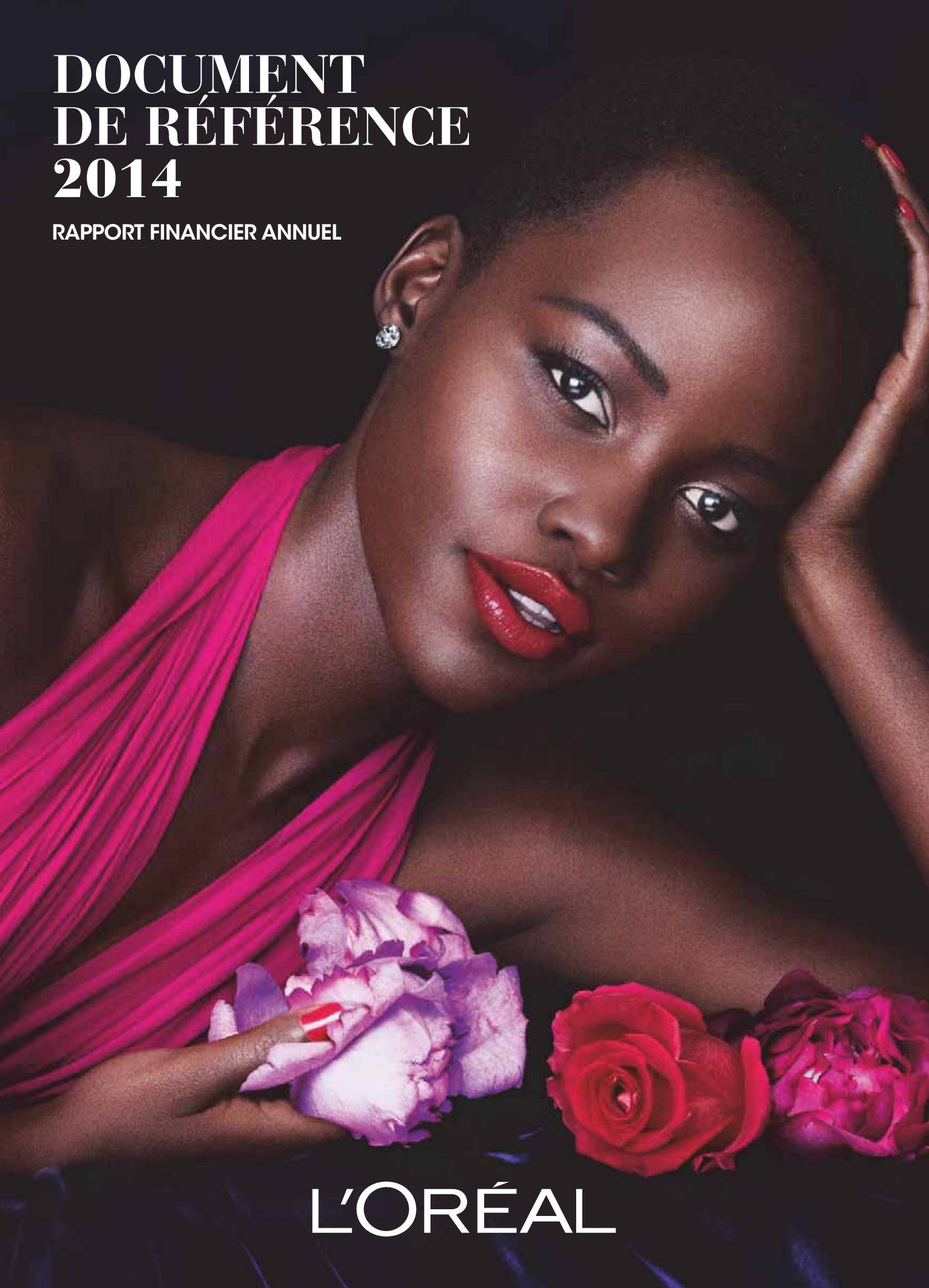


# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2014

RAPPORT FINANCIER ANNUEL



# L'ORÉAL



# L'ORÉAL

## DOCUMENT DE *RÉFÉRENCE* 2014



### RAPPORT FINANCIER ANNUEL



Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 17 mars 2015 conformément à l'article 212-13 de son règlement général.

Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.



Ce document a été imprimé en France par un imprimeur certifié imprim'Vert sur un papier recyclable, exempt de chlore élémentaire, certifié PEFC, à base de pâtes provenant de forêts gérées durablement sur un plan environnemental, économique et social.



Ce label distingue les documents de référence les plus transparents selon les critères du Classement Annuel de la Transparence.



INTERVIEW

INVENTER  
LE NOUVEAU L'ORÉAL :  
UNIVERSEL, DIGITAL  
ET DURABLE

## MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Jean-Paul AGON

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ORÉAL

“  
LA PERFORMANCE  
DU GROUPE A ÉTÉ  
TRÈS SOLIDE, NOUS  
AVONS AFFICHÉ  
UNE CROISSANCE  
DE TOUTES  
LES DIVISIONS  
ET ZONES  
GÉOGRAPHIQUES  
”

### *Comment qualifieriez-vous l'année 2014 pour L'Oréal ?*

Deux mots résument bien cette année : « progrès » et « transformation ». Progrès d'abord, puisque l'année a été jalonnée de grands lancements et de gains de parts de marché. Dans un contexte économique volatil et un marché moins tonique, L'Oréal a affiché une croissance de toutes ses Divisions et zones géographiques. Mais 2014 a aussi été une année de profonde transformation pour L'Oréal, pour renforcer le groupe et l'adapter à un monde en très rapide mutation.

### *Pouvez-vous nous en dire plus sur la performance du groupe en 2014 ?*

La performance du groupe a été très solide. Nous avons encore renforcé nos positions dans trois de nos quatre Divisions.

La Division Cosmétique Active et L'Oréal Luxe ont largement surperformé leur marché dans toutes les régions. La Division Produits Professionnels a affiché une croissance plus rapide que son marché. La Division des Produits Grand Public, quant à elle, a connu un fléchissement temporaire de sa croissance, essentiellement dû à sa moindre performance aux États-Unis, où après trois années de conquête de part de marché, elle a marqué une pause.

Sur le plan géographique, le groupe a renforcé ses positions dans toutes les régions, à l'exception de l'Amérique du Nord. Nous avons progressé en particulier sur une zone stratégique pour le groupe, l'Europe de l'Ouest : la rentabilité y est forte et nous avons de belles perspectives de progression de nos parts de marché, déjà élevées dans cette région. Nous avons progressé également dans les Nouveaux Marchés, notre 1<sup>ère</sup> zone d'activité depuis 2012, où nous avons, une fois encore, augmenté nos parts de marché et enregistré une croissance soutenue.

### *Et en termes de résultats ?*

2014 a été une nouvelle année de résultats financiers également très solides. Le groupe a significativement accru sa rentabilité, qui atteint un niveau record à 17,3 %. Son résultat net est en augmentation tout comme le bénéfice net par action et le dividende proposé à l'Assemblée générale, en hausse de + 8 %.

### *2014 a aussi été une année importante de transformation ?*

Oui, L'Oréal a connu cette année des transformations stratégiques importantes, qui ont renforcé notre avantage compétitif sur le marché de la beauté. Nous avons réalisé des acquisitions stratégiques majeures, qui complètent parfaitement notre portefeuille unique de marques. L'intégration de Decléor et Carita marque l'ouverture de notre division Produits Professionnels vers un nouveau marché, le soin de la peau professionnel. Les acquisitions de Magic, Niely et NYX vont renforcer la présence et le potentiel de la Division des Produits Grand Public sur des marchés hautement stratégiques : le soin de la peau en Chine et en Asie pour Magic, la coloration au Brésil et en Amérique latine pour Niely, le maquillage en Amérique et dans le monde entier pour NYX. Enfin, l'acquisition de Carol's Daughter renforcera notre expertise de la beauté au service d'une clientèle multiculturelle.

### *Vous avez également accéléré vos initiatives dans le domaine du digital. Peut-on, là aussi, parler de transformation ?*

Absolument. 2014 a été une année importante pour la transformation digitale de L'Oréal, avec la nomination de Lubomira Rochet en tant que *Chief Digital Officer* et membre du Comité Exécutif du Groupe. J'en suis absolument convaincu le digital transformera en profondeur et de façon positive la relation entre nos

marques et nos consommateurs. Nous sommes persuadés que le digital sera un facteur très important de succès pour le groupe. Qui plus est, notre organisation décentralisée, notre esprit entrepreneurial et notre approche multimarques-multicircuits sont parfaitement adaptés au monde digital. Il représente ainsi une opportunité majeure et nous entendons être les pionniers et les leaders de la « beauté digitale ».

Nous avons déjà réalisé, en 2014, des avancées majeures dans l'ensemble de nos Divisions et dans des pays stratégiques, comme vous pourrez en avoir un aperçu dans ces pages et le découvrir dans notre Rapport d'Activité en ligne.

### **Y a-t-il eu d'autres transformations stratégiques ?**

2014 a été la première année de mise en œuvre de notre grand projet de responsabilité sociale d'entreprise, « *Sharing Beauty With All* ». Ce programme a pour objectif de faire de L'Oréal à l'horizon 2020 une entreprise modèle et exemplaire en termes d'innovation, de production, de consommation durables, et de partage de notre croissance. C'est un défi vital, car le développement durable est, et sera, de plus en plus un levier essentiel de la réussite et de la pérennité des entreprises au XXI<sup>e</sup> siècle. Comme vous pourrez le constater dans notre Rapport d'avancement, nous avons déjà réalisé des progrès significatifs dans un certain nombre de domaines, en particulier l'innovation et la production durables. Par exemple nous avons atteint, fin 2014, les - 50 % de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> dans nos usines et centrales de distribution par rapport à 2005. Sur le plan social, 2014 a marqué le déploiement du programme « L'Oréal Share & Care », un projet sans précédent qui a pour

## “ ÊTRE UNE ENTREPRISE LEADER AVEC UN ESPRIT DE *CHALLENGER*, ET UNE GRANDE ENTREPRISE AVEC UN ESPRIT DE *START-UP* ”

vocation d'universaliser une protection sociale optimale pour l'ensemble des collaborateurs du groupe à travers le monde. Mais l'année a également été marquée par des transformations internes tout aussi stratégiques.

### **Quelles sont ces transformations internes et quel objectif poursuivez-vous à travers elles ?**

Nous avons commencé un grand travail de simplification. J'ai la certitude que plus le monde devient complexe, plus nous devons faire simple, afin d'être rapides, agiles, réactifs et capables de saisir ce qui commence et d'exploiter toutes les opportunités.

Le but de ces transformations est d'adapter le groupe à un monde en pleine évolution et de préparer sa réussite future. Nous voulons ainsi être une entreprise leader avec un esprit de *challenger*, et une grande entreprise avec un esprit de *start-up*.

### **C'est donc ce qui vous animera pour 2015 et les années suivantes ?**

Oui, mais pas seulement ! Nous continuerons sur la voie de la conquête du marché de la beauté, à travers toutes nos Divisions, en s'appuyant sur nos marques et dans toutes les régions. Pour cela nous sommes confiants dans la poursuite de la croissance du marché cosmétique mondial et dans notre capacité à atteindre un niveau de croissance organique supérieur au marché. Nous pourrions profiter également de l'impact favorable de l'environnement monétaire. Nous nous appuierons, comme toujours, sur des principes éthiques forts et sur des équipes L'Oréal talentueuses et engagées, pleinement mobilisées pour poursuivre notre grande aventure. C'est-à-dire poursuivre notre mission « La beauté pour tous », notre stratégie d'Universalisation et notre ambition de séduire un milliard de nouveaux consommateurs.

Tout en continuant d'inventer le Nouveau L'Oréal du XXI<sup>e</sup> siècle : universel, digital et durable.

# 1

## PRESENTATION DU GROUPE

<b>1.1. MISSION</b>	<b>6</b>	<b>1.6. OPERATIONS</b>	<b>19</b>
<b>1.2. HISTORIQUE</b>	<b>7</b>	1.6.1. Un allié puissant des marques et des marchés	19
<b>1.3. ACTIVITES ET ORIENTATIONS STRATEGIQUES</b>	<b>7</b>	1.6.2. Trois grandes responsabilités fondamentales	19
1.3.1. Les fondements d'une stratégie de conquête	7	1.6.3. Une contribution majeure tout au long de la chaîne de valeur	19
1.3.2. Une organisation au service du développement du Groupe	9	1.6.4. Performance économique globale au service des marques et des affaires	23
<b>1.4. INTERNATIONALISATION ET MARCHÉ COSMÉTIQUE</b>	<b>12</b>	<b>1.7. POLITIQUE D'INVESTISSEMENTS</b>	<b>24</b>
1.4.1. Une présence historique sur les marchés développés	12	<b>1.8. FACTEURS DE RISQUES</b>	<b>25</b>
1.4.2. Un développement rapide hors de l'Europe de l'Ouest et de l'Amérique du Nord	13	1.8.1. Risques liés à l'activité	25
1.4.3. Un immense potentiel de développement	13	1.8.2. Risques juridiques	28
<b>1.5. RECHERCHE &amp; INNOVATION : L'EXCELLENCE PAS A PAS</b>	<b>16</b>	1.8.3. Risques industriels et environnementaux	29
1.5.1. La recherche, dans les gènes du Groupe	16	1.8.4. Risque de contrepartie	30
1.5.2. L'organisation multipolaire porte ses fruits	17	1.8.5. Risque client	30
1.5.3. Revisiter les actifs	17	1.8.6. Risque de liquidité	30
1.5.4. Tests sur l'animal : éthique et innovation réconciliées	18	1.8.7. Risques financiers et de marché	31
1.5.5. Un nouveau territoire de recherche : le microbiome	18	1.8.8. Assurance	32
1.5.6. La beauté connectée confiée à l'incubateur	18		

## 1.1. MISSION

### **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, sources 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**



## 1.2. HISTORIQUE

Création de la Société Française de Teintures Inoffensives pour Cheveux par Eugène Schueller	1909	
Ambre solaire, première huile de protection solaire filtrante	1935	1929 Imédia, première coloration d'oxydation rapide
Lancement de la laque Elnett	1957	1954 Cosmair devient l'agent de L'Oréal aux Etats-Unis
Acquisition de Lancôme	1964	1963 L'Oréal entre à la Bourse de Paris
Acquisition de Biotherm	1970	1965 Acquisition des Laboratoires Garnier
Premier modèle d'épiderme reconstruit par la Recherche L'Oréal	1979	1973 Acquisition de Gemey, entrée dans le maquillage grand public
Acquisition de La Roche-Posay	1989	1981 Création des Laboratoires dermatologiques Galderma
Acquisition des agents américains, Cosmair	1994	1993 Acquisition de Redken 5 <sup>th</sup> avenue aux Etats Unis
Acquisition de Softsheen et Carson aux Etats-Unis et en Afrique du Sud	1998	1996 Acquisition de Maybelline aux Etats-Unis
L'Oréal acquiert le contrôle majoritaire de Shu Uemura au Japon	2003	2000 Acquisition de Matrix et de Kiehl's since 1851 aux Etats-Unis.
Acquisition de The Body Shop	2006	2004 Absorption de la holding Gesparal
Acquisition de YSL Beauté	2008	2007 Création de la Fondation d'Entreprise L'Oréal
Acquisition d'Essie Cosmetics aux Etats-Unis	2010	2009 L'Oréal fête ses 100 ans
Acquisition de Urban Decay aux Etats-Unis	2012	2011 Acquisition de Clarisonic
Accord Stratégique L'Oréal/Nestlé	2014	2013 Acquisition par The Body Shop de 51 % d'Emporio Body Store au Brésil
Acquisition de Magic Holdings en Chine, de NYX Cosmetics aux Etats-Unis et de Niely Cosméticos <sup>(1)</sup> au Brésil		

(1) Acquisition en cours de finalisation

## 1.3. ACTIVITES ET ORIENTATIONS STRATEGIQUES

### 1.3.1. Les fondements d'une stratégie de conquête

#### 1.3.1.1. UN SEUL ET UNIQUE METIER, LA BEAUTE

Depuis 105 ans, L'Oréal s'est toujours consacré à un seul métier : la beauté, dont il est le leader mondial. Elle est la raison d'être du Groupe, parce que, loin d'être futile et superficielle, la cosmétique est riche de sens. Elle permet à chacun de prendre confiance en soi, de s'épanouir pour s'ouvrir aux autres et elle contribue au bien-être individuel et collectif.

Avec un portefeuille international de 32 marques diverses et complémentaires, le Groupe cherche à répondre à toutes les aspirations de beauté dans le monde. Présent dans tous les circuits de distribution, L'Oréal a réalisé en 2014 un chiffre d'affaires de 22,53 milliards d'euros grâce à ses 78 611 collaborateurs dans le monde.

#### 1.3.1.2. UNE MISSION, LA BEAUTE POUR TOUS

**Notre Mission :** offrir aux femmes et aux hommes du monde entier le meilleur de la cosmétique, en termes de qualité, d'efficacité et de sécurité, pour satisfaire tous leurs besoins et leurs envies de beauté dans leur infinie diversité.

### 1.3.1.3. LE PARI SUR LA RECHERCHE, L'INNOVATION ET LA QUALITE : INVENTER LE FUTUR DE LA BEAUTE

Avec 3 782 chercheurs et un budget correspondant à 3,4 % du chiffre d'affaires, L'Oréal dispose de la première force de Recherche et Innovation de l'industrie cosmétique. Le Groupe continue à développer sa force d'innovation à partir de ses centres de recherche situés en France et fait progresser très régulièrement son budget de recherche. L'Oréal investit dans tous les domaines, en Recherche Avancée comme en formulation. Le marché cosmétique est un marché d'offre porté par l'innovation dans lequel les consommateurs sont toujours en quête de nouveautés et de performances accrues. Plus que jamais, ce sont les produits « nouveaux, différents, meilleurs » qui font le succès et la croissance, ce qui valide la pertinence du modèle L'Oréal basé sur l'excellence de la Recherche et la créativité du marketing.

Ce pari de l'innovation permet à L'Oréal d'avoir toujours une longueur d'avance.

### 1.3.1.4. LE PORTEFEUILLE DE MARQUES COSMETIQUES : OFFRIR LE MEILLEUR DE LA BEAUTE DANS CHAQUE RESEAU DE DISTRIBUTION

Le Groupe possède le portefeuille de marques le plus varié, le plus riche et le plus puissant de l'industrie cosmétique. Cette richesse lui permet de répondre aux attentes de beauté des consommateurs du monde entier. Les marques sont sans cesse réinventées pour être toujours en parfaite adéquation avec les attentes des consommateurs.

Par ailleurs, de nouvelles acquisitions viennent enrichir régulièrement ce portefeuille unique.

Certaines d'entre elles sont des marques à vocation mondiale, comme la marque de maquillage américaine Urban Decay, un formidable apport pour les marques de L'Oréal Luxe ou NYX Cosmetics, marque de maquillage d'inspiration professionnelle à des prix accessibles; ou encore Decléor et Carita, qui élargissent le potentiel de croissance des Produits Professionnels au domaine du soin de la peau professionnel.

D'autres acquisitions ont pour objectif de renforcer la couverture géographique du Groupe : en Colombie, la marque de maquillage Vogue, Interbeauty au Kenya ou bien encore Niely Cosméticos<sup>(1)</sup>, ainsi que Magic Holdings en Chine, société leader des masques pour le soin du visage. Ces acquisitions permettent d'accélérer de manière spectaculaire la pénétration du Groupe dans leurs marchés, et contribuent à nourrir la croissance organique future.

### 1.3.1.5. UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT, L'UNIVERSALISATION

L'Oréal s'appuie sur une stratégie unique - l'Universalisation - qui signifie la globalisation dans le respect des différences. Cette stratégie vise en effet à offrir une beauté répondant aux attentes spécifiques des consommateurs dans chaque région du monde. A l'inverse de la standardisation, elle s'appuie sur une écoute très fine des consommateurs et un respect profond de leurs différences.

Les équipes Recherche et Marketing du Groupe sont à l'écoute de tous les consommateurs du monde entier. Les laboratoires implantés sur tous les continents étudient leurs spécificités. La politique d'innovation du Groupe repose sur l'accessibilité et l'adaptation des produits aux habitudes et rituels de beauté de toutes les femmes et de tous les hommes dans leur infinie diversité.

Pour donner sa pleine puissance à cette stratégie d'Universalisation, le marché mondial a été organisé en huit régions stratégiques homogènes, encore plus à l'écoute et proches des attentes des consommateurs. L'organisation du Groupe est aujourd'hui résolument multi-polaire, avec un « centre nerveux » fort basé en France. Chaque grande région du monde possède désormais son centre d'expertise qui regroupe les activités de la Recherche et du marketing. La Recherche dispose ainsi de 5 hubs à travers le monde, animés par les équipes centrales et irrigués par le socle d'expertise et de connaissances fondamentales du Groupe.

### 1.3.1.6. PRIORITE DONNEE AUX HOMMES ET PERMANENCE DE LA CULTURE D'ENTREPRISE

Depuis toujours, L'Oréal est porté par des valeurs humanistes qui l'ont conduit à mettre l'individu et le talent au cœur de son organisation. Actifs immatériels stratégiques, ces valeurs sont l'un des grands avantages compétitifs du Groupe sur le long terme, aux côtés des marques, de la gouvernance ou de la Recherche.

Le projet humain et social du Groupe s'articule autour de deux priorités : le développement de la performance individuelle des collaborateurs et des futurs leaders d'une part, et la performance sociale d'autre part.

Dans ce domaine, L'Oréal a lancé le programme mondial « Share & Care », dont le but est de garantir sécurité, protection et bien-être à tous les collaborateurs du Groupe, où qu'ils soient dans le monde.

Ce programme vise à attirer et à fidéliser les meilleurs talents dans tous les pays du monde, comme c'est le cas en France depuis de nombreuses années.

### 1.3.1.7. UNE STRATEGIE DE CROISSANCE PERENNE, DURABLE ET PARTAGEE

Soutenu par un actionariat fidèle, une gouvernance vigilante et la stabilité de ses dirigeants, L'Oréal vise depuis toujours une croissance durable et pérenne.

Dès l'origine, le Groupe s'est attaché à développer sa présence dans toutes les régions du monde en y appliquant les règles fondamentales d'une entreprise citoyenne :

- ♦ les produits offerts aux consommateurs répondent aux standards de qualité les plus élevés ;
- ♦ les engagements du Groupe en matière sociale sont de même nature dans toutes ses filiales ;
- ♦ tous les centres de production se conforment aux mêmes règles qui visent à réduire leur empreinte sur l'environnement. Des audits sociaux sont réalisés chez les fournisseurs des usines et centrales ;

(1) Acquisition en cours de finalisation.

- ◆ chaque filiale participe, dans la mesure de ses moyens, aux grands programmes de mécénat de la Fondation L'Oréal, notamment « *For Women In Science* », « *Coiffeurs contre le SIDA* », « *Beauty for a Better Life* ».

Au-delà de ses performances économiques solides sur le long terme, l'entreprise se veut exemplaire et exigeante pour limiter son empreinte sur la planète, L'Oréal a lancé en octobre 2013 son nouvel engagement en matière de Développement Durable à l'horizon 2020 : « *Sharing Beauty with all* ». Ce programme porte sur l'ensemble des impacts du Groupe, et couvre quatre domaines : l'innovation durable, la production durable, la consommation durable et le partage de la croissance. (Le détail de ces engagements figure au chapitre 6, pages 212 à 215).

### 1.3.1.8. UN GROUPE EN CONSTANTE ADAPTATION

L'Oréal s'appuie sur une grande continuité stratégique. Mais la continuité n'empêche pas le renouvellement. L'Oréal se transforme pour s'adapter aux changements du monde afin de consolider son leadership et d'accroître ses chances de succès dans le futur. L'enjeu est double : il faut à la fois poursuivre la stratégie qui a fait le succès de L'Oréal ces cent dernières années, et, en même temps, inventer le nouveau L'Oréal du XXI<sup>e</sup> siècle, parfaitement adapté et en phase avec un monde profondément changé.

## 1.3.2. Une organisation au service du développement du Groupe

### 1.3.2.1. L'ORÉAL S.A.

L'Oréal S.A. est une société française, dont le siège se trouve en France et qui exerce une activité commerciale spécifique à ce pays. En parallèle, L'Oréal S.A. exerce une fonction de holding et de coordination stratégique d'une part et scientifique, industrielle et marketing du Groupe L'Oréal dans le monde d'autre part. Les filiales développent l'activité du Groupe dans leur pays ou zone d'implantation. A ce titre, elles fabriquent ou font fabriquer et commercialisent les produits qu'elles décident de vendre sur leur marché.

La quasi-totalité des filiales est rattachée à L'Oréal S.A. avec un pourcentage de détention ou de contrôle de 100 % ou avoisinant.

Leur liste détaillée figure en annexe des comptes consolidés et sociaux pages 174 à 177 et pages 201 à 203.

### 1.3.2.2. DIVISIONS COSMETIQUES

Les Divisions Cosmétiques représentent plus de 96 % du chiffre d'affaires consolidé en 2014 et sont organisées en quatre Divisions opérationnelles présentes dans chaque zone et dans chaque pays et correspondant chacune à un circuit de commercialisation. Chaque Division intègre pleinement toutes les opportunités offertes par le digital.

- ◆ **Division Produits Professionnels : Offrir le meilleur de la beauté professionnelle.**

Dans toutes ses catégories historiques (soin, coloration, coiffage et forme), la Division a construit un portefeuille de

marques unique : luxe capillaire (Kérastase, Shu Uemura Art of Hair), marques premium généralistes (L'Oréal Professionnel, Redken), marque professionnelle accessible (Matrix), et marques spécialistes ciblées.

Afin de continuer à renforcer le leadership des marques, développer les marchés et accélérer la conquête de nouveaux salons professionnels, la stratégie s'organise :

- par région : accélérer la croissance dans les Nouveaux Marchés (valorisation de la profession par l'éducation, développement d'une offre parfaitement adaptée tant au niveau des produits que des services, développement de canaux de distribution complémentaires), redynamiser la croissance dans les pays matures en ré-enchantant l'expérience en salon (concept *e-motion*, nouveaux services professionnels exclusifs, développement du coiffeur expert de mode) ;
- par catégorie : en élargissant son expertise professionnelle à deux nouveaux segments (soin et couleur des ongles, soin de la peau avec Decléor et Carita) : ces activités nouvelles, très complémentaires du métier de la coiffure, permettront de renforcer l'influence de la Division sur l'ensemble de la beauté professionnelle, en salons et instituts de beauté.

- ◆ **Division Produits Grand Public : L'innovation cosmétique accessible à tous.**

La Division des Produits Grand Public construit son développement autour du déploiement de ses trois grandes marques mondiales (L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline), renforcées par plusieurs marques spécialisées ou régionales (Magic, Essie, Dark and Lovely, Nice & Lovely, Vogue, marques LaScad : Dop, Narta, Mixa...).

Avec pour objectif d'accélérer sa croissance, la Division des Produits Grand Public déploie sa stratégie :

- par région : défendre et accroître ses positions déjà fortes en Europe de l'Ouest, poursuivre la dynamique de conquête en Amérique du Nord, accélérer la croissance dans les Nouveaux Marchés ;
- par catégorie : accentuer son développement et son leadership en soin de la peau, soin des cheveux, maquillage et coloration, pour atteindre partout où la Division est présente les seuils de masse critique nécessaires, et développer les catégories relais (hommes, déodorants) pour préparer sa croissance future.

- ◆ **L'Oréal Luxe : Créer des expériences d'exception.**

L'Oréal Luxe orchestre dans de nombreux pays un portefeuille unique de 17 marques prestigieuses : marques généralistes emblématiques, marques couture aspirationnelles et marques alternatives ou spécialisées. La stratégie de L'Oréal Luxe s'articule autour d'une vision :

- par région : accélération en Asie et dans le *travel retail*, premiers moteurs de croissance pour L'Oréal Luxe, consolidation du leadership en Europe de l'Ouest, renforcement des positions aux Etats-Unis, et développement des relais de croissance (Russie, Moyen-Orient) ;

- par catégorie : développement du soin de la peau avec ses trois marques multi-axes et quatre marques spécialistes, développement du maquillage avec en particulier le déploiement mondial de la marque spécialiste Urban Decay et des parfums par la conquête de positions majeures en féminin et la consolidation de son leadership en masculin.

◆ **Division Cosmétique Active : Aider chacun dans sa quête de beauté- santé de la peau.**

Avec un portefeuille de marques très complémentaires, un ancrage scientifique fort et une collaboration étroite avec les professionnels de santé du monde entier, la Division Cosmétique Active est leader des produits dermo-cosmétiques.

Parfaitement positionnée pour répondre à la demande croissante de conseil, d'efficacité et de sécurité des consommateurs, la Division déploie ses marques mondiales : Vichy, La Roche-Posay, et SkinCeuticals.

La Division met en œuvre sa stratégie en adaptant son *business model* aux réalités et opportunités des circuits de santé dans chacune des grandes régions :

- pharmacie et parapharmacie en Europe de l'Ouest ;
- drugstores en Amérique du Nord et dans les Nouveaux Marchés ;
- conseil personnalisé aux consommateurs sur tous les marchés.

Créée en 2013, la Direction Générale des Divisions Sélectives (L'Oréal Luxe, Cosmétique Active, Produits Professionnels, The Body Shop), vise à accélérer le développement du Groupe dans tous ces circuits de distribution, en valorisant ses savoir-faire dans chacun des réseaux de vente sélective.

Le *travel retail*, ou « circuit des voyageurs », est un circuit en plein essor, porteur d'image. Déjà leader dans ce circuit, le Groupe a décidé la création de la Direction du *travel retail* multi-divisions. Cette Direction a pour ambition de continuer à creuser l'écart, avec une stratégie *global shopper* : une approche sur mesure, personnalisée selon les langues, les cultures et les rituels de beauté, qui permet de répondre aux aspirations de cette nouvelle génération de voyageurs.

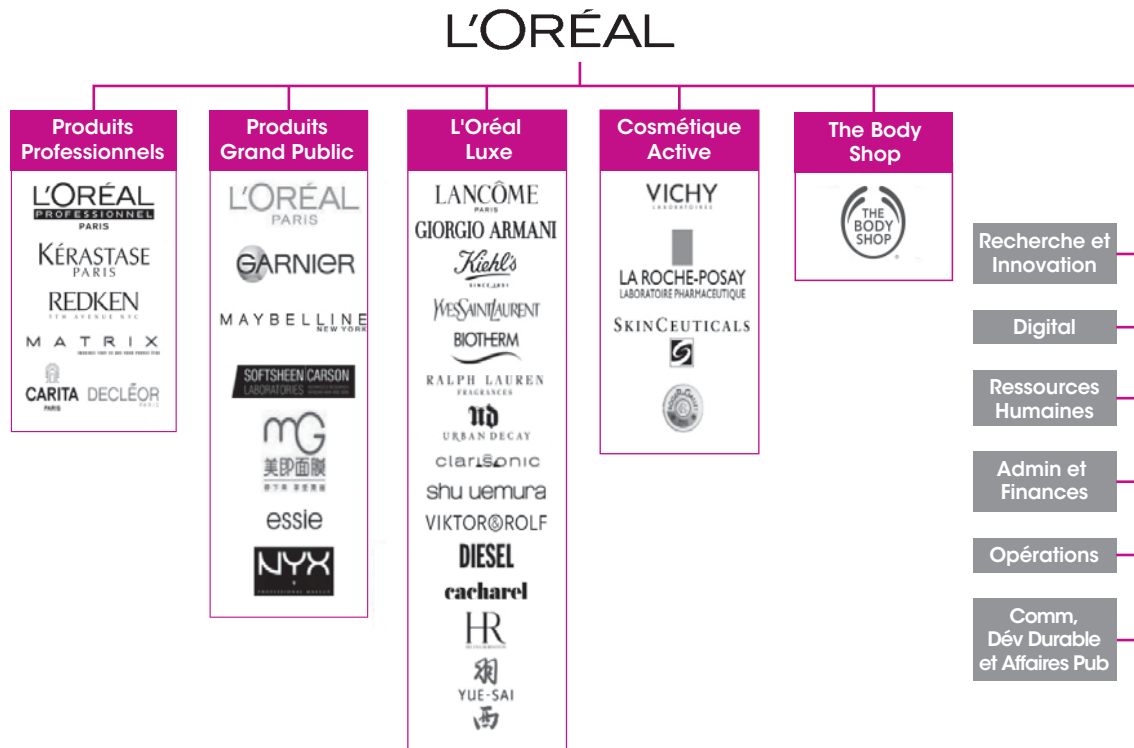
***The Body Shop***

Créée en 1976 en Grande-Bretagne par Dame Anita Roddick, The Body Shop représente près de 4 % du chiffre d'affaires consolidé en 2014. La mission de cette marque très engagée est d'avoir un impact positif dans la vie des femmes et des hommes de toutes origines. Un nombre croissant de consommateurs, dans tous les pays, est à la recherche de produits alliant l'efficacité à l'inspiration naturelle, proposés par des marques dont le *business model* est fondé sur l'éthique. La stratégie de déploiement de The Body Shop combine :

- ◆ des produits pionniers, innovants, à base d'ingrédients naturels de la plus haute qualité ;
- ◆ un ton de communication à forte personnalité ;
- ◆ une expérience d'achat personnalisée en boutique ou en ligne.

Sur les Nouveaux Marchés où la marque a une résonance toute particulière, le lancement de The Body Shop au Brésil est une formidable opportunité de développement dans un marché en affinité avec sa vision de la beauté, ses produits très sensoriels et ses valeurs. Voir note 3, Information sectorielle pages 133 et suivantes.

/ ORGANIGRAMME SIMPLIFIE DU GROUPE



La quasi-totalité des filiales est rattachée à L'Oréal S.A. avec un pourcentage de détention ou de contrôle de 100 % ou avoisinant. Leur liste détaillée figure en annexe des comptes consolidés et sociaux p. 174 et p. 201.

NB : Le 8 juillet 2014, L'Oréal a cédé à la société Nestlé l'ensemble de ses participations dans les sociétés du groupe Galderma.

1.3.2.3. DIRECTIONS DE SUPPORT

Plusieurs Directions spécialisées apportent leur expertise et leur soutien aux Divisions opérationnelles et aux autres activités :

- ◆ la Direction Générale de la Recherche et de l'Innovation, en charge de la recherche fondamentale et appliquée ;
- ◆ la Direction Générale du Digital a pour mission d'accélérer la transformation digitale du Groupe en aidant les marques à créer des territoires d'expression plus riches et les équipes à établir des rapports plus interactifs, plus étroits et plus personnalisés avec les consommateurs, tout en tirant parti des opportunités de développement des affaires offertes par le Digital en tant que canal de distribution ;
- ◆ la Direction Générale des Opérations, en charge de la coordination de la production et de la *supply chain* ;
- ◆ la Direction Générale des Relations Humaines, en charge des politiques de recrutement, de formation, d'animation des talents et de coordination de la politique sociale ;
- ◆ la Direction Générale de l'Administration et des Finances, en charge de la politique financière du Groupe, de la

gestion et de la consolidation, des systèmes d'information et de la coordination juridique et fiscale, de la communication financière et des relations avec les actionnaires et les investisseurs et de la prospective stratégique ;

- ◆ la Direction Générale de la Communication, du Développement Durable et des Affaires Publiques, en charge de la coordination de la communication *corporate*, de la coordination de la communication des Divisions et des marques et du Développement Durable.

1.3.2.4. ZONES GEOGRAPHIQUES

Le développement international du Groupe a naturellement conduit L'Oréal à adapter son organisation à la nécessité de coordonner l'implantation et le développement de ses marques sur tous les continents.

Ainsi ont été créées différentes zones géographiques qui ont chacune la responsabilité opérationnelle des filiales implantées dans leurs pays :

- ◆ zone Europe de l'Ouest ;
- ◆ zone Amériques ;
- ◆ zone Asie, Pacifique ;
- ◆ zone Europe de l'Est ;
- ◆ zone Afrique, Moyen-Orient.

### 1.3.2.5. COMITE EXECUTIF

#### *Composition du Comité Exécutif de L'Oréal*

Prénom/Nom	Fonction
Jean-Paul Agon	Président-Directeur Général
Laurent Attal	Vice-Président, Directeur Général Recherche et Innovation
Nicolas Hieronimus	Vice-Président Directeur Général des Divisions Sélectives
Barbara Lavernos	Directrice Générale Opérations
Brigitte Liberman	Directrice Générale Cosmétique Active
Marc Menesguen	Directeur Général Produits Grand Public
Christian Mulliez	Vice-Président Directeur Général Administration et Finances
Alexis Perakis-Valat	Directeur Général Zone Asie- Pacifique
Alexandre Popoff	Directeur Général Zone Europe de l'Est
Sara Ravella	Directrice Générale Communication, Développement Durable et Affaires Publiques
Lubomira Rochet	Directrice Générale Digital
Frédéric Rozé	Directeur Général Zone Amériques
Geoff Skingsley	Directeur Général Zone Afrique, Moyen-Orient
Jérôme Tixier	Directeur Général Relations Humaines et Conseiller du Président
An Verhulst-Santos	Directrice Générale Produits Professionnels
Jochen Zaumseil	Directeur Général Zone Europe de l'Ouest

## 1.4. INTERNATIONALISATION ET MARCHÉ COSMÉTIQUE

### 1.4.1. *Une présence historique sur les marchés développés*

L'Oréal est présent dans 130 pays sur les 5 continents. Fondé en France en 1909, le Groupe s'est rapidement développé en Europe de l'Ouest. En 2014, il a réalisé plus de 35 % de ses ventes cosmétiques sur ce territoire historique du Groupe.

Dès la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, L'Oréal a pris pied en Amérique du Nord. Le Groupe a confié dans un premier temps la commercialisation de ses produits à des sociétés de

distribution, réunies en 1953 autour d'un agent exclusif, Cosmair. A la suite du rachat de Cosmair en 1994, c'est avec le statut de filiale que le Groupe s'est développé sur le continent Nord-américain. Les acquisitions de marques comme Maybelline (1996), Matrix et Kiehl's (2000), ou plus récemment Clarisonic (2011), Urban Decay (2012) et NYX (2014) ont définitivement ancré le Groupe en Amérique du Nord. En 2014, ses ventes y ont augmenté de 1,1 % à données comparables, et atteignent 24,9 % des ventes mondiales cosmétiques.

### 1.4.2. *Un développement rapide hors de l'Europe de l'Ouest et de l'Amérique du Nord*

Dès les années 1970, la zone Amérique Latine se développe avec une organisation multidivisions que le Groupe a reproduite dans les grandes régions du monde.

Présent au Japon depuis près de 50 ans, L'Oréal y a développé son implantation en choisissant les marques prioritaires pour ce marché très spécifique : Kérastase dans les salons de coiffure, Lancôme dans les produits de Luxe et Maybelline et L'Oréal Paris en grande diffusion.

Les années 1990 marquent l'ouverture des Nouveaux Marchés avec la chute du mur de Berlin qui permet aux marques d'accéder aux marchés des pays d'Europe de l'Est.

L'Oréal est parmi les premiers groupes étrangers à obtenir, dès 1994, l'autorisation du gouvernement indien pour la création d'une filiale détenue à 100 % dont le siège est à Mumbai.

En 1997, le Groupe crée en Asie une grande zone multidivisions et implante de nouvelles filiales, notamment en Chine où L'Oréal détient 100 % du capital de son entité.

L'Afrique, Moyen-Orient, où L'Oréal était faiblement implanté, est une nouvelle frontière du développement dans les Nouveaux Marchés : le nombre de filiales y est passé de 7 à 12 au cours des six dernières années.

Le milieu des années 2000 marque un tournant : la forte accélération du développement des Nouveaux Marchés entraîne un déplacement du centre de gravité du monde économique.

Au total, la part du chiffre d'affaires cosmétique réalisé par le Groupe dans les Nouveaux Marchés était de 15,5 % en 1995, de 27,1 % en 2006 et de 39,6 % en 2014. Le poids des Nouveaux Marchés dans le chiffre d'affaires du Groupe a

augmenté de près de 60 % entre 2005 et 2014. Cette progression est appelée à se poursuivre.

En termes d'empreinte géographique, l'activité du Groupe est répartie de façon équilibrée sur la plupart des grands marchés du monde.

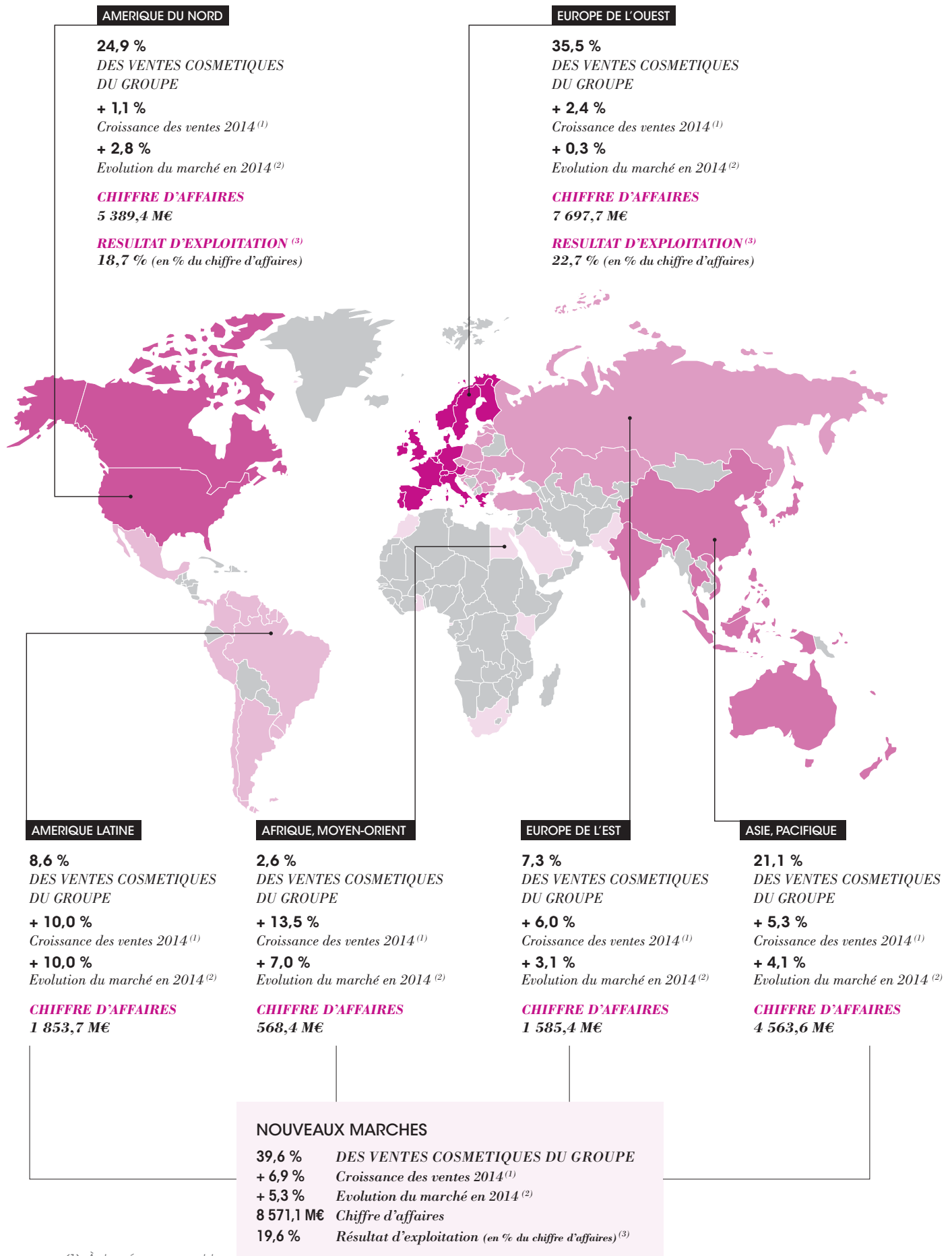
A l'automne 2013, le Groupe a présenté son programme « *Sharing Beauty with all* » et a détaillé ses engagements à l'horizon 2020 pour réduire son impact tout en concrétisant son ambition de croissance (le détail de ces engagements figure au chapitre 6, aux pages 212 à 215).

### 1.4.3. *Un immense potentiel de développement*

Outre les grands pays des Nouveaux Marchés, L'Oréal a notamment identifié parmi ses « marchés de croissance » les pays suivants : Pologne, Ukraine, Turquie, Argentine, Colombie, Indonésie, Thaïlande, Philippines, Egypte, Arabie Saoudite, Pakistan, Kazakhstan, Afrique du Sud, Nigeria.

Dans certains de ces pays, la consommation de produits cosmétiques par habitant est à un niveau 10 à 20 fois inférieur à celui des pays matures. Plusieurs dizaines de millions d'habitants accèdent chaque année dans le monde à des niveaux de revenus qui les font entrer dans les « classes moyennes » et leur permettent de consommer des produits cosmétiques modernes.

Les équipes marketing sont, notamment dans les grands pays, à l'écoute de ces nouveaux consommateurs. Les laboratoires implantés sur tous les continents étudient leurs spécificités. La politique d'innovation du Groupe repose sur l'accessibilité et l'adaptation des produits aux habitudes et rituels de beauté de toutes les femmes et de tous les hommes dans leur infinie diversité. Tels sont les fondements de l'universalisation de la beauté.



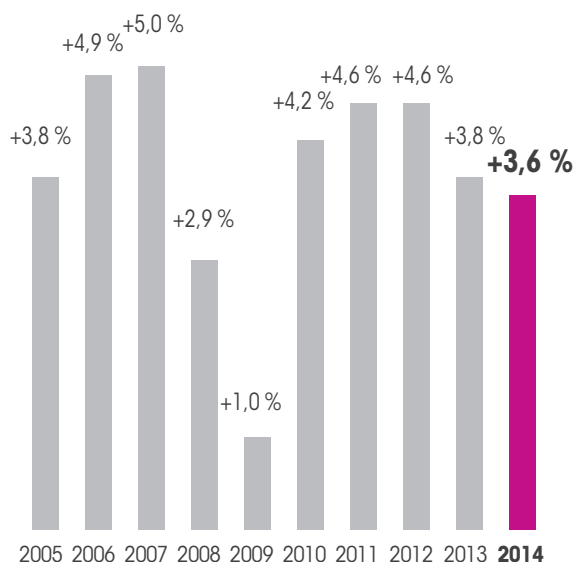
(1) À données comparables.

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

(3) Résultat d'exploitation avant "non alloué" voir chapitre 3 page 109.



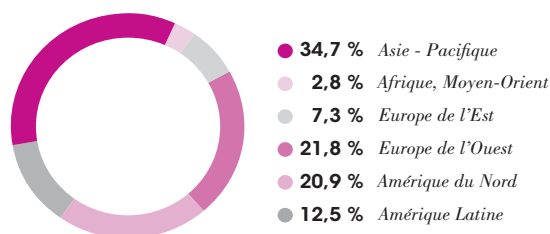
**/ LE MARCHÉ COSMÉTIQUE MONDIAL DE 2005 A 2014 <sup>(1)</sup>**  
(Taux de croissance annuel en %)



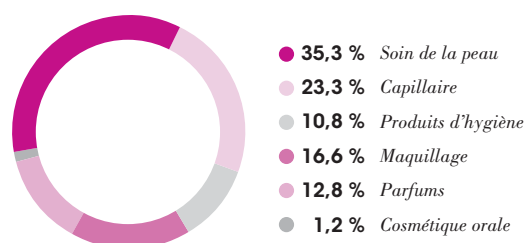
Le marché cosmétique mondial est un marché d'environ 181 milliards d'euros, et sa croissance en 2014 est estimée à +3,6% <sup>(1)</sup>. C'est un marché particulièrement solide, qui connaît un développement régulier, tout en étant très résistant dans les moments économiques les plus difficiles. Le consommateur 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.

**/ REPARTITION DU MARCHÉ COSMÉTIQUE MONDIAL EN 2014 <sup>(1)</sup>**  
(En %)

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



PAR CATÉGORIE DE PRODUITS



Pour la seconde année, le marché de la dermo-cosmétique affiche une forte dynamique avec +5,1% de croissance en 2014. Le marché a été porteur sur tous les continents, même en Europe de l'Ouest avec près de +3% de croissance. Avec une croissance de +5,2%, le marché sélectif a maintenu un rythme soutenu en 2014 ; porté par l'Asie, les Etats-Unis et le e-commerce, il contribue à 29% de la croissance mondiale <sup>(1)</sup>.

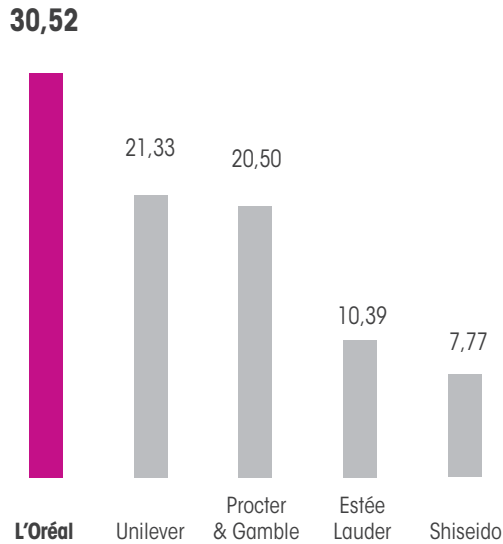
La grande diffusion, avec une croissance de +3,5%, a ralenti notamment à cause des pays matures et de l'Asie.

Sur le plan géographique, les Nouveaux Marchés apportent toujours plus de croissance : hors Japon, ils représentent cette année 80% de la croissance du marché mondial <sup>(1)</sup>, provenant pour moitié de l'Asie, Pacifique.

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

**/ PRINCIPAUX ACTEURS MONDIAUX <sup>(1)</sup>**

(Chiffre d'affaires 2013 en milliards de US \$)



(1) Source: Beauty's top 100, WWD, août 2014.

Les positions concurrentielles et parts de marché détenues par les Divisions et marques du Groupe citées dans ce Rapport reposent sur des études, panels et enquêtes obtenus auprès d'organismes ou de sociétés spécialisés ou, en l'absence d'études complètes, résultent d'estimations réalisées par L'Oréal sur la base d'éléments statistiques disponibles.

## 1.5. RECHERCHE & INNOVATION : L'EXCELLENCE PAS A PAS

### 1.5.1. La recherche, dans les gènes du Groupe

Il y a plus d'un siècle, le chimiste Eugène Schueller fondait L'Oréal en lançant une innovation majeure : la coloration inoffensive pour cheveux. La recherche s'inscrit dès lors comme l'un des éléments de l'ADN du Groupe, et devint très vite l'une des clés de sa réussite. Pour inventer la beauté et aller à la rencontre des aspirations de millions de femmes et d'hommes, L'Oréal continue à repousser les frontières de la science. Cet engagement pour l'innovation reste immuable : offrir à tous, dans le monde entier, le meilleur de la cosmétique en termes de qualité, d'efficacité et de sécurité. Les travaux menés et les ingrédients utilisés respectent les consommateurs, l'environnement et la biodiversité.

En partant à la conquête d'un nouveau milliard de consommateurs, le Groupe renforce constamment ses investissements, avec un budget de 761 millions d'euros en 2014, en croissance de 1,6 % par rapport à l'année précédente.

#### LE CONSEIL SCIENTIFIQUE POURSUIT SES TRAVAUX SUR LES SENIORS

Créé en 2013 pour explorer les futures frontières de la beauté, et animé par le Directeur Scientifique mondial, le Conseil Scientifique de L'Oréal (qui réunit neuf éminents chercheurs extérieurs issus de disciplines différentes) a consacré en 2014 ses réflexions à la beauté des seniors (65 ans et +), cette *silver generation* à la croissance rapide et aux aspirations plurielles.

Ses recommandations de mener plusieurs études fondamentales pour mieux comprendre le vieillissement de la peau et des cheveux confortent certaines actions déjà en cours, et en encouragent de nouvelles. Les experts du Conseil sont convaincus que des territoires encore peu explorés comme celui du microbiome ou celui des matériaux intelligents sont porteurs de fructueuses innovations cosmétiques pour demain.

### 1.5.2. L'organisation multipolaire porte ses fruits

La mise en place d'une organisation internationale, avec ses six pôles, commence à montrer des bénéfices. Au plus proche des consommateurs, les pôles innovent avec une véritable pertinence locale et alimentent le flux d'innovations.

Afin de réussir le passage d'un système fortement centralisé à celui d'une organisation matricielle multipolaire, les rôles et les responsabilités au sein de chacune des grandes fonctions ont été clarifiés. La dimension internationale se renforce grâce à un pilotage mondial du portefeuille de projets.



#### RECHERCHE LOCALE ET ADAPTATION DES PRODUITS

Pour s'adapter aux consommateurs du monde entier, la recherche de L'Oréal est présente dans toutes les zones géographiques à travers ses **18 centres de recherche cosmétique** et **16 centres d'évaluation**. Les équipes de Recherche & Innovation (R&I) se nourrissent de l'écosystème local : consommateurs, universités, fournisseurs. Les centres de recherche sont regroupés en 3 centres mondiaux en France (Recherche avancée, métiers capillaires et métiers cosmétiques) et 5 pôles régionaux : aux Etats-Unis, en Chine,

au Japon, au Brésil et en Inde. Ces pôles régionaux recensent les besoins des consommateurs et les pratiques cosmétiques. La richesse de leur écosystème scientifique favorise collaborations et partenariats d'excellence. Les données recueillies permettent ensuite aux chercheurs de développer de nouveaux produits, parfaitement en phase avec les attentes et les aspirations locales. Les innovations mises au point sont aussi partagées de façon coordonnée pour favoriser la fluidité des échanges.

#### Budget de recherche et innovation

2012	680
2013	748
<b>2014</b>	<b>761</b>

#### Salariés de la recherche

2012	3 416
2013	3 590
<b>2014</b>	<b>3 782</b>

#### Nombre de brevets

2012	551
2013	564
<b>2014</b>	<b>501</b>

### 1.5.3. Revisiter les actifs

Le Département de la Recherche Avancée de L'Oréal a été créé en 1963 pour étendre la connaissance de la peau et du cheveu afin d'imaginer de nouveaux concepts qui mèneront à la synthèse de molécules inédites. Le Groupe a ensuite multiplié le nombre de dépôts de brevets (501 en 2014) et développé de nombreux actifs, dont les principaux sont à la source des produits phares du Groupe.

Parmi ces grandes molécules, on peut citer le **Ionène G** (1978) qui respecte l'intégrité du cheveu dans la coloration ; les filtres solaires **Mexoryl SX** (1993) et **Mexoryl XL** (1995) qui protègent des UVA et des UVB ; le **Pro-Xylane** (2006) qui traite les rides profondes et le **LR2412** (2011) qui réduit les rides tout en homogénéisant le teint ; la **Stemoxydine** (2012) qui favorise le renouvellement folliculaire, ou encore, le **Filloxane** (2013), qui redonne de la vigueur aux cheveux fins et mous.

### L'ART DE LA MAXIMALISATION

Au fil des progrès de la science, les équipes de recherche ont pris l'habitude de revisiter les propriétés et les interactions des molécules captives, pour comprendre quels effets de synergie pouvaient leur permettre de tirer le meilleur parti de leur connaissance des cheveux et des peaux.

Dans le soin capillaire, ils ont réuni **quatre molécules** qui ont déjà fait leurs preuves séparément, pour prendre soin des cheveux abîmés et fragilisés, en une seule et même gamme, SERIOXYL de L'Oréal Professionnel. Chacune cible un problème spécifique : fragilité, affinement, manque de densité et de vigueur. Le **Céramide R** répare la fibre capillaire, le **SP94** favorise la cohésion de la cuticule et renforce l'ancrage de la fibre, tandis que la **Stemoxydine** favorise le renouvellement du follicule pileux et l'**Intracylane** comble véritablement le cheveu.

#### 1.5.4. Tests sur l'animal : éthique et innovation réconciliées

Pour répondre aux exigences essentielles d'innocuité des innovations, la Recherche s'est engagée dans les années 1980 dans le développement de méthodes alternatives aux tests sur animaux pour l'évaluation de la sécurité de ses produits et de ses actifs. Des progrès majeurs ont été réalisés grâce à l'ingénierie tissulaire : reconstruire le premier épiderme humain en 1979, puis la première peau complète (épiderme et derme) en 1996.

Aujourd'hui, 12 modèles de peau et de cornée reconstruites ont été mis au point. Ces modèles sont de fabuleux outils pour prédire la sécurité et l'efficacité des produits et permettent de réduire les délais de mise sur le marché. Grâce à eux, L'Oréal a pu mettre fin aux tests sur animaux pour les produits finis en 1989 et élaborer des stratégies d'évaluation prédictive pour satisfaire à la réglementation européenne qui interdit toute commercialisation de produits contenant le moindre ingrédient ayant été testé sur l'animal après le 11 mars 2013. Cette loi n'a pas eu d'impact sur l'innovation du Groupe, qui ne conduit plus de tests sur l'animal depuis mars 2013 nulle part dans le monde et ne délègue à personne cette responsabilité.

### EPISKIN EN CHINE

En quatre décennies de collaborations scientifiques internationales, le Groupe s'est constitué une véritable expertise en la matière. Cet engagement éthique a conduit à la validation de plusieurs méthodes alternatives puis au basculement dans l'ère de l'évaluation prédictive. Il s'est traduit par la création d'une filiale, Episkin, qui produit et commercialise à Lyon des modèles ayant fait l'objet de validations. L'engagement s'est internationalisé en accompagnant les évolutions législatives et réglementaires au Brésil, en Inde, en Chine... C'est dans cette logique qu'une production de peaux reconstruites asiatiques a démarré en Chine dès 2008 dont la commercialisation par la société Shanghai Episkin Biotechnology Co.Ltd, récemment créée, est désormais envisageable.

### VALIDATIONS EN COURS

L'Oréal participe à la validation de plusieurs méthodes alternatives. En Europe, pour la sensibilisation et l'irritation oculaire, au Japon, pour la corrosivité et l'irritation oculaire. En Chine, en partenariat avec les autorités, L'Oréal participe à la prévalidation d'une méthode alternative pour l'irritation cutanée sur un modèle Episkin chinois.

#### 1.5.5. Un nouveau territoire de recherche : le microbiome

Chaque centimètre carré de peau est normalement colonisé par des millions de micro-organismes qui forment la microflore cutanée. Elle éduque le système immunitaire et protège le corps contre l'invasion d'organismes plus dangereux : responsable à la fois de la santé et de la beauté de la peau, cette microflore compte plus de 500 espèces différentes.

Grâce aux progrès des récentes technologies de génomique, plusieurs équipes de recherche cherchent aujourd'hui à caractériser le microbiome de la peau, c'est-à-dire à identifier l'ensemble des génomes de ces micro-organismes colonisant une région précise de la peau. Ces connaissances sont essentielles pour comprendre à la fois comment préserver l'écosystème naturel de la peau mais aussi comment la perturbation de cet équilibre peut entraîner des désordres cutanés ou des infections.

En collaboration avec certaines de ces équipes, les chercheurs de L'Oréal ont obtenu de premiers résultats sur la cartographie du microbiome des peaux atteintes de dermatite atopique, caractérisée par une perte de diversité du microbiome. Ils ont montré que le traitement avec Lipikar Baume AP de La Roche-Posay, permet ainsi de rétablir un bon équilibre. Les connaissances apportées par cette étude ouvrent de nouvelles perspectives dans le diagnostic et le traitement de cette affection et dans le développement de nouveaux traitements.

#### 1.5.6. La beauté connectée confiée à l'incubateur

La révolution digitale est en train de modifier profondément la consommation des produits de beauté. C'est pourquoi L'Oréal R&I a décidé fin 2012 de créer aux Etats-Unis à deux pas du campus de l'Université de Californie à San Francisco un Incubateur de Beauté Connectée : une équipe transversale de chercheurs chargés de réfléchir en dehors de ce qui existe pour imaginer le futur de la beauté. Ils travaillent en mode collaboratif et intègrent le développement des sciences et des technologies, la puissance des données et les nouveaux modes de consommation. Leur mission est de renforcer les collaborations avec les centres d'excellence en biologie, en biophysique ou de biotechnologie.

Première réalisation : Makeup Genius, une application pour tablette et smartphone chez L'Oréal Paris, première étape d'un rêve qui permet aux femmes de se maquiller virtuellement, avec un rendu optimal, comme s'il avait été réalisé par un maquilleur professionnel, puis d'acheter ensuite les produits correspondants.

## 1.6. OPERATIONS

### 1.6.1. *Un allié puissant des marques et des marchés*

Les Opérations développent, industrialisent et distribuent les produits, en s'adaptant de manière permanente à chaque spécificité des marques et des marchés. Les Opérations garantissent ainsi aux affaires les solutions les plus performantes, les plus responsables et les plus adaptées.

Cette direction réunit sept métiers : achats, *packaging*, production, qualité, *supply chain*, environnement hygiène et sécurité, et immobilier. Trois fonctions de support complètent ce dispositif : les systèmes d'information, la finance et les ressources humaines.

### 1.6.2. *Trois grandes responsabilités fondamentales*

Les Opérations portent pour L'Oréal trois grandes responsabilités régaliennes à travers le monde.

#### 1.6.2.1. PROTECTION DES HOMMES ET DES BIENS

Les Opérations garantissent le droit pour chacun des collaborateurs du Groupe L'Oréal de travailler dans un environnement sûr.

Le Groupe doit garantir les meilleures conditions en termes de santé et de sécurité au travail pour l'ensemble des collaborateurs. Des programmes exhaustifs ont été mis en place visant à réduire les risques et à assurer une amélioration constante.

Une culture managériale de la sécurité, la mise en place d'un système sécurité, le suivi des procédures par des audits ont été déployés depuis plusieurs années sur l'ensemble des sites du Groupe : sites administratifs, centres de Recherche & Innovation, usines et centrales. Elle définit des normes élevées et implique le personnel à tous les échelons.

Par la puissance de ses systèmes et les améliorations continues de ses résultats, le Groupe figure aujourd'hui parmi les entreprises mondiales les plus performantes en termes de sécurité.

#### 1.6.2.2. PROTECTION DE LA QUALITE

L'excellence de la maîtrise de la qualité tout au long de la chaîne de valeur (conception, production, distribution) est reconnue mondialement et permet aux marques de L'Oréal d'affirmer la suprématie de leurs produits et de renforcer le lien avec les consommateurs. Ce système qualité exigeant vise principalement à garantir l'intégrité des produits avec le même niveau d'exigence mondialement, tout en se conformant à chaque réglementation locale.

#### 1.6.2.3. PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

La contribution des Opérations au programme stratégique du Groupe L'Oréal de Développement Durable : « *Sharing Beauty with all* », est majeure et ce, en particulier dans les 3 domaines « Innover durablement », « Produire durablement » et « Partager la croissance ».

L'engagement environnemental porté par les Opérations, avec des progrès majeurs dans la réduction de CO<sub>2</sub>, consommation d'eau, rejets de déchets et la mise en place du CSR Index pour les nouveaux produits développés, font de 2014 et 2015 des années charnières qui permettront à L'Oréal d'atteindre un niveau exemplaire.

### 1.6.3. *Une contribution majeure tout au long de la chaîne de valeur*

#### 1.6.3.1. CONCEPTION

##### *Contribuer à l'innovation*

Les Opérations sont des acteurs majeurs pour accompagner les marques dans la différenciation des produits auprès des consommateurs.

En termes d'innovation produits, la responsabilité des Opérations s'exerce principalement dans les domaines du *packaging* et du développement, du *design* fonctionnel, du *design to cost* et des procédés. En 2014, L'Oréal a déposé 94 brevets *packaging* et procédés.

Afin d'accélérer le processus d'innovation, la Direction des Achats a créé en 2010 un salon interne dédié à l'Innovation, baptisé *Cherrypack*. La troisième édition s'est tenue en novembre 2013, permettant à dix fournisseurs stratégiques <sup>(1)</sup> venus d'Asie, d'Europe et d'Amérique, de présenter en exclusivité leurs dernières innovations d'emballage de produits finis et PLV (Publicité sur le Lieu de Vente) à l'ensemble des marques du Groupe ainsi qu'aux équipes Recherche & Innovation. Cette manifestation traduit la volonté de L'Oréal de renforcer ses liens avec ses fournisseurs en misant sur l'intelligence collaborative. Cet événement organisé en présence de Jean-Paul Agon et des membres du Comité Exécutif a réuni environ 800 collaborateurs qui ont ainsi pu découvrir ces innovations.

##### *Des partenariats de long terme avec les fournisseurs*

La réussite de L'Oréal s'explique aussi par l'exigence du Groupe dans le choix de ses fournisseurs et la pérennité des liens qu'il tisse avec eux.

L'année 2014 a marqué une accélération du pilotage de la performance fournisseurs à 360°. Les fournisseurs stratégiques <sup>(1)</sup> de L'Oréal sont ainsi régulièrement évalués grâce à une *scorecard* composée de 5 axes de performance d'importance égale : l'innovation, la qualité, la compétitivité, la *supply chain* et la RSE & *Sustainability*. Chacun de ces axes

(1) Les fournisseurs stratégiques sont ceux qui apportent une valeur ajoutée significative au Groupe en contribuant par leur poids, leurs innovations, leur alignement stratégique et déploiement géographique, à accompagner durablement la stratégie de L'Oréal.

se décline en une série d'indicateurs précis qui ont été formalisés afin de faciliter leur notation et leur pilotage.

La pérennité des liens avec les fournisseurs passe également par le développement d'un approvisionnement local dans les zones en forte croissance. Depuis 2010, le Groupe met en œuvre le *wall-to-wall*, qui consiste à implanter, dans l'enceinte de ses usines, une unité de production des emballages exploitée par un fournisseur. Ce partenariat permet de développer la réactivité et la flexibilité industrielle, tout en réduisant le transport des emballages et la génération de déchets liée à leur conditionnement. Il concerne les usines dont les technologies sont spécialisées, productrices de très gros volumes et dont les besoins en ressources externes sont continus, telles que l'usine de Rambouillet en France, l'usine de Settimo Torinese en Italie ou bien encore l'usine de São Paulo au Brésil qui s'approvisionnent ainsi en flacons plastiques.

### ***Des engagements forts en matière de responsabilité sociale***

Les Opérations jouent un rôle primordial en matière de responsabilité sociale, et sont un important contributeur du programme « *Sharing Beauty with all* ». L'Oréal incite ses fournisseurs à plus de responsabilité et effectue un suivi rigoureux de leurs engagements à travers de nombreux audits sociaux du monde entier ; ce sont 6 129 audits sociaux qui ont été effectués depuis 2006. L'objectif est de les accompagner dans l'amélioration de leurs normes de sécurité et dans leurs performances environnementales et sociales (voir chapitre 6, rubrique 6.4.4, pages 250 et suivantes).

Par ailleurs, en créant « *Solidarity Sourcing* » en 2010, programme très original, unique sur le marché, le Groupe a

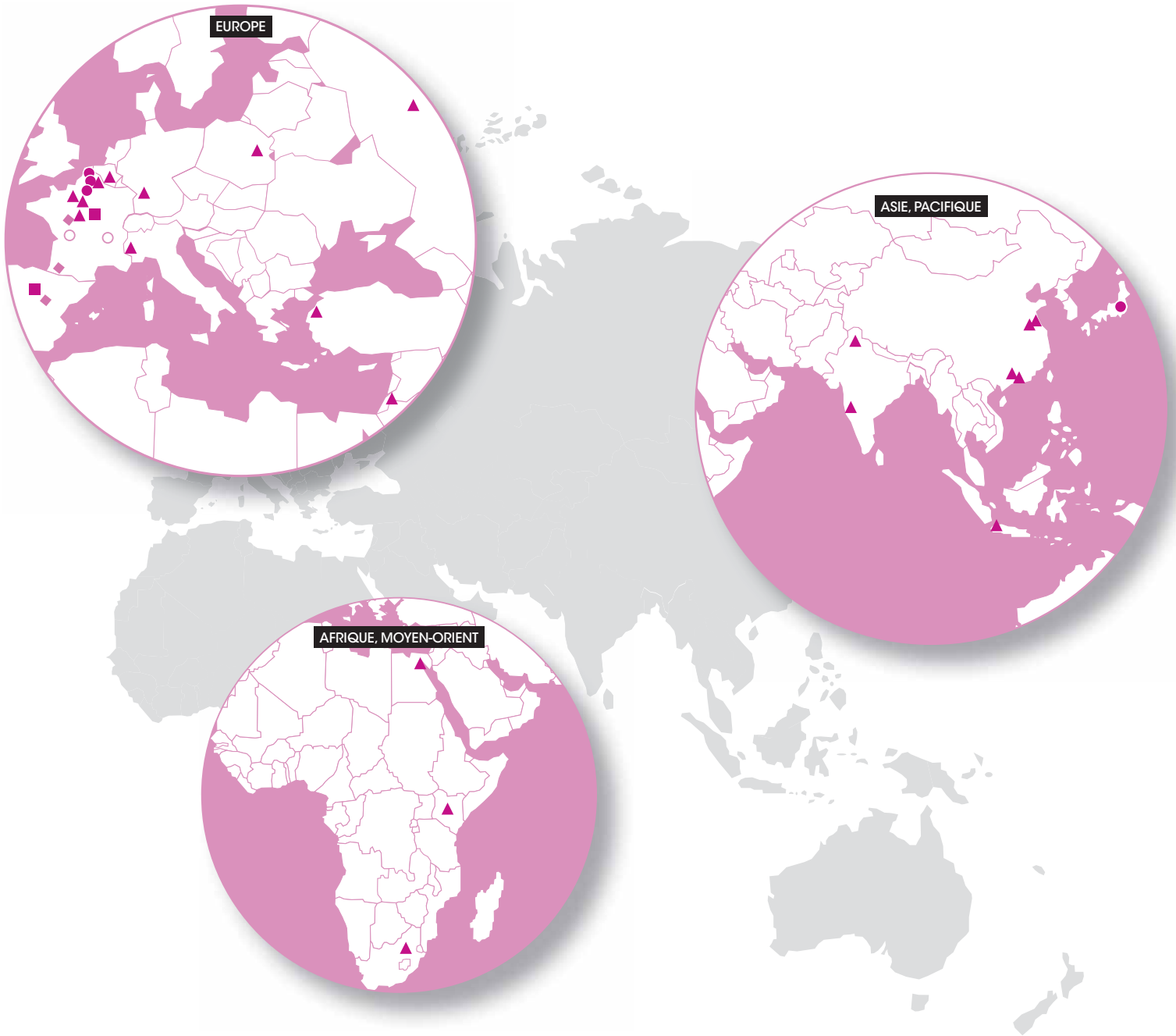
pris l'initiative d'utiliser les Achats comme levier d'inclusion sociale. Ce programme consiste à dédier une partie de ses achats à des fournisseurs locaux qui s'engagent en faveur des minorités, des travailleurs en situation de handicap ou issus de milieux défavorisés. Il peut également s'agir de très petits fournisseurs ou d'acteurs du commerce équitable que L'Oréal valorise par l'intermédiaire de ses fournisseurs. En 2014, le programme « *Solidarity Sourcing* » a permis à plus de 27 000 personnes en situation de vulnérabilité dans le monde d'accéder à un emploi, contre 22 000 en 2013. En s'appuyant sur le concept du *cascading*, L'Oréal souhaite élargir cette démarche aux fournisseurs de ses fournisseurs : ce programme a été lancé officiellement en 2012 auprès des fournisseurs du Groupe L'Oréal afin de les inciter, à leur tour, à développer cette même démarche avec leurs fournisseurs.

### **1.6.3.2. PRODUCTION**

#### ***Une production régionalisée***

Les 43 usines de L'Oréal sont réparties de manière à approvisionner tous les pays dans lesquels le Groupe est présent. La forte croissance des produits de la Division Produits Grand Public, en particulier dans les Nouveaux Marchés, explique le nombre et la répartition géographique des usines de cette Division. Par ailleurs, afin de soutenir la conquête d'un nouveau milliard de consommateurs dans les Nouveaux Marchés, le Groupe a ouvert en 2013 son nouveau site de production en Egypte et a intégré deux nouvelles entités industrielles, suite à des acquisitions : Vogue en Colombie et Interbeauty au Kenya. En 2014, quatre nouvelles usines ont complété ce réseau industriel : deux usines en Chine, avec l'acquisition de Magic Holdings, une usine en France avec l'acquisition de Decléor et Carita et enfin une usine en Inde.

43 implantations industrielles dans le monde



- |   |   |
|---|---|
| ○ Cosmétique Active :<br>2 usines       | ▲ Produits Grand Public :<br>30 usines  |
| ■ Produits Professionnels :<br>2 usines | ◆ Matières premières :<br>3 usines      |
| ● L'Oréal Luxe :<br>5 usines            | △ Cosmétique instrumentale :<br>1 usine |





### Spécialisation des usines

Les usines sont, pour la plupart, dédiées à la production d'une Division opérationnelle, spécialisées par grandes technologies industrielles et situées à proximité des marchés qu'elles desservent. La rotation des marques sur les lignes de conditionnement est par ailleurs facilitée par la standardisation accrue des procédés industriels. Ce modèle industriel permet d'améliorer les performances d'année en année en termes de rendements, de qualité et de maîtrise de la sécurité.

### Maîtrise des coûts et de la qualité

L'Oréal s'est fixé pour objectif l'amélioration continue des coûts de production. En 2014, un accent particulier a été mis sur le pilotage et la réduction des pertes matières dans les usines. En plus des gains économiques, cette réduction contribue aux engagements en matière de Développement Durable pris par nos usines

Dans la continuité du prix d'Excellence des Bonnes Pratiques remis par l'AFQP (Association France Qualité Performance) à L'Oréal en 2013, l'usine de Rambouillet a remporté en 2014 le Trophée de l'excellence industrielle (concours organisé par le magazine l'Usine Nouvelle en partenariat avec l'INSEAD).

En 2014, l'implantation du Système d'Excellence Opérationnelle s'est renforcée dans l'ensemble des usines. Cette démarche d'amélioration continue, basée sur l'implication des collaborateurs, se poursuit dans plusieurs domaines tels que la sécurité, l'impact sur l'environnement, l'ergonomie, la qualité et la capacité de production des sites industriels, tout en améliorant les coûts.

### Protection de l'environnement au cœur de la production

En matière de production durable, la politique environnementale du Groupe vise à la fois à déployer les meilleures pratiques d'efficacité énergétique, d'efficacité de consommation des ressources, de réduction des déchets et de leur meilleur traitement possible ainsi qu'à mettre en œuvre des projets de rupture dans une recherche permanente de performance opérationnelle allée à une performance environnementale.

Au travers des Engagements 2020 pris avec le programme « *Sharing Beauty with all* », le Groupe poursuit la démarche initiée en 2009 de réduction de son empreinte environnementale pour ses usines et ses centrales de distribution. L'engagement de diminution de 50 % de ses émissions de CO<sub>2</sub> en valeur absolue (directes et indirectes), de sa consommation d'eau et de sa génération de déchets par produit fini (PF) entre 2005 et 2015 est porté à 60 % entre 2005 et 2020 (voir chapitre 6). En outre, les impacts environnementaux liés au *packaging* et au transport sont également pris en compte.

Dans tous les sites du Groupe, des initiatives de choix des sources d'énergies alternatives les plus adaptées à l'écosystème local se mettent en place : géothermie à Vichy en France, panneaux photovoltaïques au Mexique,

biométhanisation en Belgique, phytorestauration à Moux en France, nouvelle centrale biomasse à Burgos en 2014... En 2014, L'Oréal a obtenu du *Carbon Disclosure Project* les scores très élevés de A en performance et 98 en transparence (le score obtenu en 2013 était A 93) et a reçu un prix de *Best performer in Climate Change Leadership*. Le détail de ces scores figure au chapitre 6, p. 243.

### 1.6.3.3. DISTRIBUTION

La *supply chain* de L'Oréal couvre l'ensemble des flux d'informations et des flux physiques *end to end* : du fournisseur jusqu'au point de vente. Elle assure la livraison du bon produit, au bon moment, conformément aux attentes des clients distributeurs tout en assurant la maîtrise des coûts. En 2014, la *supply chain* de L'Oréal a atteint mondialement un niveau record de taux de service.

La *supply chain* poursuit sa modernisation pour répondre à la complexité du marché cosmétique. La distribution est désormais multicanal : aux circuits traditionnels - sélectif, grande distribution, pharmacies et salons de coiffure - s'ajoutent le e-commerce et une multitude de points de vente dans les Nouveaux Marchés.

Depuis 5 ans, le Groupe L'Oréal a investi de façon importante dans la refonte des systèmes d'informations de sa *supply chain* afin de synchroniser l'ensemble des étapes de la chaîne d'approvisionnement et d'ajuster sa production au plus proche des besoins des marchés. Après l'Europe de l'Ouest et de l'Est pour la Division des Produits Grand Public, le déploiement mondial de ces solutions se poursuit en 2014 en Asie, Pacifique ainsi qu'en Amérique Latine où les premiers pilotes ont été lancés. En 2015, le déploiement de ces solutions sera étendu aux Divisions Sélectives du Groupe. L'implantation géographique des centrales de distribution permet d'être au plus près des 450 000 points de livraison des clients distributeurs de L'Oréal. La modernisation des outils et pratiques dans ces centrales de distribution, ainsi que la synchronisation permanente entre notre réseau de distribution et les évolutions des besoins clients par pays, par canal, permet d'ajuster en permanence notre réseau de distribution physique afin de gagner en agilité.

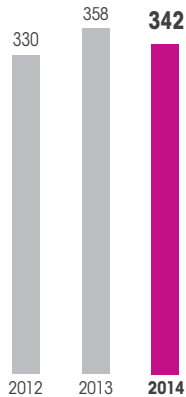
### 1.6.4. Performance économique globale au service des marques et des affaires

Les Opérations portent pour les marques et les marchés une très grande responsabilité économique qui impacte le coût global des produits.

Les Opérations mènent donc des actions combinées sur le *cost to source* (coût des emballages et matières premières), le *cost to produce* (la valeur ajoutée des usines) et le *cost to serve* (tous les coûts *supply chain* jusqu'au point de vente final).

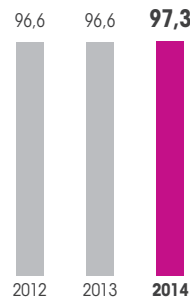
## / ENGAGEMENT D'INVESTISSEMENTS COSMETIQUES

(production et distribution physique en millions d'euros)



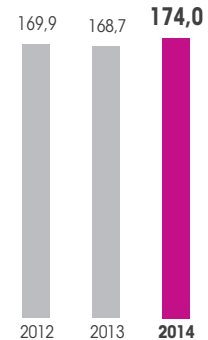
## / EVOLUTION DE L'INDICE ANNUEL D'ACHAT DES PRODUITS COMPARABLES

(indice base 100 : année n-1)



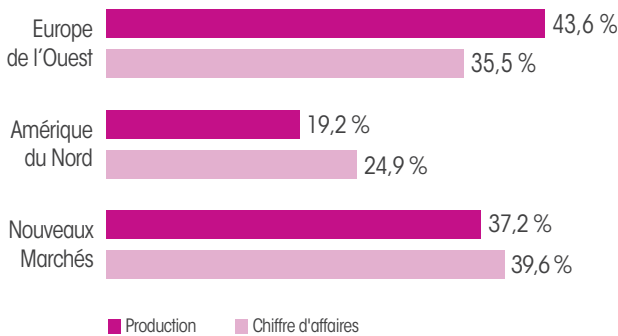
## / INDICE CUMULE DE PRODUCTIVITE DE LA MAIN-D'ŒUVRE DES USINES COSMETIQUES (1)

(indice base 100 en 2002)



(1) Ratio calculé pour les Usines Cosmétiques, hors Cosmétique Instrumentale. Les acquisitions 2014 ne sont pas incluses dans le chiffre 2014.

## / PRODUCTION ET CHIFFRE D'AFFAIRES DES DIVISIONS COSMETIQUES PAR ZONE EN 2014



## 1.7. POLITIQUE D'INVESTISSEMENTS

La politique d'investissements de L'Oréal répond à des objectifs de long terme.

L'Oréal est une entreprise industrielle qui se développe grâce, notamment à deux types d'investissements :

- des investissements scientifiques et industriels qui sont détaillés dans plusieurs rubriques du présent document (voir notamment la rubrique 1.5. page 17 et la rubrique 1.6. page 24) ;
- des investissements marketing qui sont permanents et inhérents à l'activité, cosmétique, du Groupe. En effet, la conquête de nouvelles parts de marché nécessite des études approfondies dans le monde entier, ainsi que des dépenses publi-promotionnelles ajustées en fonction de l'ancienneté des marques et de leur position concurrentielle ; enfin des investissements en matériel de publicité sur le lieu de vente (PLV) assurent une présence optimale de nos marques dans les points de vente.

Pour des raisons stratégiques et concurrentielles, L'Oréal ne peut donc donner aucune information systématique sur les investissements futurs.

En 2014, les investissements du Groupe se sont élevés à 1 008 millions d'euros soit 4,5 % du chiffre d'affaires, un ordre de grandeur proche de ses niveaux historiques d'avant crise. Cette évolution reflète la constance des efforts du Groupe, notamment dans les domaines de l'amélioration de l'efficacité industrielle, de la performance de la recherche et de la valorisation des marques.

Les 1 008 millions d'euros investis en 2014 se répartissent de la manière suivante :

- la production et la distribution physique pour environ 33 % des investissements totaux ;
- les investissements marketing, intégrant les moules, la PLV et les boutiques pour 42 % ;

- ◆ le solde concerne la Recherche et les différents sièges dans les pays ;
- ◆ les investissements informatiques répartis dans chacune de ces catégories ont représenté 19 % des investissements totaux.

Pour tous ces investissements voir note 13 page 147, note 15 page 150 et note 28 page 170 du chapitre 4 « *Comptes consolidés* ».

Malgré leur caractère stratégique, chacun de ces investissements pris individuellement, n'est pas d'un montant suffisant, à l'échelle du Groupe, pour justifier une information spécifique.

## 1.8. FACTEURS DE RISQUES

Le Groupe exerce ses activités dans un environnement en évolution. Comme toute entreprise, il est nécessairement exposé à des risques dont la matérialisation pourrait avoir un effet négatif sur ses activités, sa situation financière et son patrimoine. Ce chapitre présente les principaux risques auxquels le Groupe estime être exposé : ceux propres à l'activité de L'Oréal, puis les risques juridiques, industriels et environnementaux, et enfin les risques d'ordre économique et financier.

Face à ces risques, L'Oréal a mis en place un dispositif de Contrôle Interne pour mieux les prévenir et les maîtriser. Les procédures de Contrôle Interne et de gestion des risques sont ainsi exposées à la rubrique 2.5. comme prévu par l'article L. 225.37 du Code de commerce (cf. pages 89 et suivantes).

Toutefois, une absence totale de risque ne peut être garantie. En outre, d'autres risques dont le Groupe n'a pas actuellement connaissance ou qu'il ne considère pas comme significatifs à la date du présent Rapport pourraient avoir un effet négatif.

Ci-dessous, les risques auxquels le Groupe estime être exposé :

◆ 1.8.1. Risques liés à l'activité	page 25
◆ 1.8.2. Risques juridiques	page 28
◆ 1.8.3. Risques industriels et environnementaux	page 29
◆ 1.8.4. Risque de contrepartie	page 30
◆ 1.8.5. Risque client	page 30
◆ 1.8.6. Risque de liquidité	page 30
◆ 1.8.7. Risques financiers et de marché	page 31
◆ 1.8.8. Assurance	page 32

### 1.8.1. Risques liés à l'activité

#### 1.8.1.1. IMAGE ET REPUTATION

La réputation de l'entreprise et l'image de ses marques peuvent être compromises d'un moment à l'autre dans un monde globalisé où l'information est diffusée rapidement. Aucune entreprise ne saurait être à l'abri d'un événement indésirable, qu'il soit lié à l'utilisation ou au mésusage d'un produit ou à un comportement individuel critiquable. La circulation dans les médias d'informations préjudiciables, qu'elles soient fondées ou non, facilitée par l'introduction de nouvelles technologies et le développement des réseaux

sociaux, pourrait aussi être susceptible d'affecter la réputation de l'entreprise et de ses marques.

Afin de réduire les risques qui pourraient découler de tels événements, L'Oréal a mis en place un dispositif de veille permanent sur le web anglophone et francophone. Les filiales déploient leur propre système de veille des médias sociaux et du web sous la responsabilité de leur Directeur de la Communication et partagent un rapport de veille avec la Direction de la Communication Corporate. Par ailleurs, L'Oréal s'est doté d'une procédure de gestion de crise dont la mission mondiale est de prévenir, gérer et limiter les conséquences sur l'entreprise d'événements indésirables. Le responsable de la gestion de crise au niveau du Groupe est rattaché à la Direction Générale. De plus, le déploiement de la Charte Ethique dans l'ensemble du Groupe vise à renforcer la diffusion des règles de conduite qui font l'intégrité et l'éthique de L'Oréal. Ces règles de conduite ont pour objet de guider les actions et les comportements, inspirer les choix et faire vivre les valeurs du Groupe dans les actes quotidiens de chacun des collaborateurs. Par ailleurs, L'Oréal a mis en place à l'intention de ses collaborateurs une « charte du bon usage des médias sociaux ».

#### 1.8.1.2. QUALITE ET SECURITE DES PRODUITS

La sécurité des consommateurs est pour L'Oréal une priorité absolue. Les principes qui régissent la politique de qualité et de sécurité du Groupe sont :

- ◆ la satisfaction des besoins des clients ;
- ◆ la conformité aux exigences de sécurité et à la législation ;
- ◆ la qualité et la conformité des produits tout au long de la chaîne logistique.

La Direction Internationale d'Évaluation de la Sécurité évalue spécifiquement la sécurité des matières premières et des produits finis. Elle établit le profil toxicologique des ingrédients utilisés et la tolérance des formules avant leur mise sur le marché.

L'Oréal prolonge l'évaluation de la sécurité par un suivi des effets indésirables potentiels qui peuvent survenir lorsque le produit est sur le marché. Ceci permet de prendre si nécessaire les mesures correctives appropriées.

Face aux interrogations que la société civile peut avoir au sujet de certaines substances et de leurs effets sur la santé et

l'environnement, la position de L'Oréal peut se résumer en 3 points :

- ◆ vigilance vis-à-vis de toute nouvelle donnée scientifique ;
- ◆ collaboration avec les autorités compétentes ;
- ◆ précaution conduisant à la substitution d'ingrédients en cas de risque avéré ou fortement suspecté.

Les mesures prises en faveur de la santé et la sécurité des consommateurs sont plus amplement détaillées dans le chapitre 6 p. 249-250.

### 1.8.1.3. COMMUNICATION RESPONSABLE

L'Oréal met à la disposition des consommateurs des produits innovants, dont le succès est basé sur la qualité et la performance. Les bénéfices qui en résultent sont mis en avant dans les communications du Groupe. Malgré tout le soin déployé en vue de garantir la sincérité et la loyauté de ces communications, elles sont toujours susceptibles d'être mises en cause par des autorités, des organismes ou des consommateurs.

Afin de réduire le risque que de telles mises en cause surviennent, la Direction Internationale de l'Evaluation de la Communication Produit s'assure de la conformité des communications sur les produits avant leur mise sur le marché. La Charte Ethique du Groupe précise les principes fondamentaux d'une communication responsable et L'Oréal s'est engagé à mettre en œuvre le Code consolidé de la Chambre de Commerce Internationale sur les pratiques de Publicité et de Communication Commerciale ainsi que la Charte et Principes pour une Publicité et une Communication Responsable de Cosmetics Europe auxquels adhèrent les principaux acteurs mondiaux du marché cosmétique présents en Europe.

### 1.8.1.4. SAISONNALITE

Le rythme des ventes peut, dans certains cas, et pour certains produits, être lié aux conditions climatiques, par exemple les produits solaires. Les produits et les marques qui sont recherchés par les consommateurs pour des cadeaux sont tributaires d'une concentration forte de leur chiffre d'affaires en fin d'année et aux périodes des fêtes. C'est le cas notamment des parfums, ainsi que des produits de The Body Shop. Toute perturbation importante sur l'un ou l'autre de ces facteurs pourrait affecter le chiffre d'affaires de L'Oréal.

L'Oréal s'efforce de pallier ces risques par la diversité et l'enrichissement de ses offres produits ainsi que par la commercialisation de lancements et d'animations tout au long de l'année.

### 1.8.1.5. IMPLANTATION GEOGRAPHIQUE ET ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET POLITIQUE

L'Oréal dispose de filiales dans 69 pays, et 64,5% de son chiffre d'affaires est réalisé hors d'Europe de l'Ouest. La croissance mondiale du marché des cosmétiques amène L'Oréal à développer ses activités sur les pays de la zone « Nouveaux Marchés » qui représentent 39,6% des ventes

cosmétiques en 2014. La répartition et l'évolution du chiffre d'affaires de L'Oréal sont indiquées dans le chapitre 3 « Chiffres-clés » pages 103 et suivantes.

Outre les risques en devises évoqués au chapitre 4 à la note 26.1. intitulée « Couverture du risque de change » page 166 et au paragraphe « Risques de change » page 31, les perturbations politiques ou économiques des pays où le Groupe réalise une part significative de son chiffre d'affaires pourraient influencer sur son activité.

Cependant, la présence très globalisée favorise aussi l'équilibre des ventes et une compensation entre les pays et les zones géographiques. Dans les périodes de fort ralentissement économique ou dans des situations de crise de la dette souveraine dans certains pays, l'évolution du chiffre d'affaires du Groupe peut toutefois y être affectée (voir chapitre 3, page 104, Activité par zone géographique au cours de l'exercice écoulé).

### 1.8.1.6. RESEAU DE DISTRIBUTION

Pour commercialiser ses produits, L'Oréal s'appuie sur des circuits de distribution indépendants, hormis un nombre limité de boutiques détenues en propre. La concentration ou la disparition de chaînes de distribution, l'évolution des réglementations en matière de distribution sélective pourraient avoir un impact sur le développement des marques du Groupe dans le ou les pays concerné(s).

La présence des marques du Groupe dans tous les types de circuits de distribution permet de modérer un éventuel effet négatif.

### 1.8.1.7. CONCURRENCE

Compte tenu de sa taille et du positionnement de ses marques, L'Oréal est soumis à la pression constante de concurrents locaux et internationaux dans tous les pays.

La concurrence est salubre ; elle entraîne les équipes, partout dans le monde, à donner en permanence le meilleur d'elles-mêmes au service des consommateurs et des marques du Groupe. Dans un contexte de lutte constante pour les meilleurs emplacements et les gammes de produits les plus attractives et les plus performantes, avec un rapport qualité-prix optimisé, gagner des parts de marché, améliorer la rentabilité de l'exploitation et donc assurer la croissance sont des enjeux constants. En partant à la conquête d'un nouveau milliard de consommateurs, le Groupe a repensé son modèle d'innovation et renforce constamment ses investissements en matière de recherche. La recherche de L'Oréal innove pour répondre à toutes les aspirations de beauté à travers le monde dans leur infinie diversité. Cette capacité à mettre en œuvre des programmes de recherche de long terme permet aujourd'hui à L'Oréal de conforter son avance sur ses concurrents (voir chapitre 1.5. « Recherche & Innovation » page 16).

### 1.8.1.8. INNOVATION ET ATTENTES DES CONSOMMATEURS

La mise au point de produits innovants et leur adaptation aux besoins du marché constituent une priorité permanente pour le Groupe. Si le Groupe ne parvenait pas à anticiper et

interpréter l'évolution des attentes des consommateurs et des nouvelles tendances, ses ventes pourraient être affectées.

Le Département *Consumer & Market Insights*, au sein de la Direction de l'Innovation, veille de façon constante à l'évolution des attentes cosmétiques des consommateurs par catégorie de produits et grandes régions du monde. Ces travaux permettent aux chercheurs du Groupe de développer de nouveaux produits en phase avec les besoins du marché comme évoqué au paragraphe « *Recherche locale et adaptation des produits* » page 17. Le développement de la communication digitale et du e-commerce crée une proximité renforcée entre L'Oréal et ses consommateurs, par la mise en place de services d'aide à la décision d'achat des produits et à leur utilisation. Les attentes des consommateurs en matière de Développement Durable sont par ailleurs au cœur des « Engagements 2020 » publiés en 2013 (voir chapitre 6, page 212 et suivantes).

### 1.8.1.9. OPERATIONS DE CROISSANCE EXTERNE

Dans le cadre de sa stratégie de développement, L'Oréal a réalisé et pourrait être amené à réaliser des acquisitions ou signer des accords de licences.

La mise en œuvre de cette stratégie suppose néanmoins que L'Oréal puisse trouver des opportunités de développement à un coût et à des conditions acceptables.

Le Groupe a mis en place un processus de contrôle de ces opérations qui inclut :

- ◆ la constitution d'équipes pluridisciplinaires pour la préparation des projets et des travaux de *due diligence* ;
- ◆ l'examen par le Comité Stratégie et Développement Durable du Conseil d'Administration, puis par le Conseil d'Administration, des opportunités d'acquisitions ou des prises de participation d'un montant significatif ou sortant des activités habituelles du Groupe, ainsi que les conditions de leur mise en œuvre.

Ces opérations sont susceptibles d'avoir un impact négatif sur les résultats du Groupe si celui-ci ne réussissait pas à intégrer, dans les conditions prévues, les activités des sociétés acquises, leur personnel, leurs produits et leurs technologies, à atteindre les synergies escomptées et, à gérer des passifs qui n'auraient pas été anticipés au moment de la réalisation de l'opération et pour lesquels L'Oréal n'aurait pas ou peu de protection de la part du cédant.

Les acquisitions, décidées par le Conseil d'Administration, font l'objet d'un examen régulier de la part du Conseil d'Administration qui est informé des conditions d'intégration et des performances réalisées.

### 1.8.1.10. RISQUES LIES À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'une des clés de la réussite de L'Oréal réside dans le talent de ses collaborateurs. Si L'Oréal ne parvenait pas à identifier, attirer, retenir et former des collaborateurs compétents, au comportement responsable, le développement de ses activités et de ses résultats pourrait être affecté.

Le Groupe développe donc un environnement professionnel motivant et impliquant mais encourage également

l'attachement à ses valeurs, y compris celles portées par la Charte Ethique. La politique des Ressources Humaines de L'Oréal est par ailleurs décrite dans le Rapport du Président sur le contrôle interne (paragraphe « *Organisation et environnement du Contrôle Interne* » page 90 ainsi que dans le chapitre 6, rubrique 6.2., page 216 et suivantes).

### 1.8.1.11. SURETE

La présence du Groupe sur plus de 426 sites (hors boutiques propres et points de vente des clients distributeurs) l'expose à des risques inhérents à des événements d'origines diverses – géopolitiques, actes de malveillance, catastrophes naturelles. Les conséquences de ces risques peuvent porter préjudice au patrimoine du Groupe : les personnes, les biens matériels et immatériels.

Dans le cadre de la protection permanente de ce patrimoine (ou des actifs du Groupe) contre les actes de malveillance, la Direction de la Sécurité contribue notamment à la mise en place préventive de moyens techniques, humains et de procédures opérationnelles pour limiter le risque résiduel de malveillance et soutenir le développement international du Groupe dans les pays à risques. Elle fournit également aux collaborateurs en déplacement à l'étranger une fiche mensuelle relative aux « risques voyages ».

Depuis 2010, concernant la survenance de catastrophes naturelles, la Direction de l'Immobilier a déployé un programme mondial d'évaluation de la vulnérabilité des sites au risque sismique dans les zones les plus exposées. Conjointement, la Direction des Systèmes d'Information s'assure que le risque sismique est pris en compte dans les plans de continuité informatique des pays les plus exposés.

### 1.8.1.12. SYSTEMES D'INFORMATION

La gestion quotidienne des activités qui incluent notamment les achats, la production et la distribution, les opérations de facturation, de *reporting* et de consolidation ainsi que les échanges et l'accès à l'information interne, repose sur un bon fonctionnement de l'ensemble des infrastructures techniques et applications informatiques. Le risque de dysfonctionnement ou d'arrêt des systèmes pour des motifs exogènes ou endogènes (dont les intrusions, malveillances,...) ne peut être écarté.

Afin de minimiser l'impact que pourrait avoir ce type d'occurrence, la Direction des Systèmes d'Information a instauré des règles strictes en matière de sauvegarde des données, de protection et d'accès aux données confidentielles, de sécurité aussi bien en ce qui concerne les matériels que les applications. En vue de s'adapter à l'évolution des nouvelles méthodes de communication, L'Oréal a mis en place une Charte des Technologies de l'Information et de la Communication. Ces mesures sont décrites dans le Rapport du Président sur le contrôle interne (voir chapitre 2, rubrique 2.5.2.4., page 92). Pour faire face aux menaces grandissantes dans le domaine de la cybercriminalité, L'Oréal conduit une démarche continue de renforcement des moyens dédiés à la sécurité des systèmes d'information. Ce plan repose en particulier sur des équipements de protection contre les intrusions, la sécurisation des équipements sensibles et une supervision globale pour la détection des anomalies.

### 1.8.1.13. RISQUE DE DEFAILLANCE DU CONTROLE INTERNE

L'Oréal a mis en place un dispositif de Contrôle Interne qui, aussi adéquat soit-il, ne peut fournir qu'une assurance raisonnable, et non pas une garantie absolue, quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise en raison des limites inhérentes à tout contrôle. Ainsi, le Groupe ne peut pas exclure le risque d'une défaillance du Contrôle Interne susceptible de l'exposer notamment à un acte de fraude.

Le déploiement, auprès de l'ensemble des Comités de Direction des filiales du Groupe, d'un programme de sensibilisation au risque de fraude (présentant les principaux scénarios opérationnels envisageables, les dispositifs d'alerte ainsi que les procédures et contrôles existants) tend à réduire l'exposition du Groupe à ce risque. Par ailleurs, le Groupe a publié un guide sur la prévention de la corruption qui complète les engagements et principes exprimés dans la Charte Ethique de L'Oréal et qui sont décrits dans les « Informations sociales, environnementales et sociétales » ci-après (chapitre 6).

## 1.8.2. Risques juridiques

### 1.8.2.1. PROPRIETE INTELLECTUELLE : MARQUES ET MODELES

La Société L'Oréal est propriétaire des actifs incorporels majeurs pour les sociétés du Groupe auxquelles elle concède des licences contre paiement de redevances. Ainsi, la Société L'Oréal est propriétaire de la plupart de ses marques, qui constituent un actif stratégique du Groupe, notamment les grandes marques internationales listées au paragraphe « Divisions Cosmétiques » pages 9 à 11, à l'exception de quelques marques qui lui ont été concédées en licence et qui sont pour la plupart exploitées par L'Oréal Luxe, principalement les marques Giorgio Armani, Yves Saint Laurent, Ralph Lauren, Cacharel, Viktor&Rolf et Diesel.

Le nom des marques, les produits eux-mêmes ainsi que les modèles peuvent être contrefaits par des agents économiques qui souhaiteraient s'approprier ainsi de façon illégale et illégitime les bénéfices de leur notoriété.

La protection des marques et modèles appartenant à L'Oréal fait l'objet d'une vigilance spécifique confiée à un Département dédié au sein de la Direction Juridique du Groupe, qui a la responsabilité des enregistrements des marques dans tous les pays. Ce Département exerce également une surveillance du marché et lance les actions nécessaires à l'encontre des contrefacteurs.

Le Groupe L'Oréal est aussi actif dans les organisations qui se sont donné pour mission de lutter contre la contrefaçon et de promouvoir de bonnes pratiques commerciales. C'est le cas notamment de l'Union des Fabricants, de la Chambre de Commerce Internationale et de Business Europe.

Préalablement aux dépôts de marques et modèles, des recherches d'éventuels droits antérieurs sont réalisées.

Compte tenu du grand nombre de pays dans lesquels les produits sont commercialisés ainsi que de la multiplicité des

éventuels droits antérieurs dans chacun de ces pays, il ne peut être exclu que des tiers revendiquent des droits antérieurs sur certaines marques et modèles de L'Oréal.

Il s'agit là d'un risque potentiel qu'il faut citer pour être exhaustif mais dont la probabilité d'occurrence est faible compte tenu du soin qui est apporté aux recherches préalables de droits.

### 1.8.2.2. PROPRIETE INDUSTRIELLE : BREVETS

La recherche et l'innovation sont les piliers historiques du développement de L'Oréal. La mobilisation des équipes de recherche de L'Oréal en a fait depuis de nombreuses années l'un des tout premiers déposants de brevets industriels dans son domaine.

Afin de protéger le Groupe contre le risque d'appropriation d'une molécule, d'un *process* de production ou d'un conditionnement par une autre société, L'Oréal s'est doté d'une structure spécifique, la Direction Internationale de la Propriété Industrielle au sein de la Direction Recherche et Innovation, qui assure les dépôts, l'exploitation et la défense des brevets du Groupe dans le monde entier. Cependant, on ne peut exclure que des tiers contestent la validité de certains brevets détenus par le Groupe.

### 1.8.2.3. EVOLUTION DES REGLEMENTATIONS

L'Oréal est soumis aux lois qui s'imposent à toutes les entreprises et cherche à avoir une attitude irréprochable. L'Oréal demande à ses filiales de respecter les réglementations des pays dans lesquels l'entreprise intervient. Membre actif des associations professionnelles dans les pays où son industrie est représentée, L'Oréal participe au dialogue permanent avec les autorités nationales ou régionales en charge de la réglementation spécifique des produits de son secteur industriel afin de prévenir ou d'accompagner les risques éventuels liés à des changements de réglementation.

La réglementation européenne REACH (enregistrement, évaluation et autorisation des substances chimiques), entrée en vigueur en juin 2007, vise à renforcer la sécurité humaine et environnementale des produits chimiques en imposant à toute société utilisatrice de justifier de la mise en œuvre de mesures appropriées de gestion des risques. L'Oréal joue un rôle actif dans ce processus pour les substances fabriquées ou importées par ses entités légales européennes concernées. Dans le cadre associatif national et européen, L'Oréal contribue à l'analyse et à l'élaboration de guides pratiques de mise en place de cette réglementation.

L'Oréal est également soumis en Europe à la 7<sup>e</sup> modification de la Directive Cosmétique européenne relative aux tests des ingrédients sur les animaux. Un plan d'action au sein de L'Oréal a été élaboré pour faire évoluer la conception et les modes d'évaluation de la sécurité des matières premières. Ce plan fait l'objet d'une mise en œuvre accélérée afin de se préparer au mieux à l'application de cette réglementation. L'Oréal a pu mettre fin aux tests sur animaux pour les produits finis en 1989 (14 ans avant que la loi ne l'exige en Europe) et élaborer des stratégies d'évaluation prédictive pour satisfaire à la réglementation Européenne qui interdit toute commercialisation de produits contenant le moindre ingrédient ayant été testé sur l'animal après le 11 mars 2013.

Cf. paragraphe « Tests sur l'animal : Ethique et innovation reconciliées » page 18.

#### 1.8.2.4. AUTRES RISQUES JURIDIQUES ET LITIGES

Dans le cadre normal de ses activités, le Groupe est impliqué dans des actions judiciaires et est soumis à des contrôles fiscaux, douaniers et administratifs. Il fait également l'objet de procédures initiées par les autorités nationales de la concurrence, notamment dans des pays européens (voir note 29.2. page 171 au chapitre 4 « Comptes consolidés »).

Afin de mieux prévenir ces risques, la Direction Juridique du Groupe a mis en place une formation sur le droit de la concurrence pour les collaborateurs concernés. Elle diffuse également depuis 2011 un guide éthique et juridique sur les conditions d'exercice d'une concurrence loyale, dénommé « La concurrence au quotidien ».

Une provision est constituée dans les comptes sociaux et consolidés chaque fois que le Groupe a une obligation vis-à-vis d'un tiers et devra faire face à une sortie de ressources probable dont le coût peut être estimé de manière fiable.

Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

### 1.8.3. Risques industriels et environnementaux

Afin d'améliorer l'efficacité et la productivité de ses processus industriels, L'Oréal concentre l'essentiel de ses productions sur 43 usines, spécialisées notamment par type de technologie.

#### 1.8.3.1. PRODUCTION ET SUPPLY CHAIN

Les produits doivent être disponibles sur le marché à des dates prévues pour respecter les plans de lancement et les demandes des clients, ceci afin de permettre le référencement des nouvelles gammes dans un marché des cosmétiques exigeant toujours plus de réactivité.

De ce fait, un arrêt majeur d'activité dans une unité industrielle ou une centrale d'expédition pourrait être préjudiciable à la réalisation des objectifs commerciaux.

Afin de prévenir ce risque, des plans de continuité d'activité existent pour chacun des sites opérationnels. Ils ont pour but de mieux anticiper l'indisponibilité d'une partie de la *supply chain* du Groupe et redémarrer l'activité dans les meilleurs délais.

#### 1.8.3.2. DEPENDANCE VIS-À-VIS DES FOURNISSEURS

L'Oréal est tributaire de ses fournisseurs externes pour la livraison d'emplois (matières premières et articles de conditionnement) indispensables à la fabrication des produits finis, laquelle peut donc être perturbée par la défaillance d'un fournisseur important.

Afin de prévenir ces risques, L'Oréal a établi des plans de continuité de la production dont l'objet est notamment de rechercher des solutions de substitution (par exemple : *back up* des fournisseurs, duplication des moules d'articles de produits stratégiques).

#### 1.8.3.3. ENVIRONNEMENT ET SECURITE

L'industrie cosmétique a un profil de risque environnemental limité. Cependant, comme pour toute opération de production, de distribution, de recherche et d'administration générale, L'Oréal est exposé à des enjeux de sécurité et d'environnement (liés par exemple à l'utilisation de certaines matières premières, à l'utilisation de machines ou d'équipements électriques en zones de fabrication ou de stockage, aux manutentions pouvant provoquer des accidents corporels, au traitement des eaux usées, etc.). Le principal risque dans les sites industriels du Groupe est l'incendie en raison des matières inflammables utilisées dans les produits (alcool, gaz propulseurs, poudres, oxydants et solvants) et du stockage de combustibles et produits chimiques.

La politique Environnement, Hygiène et Sécurité (EHS) du Groupe vise à minimiser l'impact sur l'environnement et garantir la sécurité et la santé des collaborateurs, des clients et des communautés dans lesquelles L'Oréal exerce ses activités. Cette politique conduit systématiquement à identifier les risques inhérents aux activités du Groupe et à les mettre sous contrôle. Par ailleurs, au travers du programme « Sharing Beauty with all », le Groupe poursuit ses actions visant à réduire son empreinte environnementale en se fixant des objectifs ambitieux et concrets (voir chapitre 6 pages 233 et suivantes).

Cette politique EHS rigoureuse a été mise en place au sein du Groupe depuis de nombreuses années.

La Direction Générale des Opérations émet des règles internes fixant les principes de la politique de L'Oréal en matière d'EHS. Un responsable EHS est nommé dans chaque site. Des programmes de formation sont organisés de façon systématique. Des indicateurs de performance EHS sont collectés mensuellement auprès de tous les sites de fabrication, toutes les centrales d'expédition et tous les centres de recherche. Cette collecte est trimestrielle pour la plupart des sites administratifs. Le risque incendie est encadré par des normes très strictes de prévention des incendies (norme de la *National Fire Protection Association*).

Le Groupe L'Oréal exploite 105 sites industriels dont deux sont classés « Seveso seuil haut » et sont ainsi soumis à une réglementation stricte par le biais de la directive Seveso de l'Union européenne relative au contrôle des risques d'accidents majeurs dus au stockage de produits chimiques ou inflammables.

#### 1.8.3.4. CARTOGRAPHIE DES RISQUES EHS ET AUDITS

Dans le cadre de cette politique EHS, pour les sites industriels, la prévention repose sur le programme « SHAP » (« *Safety Hazard Assessment Procedure* ») effectué par les collaborateurs sur le terrain, sous la responsabilité du Directeur du site. Ce programme contribue à identifier globalement et pour chacun des postes de travail les dangers et en évalue les risques. La méthode SHAP permet ainsi de dresser une

cartographie des risques des sites, d'évaluer le niveau de risques et de mettre en place les moyens de contrôle nécessaires. Elle s'appuie sur le dialogue entre responsables et contribue à une amélioration collective significative de la maîtrise des risques. Cette démarche est évolutive et actualisée régulièrement en fonction de l'évolution des sites et de l'expérience sur le terrain. Des audits EHS sont menés tous les trois ou quatre ans dans chaque usine et centrale de distribution. La cartographie du site est passée en revue dans le cadre de cet audit. En 2014, 16 usines et 20 centrales de distribution ont fait l'objet d'un audit risques EHS.

#### 1.8.3.5. SOUCI CONSTANT DE LA SECURITE DES COLLABORATEURS

La préservation de la santé et de la sécurité des collaborateurs est une priorité pour L'Oréal et fait partie intégrante de la politique EHS et de la politique humaine et sociale du Groupe. Elle repose sur l'évaluation et la prévention des risques professionnels dans l'entreprise telles que détaillées dans le chapitre 6, page 233. Néanmoins le risque d'accidents du travail ou de maladies professionnelles ne peut être totalement exclu.

Le Groupe met en œuvre les moyens nécessaires pour être en conformité avec les dispositions légales et les réglementations relatives à l'hygiène et à la sécurité dans les différents pays où il est présent. Dans le cadre du programme « Sharing Beauty with all » horizon 2020, les salariés de L'Oréal auront notamment accès, où qu'ils se trouvent dans le monde, à la couverture santé et à la protection sociale. L'Oréal veut que son développement géographique s'accompagne de la mise en place de la protection sociale pour les employés de L'Oréal partout dans le monde. Les salariés de L'Oréal bénéficieront d'une couverture santé alignée sur les meilleures pratiques de leur pays de résidence. Une protection financière sera mise en place pour tous les employés de L'Oréal si des événements imprévus de la vie tels qu'une invalidité permanente se produisaient.

#### 1.8.4. Risque de contrepartie

Le Groupe privilégie les relations avec les Banques et Compagnies d'assurance de taille internationale bénéficiant des meilleures notations auprès des trois principales agences spécialisées.

Lorsque le Groupe a recours à des placements financiers, que ce soit sous la forme de dépôts bancaires ou de valeurs mobilières de placements (voir chapitre 4 « Comptes consolidés », note 21 « Trésorerie et équivalents de trésorerie » page 153 et note 1.20 p.129), il privilégie des instruments cessibles à court terme auprès d'établissements financiers de premier plan.

Dès lors, le Groupe considère être faiblement exposé au risque de contrepartie (cf. note 26.4. « Risque de contrepartie » page 168 au chapitre 4).

#### 1.8.5. Risque client

Le risque client peut être matérialisé par le non-recouvrement des créances du fait de difficultés de trésorerie de la clientèle ou de disparition de clients.

Cependant ce risque est restreint par la politique du Groupe qui est de retenir une couverture d'assurance client dans la mesure où les conditions locales le permettent. Le risque associé à l'assurance-crédit est mentionné au paragraphe 1.8.8. « Assurance » ci-après.

Par ailleurs, compte tenu de la variété et de la multiplicité des circuits de distribution au niveau mondial, la probabilité d'occurrence d'un dommage significatif à l'échelle du Groupe reste limitée. Les 10 premiers clients distributeurs représentent 19,3 % des ventes du Groupe. Le montant considéré comme posant un risque de non-recouvrement et provisionné à ce titre est indiqué dans la note 19 « Créances clients » page 152 au chapitre 4. Il ne dépasse pas 2 % des créances clients brutes.

#### 1.8.6. Risque de liquidité

La Direction des Services Financiers du Groupe centralise l'ensemble des besoins de financement des filiales et les négociations avec les établissements financiers de façon à renforcer la maîtrise des conditions de financement. Les opérations éventuellement effectuées par les filiales sont étroitement contrôlées.

Le risque de liquidité du Groupe L'Oréal est géré avec pour objectif prioritaire d'assurer la continuité de ses financements et d'optimiser le coût financier de la dette.

A cet effet, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non utilisées auprès de plusieurs banques de premier plan pour un montant total de 3 300 millions d'euros. Leurs dates d'échéances sont supérieures à 1 an, 2 300 millions d'euros ont une échéance comprise entre 1 et 3 ans et 1 000 millions ont une échéance supérieure à 3 ans (voir note 25.9. « Lignes de crédit confirmées » page 165 au chapitre 4).

Ces lignes de crédit ne sont assorties d'aucune clause financière de conditionnalité. De plus, le Groupe fait appel de manière régulière au marché sous la forme, en France, de billets de trésorerie ou, aux Etats-Unis, de *commercial paper*. Aucune de ces dettes ne comporte de clause de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers (voir note 25.1. « Analyse de la dette par nature » et 25.2. « Analyse de la dette par maturité », page 164 et note 26.5 « Risque de liquidité p. 168 au chapitre 4).

Lorsque le Groupe a recours à des placements financiers, que ce soit sous la forme de dépôts bancaires ou de valeurs mobilières de placements, il privilégie des instruments cessibles à court terme auprès d'établissements financiers de premier plan.

Le Groupe L'Oréal bénéficie des notations financières à court terme suivantes :

- ◆ A-1+, attribué en octobre 2014 par Standard & Poor's ;
- ◆ Prime 1, attribué en octobre 2014 par Moody's ; et



- ◆ F1+, attribué en octobre 2014 par FitchRatings.

Ces notations sont inchangées par rapport à celles attribuées en 2013.

### 1.8.7. Risques financiers et de marché

Les risques financiers englobent le risque de taux d'intérêt, le risque de change, le risque relatif à la dépréciation des actifs incorporels, le risque lié aux actions détenues, le risque sur les actifs de couverture des engagements sociaux, le risque relatif à l'évolution des réglementations fiscales et le risque sur matières premières de base.

#### 1.8.7.1. RISQUE DE TAUX D'INTERET

Pour les besoins de son développement et de sa politique d'investissements, L'Oréal a recours à des emprunts et des billets de trésorerie. Le Groupe se refinance principalement à taux variable, comme il est indiqué dans la note 25.4. « Répartition de la dette taux fixe – taux variable » page 165 au chapitre 4. D'autres détails sur la dette et les taux d'intérêts sont aussi indiqués dans les notes 25.5. « Taux d'intérêt effectif », 25.6. « Taux moyen de la dette » et 25.7. « Juste valeur des emprunts et dettes financières » page 165 au chapitre 4.

Aucune de ces dettes ne comporte de clause de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers.

Afin de limiter l'impact négatif de fluctuation des taux, le Groupe applique une politique de gestion non spéculative des taux en utilisant des instruments dérivés, décrits dans les notes 26.2. « Couverture du risque de taux d'intérêt » et 26.3. « Sensibilité à l'évolution des taux d'intérêts » en page 168 au chapitre 4.

#### 1.8.7.2. RISQUE DE CHANGE

Du fait de sa présence internationale, L'Oréal est naturellement exposé aux variations du cours des devises. Les fluctuations entre les principales devises peuvent donc influencer les résultats du Groupe, lors de la conversion en euros des comptes des filiales hors euros, et de ce fait rendre difficile la comparaison des performances entre deux exercices. De plus, des flux commerciaux d'achats et ventes d'articles et de produits sont réalisés entre les filiales des différents pays. L'approvisionnement des filiales se fait principalement dans la devise du pays fournisseur.

Afin de limiter le risque de change, le Groupe adopte une politique prudente de couverture en fin d'année d'une part significative des besoins annuels de l'année suivante, par des achats ou ventes à terme ou par des options. Les besoins sont établis pour l'année à venir sur la base des budgets d'exploitation de chaque filiale. Ces besoins sont ensuite réexaminés régulièrement tout au long de l'année en cours. Afin de bénéficier d'une meilleure visibilité des flux générés, la gestion du risque de change est centralisée par la Direction de la Trésorerie au siège (Direction des Services Financiers) qui s'appuie sur un outil spécifique de centralisation des besoins des filiales par devise (FX report).

Le dispositif de couverture des risques de change est présenté au Comité d'Audit. La méthodologie de couverture et les

valeurs impliquées sont détaillées dans la note 26.1. « Couverture du risque de change » en pages 166 à 169 au chapitre 4.

Le détail du chiffre d'affaires consolidé 2014 par devise est spécifié dans le chapitre 3 « Chiffres clés », p.107.

Des variations significatives de l'environnement monétaire pourraient impacter les résultats et les capitaux propres du Groupe. L'analyse de sensibilité aux variations des devises et l'impact sur les capitaux propres sont détaillés en note 22.4. « Autres éléments du résultat global » page 157 au chapitre 4. Enfin, l'effet des pertes et gains de change sur le compte de résultat est indiqué en note 7 « Pertes et gains de change » page 137 au chapitre 4.

#### 1.8.7.3. RISQUE RELATIF A LA DEPRECIATION DES ACTIFS INCORPORELS

Ainsi qu'il est indiqué dans le paragraphe relatif aux risques juridiques, les marques de L'Oréal constituent un actif stratégique du Groupe.

Comme détaillé en note 1.15. « Immobilisations incorporelles » page 126 au chapitre 4, les marques à durée d'utilité indéfinie et les écarts d'acquisition ne font pas l'objet d'amortissement mais de tests de dépréciation périodiques au moins une fois par an. Lorsque la valeur recouvrable de la marque est inférieure à sa valeur nette comptable, celle-ci fait l'objet d'une dépréciation. De même, tout écart entre la valeur recouvrable de chaque Unité Génératrice de Trésorerie et la valeur nette comptable des actifs y compris les écarts d'acquisitions se traduirait par une dépréciation d'actif constatée dans le compte de résultat. Les montants pour les 3 derniers exercices sont indiqués en note 8 « Autres produits et charges opérationnels » page 138 au chapitre 4.

Les données et hypothèses retenues dans les tests de dépréciation, pour les Unités Génératrices de Trésorerie pour lesquelles les écarts d'acquisition et marques non amortissables sont significatifs, sont présentées en note 14 « Tests de dépréciation des actifs incorporels » du présent document page 149 au chapitre 4.

#### 1.8.7.4. RISQUE SUR ACTIONS

L'Oréal n'investit pas sa trésorerie en actions. Pour L'Oréal, le principal risque sur actions réside dans sa participation dans le capital de la société Sanofi à hauteur de 8,96 %, au 31 décembre 2014, pour un montant décrit dans la note 16 « Actifs financiers non courants » du présent document page 151 au chapitre 4.

Un passage significatif ou prolongé au-dessous du coût d'entrée de l'action Sanofi exposerait potentiellement L'Oréal à déprécier son actif par le compte de résultat comme expliqué dans la note 26.6. « Risque sur actions » page 168 au chapitre 4.

#### 1.8.7.5. RISQUE SUR ACTIFS DE COUVERTURE DES ENGAGEMENTS SOCIAUX

Les actifs affectés à la couverture financière des engagements sociaux sont par nature exposés aux variations des marchés sur lesquels ces actifs sont investis.

En application des dispositions de la Charte de Gestion interne des Actifs Dédiés à la Couverture des Engagements sociaux du Groupe, la répartition par classe d'actifs est soumise à des limites visant à réduire notamment les risques de volatilité et de corrélation entre ces différentes classes d'actifs. Un Comité de Surveillance des régimes de retraites et de prévoyance offerts par les filiales du Groupe, veille à la mise en œuvre et au suivi de ces principes, tels que décrits dans les « Informations sociales » ci-après – Régimes de prévoyance, de retraite et autres avantages, chapitre 6 page 221. Cependant une baisse forte et durable des marchés financiers peut avoir un impact sur la valeur des portefeuilles constitués (voir note 23 « Avantages postérieurs à l'emploi, indemnités de fin de carrière et autres avantages à long terme » pages 158 et suivantes au chapitre 4). Par ailleurs, le Groupe sélectionne des assureurs et dépositaires disposant de notations robustes auprès des trois principales agences spécialisées.

#### 1.8.7.6. RISQUE RELATIF A L'EVOLUTION DES REGLEMENTATIONS FISCALES

Le Groupe est exposé aux risques d'alourdissement des taxes existantes, d'instauration de nouvelles taxes, ou de double imposition concernant en particulier l'impôt sur les sociétés, les droits de douanes et taxes d'importations, le rapatriement des dividendes ou les prélèvements sociaux, qui pourraient avoir un impact défavorable sur le résultat de la Société.

#### 1.8.7.7. RISQUE SUR MATIERES PREMIERES DE BASE

La fabrication des produits cosmétiques est dépendante de l'achat de matières premières dont le cours varie. Ces matières premières ou composants entrent dans la composition des produits ou de leur emballage. Les matières premières de base principales sont le polyéthylène, le polypropylène, l'aluminium, les huiles végétales et leurs dérivés. Une hausse exceptionnellement forte de ces matières premières ou de l'énergie sur le marché mondial pourrait se répercuter directement sur le prix de revient des produits cosmétiques. Néanmoins, il est estimé que l'impact de cette hausse sur la marge brute resterait limité.

Afin d'anticiper l'effet de ces variations, L'Oréal mène de façon préventive des négociations d'indices de prix avec ses principaux fournisseurs de matières premières et d'articles de conditionnement. De ce fait, le Groupe n'a pas recours à des couvertures.

Egalement afin de compenser la volatilité des marchés, L'Oréal met en œuvre des efforts continus en termes de projets de réduction des coûts et de productivité industrielle. Par ailleurs la centralisation de la responsabilité des achats a permis de renforcer ces dispositifs.

### 1.8.8. Assurance

#### 1.8.8.1. POLITIQUE GENERALE D'ASSURANCE DU GROUPE

L'objectif de la politique d'assurance est de protéger au mieux les personnes et le patrimoine du Groupe de la survenance de risques significatifs identifiés qui pourraient l'affecter. A cette fin, le Groupe a mis en place des programmes d'assurance

mondiaux (notamment pour les polices de Dommages & Pertes d'Exploitation, Responsabilité Civile, Transport) permettant une homogénéisation et maîtrise des garanties pour l'ensemble de ses filiales dans le monde, à l'exception des pays dont la réglementation ne permet pas ce type de structuration.

Cette politique se décline ainsi :

- ◆ au niveau central, le Groupe a négocié, avec des assureurs de 1er rang des programmes mondiaux d'assurances pour couvrir ses expositions principales, selon l'offre disponible ;
- ◆ au niveau local, les filiales doivent souscrire les couvertures d'assurances obligatoires, afin de respecter les obligations réglementaires locales et souscrire, le cas échéant des couvertures complémentaires aux programmes mondiaux du Groupe quant à leurs expositions spécifiques.

La solvabilité financière des assureurs retenus est un critère important dans le choix du Groupe. La plupart des programmes souscrits par le Groupe font appel à de la co-assurance. Au global, les principaux acteurs mondiaux participent à un ou plusieurs de ces programmes.

#### 1.8.8.2. PROGRAMMES MONDIAUX INTEGRES

##### *Responsabilité civile générale*

Le Groupe a mis en place depuis plusieurs années un programme mondial englobant l'ensemble de ses filiales. Ce programme couvre les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile des entités du Groupe. Il couvre différents volets de la responsabilité civile, notamment exploitation, la responsabilité civile du fait des produits, les atteintes à l'environnement d'origine soudaine et accidentelle.

Ce programme n'a pas fait, jusqu'à présent, l'objet d'une sinistralité significative, ce qui traduit la très haute exigence de qualité et de sécurité du Groupe dans le pilotage de ses opérations et dans la conception et la fabrication de ses produits. La santé et la sécurité des consommateurs et des salariés sont des préoccupations constantes et omniprésentes à tous les niveaux des opérations du Groupe.

##### *Dommages aux biens et pertes d'exploitation*

Cette garantie a pour objectif de protéger les actifs du Groupe sur la base des garanties et capacités disponibles sur le marché de l'assurance. Elle couvre notamment les sinistres liés aux événements suivants : incendie, foudre, explosion...

Le Groupe a mis en place un programme mondial pour couvrir les biens (immobilisations et stocks) de ses filiales. Ce programme couvre également les pertes d'exploitation consécutives à un dommage matériel garanti.

La limite de la garantie tient compte des mesures de prévention et de protection mises en place ainsi que les plans de continuité de production dans les sites industriels du Groupe.

La capacité du marché de l'assurance étant limitée pour certains types d'événements, ce programme est assorti de sous-limites globales relatives, notamment aux événements naturels. Ce programme est également assorti d'audits Ingénierie Prévention des sites du Groupe par les services

spécialisés des assureurs. Ces visites s'inscrivent dans le système sécurité du Groupe.

### **Transport**

Le Groupe a mis en place une couverture d'assurance applicable à l'ensemble de ses transports de biens par route, mer et air. Toutes les filiales bénéficient des protections offertes par ce programme mondial, permettant ainsi d'apporter une sécurité maximale en matière d'assurance transport à tous les flux de marchandises.

### **Risque crédit client**

Avec l'aide du siège et selon les termes et conditions négociés, les filiales du Groupe sont invitées à mettre en place, en complément de leur propre politique de crédit-management, une couverture d'assurance-crédit. Ceci, dans la mesure où une offre assurance compatible avec le

niveau d'activité commerciale est disponible à des conditions financièrement acceptables.

Néanmoins, dans une période de fort ralentissement économique, le marché de l'assurance-crédit pourrait mener une contraction de ses engagements, et les grands assureurs seraient alors susceptibles de réduire leurs couvertures des encours sur certains pays. Les polices d'assurance mises en place dans ces pays pourraient alors être affectées par ce mouvement.

### **Auto-assurance**

Le Groupe, via sa filiale de réassurance, conserve à sa charge, au-delà des franchises applicables, une rétention d'un montant non significatif au niveau consolidé. Deux programmes sont concernés : Transport et Dommages aux Biens & Pertes d'Exploitation.

# 1

## PRESENTATION DU GROUPE

FACTEURS DE RISQUES

# 2

## ***GOVERNEMENT D'ENTREPRISE\****

<b>2.1. CADRE DE MISE EN ŒUVRE DES PRINCIPES DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	<b>36</b>	<b>2.4. ETAT RECAPITULATIF DES OPERATIONS REALISEES EN 2014 SUR LES ACTIONS L'ORÉAL PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX</b>	<b>89</b>
<b>2.2. COMPOSITION ET CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>37</b>	<b>2.5. PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES</b>	<b>89</b>
2.2.1. Composition du Conseil d'Administration	38	2.5.1. Définition et objectifs du Contrôle Interne	89
2.2.2. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration	57	2.5.2. Composantes du dispositif	90
2.2.3. Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	72	2.5.3. Acteurs	93
2.2.4. Principes et règles arrêtés par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux	72	2.5.4. Dispositif de Contrôle Interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	94
<b>2.3. REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX</b>	<b>73</b>	<b>2.6. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>97</b>
2.3.1. Rémunération des membres du Conseil d'Administration	73	<b>2.7. RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES</b>	<b>98</b>
2.3.2. Rémunération des dirigeants mandataires sociaux	74		
Tableau de synthèse des recommandations du Code AFEP-MEDEF qui n'ont pas été retenues	87		

\* Ces informations font partie intégrante du Rapport Financier Annuel, tel que prévu par l'article L. 451-1-2 du Code Monétaire et Financier.

Ce chapitre rend compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration incluant notamment une synthèse des principes d'organisation garantissant l'équilibre des pouvoirs. Il comporte le texte intégral du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration. Les éléments constitutifs de la rémunération des mandataires sociaux y sont précisés ainsi que les opérations sur les titres L'Oréal déclarées par les mandataires sociaux en 2014.

Les procédures de contrôle interne mises en place par la Société sont également exposées. Les rapports des Commissaires aux Comptes liés au Gouvernement d'Entreprise, à savoir celui sur le rapport établi par le Président et celui sur les conventions et engagements réglementés y sont insérés.

## 2.1. CADRE DE MISE EN ŒUVRE DES PRINCIPES DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

### *Le Code AFEP-MEDEF : le code de référence*

Le Code de gouvernement d'entreprise auquel la Société se réfère est le Code AFEP-MEDEF. Il est consultable sur Internet à l'adresse suivante : <http://www.medef.com/>.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37, alinéas 6 à 10 du Code de commerce, le présent chapitre intègre le rapport du Président sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration ainsi que les procédures de contrôle interne, et rend compte notamment des éléments suivants :

- ◆ de la composition du Conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein ;
- ◆ des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration ;
- ◆ du Code de gouvernement d'entreprise auquel la Société se réfère, des dispositions qui ont été écartées et des raisons pour lesquelles elles l'ont été ;
- ◆ des modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale ;

- ◆ des principes et des règles arrêtés par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux dirigeants mandataires sociaux ;
- ◆ des limitations que le Conseil d'Administration apporte aux pouvoirs du Directeur Général ;
- ◆ des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société .

Les autres informations visées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce et notamment celles relatives au capital social et à l'actionariat sont publiées dans le chapitre 7 page 270.

En application de l'article L.225-37 du Code de commerce, le Conseil d'Administration de L'Oréal a approuvé le présent chapitre dans sa séance du 12 février 2015.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le présent chapitre identifie dans un tableau de synthèse (page 87), les dispositions du code qui n'ont pas été retenues et explique les raisons de ce choix.

## 2.2. COMPOSITION ET CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

« La qualité de la gouvernance repose sur un Conseil d'Administration ouvert et engagé, dont la composition s'est encore enrichie et diversifiée. Lieu de réflexion et d'impulsion stratégique, le Conseil apporte à la Direction Générale un soutien précieux. L'équilibre des pouvoirs est assuré par un partage précis des missions de chacun. »

Jean-Paul Agon - Président-Directeur Général de L'Oréal

### *L'équilibre des pouvoirs chez L'Oréal dans un Conseil d'Administration indépendant, impliqué et vigilant*

L'organisation du Conseil d'Administration de L'Oréal est adaptée aux spécificités de l'entreprise et s'inscrit dans une démarche constante de progrès.

En 2006, les fonctions de Président et de Directeur Général avaient été dissociées, au moment où Sir Lindsay Owen-Jones avait annoncé son souhait de passer le témoin et de se consacrer un temps à la fonction de Président du Conseil d'Administration. Cette dissociation des fonctions, pendant cinq ans, a permis d'assurer pleinement et de manière harmonieuse la transition avec M. Jean-Paul Agon, nommé Directeur Général.

En 2011, le Conseil d'Administration de L'Oréal a décidé de réunifier les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général et il les a confiées à M. Jean-Paul Agon.

En 2014, suite au renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Paul Agon par l'Assemblée Générale du 17 avril, le Conseil d'Administration, dans sa séance tenue le même jour, a décidé de reconduire le cumul des fonctions et de nommer M. Jean-Paul Agon en qualité de Président-Directeur Général, considérant que cette modalité d'exercice de la Direction Générale répondait le mieux aux spécificités de L'Oréal.

Dans ce cadre général, le mode de fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités a fait l'objet d'une attention particulière afin que le Conseil soit en mesure d'exercer pleinement ses missions et que l'équilibre des pouvoirs y soit assuré.

### L'EQUILIBRE DES POUVOIRS

L'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil est assuré avec une définition et un partage très précis des missions de chacun. Les administrateurs sont indépendants d'esprit et libres de jugement. Tous les administrateurs disposent d'une information permanente et de moyens adaptés, dans le cadre du Règlement Intérieur du Conseil, avec des Comités spécialisés, structurés et aux missions élargies depuis leur création.

### DES ADMINISTRATEURS INFORMES ET INDEPENDANTS

Les administrateurs de L'Oréal sont régulièrement informés de l'ensemble des aspects de la marche de la Société et de ses performances.

Au-delà même de la présence d'administrateurs très engagés, aux expériences complémentaires (expertises financières, industrielles, commerciales, etc.), avec pour certains une mémoire historique, c'est-à-dire une connaissance ancienne et approfondie de l'entreprise et de son environnement, les administrateurs sont tous assidus et vigilants. Les travaux et les délibérations du Conseil se font de manière parfaitement indépendante des engagements opérationnels de la Direction Générale.

### UN CONSEIL D'ADMINISTRATION QUI DISPOSE D'UNE LARGE PALETTE DE MOYENS

Le Conseil dispose des moyens qui lui permettent de traiter en toute liberté des questions qui le concernent notamment quand il s'agit de déterminer les orientations stratégiques de l'entreprise, de veiller et d'assurer le suivi de leur mise en œuvre et d'en contrôler la bonne gestion. La Direction Générale communique en transparence et a le soutien du Conseil d'Administration dans les choix stratégiques qu'elle propose et qui sont en définitive décidés par le Conseil. Le Président conduit les travaux du Conseil pour permettre cette adhésion sans laquelle la Direction Générale et son Comité Exécutif ne sauraient totalement s'impliquer et assurer en toute confiance et sérénité le développement de l'entreprise. C'est naturellement dans l'intérêt de tous les actionnaires mais aussi de toutes les parties prenantes que le Président anime les débats et encourage les discussions au sein du Conseil d'Administration. Celui-ci peut se réunir à tout moment en fonction de l'actualité.

### UN CONSEIL D'ADMINISTRATION DONT L'ACTION EST PLEINEMENT ORGANISEE

Le Conseil agit en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise. Dans cette perspective, le Conseil d'Administration s'est doté de règles en matière de comportement et a formalisé les moyens dont il dispose pour assurer pleinement son rôle en se saisissant, par exemple, dans le cadre de la Loi, de toute question intéressant la bonne marche de la Société.

### UN REGLEMENT INTERIEUR REGULIEREMENT MIS À JOUR

Afin d'encadrer et d'organiser son action, le Conseil d'Administration de L'Oréal s'est doté d'un Règlement Intérieur réaffirmant les principes directeurs de sa mission et les moyens dont il dispose pour accomplir celle-ci.

Le Règlement Intérieur traite tant des aspects formels des missions du Conseil que des droits et obligations des administrateurs (connaissance et respect des textes réglementaires, recommandations et obligations, respect de l'intérêt social, obligation de diligence et d'information, de réserve et de secret, responsabilité en matière de déontologie boursière, etc.). Il est mis à jour par le Conseil afin de tenir compte de l'évolution des Lois et règlements, des bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise et de son propre mode de fonctionnement notamment dans le cadre de l'évaluation annuelle de ses travaux. La dernière actualisation du Règlement Intérieur date du 10 février 2014. Il est publié en intégralité dans le présent chapitre, pages 63 et suivantes.

### UNE GESTION ATTENTIVE DES CONFLITS D'INTERETS

Le Règlement Intérieur rappelle que les administrateurs sont tenus d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social et de l'ensemble des actionnaires. Chaque administrateur a l'obligation formelle de déclarer les conflits d'intérêts potentiels qui pourraient le concerner et, en tout état de cause, dans ce cas il doit s'abstenir de participer aux débats et délibérations correspondantes.

### DES COMITES DU CONSEIL SPECIALISES, STRUCTURES ET AUX MISSIONS ELARGIES

La mise en place de Comités d'Etudes, leur composition et l'élargissement de leurs attributions contribuent au bon équilibre des pouvoirs et sont un point d'attention du Conseil d'Administration notamment dans le cadre de l'évaluation annuelle de son fonctionnement. Le Conseil d'Administration a clairement décrit les missions des Comités dans son Règlement Intérieur.

Seul le Comité Stratégie et Développement Durable est présidé par le Président-Directeur Général. Ce dernier ne fait partie d'aucun autre Comité.

Tous les Comités comportent des administrateurs indépendants, 60 % pour le Comité d'Audit et la moitié pour le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations ainsi que pour le Comité des Nominations et de la Gouvernance, dont le Président de chacun de ces Comités. Ces Comités sont totalement libres de définir leurs ordres du jour respectifs. Ils rendent compte périodiquement de leurs travaux au Conseil d'Administration dont ils préparent les réunions et auquel ils font des propositions. Le Conseil, dans le cadre de l'examen de ses propres travaux fin 2014, a de nouveau apprécié la qualité de l'apport de ses Comités dans le cadre des décisions qu'il prend, de manière toujours plus approfondie.

### UN CONSEIL QUI EVALUE PERIODIQUEMENT LA QUALITE DE SON ORGANISATION ET DE SES TRAVAUX

Dans le cadre de l'évaluation annuelle de son mode de fonctionnement, sur la base des meilleures pratiques en matière de gouvernement d'entreprise, les administrateurs se fixent tous les ans de nouveaux objectifs d'amélioration de la qualité de leur organisation et de leurs délibérations, en élargissant par exemple l'ordre du jour de leurs réunions et de celles de leurs Comités. Ils recherchent un mode de fonctionnement optimal et ils s'assurent qu'ils disposent de tous les atouts nécessaires pour mener leurs missions à bien, en toute liberté.

## 2.2.1. Composition du Conseil d'Administration

La composition du Conseil de L'Oréal, les règles qu'il s'impose, son mode de fonctionnement et les travaux qu'il a menés dans l'année, évalués tous les ans par les administrateurs, ainsi que les décisions prises, sont traités dans ce chapitre. Le Conseil tient à rappeler qu'il conduit avant tout ses travaux de manière collégiale, dans un souci éthique, dans le respect de la Loi, des règlements et des recommandations de place.

Au 31 décembre 2014, le Conseil d'Administration comprend 15 membres :

- ◆ le Président-Directeur Général, M. Jean-Paul Agon ;
- ◆ cinq administrateurs issus des grands actionnaires dont trois de la famille Bettencourt Meyers, Mme Françoise Bettencourt Meyers, M. Jean-Pierre Meyers,



M. Jean-Victor Meyers et deux de Nestlé, M. Peter Brabeck-Letmathe, Mme Christiane Kuehne, (parmi eux sont choisis les deux Vice-Présidents du Conseil) ;

- ◆ sept administrateurs indépendants : Mme Belén Garijo (depuis le 17 avril 2014), Mme Virginie Morgon, Mme Annette Roux, et M. Charles-Henri Filippi, M. Xavier Fontanet, M. Bernard Kasriel, M. Louis Schweitzer ;
- ◆ deux administrateurs représentant les salariés, Mme Ana Sofia Amaral et M. Georges Liarokapis, depuis juillet 2014.

L'évolution du Conseil d'Administration en 2014 et 2015 est détaillée plus loin, page 56.

Consécutivement à la désignation d'administrateurs représentant les salariés au Conseil d'Administration, un représentant élu du Comité Central d'Entreprise de L'Oréal, M. Thierry Magontier, assiste également aux réunions du Conseil, avec voix consultative.

La répartition du capital de L'Oréal au 31 décembre 2014 se trouve dans le présent document au chapitre 7.

### 2.2.1.1. MODALITE D'EXERCICE DE LA DIRECTION GENERALE

En 2011, après une période de 5 années, entre 2006 et 2011, durant laquelle les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général ont été dissociées afin d'assurer une transition harmonieuse entre Sir Lindsay Owen-Jones et M. Jean-Paul Agon, le Conseil d'Administration a décidé de réunifier ces fonctions et de nommer M. Jean-Paul Agon Président-Directeur Général de L'Oréal.

Le 17 avril 2014, l'Assemblée Générale des actionnaires a renouvelé le mandat d'administrateur de M. Jean-Paul Agon. Le Conseil d'Administration, lors de sa séance tenue le même jour, a décidé de reconduire le cumul des fonctions de Président et de Directeur Général et de les confier à nouveau à M. Jean-Paul Agon.

Cette décision a été prise, suite aux recommandations du Comité des Nominations et de la Gouvernance, dans le meilleur intérêt de la Société et avec le souci constant que le mode de gouvernement choisi permette d'optimiser les performances économiques et financières du Groupe et de créer les conditions les plus favorables pour son développement à long terme.

Le Conseil d'Administration considère, en effet, que ce mode de gouvernance est particulièrement adapté aux spécificités de L'Oréal. De tout temps, les grands dirigeants de L'Oréal sont fidèles à l'entreprise, ils ont une vision claire des perspectives futures du Groupe fondée sur leur connaissance précise des affaires et de ses métiers. Par ailleurs, l'entreprise se doit d'être réactive, d'une part dans un secteur d'activité qui requiert des prises de décisions rapides dans un environnement international très concurrentiel, d'autre part

dans le métier de la beauté qui nécessite à chaque instant une communication forte et cohérente.

Enfin, cette modalité d'exercice de la Direction Générale convient à la structure particulière de l'actionnariat de L'Oréal : des actionnaires stables et fidèles avec, en particulier, deux grands actionnaires, très attachés au développement à long terme du Groupe.

Dans ce cadre, le mode de fonctionnement du Conseil d'Administration a fait l'objet d'une attention soutenue afin que celui-ci soit en mesure d'exercer pleinement ses missions et que l'équilibre des pouvoirs y soit assuré.

Le Conseil d'Administration a considéré que l'équilibre des pouvoirs était satisfaisant.

Cet équilibre des pouvoirs repose principalement sur :


- ◆ **une composition bien structurée du Conseil d'Administration** : aux côtés du Président-Directeur Général, des administrateurs impliqués et vigilants, qu'il s'agisse des cinq administrateurs issus des grands actionnaires, parmi lesquels les deux Vice-Présidents du Conseil, des sept administrateurs indépendants majoritaires au sein du Conseil (sept sur treize hors administrateurs salariés) et des deux administrateurs représentant les salariés ;
- ◆ **des relations organisées entre le Conseil et la Direction Générale**, formalisées par le Règlement Intérieur du Conseil, qui rappelle en particulier l'obligation de communication à chaque administrateur de tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission à tout moment de la vie de la Société, et qui offre également au Conseil la possibilité de rencontrer les Dirigeants de L'Oréal à l'occasion de présentations ou lors des sessions dédiées à la stratégie ;
- ◆ **une limitation des pouvoirs opérationnels de la Direction Générale**, les opérations d'un montant significatif ou sortant des activités habituelles de la Société, étant soumises au Conseil ;
- ◆ **des Comités du Conseil actifs et efficaces** libres de définir leurs ordres du jour respectifs, rendant compte de leurs travaux et formulant des recommandations au Conseil d'Administration, afin de lui permettre de disposer de tous les éléments nécessaires à sa prise de décision ;
- ◆ **l'indépendance et la qualité des travaux préparatoires du Comité des Nominations et de la Gouvernance** en matière de composition et de gouvernance du Conseil ;
- ◆ **une évaluation régulière du mode d'organisation et du fonctionnement du Conseil** : c'est ainsi que, fin 2014, dans le cadre de l'évaluation de ses travaux et en particulier de ses relations avec l'exécutif, le Conseil d'Administration a confirmé que le mode de gouvernance actuel était équilibré et efficace. Les processus de décisions sont clairs, comme la répartition des pouvoirs.

**2.2.1.2. MANDATAIRES SOCIAUX**

La composition du Conseil d'Administration s'inscrit dans le respect des recommandations du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF de juin 2013.

Au 31 décembre 2014, les 15 membres du Conseil d'Administration étaient les suivants :

**2.2.1.2.1. Liste des mandats et fonctions des mandataires sociaux exercés au 31 décembre 2014**

	<b>Jean-Paul Agon</b>
	Nationalité française.
	58 ans.
	<i>Est entré dans le Groupe L'Oréal en 1978. A la suite d'une carrière internationale comme Directeur Général Produits Grand Public en Grèce, de L'Oréal Paris en France, Directeur International de Biotherm, Directeur Général de L'Oréal Allemagne, Directeur Général de la zone Asie, Président et CEO de L'Oréal USA, Jean-Paul Agon a été nommé Directeur Général Adjoint de L'Oréal en 2005, Directeur Général en avril 2006 puis Président-Directeur Général en 2011. Administrateur de L'Oréal depuis 2006, il est Président de la Fondation d'Entreprise L'Oréal et Président du Comité Stratégie et Développement Durable. En outre, Jean-Paul Agon est administrateur d'Air Liquide.</i>
<b>Echéance du mandat 2018</b>	

Administrateur depuis 2006  
Président-Directeur Général  
Président du Comité Stratégie et Développement Durable  
Adresse professionnelle : L'Oréal – 41, rue Martre – 92117 Clichy Cedex  
Détient 145 500 actions L'Oréal

**Autres mandats et fonctions en cours****Société française**

Air Liquide S.A. *	Administrateur
--------------------	----------------

**Autre**

Fondation d'Entreprise L'Oréal	Président du Conseil d'Administration
--------------------------------	---------------------------------------

**Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés****Echéance du mandat****Sociétés étrangères**

Galderma Pharma S.A. (Suisse) **	Administrateur	juillet 2014
L'Oréal USA Inc. (Etats-Unis)	Director	juin 2014
Galderma Pharma S.A. (Suisse)	Président du Conseil d'Administration	avril 2012
The Body Shop International PLC (Royaume-Uni)	Vice-Chairman and Director	mars 2012

\* Société cotée.

\*\* Détenue à 50 % par L'Oréal jusqu'au 8 juillet 2014.



**Françoise Bettencourt Meyers**

Nationalité française.

61 ans.

Fille de Madame Liliane Bettencourt, elle-même fille du fondateur de L'Oréal, Monsieur Eugène Schueller, est Présidente de la société holding familiale Téthys depuis le 31 janvier 2012 et Présidente de la Fondation Bettencourt Schueller. Françoise Bettencourt Meyers est administrateur de L'Oréal depuis 1997 et membre du Comité Stratégie et Développement Durable depuis avril 2012.

Echéance du mandat 2017

Administrateur depuis 1997  
 Membre du Comité Stratégie et Développement Durable  
 Adresse professionnelle : Téthys – 27-29, rue des Poissonniers – 92200 Neuilly-sur-Seine  
 Détient 25 943 actions L'Oréal en pleine propriété et 76 441 389 actions en nue-propiété

**Autres mandats et fonctions en cours**

**Sociétés françaises**

	Présidente
Téthys SAS	Présidente du Conseil de Surveillance
Financière l'Arcouest SAS	Présidente
Société Immobilière Sebor SAS	Présidente

**Autre**

Fondation Bettencourt Schueller	Présidente du Conseil d'Administration
---------------------------------	--

**Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés**

Echéance du mandat

**Société française**

Clymène SAS	Présidente	juin 2012
-------------	------------	-----------

**Peter Brabeck-Letmathe**

Nationalité autrichienne.

70 ans.

Exerce à titre principal, en dehors de L'Oréal, la fonction de Président du Conseil d'Administration de la société Nestlé. Peter Brabeck-Letmathe est administrateur de L'Oréal et Vice-Président du Conseil d'Administration depuis 1997. Il est membre du Comité Stratégie et Développement Durable depuis 2005, du Comité des Nominations et de la Gouvernance, et du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

**Echéance du mandat 2017**

Administrateur depuis 1997  
 Vice-Président du Conseil d'Administration  
 Membre du Comité des Nominations et de la Gouvernance  
 Membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations  
 Membre du Comité Stratégie et Développement Durable  
 Adresse professionnelle : Nestlé – Avenue Nestlé, 55 – CH 1800 Vevey – Suisse  
 Détient 27 500 actions L'Oréal

**Principale fonction exercée en dehors de L'Oréal**

Nestlé S.A. (Suisse) *	Président du Conseil d'Administration
------------------------	---------------------------------------

**Autres mandats et fonctions en cours****Sociétés étrangères**

Delta Topco Limited (Jersey)	Président du Conseil d'Administration
Exxon Mobil (USA) *	Administrateur
Nestlé Health Science S.A. à Lutry (Suisse)	Administrateur et Président du Conseil d'Administration

**Autres**

Forum Economique Mondial (Suisse)	Vice-Président
-----------------------------------	----------------

**Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés****Echéance du mandat****Sociétés étrangères**

Credit Suisse Group (Suisse) *	Vice-Président du Conseil d'Administration Administrateur	mai 2014
Table Ronde des Industriels Européens (Belgique)	Membre du Comité Exécutif Président du Groupe de travail Relations Economiques Extérieures	2013
Roche Holding S.A. (Suisse)*	Administrateur	mars 2010
<b>Autres</b>		
Uprona Ltd (Canada)	Administrateur et Président	février 2011
Forum Economique Mondial (Suisse)	Président du IBC <i>International Business Council</i>	novembre 2010

\* Sociétés cotées.



**Jean-Pierre Meyers**

Nationalité française.

66 ans.

Administrateur de L'Oréal depuis 1987, Vice-Président du Conseil d'Administration depuis 1994, membre du Comité Stratégie et Développement Durable, du Comité des Nominations et de la Gouvernance et du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations. Il est Vice-Président du Conseil de Surveillance et Directeur Général de la société holding familiale Téthys et Vice-Président de la Fondation Bettencourt Schueller.

Echéance du mandat 2016

Administrateur depuis 1987  
 Vice-Président du Conseil d'Administration  
 Membre du Comité d'Audit jusqu'au 17 avril 2014  
 Membre du Comité des Nominations et de la Gouvernance  
 Membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations  
 Membre du Comité Stratégie et Développement Durable  
 Adresse professionnelle : Téthys – 27-29, rue des Poissonniers – 92200 Neuilly-sur-Seine  
 Détient 15 332 actions L'Oréal

**Autres mandats et fonctions en cours**

**Société française**

Téthys SAS	Vice-Président du Conseil de Surveillance Directeur Général
------------	--

**Autre**

Fondation Bettencourt Schueller	Vice-Président du Conseil d'Administration
---------------------------------	--

**Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés**

**Echéance du mandat**

**Société étrangère**

Nestlé S.A. (Suisse) *	Administrateur	avril 2014
------------------------	----------------	------------

**Société française**

Clymène SAS	Directeur Général	juin 2012
-------------	-------------------	-----------

\* Société cotée.



### Ana Sofia Amaral

Nationalité portugaise.

49 ans.

Directeur Scientifique et des Affaires Réglementaires de L'Oréal Portugal, Ana Sofia Amaral a été désignée par l'Instance Européenne de Dialogue Social de L'Oréal (Comité d'Entreprise Européen) comme Administrateur représentant les salariés en 2014.

Echéance du mandat 2018

Administrateur représentant les salariés depuis 2014

Adresse professionnelle : Rua Dr António Loureiro Borges, Edificio 7 – Arquiparque – Miraflores – 2796-959 LINDA A VELHA

### Autres mandats et fonctions en cours

#### Sociétés étrangères

EMBOPAR Embalagens de Portugal SGPS SA	Représentant permanent de L'Oréal Portugal au Conseil d'Administration
Sociedade Ponto Verde	Administrateur

#### Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés

Néant



**Charles-Henri Filippi**

Nationalité française.

62 ans.

A poursuivi une carrière dans le Groupe HSBC en étant notamment Président-Directeur Général de HSBC France de 2004 à 2007 et Président du Conseil d'Administration en 2007 et 2008. Charles-Henri Filippi est administrateur de L'Oréal depuis 2007, membre du Comité d'Audit (Président jusqu'en février 2013) et du Comité des Nominations et de la Gouvernance depuis 2014. Il est administrateur d'Orange et Président de Citigroup pour la France.

**Echéance du mandat 2015**

Administrateur depuis 2007  
 Membre du Comité d'Audit  
 Membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations  
 Membre du Comité des Nominations et de la Gouvernance depuis 2014  
 Adresse professionnelle : Citigroup France – 1-5, rue Paul-Cézanne – 75008 Paris  
 Détient 2 000 actions L'Oréal

**Principale fonction exercée en dehors de L'Oréal**

Citigroup France	Président
------------------	-----------

**Autres mandats et fonctions en cours**

**Sociétés françaises**

Femu Qui SA	Membre du Conseil de Surveillance
Orange *	Administrateur
Piasa S.A	Administrateur

**Société étrangère**

ABERTIS *	Membre de l'International Advisory Board (depuis juillet 2013)
-----------	--

**Autres**

ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Economique)	Administrateur
Association des Amis de l'Opéra-Comique	Président

**Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés**

**Echéance du mandat**

**Sociétés françaises**

Nexity *	Censeur	juillet 2014
Euris	Membre du Conseil de Surveillance	mars 2014
Viveris Reim SA	Membre du Conseil de Surveillance	juillet 2012
Octagones (société mère) et Alfina (Filiale)	Président	mai 2012
CVC Capital Partners (« CVC »)	Senior Advisor	décembre 2010

**Autre**

Centre National d'Art et de Culture Georges Pompidou	Administrateur	mars 2013
--	----------------	-----------

\* Sociétés cotées.

**Xavier Fontanet**

Nationalité française.

66 ans.

Ancien Président-Directeur Général (1996-2009) et ancien Président du Conseil d'Administration d'Essilor (2010-2012), membre du Conseil de Surveillance de Schneider Electric, il est administrateur de L'Oréal depuis mai 2002 et Président du Comité des Nominations et de la Gouvernance depuis 2011.

**Echéance du mandat 2018**

Administrateur depuis mai 2002  
Président du Comité des Nominations et de la Gouvernance  
Adresse professionnelle : 41, rue Martre – 92117 Clichy Cedex  
Détient 1 050 actions L'Oréal

**Autres mandats et fonctions en cours****Sociétés françaises**

Essilor International S.A. *	Administrateur
Schneider Electric S.A. *	Administrateur

**Autre**

Association Nationale des Sociétés par Actions	Représentant permanent d'Essilor International et administrateur au Conseil d'Administration
--	--

**Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés****Echéance du mandat****Sociétés françaises**

Crédit Agricole S.A.*	Administrateur	mai 2012
Essilor International S.A.*	Président du Conseil d'Administration	janvier 2012
Fonds Stratégiques d'Investissement S.A.	Administrateur	juin 2011
Essilor International S.A.*	Président-Directeur Général	janvier 2010

**Sociétés étrangères**

Essilor Amico (L.L.C) (Emirats Arabes Unis)	Administrateur	décembre 2011
Nikon and Essilor International Joint Research Center Co. Ltd.	Président et administrateur	décembre 2011
Nikon Essilor Co. Ltd (Japon)	Administrateur	décembre 2011
EOA Holding Co. Inc. (Etats-Unis)	Président et administrateur	octobre 2010
Essilor India PVT Ltd (Inde)	Administrateur	juin 2010
Essilor Manufacturing India PVT Ltd (Inde)	Administrateur	juin 2010
Transitions Optical Holding B.V. (Pays-Bas)	Administrateur	mai 2010
Transitions Optical Inc. (Etats-Unis)	Administrateur	mai 2010
Shanghai Essilor Optical Company Ltd (Chine)	Administrateur	avril 2010
Essilor of America Inc. (Etats-Unis)	Administrateur	mars 2010

\* Sociétés cotées.





**Belén Garijo**

Nationalité espagnole.

54 ans.

Président-Directeur Général de Merck Healthcare, entité regroupant l'ensemble des activités pharmaceutiques du groupe allemand Merck, et membre de son Comité Exécutif du groupe, Belén Garijo est administrateur de L'Oréal depuis avril 2014. Elle est également administrateur de BBVA (Espagne).

Echéance du mandat 2018

Administrateur depuis 2014  
 Adresse professionnelle : Merck KGAA – Frankfurter STR 250  
 Postcode F1 31/614 – 64293 Darmstadt – Allemagne  
 Détient 1 000 actions L'Oréal

**Principale fonction exercée en dehors de L'Oréal**

Merck Healthcare (Allemagne) Président-Directeur Général

**Autres mandats et fonctions en cours**

**Société étrangère**

BBVA \* (Espagne) Administrateur

**Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés**

Néant

\* Société cotée



**Bernard Kasriel**

Nationalité française.

68 ans.

Ancien Directeur Général de Lafarge, il est administrateur de L'Oréal depuis 2004, Président du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations depuis 2007 et membre du Comité Stratégie et Développement Durable. Il est également administrateur d'Arkema et de Nucor (Etats-Unis).

Echéance du mandat 2016

Administrateur depuis 2004  
 Président du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations  
 Membre du Comité Stratégie et Développement Durable  
 Adresse professionnelle : 1, rue Saint-James – 92200 Neuilly-sur-Seine  
 Détient 1 290 actions L'Oréal

**Autres mandats et fonctions en cours**

**Société française**

Arkema S.A. \* Administrateur

**Société étrangère**

Nucor (Etats-Unis) \* Director

**Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés**

**Echéance  
du mandat**

**Sociétés françaises**

LBO France Associé septembre 2011

Lafarge S.A.\* Administrateur mai 2010

LBO France Membre du Directoire janvier 2010

\* Sociétés cotées.

**Christiane Kuehne**

Nationalité suisse.

59 ans.

Directrice Unité d'Affaires Stratégiques Alimentation chez Nestlé où elle est entrée en 1977. Christiane Kuehne est membre du Conseil d'Administration de L'Oréal et membre du Comité d'Audit depuis avril 2012.

**Echéance du mandat 2016**

Administrateur depuis 2012  
Membre du Comité d'Audit  
Adresse professionnelle : Nestlé – Avenue Nestlé, 55 – CH 1800 Vevey – Suisse  
Détient 1 000 actions L'Oréal

**Principale fonction exercée en dehors de L'Oréal**

Nestlé S.A. (Suisse) *	Directrice Unité d'Affaires Stratégiques Alimentation
------------------------	---

**Autres mandats et fonctions en cours**

Fondation Wetter pour les enfants de l'Indochine	Membre du Conseil d'Administration
--	------------------------------------

**Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés**

Néant

\* Société cotée.

**Georges Liarokapis**

Nationalité française et grecque.

52 ans.

Coordinateur de la Responsabilité Sociétale et Environnementale de L'Oréal pour la zone Europe de l'Ouest, Georges Liarokapis a été désigné par la CFE-CGC comme Administrateur représentant les salariés en 2014.

**Echéance du mandat 2018**

Administrateur représentant les salariés depuis 2014  
Adresse professionnelle : 41, rue Martre – 92117 Clichy Cedex  
Détient 900 actions L'Oréal

**Autres mandats et fonctions en cours**

Néant

**Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés**

Néant



**Jean-Victor Meyers**

*Nationalité française.*

*28 ans.*

*Membre du Conseil de Surveillance de la société holding familiale Téthys depuis janvier 2011, il est administrateur de L'Oréal depuis février 2012 et membre du Comité d'Audit depuis avril 2014.*

**Echéance du mandat 2016**

Administrateur depuis 2012  
 Membre du Comité d'Audit depuis avril 2014  
 Adresse professionnelle : Téthys – 27-29, rue des Poissonniers – 92200 Neuilly-sur-Seine  
 Détient 1 500 actions L'Oréal

**Autres mandats et fonctions en cours**

**Sociétés françaises**

Téthys SAS	Membre du Conseil de Surveillance
Exemplaire SAS	Président

**Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés**

Néant
-------

**Virginie Morgon**

Nationalité française.

45 ans.

Directeur Général d'Eurazeo où elle est entrée en 2008 après seize années chez Lazard. Elle est administrateur de L'Oréal depuis 2013 et membre du Comité d'Audit. Elle est également administrateur d'Accor et membre du Conseil de Surveillance de Vivendi.

**Echéance du mandat 2017**

Administrateur depuis 2013  
 Membre du Comité d'Audit  
 Adresse professionnelle : 32, rue de Monceau – 75008 Paris  
 Détient 1 000 actions L'Oréal

**Principale fonction exercée en dehors de L'Oréal**

Eurazeo *	Directeur Général et Membre du Directoire
-----------	--

**Autres mandats et fonctions en cours****Sociétés françaises**

Accor *	Administrateur
Vivendi *	Membre du Conseil de Surveillance
Eurazeo PME	Présidente du Conseil de Surveillance
Elis	Présidente du Conseil de Surveillance
LH APCOA (holding d'investissement dans APCOA)	Directeur Général
Legendre Holding 33	Présidente du Conseil de Surveillance

**Sociétés étrangères**

APCOA Group GmbH (Allemagne)	Managing Director
Broletto 1 Srl (holding d'investissement dans Intercos) (Italie)	Présidente du Board of Directors
Euraleo Srl (Italie)	Gérante
Moncler SpA (Italie) *	Vice-Présidente du Conseil d'Administration

**Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés****Echéance  
du mandat****Sociétés françaises**

Holdelis	Présidente du Conseil d'Administration	septembre 2014
Legendre Holding 33	Présidente	janvier 2014
Edenred *	Administrateur	mars 2013
OFI Private Equity Capital (devenue Eurazeo PME capital)	Présidente du Conseil de Surveillance	mars 2012
LT Participations (holding d'investissement dans IPSOS)	Représentant permanent d'Eurazeo au Conseil d'Administration	août 2011

**Sociétés étrangères**

APCOA Parking AG (Allemagne)	Présidente du Supervisory Board	décembre 2014
APCOA Parking Holdings GmbH (Allemagne)	Présidente de l'Advisory Board	décembre 2014
Intercos SpA (Italie)	Gérante	mai 2014
Sportswear Industries Srl (Italie)	Administrateur	novembre 2013

**Autre**

Women's Forum (WEFCOS)	Membre du Conseil d'Administration	août 2014
------------------------	---------------------------------------	-----------

\* Sociétés cotées.



**Annette Roux**

Nationalité française.

72 ans.

Présidente-Directrice Générale de Bénéteau de 1976 à 2005, puis Vice-Présidente du Conseil de Surveillance, Annette Roux est membre du Conseil d'Administration de L'Oréal depuis 2007. Elle est également Présidente de la Fondation d'Entreprise Bénéteau.

Echéance du mandat 2015

Administrateur depuis 2007  
 Adresse professionnelle : Les Embruns – 16, boulevard de la Mer – 85800 Saint-Gilles-Croix-de-Vie  
 Détient 1 000 actions L'Oréal

**Principale fonction exercée en dehors de L'Oréal**

Bénéteau S.A. <sup>(1) (2)</sup>	Vice-Présidente du Conseil de Surveillance
----------------------------------	--

**Autres mandats et fonctions en cours**

**Sociétés françaises**

Beri 21 S.A.	Présidente du Conseil de Surveillance
BH S.A.S. <sup>(2)</sup>	Administrateur
Construction Navale Bordeaux S.A.S <sup>(2)</sup>	Administrateur
O'Hara S.A. <sup>(2)</sup>	Administrateur
SPBI S.A. <sup>(2)</sup>	Administrateur

**Société étrangère**

Bénéteau España <sup>(2)</sup>	Présidente
--------------------------------	------------

**Autre**

Fondation d'Entreprise Bénéteau	Présidente
---------------------------------	------------

Echéance du mandat

**Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés**

**Société française**

Beri 3000 S.A.	Présidente-Directrice Générale	août 2010
----------------	--------------------------------	-----------

(1) Société cotée sur l'Eurolist, compartiment B.

(2) Sociétés contrôlées par Beri 21 S.A.

**Louis Schweitzer**

Nationalité française.

72 ans.

Président-Directeur Général de Renault de 1992 à 2005, Président du Conseil d'Administration jusqu'en 2009, Louis Schweitzer est administrateur de L'Oréal depuis 2005, membre du Comité d'Audit et Président depuis février 2013, membre du Comité Stratégie et Développement Durable. Il est également Commissaire Général à l'Investissement.

Echéance du mandat 2017

Administrateur depuis 2005  
Président du Comité d'Audit  
Membre du Comité Stratégie et Développement Durable  
Adresse professionnelle : Commissariat Général à l'Investissement – Hôtel de Cassini – 32, rue de Babylone – 75007 Paris  
Détient 2 000 actions L'Oréal

**Autres mandats et fonctions en cours****Société française**

Veolia Environnement *	Vice-Président
------------------------	----------------

**Autres**

Commissariat Général à l'Investissement	Commissaire Général
Comité d'Echanges Franco-Japonais (CEFJ)	Conseiller
Comité des Salons	Président
Festival d'Avignon	Président
Fondation Nationale des Sciences Politiques	Membre du Conseil
Initiative France	Président
Maison de la Culture MC93	Président
Musée du Quai Branly	Administrateur
	Administrateur et
Société des Amis du Musée du Quai Branly	Président d'honneur
Institut Français des Relations Internationales	Vice-Président

Echéance

**Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés**

du mandat

**Sociétés françaises**

BNP Paribas *	Administrateur	mai 2013
Le Monde (ILPA, LMSA, SEM)	Président du Conseil de Surveillance	décembre 2010

**Sociétés étrangères**

Allianz S.E. (Allemagne) *	Membre du Conseil Consultatif	juin 2014
Bosch (Allemagne) *	Membre du Conseil Consultatif	mai 2014
	Administrateur	
AstraZeneca (Royaume-Uni)*	Président du Conseil d'Administration	juin 2012
AB Volvo (Suède)*	Président du Conseil d'Administration	avril 2012

**Autres**

Institut d'Etudes Politiques de Paris	Membre du Conseil	2014
Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité	Président	mars 2010
Banque de France	Membre du Conseil Consultatif	

\* Sociétés cotées.

### **2.2.1.2.2. Des administrateurs expérimentés et complémentaires**

Les administrateurs de L'Oréal sont d'origines diverses. Ils sont complémentaires du fait de leurs différentes expériences professionnelles, de leurs compétences et de leurs nationalités. Ils ont une bonne connaissance de l'entreprise. Les administrateurs sont présents, actifs et impliqués. Ce sont autant d'atouts pour la qualité des délibérations du Conseil dans le cadre des décisions qu'il est amené à prendre.

### **2.2.1.2.3. Deux administrateurs représentant les salariés depuis juillet 2014**

Depuis juillet 2014, la composition du Conseil s'est élargie avec la désignation de deux administrateurs représentant les salariés.

Mme Ana Sofia Amaral a été désignée par l'Instance Européenne de Dialogue Social (Comité d'Entreprise Européen) et exerce les fonctions de Directeur Scientifique et des Affaires Réglementaires de L'Oréal Portugal.

M. Georges Liarakapis a été désigné par la CFE-CGC, organisation syndicale la plus représentative à L'Oréal pour la France et exerce les fonctions de Coordinateur de la Responsabilité Sociale et Environnementale de L'Oréal pour la zone Europe de l'Ouest.

Avec un prisme particulier lié à leur grande connaissance de l'entreprise, ils apportent un éclairage complémentaire qui enrichit la qualité des débats et les décisions du Conseil.

Les administrateurs représentant les salariés ont les mêmes missions et devoirs que les autres administrateurs. Ils bénéficient, comme tout nouvel administrateur, d'un programme de formation personnalisé et adapté à l'exercice de leur nouveau mandat, afin d'assurer une prise de fonction dans les meilleures conditions. Leur mandat est d'une durée de quatre ans et ils perçoivent des jetons de présence selon les mêmes règles de répartition que les autres administrateurs. Les éléments de leur rémunération en qualité de salarié ne font pas l'objet d'une publication.

Ils ont tous deux démissionné de leurs mandats représentatifs du personnel avant de rejoindre le Conseil d'Administration.

Il est d'usage à L'Oréal que les nouveaux administrateurs participent aux Comités après une période d'intégration leur permettant de connaître le mode de fonctionnement du Conseil et les grands enjeux de la Société.

Lors de la réunion du Conseil du 12 février 2015, sur proposition du Comité des Nominations et de la Gouvernance, il a été décidé que Mme Ana Sofia Amaral et M. Georges Liarakapis rejoindraient respectivement le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations et le Comité d'Audit après l'Assemblée Générale du 22 avril 2015.

### **2.2.1.2.4. Une représentation des femmes et des hommes conforme aux dispositions de la Loi du 27 janvier 2011**

Au 31 décembre 2014, sur un total de 13 administrateurs (hors les 2 administrateurs représentant les salariés), 5 femmes siègent au sein du Conseil d'Administration de L'Oréal, soit une proportion de 38,5 %.

Le Conseil a ainsi anticipé la Loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes, qui fixait une première proportion minimale de 20 % d'administrateurs du même sexe à atteindre d'ici 2014.

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance poursuit ses travaux de sélection afin de faire des propositions de candidatures au Conseil d'Administration. En tout état de cause, la composition du Conseil sera, en 2017, en conformité avec la Loi qui exige une proportion minimale de 40 % des administrateurs de chaque sexe.

L'évolution du Conseil d'Administration en 2014 est détaillée plus loin, page 56.

### **2.2.1.2.5. Des administrateurs indépendants**

#### **TOUS LES ADMINISTRATEURS DE L'OREAL SONT LIBRES DE JUGEMENT**

L'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil est assuré avec une définition et un partage très précis des fonctions de chacun.

Tous disposent d'une information permanente et de moyens adaptés à l'exercice de leur mission. Tous ont un devoir de vigilance et participent, en toute indépendance, aux travaux et décisions du Conseil et, le cas échéant, de ses Comités d'Etudes.

Tous sont soumis au respect des règles en vigueur en matière de conflits d'intérêts.

#### **LES ADMINISTRATEURS QUALIFIES D'INDEPENDANTS AU REGARD DES CRITERES DEFINIS PAR LE CODE AFEP-MEDEF**

Un membre du Conseil est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

Dans cet esprit, les critères qui guident le Conseil pour qualifier un membre d'indépendant sont les critères suivants, spécifiés par le Code AFEP-MEDEF :

- ◆ ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social de la Société, ni salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes (critère 1) ;
- ◆ ne pas être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur (critère 2) ;

- ◆ ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité (critère 3) ;
- ◆ ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social (critère 4) ;
- ◆ ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes (critère 5) ;
- ◆ ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans (critère 6).

Lors de sa séance du 28 novembre 2014, le Conseil d'Administration a examiné au cas par cas la situation de chacun des membres concernés au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code AFEP-MEDEF.

	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Critère 6	Qualification retenue
<b>Mme Belén Garijo</b>	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant
<b>Mme Virginie Morgon</b>	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant
<b>Mme Annette Roux</b>	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant
<b>M. Charles-Henri Filippi</b>	oui	oui	oui <sup>(1)</sup>	oui	oui	oui	Indépendant
<b>M. Xavier Fontanet</b>	oui	oui	oui	oui	oui	non <sup>(2)</sup>	Indépendant
<b>M. Bernard Kasriel</b>	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant
<b>M. Louis Schweitzer</b>	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant

(1) Le Conseil d'Administration, sur la base des travaux menés par le Comité des Nominations et de la Gouvernance, a analysé, comme chaque année, les flux financiers intervenus au cours de l'exercice entre L'Oréal et les sociétés dans lesquelles les administrateurs qualifiés d'indépendants détiennent aussi un mandat. Il apparaît que le caractère de ces relations d'affaires est non significatif.

Concernant les relations entre L'Oréal et Citigroup France dont M. Charles-Henri Filippi est Président, le Conseil a constaté qu'elles n'étaient pas significatives compte tenu de leur volume et de leur nature. Il s'agit essentiellement de commissions de couvertures de change. Par ailleurs, la possibilité pour L'Oréal de recourir à un panel de banques, dans un contexte concurrentiel, exclut toute relation de dépendance. En outre, M. Charles-Henri Filippi connaît l'obligation de faire part au Conseil d'Administration de L'Oréal de toute situation de conflit d'intérêt, même potentiel, et le devoir de ne pas participer aux délibérations et aux décisions correspondantes. Enfin, il ne participera pas, au sein de Citigroup, aux travaux susceptibles de concerner L'Oréal.

(2) Le Conseil d'Administration a examiné attentivement la situation de M. Xavier Fontanet dont la durée du mandat a dépassé 12 ans après son renouvellement, intervenu le 17 avril 2014. Le Conseil d'Administration a pris en compte l'objectivité dont a toujours fait preuve M. Xavier Fontanet lors des débats et décisions du Conseil ainsi que sa capacité à exprimer ses convictions et formuler un jugement équilibré en toutes circonstances vis-à-vis de la Direction Générale. Il a considéré que sa personnalité, son leadership et son engagement, reconnus par les actionnaires de L'Oréal qui ont approuvé le renouvellement de son mandat à 98,28 %, le 17 avril 2014, étaient autant de gages de son indépendance d'esprit.

Le Conseil a, par ailleurs, estimé que l'expérience de M. Xavier Fontanet en matière de gouvernance et l'attention qu'il a toujours portée au bon fonctionnement du Conseil en sa qualité de Président du Comité des Nominations et de la Gouvernance sont essentielles, compte tenu du renouvellement récent et important des administrateurs indépendants et de l'intégration des administrateurs représentant les salariés. Ces qualités conjuguées à une bonne compréhension des enjeux de la Société apportent beaucoup à la continuité des débats du Conseil et contribuent à mettre ses décisions en perspective.

Compte tenu de ces éléments d'appréciation analysés concrètement avec beaucoup de soin, le Conseil d'Administration a estimé que le critère des 12 ans, défini par le Code AFEP-MEDEF parmi cinq autres critères, n'était pas à lui seul suffisant pour que M. Xavier Fontanet perde mécaniquement sa qualité d'administrateur indépendant.

En résumé, au 31 décembre 2014, 7 membres du Conseil d'Administration sur 13 (hors administrateurs représentant les salariés), sont qualifiés d'indépendants (soit 53,8 % du Conseil d'Administration) :

- ◆ Mme Belén Garijo ;
- ◆ Mme Virginie Morgon ;
- ◆ Mme Annette Roux ;
- ◆ M. Charles-Henri Filippi ;
- ◆ M. Xavier Fontanet ;
- ◆ M. Bernard Kasriel ;
- ◆ M. Louis Schweitzer.



### 2.2.1.2.6. Des administrateurs responsables

#### GESTION DES CONFLITS D'INTERETS

Dans le cadre de la Loi et des droits et obligations des administrateurs définis dans le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration de L'Oréal, et conformément au Code AFEP-MEDEF, les administrateurs sont soumis au respect des règles en vigueur en matière de situation de conflits d'intérêts et de déontologie boursière.

Ainsi, « *tout administrateur a l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts même potentiel et doit s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante* ». A cet égard, sur la base des déclarations établies par chaque administrateur, le Conseil n'a identifié aucun conflit d'intérêts. Les informations visées à l'annexe 1 du Règlement Européen n° 809/2004 ci-après contiennent des précisions complémentaires.

#### INFORMATIONS RELATIVES AUX MANDATAIRES SOCIAUX VISEES A L'ANNEXE 1 DU REGLEMENT EUROPEEN N° 809/2004

##### Liens familiaux existants entre les mandataires sociaux (article 14.1 de l'annexe)

Mme Françoise Bettencourt Meyers est l'épouse de M. Jean-Pierre Meyers et la mère de M. Jean-Victor Meyers.

M. Jean-Pierre Meyers est l'époux de Mme Françoise Bettencourt Meyers et le père de M. Jean-Victor Meyers.

M. Jean-Victor Meyers est le fils de Mme Françoise Bettencourt Meyers et de M. Jean-Pierre Meyers.

##### Absence de condamnation ou d'incrimination des mandataires sociaux (article 14.1 de l'annexe)

Les mandataires sociaux n'ont pas, à la connaissance de la Société, fait l'objet au cours des cinq dernières années de condamnation pour fraude, de faillite, mise sous séquestre ou liquidation, d'incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris les organismes professionnels désignés), de décision d'un tribunal les empêchant d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

##### Conflits d'intérêts potentiels entre les devoirs des mandataires sociaux, à l'égard de L'Oréal, et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs (articles 14.2 et 18.3 de l'annexe)

Le paragraphe 2.2.1.2.5. examine la situation de chacun des administrateurs au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code AFEP-MEDEF. Le mode d'organisation et de fonctionnement adopté par le Conseil lui permettrait, le cas échéant, de prévenir un éventuel exercice abusif du contrôle par un actionnaire, notamment par la présence de sept administrateurs indépendants au sein du Conseil d'Administration. Voir également le chapitre 7 qui traite des accords portant sur les titres composant le capital de la Société.

#### Informations sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration (article 16.2 de l'annexe)

Les mandataires sociaux ne sont pas liés à L'Oréal ou à l'une quelconque de ses filiales par un contrat de services prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

#### DEONTOLOGIE BOURSIERE

Le Conseil a pris connaissance des règles à appliquer en matière de prévention des manquements d'initiés, en particulier concernant les périodes pendant lesquelles il est interdit de réaliser des opérations sur le titre. Il a eu l'occasion de modifier en conséquence son Règlement Intérieur et a émis des recommandations auprès de la Direction Générale afin de mettre à jour le Code de déontologie boursière et les Fondamentaux du Contrôle Interne de L'Oréal.

Sur la base des textes de Loi, règlements, recommandations de place, ce code rappelle qu'une information privilégiée ne doit être transmise et utilisée qu'à des fins professionnelles.

Une information privilégiée est une information non publique, précise, qui, si elle était rendue publique, pourrait avoir une influence sensible sur le cours de l'action. Cette information privilégiée peut être, notamment, de trois sortes : stratégique, liée à la définition et à la mise en œuvre de la politique de développement du Groupe ; récurrente, liée au calendrier annuel de production et de publication des comptes annuels et intermédiaires, des communications régulières, ou des réunions périodiques consacrées à l'information financière ; ponctuelle, liée à un programme, à un projet ou à une opération financière donnée.

Le Code de déontologie boursière incite à la plus grande prudence quand il s'agit, pour le détenteur d'une information privilégiée, de réaliser ou de faire réaliser des opérations financières sur les titres L'Oréal en Bourse et souligne que les fautes en la matière sont passibles de sanctions pénales. Dans le Règlement Intérieur du Conseil, il est demandé tout spécialement à l'administrateur, qui a le statut d'initié permanent, de ne pas effectuer d'opérations sur les titres L'Oréal précisément pendant certaines périodes et lorsqu'il dispose d'informations privilégiées.

Enfin, les administrateurs communiquent à l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) chaque transaction réalisée par eux ou par leurs proches sur les titres L'Oréal. Cette obligation leur est périodiquement rappelée par la Société (cf. état récapitulatif des opérations réalisées en 2014 sur les titres L'Oréal par les mandataires sociaux - voir le paragraphe 2.4 page 89).

### 2.2.1.2.7. Evolution des mandats et fonctions des mandataires sociaux

#### EVOLUTIONS EN 2014

- ◆ **Renouvellement des mandats d'administrateur de M. Jean-Paul Agon et de M. Xavier Fontanet**

L'Assemblée Générale du 17 avril 2014 a renouvelé pour une durée de quatre ans, les mandats d'administrateur de M. Jean-Paul Agon et de M. Xavier Fontanet.

- ◆ **Nomination en qualité d'administrateur de Mme Belén Garijo**

L'Assemblée Générale du 17 avril 2014 a nommé Mme Belén Garijo administrateur pour une durée de quatre ans.

- ◆ **Démission de son mandat d'administrateur de M. Paul Bulcke**

M. Paul Bulcke a démissionné de son mandat d'administrateur le 8 juillet 2014, le nombre de représentants de Nestlé au Conseil d'Administration de L'Oréal étant ajusté de trois à deux, afin de refléter l'évolution de la participation de Nestlé dans la gouvernance de L'Oréal suite à l'opération stratégique conclue entre les deux sociétés le 10 février 2014 et finalisée le 8 juillet 2014.

- ◆ **Désignations de Mme Ana Sofia Amaral et de M. Georges Liarakapis en qualité d'administrateurs représentant les salariés en juillet 2014.**

#### EVOLUTIONS PREVUES EN 2015

- ◆ **Mandat d'administrateur arrivant à échéance en 2015 : Mme Annette Roux**

Après 8 années de participation active aux travaux du Conseil, Mme Annette Roux ne sollicitera pas le renouvellement de son mandat d'administrateur qui arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale de 2015.

Mme Annette Roux avait été nommée administrateur de L'Oréal en 2007. Le Conseil a remercié chaleureusement Mme Annette Roux pour la qualité de sa contribution à ses débats et décisions.

- ◆ **Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Charles-Henri Filippi**

Le mandat d'administrateur de M. Charles-Henri Filippi arrivant à échéance en 2015, son renouvellement pour une durée de quatre ans est soumis à l'Assemblée.

M. Charles-Henri Filippi a participé en 2014 à toutes les réunions du Conseil d'Administration et à toutes les réunions des trois Comités du Conseil d'Administration dont il est membre (Comité d'Audit, Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations et Comité des Nominations et de la Gouvernance), à l'exception d'une réunion du Comité des Nominations et de la Gouvernance.

Membre du Comité d'Audit depuis 2008, il complète harmonieusement et efficacement la compétence du

Conseil dans le domaine financier. Egalement membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations et du Comité des Nominations et de la Gouvernance, il dispose ainsi d'une expertise croisée qui enrichit utilement les travaux de chacun de ces Comités.

M. Charles-Henri Filippi est un administrateur indépendant, libre d'intérêt, disponible et compétent.

Les relations d'affaires entre la Société L'Oréal et Citigroup France, dont il est Président, font l'objet chaque année, dans le cadre de l'évaluation de l'indépendance des administrateurs, d'une analyse approfondie. Le Conseil a constaté qu'elles n'étaient pas significatives compte tenu à la fois de leur nature et de leur volume, s'agissant essentiellement de commissions de change. Par ailleurs, la possibilité pour L'Oréal de recourir à un panel de banques, dans un contexte concurrentiel, exclut par ailleurs toute relation de dépendance.

En outre, M. Charles-Henri Filippi connaît l'obligation de faire part au Conseil d'Administration de L'Oréal de toute situation de conflit d'intérêt, même potentiel, et le devoir de ne pas participer aux décisions correspondantes. De plus, il ne participera pas, au sein de Citigroup, aux travaux susceptibles de concerner L'Oréal.

- ◆ **Nomination d'un nouvel administrateur en 2015 : Mme Sophie Bellon**

Le Conseil proposera à l'Assemblée Générale la candidature en qualité de nouvel administrateur de Mme Sophie Bellon en charge de la Stratégie de Recherche, Développement et Innovation de Sodexo et Vice-Présidente du Conseil d'Administration de Sodexo.

Mme Sophie Bellon, 53 ans, de nationalité française, est diplômée de l'EDHEC et a débuté sa carrière en 1985 aux Etats-Unis, dans la finance, comme conseil en fusions-acquisitions, puis dans le secteur de la mode en tant qu'agent de grandes marques internationales.

Après cette expérience de près de 10 ans aux Etats-Unis, Mme Sophie Bellon revient en France et rejoint Sodexo en 1994 où, depuis plus de 20 ans, elle prend part, au travers de chacune de ses fonctions, aux grandes étapes de la croissance du Groupe Sodexo : d'abord à la Direction Financière où elle participe notamment à d'importants projets d'acquisitions ; elle poursuit son parcours à la Direction Commerciale et prend, en 2008, la Direction Générale du pôle Entreprises de Sodexo en France.

Sodexo est un Groupe international, leader mondial des services de qualité de vie, avec 420 000 salariés présents dans 80 pays.

Depuis janvier 2013, Mme Sophie Bellon a pris la Direction de la Stratégie de Recherche, Développement et Innovation de Sodexo.

En novembre 2013, le Conseil d'Administration de Sodexo a nommé Mme Sophie Bellon, Vice-Présidente du Conseil d'Administration de Sodexo, afin qu'elle succède, en janvier 2016, au Président Fondateur, Monsieur Pierre Bellon, à la fonction de Président du Conseil d'Administration.

Très engagée en faveur de la diversité et de la mixité, Mme Sophie Bellon est également Co-Présidente de SWIFT (*Sodexo Women's International Forum for Talent*), programme destiné à accroître la représentativité des femmes au sein des organes de décision de Sodexo.

Mme Sophie Bellon apportera au Conseil de L'Oréal sa connaissance pluridisciplinaire de l'entreprise au plus haut niveau et sa vision stratégique, ses valeurs humaines et de fortes convictions en matière de responsabilité sociétale, une des priorités de développement du Groupe L'Oréal dans le cadre du programme « *Sharing Beauty With All* ».

La nomination de Mme Sophie Bellon en qualité d'administrateur pour une durée de 4 ans est soumise à l'Assemblée Générale.

Le taux de représentation des femmes et le nombre d'administrateurs indépendants resteraient inchangés par rapport à ceux au 31 décembre 2014.

## 2.2.2. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration

### 2.2.2.1. INFORMATION GENERALE SUR LES SEANCES EN 2014 DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITES

#### ***Des administrateurs engagés, ayant une connaissance approfondie de l'entreprise***

La préparation et la tenue des réunions du Conseil d'Administration et de ses Comités requièrent une disponibilité croissante et un investissement important des administrateurs.

Les administrateurs de L'Oréal sont régulièrement informés de l'ensemble des activités de la Société et de ses performances dans un univers très concurrentiel.

Les administrateurs peuvent proposer à l'ordre du jour des travaux du Conseil et de ses Comités, en totale indépendance, tout sujet utile à la bonne gouvernance.

Les Comités préparent les débats et les délibérations du Conseil. Les réunions du Conseil se tiennent le plus souvent en présence de dirigeants de l'entreprise invités compte tenu de l'actualité du développement de L'Oréal et des nombreux aspects de sa stratégie. Dans un dialogue ouvert et constructif, les échanges, en confiance, participent à la qualité des travaux des administrateurs.

Dotés d'expertises complémentaires, libres de jugement, les administrateurs s'assurent collégialement que les mesures adoptées concourent à la mise en œuvre de la stratégie de L'Oréal. Les débats au sein du Conseil, encouragés par le Président, se font de manière transparente et approfondie.

#### ***Des administrateurs assidus***

En 2014, le Conseil s'est réuni à 7 reprises. Le taux d'assiduité aux séances du Conseil a été en moyenne de 93,5 % (contre 91,4 % en 2013). Le taux d'assiduité aux réunions des Comités d'Etudes est précisé dans les tableaux pages 59 à 62.

La répartition des jetons de présence, établie selon l'assiduité de chacun des administrateurs aux réunions du Conseil et la présence dans ses différents Comités, est détaillée à la page 73.

Les règles de répartition des jetons attribués au titre de l'exercice 2014 tiennent compte des recommandations du Code AFEP-MEDEF, avec une part variable globale prépondérante tenant compte de l'assiduité aux réunions du Conseil et de ses Comités.

### 2.2.2.2. L'ACTIVITE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### ***Missions générales et Règlement Intérieur***

Les administrateurs contrôlent la gestion économique et financière du Groupe et participent à la définition de sa stratégie. Ils examinent et approuvent les grandes lignes d'actions retenues par la Direction Générale, qui les met en œuvre.

Dans ce cadre, le Conseil recherche en permanence un mode de fonctionnement qui, tout en respectant rigoureusement la Loi, assure les conditions d'un bon gouvernement de l'entreprise.

Les travaux du Conseil s'appuient sur un Règlement Intérieur qui a pour objet de compléter les règles légales, réglementaires, statutaires et les recommandations de place auxquelles le Conseil se réfère. Ce Règlement Intérieur a été mis à jour par le Conseil le 10 février 2014 pour tenir notamment compte de l'évolution en juin 2013, du Code AFEP-MEDEF, d'une part, et de la Loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, d'autre part. Le Règlement Intérieur est reproduit intégralement dans le présent Document et rendu public sur le site Internet de L'Oréal.

#### ***Des travaux du Conseil axés sur l'activité et la stratégie***

En 2014, outre le suivi régulier de l'activité du Groupe (marchés, métiers, développement géographique, concurrence, objectifs quantitatifs et qualitatifs), le Conseil d'Administration a, comme il l'a souhaité, poursuivi ses travaux sur les éléments constitutifs de la stratégie de L'Oréal.

Grâce à un dialogue constructif avec la Direction Générale, le Conseil contribue à l'élaboration de la stratégie, tout particulièrement en analysant l'intérêt stratégique des opérations d'acquisitions, leur incidence sur la structure financière de l'entreprise et sur ses capacités de développement à long terme.

Ainsi, à titre d'illustration, ont été conclues durant l'exercice, les acquisitions stratégiques de Magic Holdings International Limited, L'Oréal réalisant ainsi son investissement le plus important sur le marché de la beauté en Chine, de NYX Cosmetics, l'une des marques américaines de maquillage enregistrant la plus forte

croissance aux Etats-Unis, portée par une stratégie de communication originale s'appuyant sur les réseaux sociaux et un marketing de proximité, et de Decléor et Carita, numéro deux mondial du marché professionnel des spas et instituts de beauté.

Le Conseil apporte également beaucoup d'attention au suivi des acquisitions faites dans les années antérieures et demande que lui soit régulièrement présenté un bilan des opérations réalisées : intégration au sein du Groupe, synergies, complémentarités, réalisation du *business plan* élaboré lors de l'acquisition et création de valeur pour L'Oréal.

Afin de bénéficier de la meilleure connaissance possible des activités de L'Oréal, le Conseil d'Administration rencontre régulièrement ses grands dirigeants. Chacune de leurs interventions est l'occasion pour les administrateurs de prendre la mesure d'un aspect caractéristique d'un métier et d'une organisation, de forger leur opinion et de prendre leurs décisions en bénéficiant de toute l'information pertinente.

Ainsi, en 2014, les administrateurs ont analysé en détail les questions de Logistique et de *Supply Chain* en présence du Directeur Général des Opérations du Groupe.

Ils ont également pu débattre de manière approfondie de la situation et des perspectives de L'Oréal sur le premier marché du Groupe, celui de l'Europe de l'Ouest avec une présentation complète de son Directeur Général de zone.

Une journée a été consacrée à la Division des Produits Grand Public pour une analyse concrète de l'évolution du marché très concurrentiel des cosmétiques en grande distribution.

Par ailleurs, le Directeur Général de l'Ethique du Groupe a exposé aux administrateurs les avancées réalisées dans ce domaine et leur a présenté la 3<sup>e</sup> édition de la Charte Ethique du Groupe. Le Conseil a relevé parmi les nouveaux sujets abordés dans cette édition : le lobbying, le blanchiment d'argent, les Droits de l'Homme, et le renforcement des exigences en matière de publicité, marketing, données personnelles et médias sociaux.

Enfin, le Directeur Général des Relations Humaines est intervenu pour présenter le double enjeu, individuel et collectif, des Ressources Humaines : donner au Groupe les talents dont il a besoin pour se développer sur tous les continents, créer un environnement collaboratif et solidaire au sein duquel chacun peut se révéler et donner le meilleur.

En 2014, le Conseil d'Administration a étudié et autorisé préalablement à sa conclusion l'opération stratégique avec Nestlé, approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 avril 2014. Cette opération consistait, d'une part, en un rachat en vue de leur annulation de 48,5 millions d'actions

L'Oréal (soit 8 % de son capital) à Nestlé et, d'autre part, en une cession de la participation de L'Oréal de 50 % dans le laboratoire pharmaceutique suisse de dermatologie Galderma à Nestlé (détenu à parité par L'Oréal et Nestlé).

En 2014, le Comité Central d'Entreprise a été consulté et a rendu un avis, en application de la Loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, sur les orientations stratégiques de l'entreprise, telles que définies précédemment par le Conseil d'Administration. Ce dernier a pris connaissance de l'avis du Comité Central d'Entreprise et y a répondu.

### ***Information du Conseil sur la situation financière, la situation de trésorerie et les engagements de la Société***

La situation financière et la situation de la trésorerie sont revues au moins deux fois par an en séance du Conseil, au moment de l'arrêté des comptes annuels et de l'examen des comptes semestriels ou à tout autre moment si nécessaire. La structure de bilan reste solide.

Les engagements de la Société sont examinés dans le cadre du renouvellement annuel des autorisations données au Président-Directeur Général et des délégations qu'il consent.

Comme en témoignent les travaux préparatoires de ses Comités (voir ci-après), le Conseil analyse aussi d'autres aspects de la stratégie, de la gestion économique et financière du Groupe et des engagements de la Société en matière environnementale, sociale et sociétale. Les travaux des Comités font systématiquement l'objet d'un compte rendu présenté par leur Président lors des séances du Conseil.

#### **2.2.2.3. L'ACTIVITE DES COMITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Les débats et les décisions du Conseil sont facilités par les travaux de ses Comités d'Etudes, qui lui rendent compte après chacune de leurs réunions. Les missions de chaque Comité sont détaillées dans le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration qui a été mis à jour sur ce point début 2014.

En 2014, les Comités ont été à nouveau chargés par le Conseil de préparer ses délibérations. La composition de ces Comités, leurs missions et leurs travaux en 2014 sont précisés et détaillés ci-après.

Les Comités du Conseil d'Administration agissent strictement dans le cadre des missions qui leur ont été données par le Conseil. Ils préparent activement ses travaux, sont force de propositions, mais n'ont aucun pouvoir de décision.

**/ COMITE STRATEGIE ET DEVELOPPEMENT DURABLE**

Composition	Principales missions	Principales activités en 2014
<p><b>Composition au 31.12.2014 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Jean-Paul AGON (Président)</li> <li>♦ Françoise BETTENCOURT MEYERS</li> <li>♦ Peter BRABECK-LETMATHE</li> <li>♦ Bernard KASRIEL</li> <li>♦ Jean-Pierre MEYERS</li> <li>♦ Louis SCHWEITZER</li> </ul> <p>Les administrateurs participent aux réunions du Comité en toute liberté de jugement et dans l'intérêt de tous les actionnaires. Il est précisé que deux d'entre eux appartiennent à la famille Bettencourt Meyers, un administrateur étant issu de Nestlé.</p> <p>Le Comité s'est réuni six fois en 2014, avec un taux d'assiduité de 100 %.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>Apporter un éclairage par ses analyses sur les orientations stratégiques</b> soumises au Conseil.</li> <li>♦ <b>Suivi de la réalisation et l'évolution des opérations significatives</b> en cours et veiller au maintien des grands équilibres financiers.</li> <li>♦ <b>Examen des grands axes, options ou projets stratégiques</b> présentés par la Direction Générale avec leurs conséquences économiques et financières, les opportunités d'acquisitions, les opérations financières susceptibles de modifier de manière significative la structure du bilan.</li> <li>♦ <b>Vérification de l'intégration des engagements de l'entreprise</b> en matière de Développement Durable, au regard des enjeux propres à l'activité du Groupe et à ses objectifs.</li> <li>♦ <b>Examen des projets d'orientations stratégiques</b>, définis par le Conseil d'Administration, en vue de la consultation du Comité Central d'Entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <b>Analyse du chiffres d'affaires</b>, point sur l'activité, les marchés et la concurrence.</li> <li>♦ <b>Analyse de la performance des derniers lancements de produits.</b></li> <li>♦ <b>Examen des perspectives stratégiques</b> de développement du Groupe.</li> <li>♦ <b>Examen de l'intégralité des projets d'acquisition</b> : parmi les projets présentés au Conseil figurent les projets suivants :             <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Magic ;</li> <li>♦ Decléor/Carita ;</li> <li>♦ Niely Cosmetics ;</li> <li>♦ NYX ;</li> <li>♦ Carol's Daughter.</li> </ul> </li> <li>♦ Proposition au Conseil d'Administration d'une synthèse des <b>orientations stratégiques dans le cadre de la consultation du Comité Central d'Entreprise.</b></li> <li>♦ <b>Recommandations au Conseil d'Administration sur les choix à effectuer suite à la Loi n° 2014-384 du 29 mars 2014</b> « visant à reconquérir l'économie réelle » dite « Loi Florange ».</li> </ul>

## / COMITE D'AUDIT

Composition	Principales missions	Principales activités en 2014
<p><b>Composition au 31.12.2014 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Louis SCHWEITZER (Président)</li> <li>◆ Charles-Henri FILIPPI</li> <li>◆ Christiane KUEHNE</li> <li>◆ Jean-Victor MEYERS</li> <li>◆ Virginie MORGON</li> </ul> <p>Le Comité est présidé depuis février 2013 par M. Louis Schweitzer, administrateur indépendant, membre du Comité depuis 2011 et dispose d'une compétence financière reconnue.</p> <p>En avril 2014, le Comité a accueilli un nouvel administrateur, M. Jean-Victor Meyers, en remplacement de M. Jean-Pierre Meyers.</p> <p>Les administrateurs membres du Comité d'Audit ont la qualification nécessaire du fait de leur expérience professionnelle et de leur bonne connaissance des procédures comptables et financières du Groupe qui leur sont régulièrement présentées.</p> <p>Le Président-Directeur Général n'est pas membre du Comité.</p> <p>Le Comité a eu l'occasion de procéder à l'audition du Directeur Général de l'Administration et des Finances ainsi que des dirigeants en charge des domaines dont le Comité examine l'activité, dans le cadre notamment des processus liés à la gestion et à la maîtrise des risques.</p> <p>Les Commissaires aux Comptes assistent aux réunions. Le Comité a rencontré les Commissaires aux Comptes hors la présence du management.</p> <p>Le Comité n'a pas jugé utile de recourir à des experts extérieurs.</p> <p>Le nombre d'administrateurs indépendants est de 3 sur 5, soit 60 %.</p> <p>En 2014, le Comité d'Audit s'est réuni quatre fois avec un taux d'assiduité de 96 %.</p> <p>Lors de la réunion du Conseil du 12 février 2015, sur proposition du Comité des Nominations et de la Gouvernance, il a été décidé que M. Georges Liarakapis rejoindrait le Comité d'Audit après l'Assemblée Générale du 22 avril 2015.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>Suivi du processus d'élaboration de l'information financière.</b></li> <li>◆ <b>Suivi du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés</b> par les Commissaires aux Comptes.</li> <li>◆ Examen des plans d'audit et du programme d'intervention des Commissaires aux Comptes, des résultats de leurs vérifications.</li> <li>◆ <b>Suivi de l'indépendance des Commissaires aux Comptes.</b></li> <li>◆ <b>Suivi de l'efficacité des systèmes de Contrôle Interne et de gestion des risques.</b></li> <li>◆ <b>Rôle d'alerte du Président du Conseil en cas de détection d'un risque important</b> qui ne lui paraît pas être traité de manière adéquate.</li> <li>◆ <b>Mission de suivi des principales expositions et sensibilités aux risques du Groupe.</b></li> <li>◆ <b>Examen du programme et des objectifs de la Direction de l'Audit Interne</b>, ainsi que les méthodes et procédures des systèmes de contrôle interne utilisées.</li> <li>◆ <b>Examen annuel de la partie du Rapport de Gestion</b> relative aux « facteurs de risques » et du Rapport du Président du Conseil d'Administration relative aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>Examen des résultats annuels, semestriels et du bilan.</b></li> <li>◆ <b>Examen des Rapports des Commissaires aux Comptes.</b></li> <li>◆ <b>Examen du plan d'audit 2014</b> et des résultats des vérifications effectuées, de leurs recommandations ainsi que des suites données, dans le cadre du contrôle légal des comptes.</li> <li>◆ <b>Examen des audits effectués</b> par les Commissaires aux Comptes <b>en matière d'informations sociales, environnementales et sociétales</b>, l'élargissement du périmètre de contrôle et l'amélioration de la fiabilité des données ayant permis l'émission d'un rapport additionnel d'assurance raisonnable portant sur 16 indicateurs.</li> <li>◆ <b>Suivi de l'activité de l'Audit Interne</b> : le Comité ayant estimé que l'Audit Interne a procédé à un examen approfondi de tous les processus clés avec des critères exigeants.</li> <li>◆ <b>Contrôle interne</b> : examen des facteurs de risques et cartographie des risques, le Comité ayant constaté que la prise en charge des risques est contrôlée et assurée au niveau opérationnel. Il existe un processus de revue régulière de ceux-ci par le Comité Exécutif.</li> <li>◆ <b>Examen de la partie « facteurs de risques » du Rapport de Gestion 2014</b> et du Rapport du Président relatif aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques.</li> <li>◆ <b>Suivi des résultats des programmes de sensibilisation au risque de fraude et de prévention de la corruption</b> : examen des brochures et Chartes adressées aux collaborateurs du Groupe.</li> <li>◆ <b>Information sur les risques juridiques</b> et les éventuels contentieux et faits majeurs susceptibles d'avoir un impact significatif sur la situation financière et sur le patrimoine de L'Oréal.</li> <li>◆ <b>Sécurité des Systèmes d'Information et de sûreté</b> : le Comité ayant constaté que le développement de L'Oréal se faisait au travers d'une infrastructure solide, pérenne et innovante, dans un environnement sécurisé avec des coûts contrôlés.</li> </ul>

**/ COMITE DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE**

Composition	Principales missions	Principales activités en 2014
<p><b>Composition au 31.12.2014 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Xavier FONTANET (Président)</li> <li>◆ Peter BRABECK-LETMATHE</li> <li>◆ Charles-Henri FILIPPI</li> <li>◆ Jean-Pierre MEYERS</li> </ul> <p>Les administrateurs participent de manière active aux réunions du Comité, en toute liberté de jugement et dans l'intérêt de tous les actionnaires.</p> <p>M. Charles-Henri Filippi a rejoint ce Comité suite à la décision du Conseil d'Administration du 10 février 2014. Le Président-Directeur Général peut assister aux séances du Comité en dehors d'un point à l'ordre du jour qui le concerne directement.</p> <p>Le nombre d'administrateurs indépendants est de 2 sur 4, soit 50%.</p> <p>En 2014, le Comité s'est réuni six fois avec un taux d'assiduité de 91 %.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>Réflexions et recommandations au Conseil quant aux modalités d'exercice de la Direction Générale</b> et sur le statut des dirigeants mandataires sociaux.</li> <li>◆ Avis sur les propositions du Président du Conseil d'Administration pour la <b>nomination du Directeur Général</b>.</li> <li>◆ Proposition au Conseil de <b>nouveaux administrateurs</b>.</li> <li>◆ Examen de la <b>qualification d'administrateur indépendant</b> revue chaque année par le Conseil d'Administration.</li> <li>◆ Vérification de la <b>bonne application du Code de gouvernement d'entreprise</b> auquel la Société se réfère.</li> <li>◆ <b>Débat sur les questions de gouvernance liées au fonctionnement et à l'organisation du Conseil</b>.</li> <li>◆ Préparation <b>des plans de succession des dirigeants mandataires sociaux</b> en cas de vacance imprévisible.</li> <li>◆ Conduite de la <b>réflexion sur les Comités chargés de préparer le travail du Conseil</b>.</li> <li>◆ Préparation des décisions du Conseil en matière de <b>mise à jour de son Règlement Intérieur</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>Examen des conditions d'exercice de la Direction Générale</b> : unicité des fonctions de Président et de Directeur Général.</li> <li>◆ <b>Réflexion sur la composition du Conseil</b> (diversité, complémentarité des profils, compétence, équilibre hommes/femmes), sélection et rencontres des candidats et propositions au Conseil pour validation.</li> <li>◆ <b>Proposition du choix du processus de désignation des deux administrateurs représentant les salariés</b>.</li> <li>◆ Réflexion et propositions sur la <b>composition des Comités du Conseil</b>.</li> <li>◆ <b>Elaboration du parcours d'intégration</b> des nouveaux administrateurs.</li> <li>◆ <b>Examen de l'indépendance</b> de chacun des administrateurs au regard des critères énoncés dans le Code AFEP-MEDEF.</li> <li>◆ <b>Détermination des modalités de l'évaluation annuelle du Conseil</b>.</li> <li>◆ Analyse des <b>Rapports 2014 de l'Autorité des Marchés Financiers et du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise</b>.</li> <li>◆ <b>Examen des plans de succession en vue d'assurer la continuité de la Direction Générale</b>.</li> <li>◆ <b>Examen des postes clés de l'organisation</b> dans la perspective d'assurer la continuité de l'activité (à court terme).</li> </ul>

## / COMITE DES RESSOURCES HUMAINES ET DES REMUNERATIONS

Composition	Principales missions	Principales activités en 2014
<p><b>Composition au 31.12.2014 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Bernard KASRIEL (Président)</li> <li>◆ Peter BRABECK-LETMATHE</li> <li>◆ Jean-Pierre MEYERS</li> <li>◆ Charles-Henri FILIPPI</li> </ul> <p>Les administrateurs participent de manière active aux réunions du Comité, en toute liberté de jugement et dans l'intérêt de tous les actionnaires. Le Président-Directeur Général peut assister aux séances du Comité, sauf quand le point à l'ordre du jour le concerne directement.</p> <p>Le nombre d'administrateurs indépendants est de 2 sur 4, soit 50%.</p> <p>En 2014, le Comité s'est réuni trois fois avec un taux d'assiduité de 100 %.</p> <p>Lors de la réunion du Conseil du 12 février 2015, sur proposition du Comité des Nominations et de la Gouvernance, il a été décidé que Mme Ana Sofia AMARAL et Mme Belén GARIJO rejoindraient le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations après l'Assemblée Générale du 22 avril 2015.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Etablissement de <b>propositions relatives à la rémunération</b> du Président du Conseil d'Administration et à celle du Directeur Général le cas échéant.</li> <li>◆ Fixation de <b>l'enveloppe des jetons de présence</b> à soumettre à l'Assemblée Générale et mode de distribution.</li> <li>◆ Détermination de <b>la politique de plans incitatifs à long terme</b>, se déclinant notamment au travers de plans d'attributions gratuites d'actions ou actions de performance (ACAs).</li> <li>◆ <b>Suivi de la politique Ressources Humaines</b> : relations sociales, recrutement, diversité.</li> <li>◆ <b>Suivi de l'application de la Charte Ethique</b> dans l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Proposition de révision de la <b>rémunération fixe 2014 et de modification de la structure de la rémunération variable annuelle 2014</b> du dirigeant mandataire social.</li> <li>◆ <b>En février 2014, analyse de la performance 2013 du dirigeant mandataire social</b> et communication au Conseil d'une recommandation en matière de fixation de la rémunération variable annuelle 2013.</li> <li>◆ <b>En février 2015, analyse de la performance 2014 du dirigeant mandataire social</b> et communication au Conseil d'une recommandation en matière de fixation de la rémunération variable annuelle 2014.</li> <li>◆ <b>Say on Pay</b> : Préparation de la résolution présentée à l'Assemblée du 17 avril 2014 ; Travaux préparatoires en vue de la résolution <i>Say on Pay</i> proposée au vote lors de l'Assemblée du 22 avril 2015.</li> <li>◆ <b>Livraison des plans Long Term Incentives (LTI)</b> : Constatation des performances relatives au plan de Stock-Options de 2009 et au plan d'attribution d'actions de performance de 2010.</li> <li>◆ <b>Préparation du Plan d'attribution d'actions de performance du 17 avril 2014</b> et proposition d'attribution au dirigeant mandataire social.</li> <li>◆ <b>Répartition des jetons de présence</b> en application des nouvelles règles, prévoyant une part variable prépondérante.</li> <li>◆ <b>Examen de la 3<sup>e</sup> édition de la Charte Ethique.</b></li> </ul>

## 2.2.2.4. AUTO-EVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil procède chaque année à l'évaluation formalisée, prévue par le Code AFEP-MEDEF, de sa composition, de son organisation et de son mode de fonctionnement notamment afin de vérifier que, dans ces conditions, l'ordre du jour de ses travaux couvre bien l'étendue de ses missions, que les questions importantes ont été convenablement préparées et débattues et de mesurer la contribution de chaque membre aux travaux du Conseil.

Cette évaluation s'effectue dans le cadre du Code AFEP-MEDEF, auquel la Société se réfère, et des recommandations de place comme celles de l'AMF. A partir de la synthèse des entretiens individuels préalables entre l'administrateur et le Secrétaire du Conseil, entretiens menés sur la base d'un guide qui reprend les principes retenus par le code et ses recommandations, le Conseil envisage les voies de progrès toujours possibles et, à l'issue du débat qui a lieu, prend les mesures d'amélioration qu'il juge utiles.

Les administrateurs ont à nouveau exercé en 2014 leur totale liberté de jugement. Cette liberté de jugement leur a permis de participer, en toute indépendance, aux travaux puis aux

décisions collégiales du Conseil et, le cas échéant, aux travaux préparatoires puis aux propositions des Comités du Conseil.

Le Conseil a estimé que la qualité de ses réunions, au regard de ce qui avait été envisagé comme voies de progrès à l'issue de l'auto-évaluation de fin 2013, continue de s'améliorer, notamment sur les enjeux stratégiques du Groupe qui sont régulièrement discutés et débattus, en présence de dirigeants membres du Comité Exécutif.

Cette année encore, la démarche stratégique a fait l'objet d'un examen approfondi dans les travaux du Conseil, au regard du développement des marques, des pays et des marchés sur lesquels le Groupe opère.

A ce titre, la journée sur la stratégie de la Division des Produits Grand Public et la présentation du marché en Europe de l'Ouest, en présence des principaux dirigeants, ont été particulièrement appréciées.

Par ailleurs, le Conseil a continué d'approfondir l'analyse de la performance, au regard notamment de la concurrence, toujours dans le cadre des orientations stratégiques que le Conseil valide.



En 2014, le Conseil a, à nouveau, apprécié le rythme, la fréquence et le format des informations qui lui sont transmises dans le cadre de l'activité en général et des principaux événements de la vie du Groupe. La mise à disposition d'une documentation préalable aux séances du Conseil ou des Comités, dans le respect des impératifs de confidentialité et des contraintes de délais auxquels la Société est soumise, favorise la qualité des débats.

Les administrateurs ont fait de nouvelles propositions de thèmes à inscrire à l'ordre du jour de leurs réunions en 2015.

**2.2.2.5. ANNEXE : TEXTE INTEGRAL DU REGLEMENT INTERIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Le présent Règlement est applicable à tous les administrateurs, actuels ou futurs, qu'ils soient nommés par l'Assemblée ou désignés par les salariés, et a pour objet de

compléter les règles légales, réglementaires et statutaires afin de préciser les modalités de fonctionnement du Conseil et de ses Comités d'Etudes, dans l'intérêt de la Société et de ses actionnaires.

Le Conseil d'Administration de L'Oréal se réfère aux principes du gouvernement d'entreprise tels que présentés par le Code AFEP-MEDEF. Le Règlement Intérieur précise les modalités de fonctionnement du Conseil, dans l'intérêt de la Société et de tous ses actionnaires, et celui de ses Comités dont les membres sont des administrateurs auxquels il confie des missions préparatoires à ses travaux. Ce Règlement Intérieur a été modifié par le Conseil d'Administration le 10 février 2014 pour tenir compte notamment, d'une part, de l'évolution en juin 2013 du Code AFEP-MEDEF et, d'autre part, de la Loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi. Le Règlement Intérieur, comme pour les précédentes versions, est rendu public intégralement dans le présent chapitre.

**Préambule**

Le Conseil de L'Oréal (« la Société ») est une instance collégiale qui est mandatée par l'ensemble des actionnaires. Il exerce les compétences qui lui sont attribuées par la Loi pour agir en toutes circonstances dans l'intérêt social.

En exerçant ses prérogatives légales, le Conseil d'Administration (« le Conseil ») remplit les principales missions suivantes : il valide les orientations stratégiques de la Société, désigne les dirigeants mandataires sociaux chargés de diriger la Société dans le cadre de cette stratégie, choisit la modalité d'exercice de la Direction Générale (l'unicité des fonctions de Président et de Directeur Général ou la dissociation), contrôle la gestion et veille à la qualité de l'information financière et extra-financière fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés.

L'organisation des travaux du Conseil comme sa composition est adaptée aux spécificités de L'Oréal et s'inscrit dans une démarche constante de progrès. La principale responsabilité du Conseil est d'adopter le mode d'organisation et de fonctionnement qui lui permet d'accomplir au mieux sa mission. Son organisation et son fonctionnement sont décrits dans le présent Règlement Intérieur qu'il établit, et qui est publié en intégralité sur le site Internet de L'Oréal et dans le Document de Référence.

Le Conseil inscrit son action dans le cadre du Code AFEP-MEDEF. Le Rapport du Président sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil explique, le cas échéant, quelles sont les recommandations non retenues compte tenu des spécificités de la Société.

Le présent Règlement est applicable à tous les administrateurs, actuels ou futurs, qu'ils soient nommés par l'Assemblée ou désignés par les salariés, et a pour objet de compléter les règles légales, réglementaires et statutaires afin de préciser les modalités de fonctionnement du Conseil et de ses Comités.

**1. Missions et compétence du Conseil**

**1.1. LES POUVOIRS GENERAUX DU CONSEIL**

Le Conseil détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre.

Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées Générales et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. A toute époque de l'année, le Conseil opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns.

Le Conseil prépare et convoque l'Assemblée Générale des actionnaires dont il fixe l'ordre du jour. Il soumet au vote les comptes sociaux et consolidés et lui présente son Rapport de Gestion auquel est annexé le Rapport du Président approuvé par le Conseil.

Le Conseil fixe la rémunération des mandataires sociaux. Il rend compte de sa politique et de ses décisions dans son Rapport de Gestion et dans celui de son Président. L'Assemblée Générale est consultée chaque année sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social.

Le Conseil est une instance collégiale qui ne peut pas juridiquement déléguer ses compétences, sauf à la Direction Générale dans les cas expressément prévus par la Loi. Dans le cadre de ses travaux, il peut décider de mettre en place des Comités qui, sans avoir de pouvoirs décisionnels, ont vocation à fournir tous les éléments utiles aux débats et aux décisions qu'il est amené à prendre. Le Conseil fixe la composition des Comités ainsi que leurs règles de fonctionnement.

Le Conseil peut confier à un ou plusieurs de ses membres, ou à des tiers, des missions ou mandats exceptionnels ayant notamment pour objet l'étude d'un ou plusieurs sujets déterminés.

## 1.2. LES RELATIONS ENTRE LA DIRECTION GENERALE ET LE CONSEIL

### 1.2.1. Les modalités d'exercice de la Direction Générale

La Direction Générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil (le Président-Directeur Général), soit par une autre personne physique portant le titre de Directeur Général. Tout en laissant la possibilité de choisir entre la dissociation des fonctions ou l'unicité, la Loi ne privilégie aucune formule et donne compétence au Conseil pour choisir entre les deux modalités d'exercice de la Direction Générale eu égard aux spécificités de la Société.

Que la Direction Générale soit assumée par un Président-Directeur Général ou un Directeur Général, le Conseil dispose des mêmes prérogatives. Il peut notamment prendre toutes les mesures particulières visant à assurer le maintien de l'équilibre des pouvoirs.

### 1.2.2. Les pouvoirs de la Direction Générale

La Direction Générale, que cette fonction soit assumée par un Président-Directeur Général ou par un Directeur Général, est investie des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Elle exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la Loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil.

Le Conseil a la possibilité d'apporter des limitations aux pouvoirs de la Direction Générale. Ainsi, les opérations pouvant avoir une incidence notable sur le périmètre de consolidation de la Société, notamment les opérations d'un montant supérieur à 150 000 000 euros, et toutes les opérations nouvelles sortant des activités habituelles de la Société, sont soumises au Conseil. Dans tous les cas, la conclusion d'une de ces opérations et sa mise en œuvre font l'objet d'une information au Conseil.

La Direction Générale représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Sur proposition du Directeur Général, le Conseil peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur Général avec le titre de Directeur Général Délégué.

### 1.2.3. Les devoirs de la Direction Générale

Quelle que soit la modalité d'exercice choisie (Président-Directeur Général ou Directeur Général), la Direction Générale est tenue de communiquer à chaque administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Plus particulièrement, la Direction Générale fournit l'information utile aux membres du Conseil dans le cadre de la préparation des réunions, ou à tout moment de la vie de la Société si l'importance ou l'urgence de l'information l'exigent. Cette information permanente comprend également toute information pertinente concernant la Société, notamment articles de presse et Rapports d'analyse financière.

La Direction Générale donne au Conseil et à ses Comités la possibilité de rencontrer les dirigeants de L'Oréal dans le cadre strict des missions qui leur sont confiées. En concertation avec la Direction Générale, le Conseil et les Comités peuvent faire appel, s'ils le jugent nécessaire, à des consultants extérieurs.

Le Conseil est informé, au moment de l'arrêté des comptes annuels et de l'examen des comptes semestriels ou à tout autre moment si nécessaire, de la situation financière et de la situation de trésorerie de la Société.

## 2. Composition du Conseil

### 2.1. LES ADMINISTRATEURS

Les administrateurs de la Société :

- ◆ apportent leurs compétences et leur expérience professionnelle ;
- ◆ ont un devoir de vigilance et de participation active aux débats et travaux du Conseil ;
- ◆ exercent leur totale liberté de jugement.

Cette liberté de jugement leur permet notamment de participer, en toute indépendance, aux décisions ou travaux du Conseil et, le cas échéant, de ses Comités d'Etudes.

#### 2.1.1. L'indépendance

#### 2.1.2. La diversité

Le Conseil s'interroge sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle de ses Comités, notamment dans la représentation des femmes et des hommes, des nationalités et de la diversité des compétences. Les objectifs, les modalités et les résultats de sa politique en la matière sont rendus public dans le Rapport du Président approuvé par le Conseil et intégré dans le Document de Référence.

#### 2.1.3. Renouvellement des mandats

La durée du mandat des administrateurs est de 4 ans. Toutefois, l'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement d'un trop grand nombre d'administrateurs au même moment et à favoriser un renouvellement harmonieux du Conseil.

En principe, il est admis par les membres du Conseil que tout administrateur présente sa démission au Conseil avant l'Assemblée Générale qui suit son 73<sup>e</sup> anniversaire et qu'il ne se présente plus au renouvellement de son mandat si cette règle ne lui permet pas d'accomplir au moins deux années de mandat.

En tout état de cause, conformément à la Loi et aux statuts, le nombre total des administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans ne pourra excéder le tiers des administrateurs en fonction.

**2.2. LA PRESIDENCE DU CONSEIL**

Le Conseil élit un Président parmi ses membres.

Le Président du Conseil organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée Générale.

Il fixe le calendrier des réunions et l'ordre du jour du Conseil dont il anime les débats.

Il apporte une contribution active à la définition de la stratégie de développement de la Société et veille, par ailleurs, à favoriser et renforcer les liens de celle-ci avec les principaux acteurs de l'économie.

Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Il peut demander communication de tout document ou information propre à éclairer le Conseil dans le cadre de la préparation de ses réunions.

Le Président du Conseil consacre ses meilleurs efforts à promouvoir en toutes circonstances les valeurs et l'image de la Société. Il s'exprime ès qualités.

Il dispose des moyens matériels nécessaires à l'accomplissement de ses missions.

Le Président du Conseil prend, particulièrement en cas de dissociation des fonctions, le soin de développer et d'entretenir une relation confiante et régulière entre le Conseil et la Direction Générale, afin de garantir la permanence et la continuité de la mise en œuvre par elle des orientations définies par le Conseil.

**3. Droits et obligations des administrateurs**

**3.1. CONNAISSANCE ET RESPECT DES TEXTES REGLEMENTAIRES, RECOMMANDATIONS ET OBLIGATIONS**

Chacun des membres du Conseil déclare avoir connaissance des :

- ◆ statuts de la Société ;
- ◆ textes légaux et réglementaires qui régissent les sociétés anonymes françaises, dans le cadre du fonctionnement d'un Conseil d'Administration et particulièrement les règles relatives :
  - au cumul des mandats,
  - aux conventions et opérations conclues entre l'administrateur et la Société,
  - à la définition des pouvoirs du Conseil,
  - à la détention et l'utilisation d'informations privilégiées, ci-après développées au § 3.6.,
- ◆ recommandations définies par le Code AFEP-MEDEF ;
- ◆ la Charte Ethique de L'Oréal ;
- ◆ le Code de déontologie boursière de L'Oréal ;
- ◆ ainsi que les dispositions du présent Règlement.

**3.2. RESPECT DE L'INTERET SOCIAL**

Les administrateurs sont tenus d'agir, en toutes circonstances, dans l'intérêt social et de l'ensemble de ses actionnaires.

Les administrateurs ont l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêt, même potentiel, et doivent s'abstenir de participer aux débats et aux délibérations correspondantes.

Les administrateurs informent le Conseil chaque année des mandats et fonctions qu'ils exercent dans d'autres sociétés et des conflits d'intérêt même potentiels qu'ils ont identifiés (cf. déclaration annuelle d'indépendance à l'article 4.4).

Par ailleurs, le Conseil débat chaque année de l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation d'affaires entretenue entre les sociétés dans lesquelles les administrateurs exercent des fonctions et la Société. Il rend compte de son évaluation dans le Document de Référence.

**3.3. OBLIGATIONS DE DILIGENCE ET D'INFORMATION**

L'administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires.

Il limite le nombre de ses mandats de manière à être disponible.

Un administrateur ne doit pas exercer plus de quatre autres mandats dans des sociétés cotées extérieures au Groupe, y compris étrangères. L'administrateur concerné dispose d'un délai suffisant pour se mettre, le cas échéant, en conformité avec cette règle.

L'administrateur doit tenir informé le Conseil des mandats exercés dans d'autres sociétés, y compris sa participation aux Comités des Conseils de ces sociétés françaises ou étrangères.

Un dirigeant mandataire social ne doit pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures à son Groupe, y compris étrangères. L'administrateur doit en outre recueillir l'avis du Conseil avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée.

Chaque membre du Conseil s'engage à être assidu :

- ◆ en assistant, le cas échéant, par des moyens de visioconférence ou de télécommunication, à toutes les réunions du Conseil, sauf en cas d'empêchement majeur ;
- ◆ en assistant dans la mesure du possible à toutes les Assemblées Générales d'actionnaires ;
- ◆ en assistant aux réunions des Comités du Conseil dont il serait membre.

Dans le cadre des décisions à prendre, l'administrateur doit s'assurer qu'il dispose des informations qu'il juge indispensables au bon déroulement des travaux du Conseil ou des Comités. Si elles ne sont pas mises à sa disposition, ou s'il estime qu'elles ne le sont pas, il doit en faire la demande auprès du Président du Conseil qui est tenu de s'assurer que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

### 3.4. FORMATION DES ADMINISTRATEURS

Tous les administrateurs, notamment ceux représentant les salariés, peuvent bénéficier, lors de leur nomination ou désignation et tout au long de leur mandat, des formations adaptées à l'exercice du mandat.

Ces formations sont organisées et proposées par la Société et sont à la charge de celle-ci.

### 3.5. OBLIGATION DE RESERVE ET DE SECRET

Les administrateurs s'engagent à ne pas s'exprimer individuellement en dehors des délibérations internes au Conseil sur des questions évoquées en Conseil.

A l'extérieur de la Société, seule une expression collégiale est possible, notamment sous forme de communiqués destinés à l'information des marchés.

S'agissant des informations non publiques acquises dans le cadre de ses fonctions, l'administrateur doit se considérer astreint à un véritable secret professionnel qui dépasse la simple obligation légale de discrétion. Cette obligation s'impose à toute personne appelée à assister aux réunions du Conseil, à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel et données comme telles par le Président du Conseil.

Au-delà de cette obligation légale et pour assurer la qualité des débats du Conseil, toutes les informations données aux membres du Conseil ainsi que les opinions exprimées doivent rester strictement confidentielles.

Cette obligation s'applique à toute personne invitée à une réunion du Conseil.

## 3.6. DEONTOLOGIE BOURSIERE

### 3.6.1. Principes

La Société s'est dotée d'un Code de déontologie boursière, régulièrement mis à jour pour notamment tenir compte des évolutions de la réglementation en vigueur. Le Conseil respecte les Principes de Déontologie Boursière « relatifs à l'utilisation et à la communication d'informations privilégiées » prévus par ce code.

Une information privilégiée ne doit être utilisée par l'administrateur que dans le cadre de l'exécution de son mandat. Elle ne doit être en aucun cas communiquée à un tiers en dehors du cadre de l'exercice du mandat d'administrateur, et à des fins autres, ou pour une activité autre, que celles à raison desquelles elle est détenue.

Tout administrateur a le devoir de s'abstenir d'effectuer, ou de faire effectuer, ou de permettre à autrui d'effectuer sur la base de cette information, des opérations sur les titres de la Société, tant que cette information n'est pas rendue publique.

Il est de la responsabilité personnelle de chacun d'apprécier le caractère privilégié d'une information qu'il détient, et, en conséquence, de s'autoriser ou de s'interdire toute utilisation ou transmission d'information, ainsi que d'effectuer ou de faire effectuer toute opération sur les titres de la Société.

### 3.6.2. Périodes d'abstention

Pendant la période précédant la publication de toute information privilégiée dont ils ont connaissance, les membres du Conseil, en leur qualité d'initiés, doivent s'abstenir, conformément à la Loi, de toute opération sur les titres de la Société.

En outre, il leur est interdit, conformément aux recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), de réaliser toute opération sur les titres de la Société pendant les périodes suivantes :

- ◆ 30 jours calendaires minimum avant la date du communiqué sur les résultats annuels et semestriels ;

15 jours calendaires minimum avant la date du communiqué de l'information trimestrielle.

### 3.6.3. Délit d'initié

L'administrateur a été informé des dispositions en vigueur relatives à la détention d'informations privilégiées et au délit d'initié : article L. 465-1 du Code monétaire et financier et articles 621-1 et suivants du Règlement Général de l'AMF.

### 3.6.4. Obligation de déclaration des transactions effectuées sur les titres de la Société

Conformément à la réglementation applicable, les administrateurs et les personnes qui leur sont étroitement liées, telles que définies par décret, doivent déclarer à l'AMF les acquisitions, cessions, souscriptions ou échanges d'actions de la Société, ainsi que les transactions opérées sur des instruments qui leur sont liés, dès lors que le montant cumulé de ces opérations excède 5 000 euros pour l'année civile en cours.

Les administrateurs et les personnes qui leur sont étroitement liées transmettent leur déclaration à l'AMF, par voie électronique<sup>(1)</sup> dans un délai de 5 jours de négociation suivant la réalisation de l'opération.

Lors de la communication à l'AMF, les déclarants transmettent au Secrétaire du Conseil de la Société une copie de cette communication.

Les déclarations sont ensuite mises en ligne sur son site par l'AMF et font l'objet d'un état récapitulatif annuel dans le Rapport de Gestion de la Société.

## 3.7. DETENTION D'UN NOMBRE MINIMUM D' ACTIONS

Conformément au Code AFEP-MEDEF et indépendamment de toute obligation statutaire de détention d'actions, les administrateurs doivent être actionnaires de la Société à titre personnel et posséder un nombre significatif d'actions.

Chaque administrateur est propriétaire d'au moins 1 000 actions de la Société.

La décision de mettre ou non les actions détenues par l'administrateur au nominatif, en toute ou partie, lui revient.

Cette obligation de détention n'est pas applicable aux administrateurs représentant les salariés.

(1) Sur l'extranet sécurisé de l'AMF appelé ONDE après avoir demandé des identifiants par courrier électronique adressé à l'adresse suivante : (ONDE\_Administrateur\_Deposant@amf-france.org).

## 4. Fonctionnement du Conseil

### 4.1. CONVOCATION DU CONSEIL

Les convocations sont faites par tous moyens. Elles peuvent être transmises par le Secrétaire du Conseil. Elles sont expédiées par écrit huit jours au moins avant chaque réunion, sauf circonstances particulières. Elles précisent le lieu de la réunion qui peut être le siège social ou tout autre endroit.

Tous les documents nécessaires pour informer les administrateurs sur l'ordre du jour, et sur toute question soumise à l'examen du Conseil, sont joints à la convocation ou bien leur sont adressés ou remis dans un délai raisonnable, préalablement à la réunion.

Ces documents peuvent leur être remis sur une plateforme numérique sécurisée, dans un délai raisonnable préalablement à la réunion. Ils peuvent exceptionnellement être remis en réunion.

### 4.2. REUNION DU CONSEIL ET MODE DE PARTICIPATION

Le Conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt social l'exige et au moins cinq fois par an.

Les dates des réunions du Conseil de l'année suivante sont fixées au plus tard au début de l'été, sauf réunion extraordinaire.

La périodicité et la durée des séances du Conseil doivent être telles qu'elles permettent un examen et une discussion approfondis des matières relevant de la compétence des Comités.

Conformément aux dispositions légales et réglementaires et à l'article 9 § 2 des statuts, les administrateurs qui participent aux réunions du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

Ces moyens doivent garantir une retransmission en continu et simultanée des débats.

Cependant ces modes de participation sont exclus lorsque le Conseil le décide et en tout état de cause lorsqu'il délibère sur l'arrêté des comptes sociaux et des comptes consolidés de la Société et sur l'établissement du Rapport de Gestion.

L'administrateur qui participe par voie de visioconférence ou télétransmission s'assure que la confidentialité des débats est préservée.

Le registre de présence mentionne les membres du Conseil qui assistent aux séances du Conseil par voie de visioconférence ou de télécommunication, à charge pour le Secrétaire d'émarger pour eux.

### 4.3. PROCES-VERBAUX DU CONSEIL

Il est établi un procès-verbal des délibérations de chaque séance du Conseil.

Le procès-verbal des délibérations fait mention de l'utilisation de moyens de visioconférence ou télécommunication et du nom de chaque personne ayant participé au Conseil *via* ces moyens. Il fait également état de la survenance éventuelle d'incidents techniques relatifs à une réunion par visioconférence ou télécommunication lorsqu'ils ont perturbé le déroulement de la séance.

Le procès-verbal des délibérations comporte un résumé des débats et précise les décisions qui ont été prises. Il mentionne les questions soulevées ou les réserves émises par les participants.

Le projet du procès-verbal de la dernière réunion du Conseil est adressé ou remis à tous les administrateurs au plus tard le jour de la convocation de la réunion suivante.

Le Secrétaire du Conseil est habilité à délivrer et à certifier les copies ou extraits des procès-verbaux du Conseil.

### 4.4. LE SECRETAIRE DU CONSEIL

Le Secrétaire est désigné par le Conseil. Il assiste le Président dans l'organisation des travaux du Conseil notamment dans la définition du programme annuel de travail et du calendrier des réunions du Conseil.

Avec l'appui de la Direction Générale, il veille à la qualité et à la production, dans des délais suffisants, des documents et des projets soumis au vote du Conseil lors de ses séances.

Il établit les projets de procès-verbaux des réunions du Conseil, qui sont soumis à l'approbation de celui-ci.

Il est responsable de la plateforme informatique sécurisée mise à la disposition des administrateurs.

Il assure une veille permanente sur les évolutions de la réglementation et des réflexions de place en matière de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées.

Le Secrétaire organise, en lien avec le Président, l'évaluation annuelle des travaux du Conseil et recueille les déclarations annuelles d'indépendance de chaque administrateur (*cf.* article 3.2).

A tout moment, chaque administrateur peut consulter le Secrétaire du Conseil sur la portée des droits et obligations liés à sa fonction.

#### 4.5. EVALUATION ANNUELLE DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

Chaque année, le Conseil procède à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires en passant en revue sa composition, son organisation et son fonctionnement.

A l'occasion de sa dernière séance de l'année et à partir de la synthèse des entretiens qui sont préalablement organisés et menés avec chaque administrateur, sur la base d'un guide qui reprend les recommandations retenues par le Code AFEP-MEDEF, le Conseil débat des points de vue et avis exprimés. Il en tire des conclusions dans le but d'améliorer les conditions de préparation et d'organisation de ses travaux ainsi que ceux de ses Comités.

Les résultats de l'évaluation, avec les voies de progrès toujours possibles, sont portés à la connaissance des actionnaires dans le Rapport Annuel et à l'occasion de l'Assemblée Générale.

### 5. Les Comités du Conseil

Lorsque le Conseil crée des Comités, il en fixe la composition et les attributions.

Ces Comités agissent dans le cadre de la délégation qui leur a été donnée par le Conseil et n'ont donc pas de pouvoir de décision. En aucun cas, les Comités ne peuvent se substituer aux pouvoirs de la Direction Générale tels que rappelés au chapitre 1.2.2. du présent Règlement.

Les membres des Comités sont des administrateurs. Ils sont désignés à titre personnel par le Conseil et ne peuvent pas se faire représenter. Tous les membres des Comités ont la qualification nécessaire du fait de leur expérience professionnelle. Ils participent de manière active aux réunions du Comité en toute liberté de jugement et dans l'intérêt social.

Le secrétariat de chaque Comité est assuré par une personne désignée en accord avec le Président du Comité. Il peut être assuré par le Secrétaire du Conseil.

Chaque Comité définit la fréquence de ses réunions. Celles-ci se tiennent au siège social de la Société ou en tout autre lieu décidé par le Président du Comité.

Le Président de chaque Comité établit l'ordre du jour de chaque réunion.

Les Comités peuvent prendre contact, dans l'exercice de leurs attributions, avec les principaux dirigeants de la Société, en accord avec le Président du Conseil et après en avoir informé la Direction Générale et ils en rendent compte au Conseil.

Le Conseil peut confier à un Président de Comité, ou à un ou plusieurs de ses membres, toute mission ou mandat exceptionnel afin de mener des travaux spécifiques d'étude ou de prospective. Le mandataire rend compte de ces travaux au Comité concerné afin qu'il en délibère et en rende compte, à son tour, au Conseil.

Pour chaque séance d'un Comité, ses membres peuvent décider d'inviter en tant que de besoin et à titre consultatif, toute autre personne de leur choix, quand ils le jugent approprié.

Dans son domaine de compétences, chaque Comité émet des propositions, recommandations et avis selon le cas. A cette fin, il peut procéder ou faire procéder à toutes études susceptibles d'éclairer les délibérations du Conseil. Lorsqu'ils ont recours à des services de conseils externes, les Comités doivent veiller à l'objectivité de leur service.

### 5.1. LE COMITE STRATEGIE ET DEVELOPPEMENT DURABLE

#### 5.1.1. Missions

Le Comité Stratégie et Développement Durable a pour mission d'éclairer par ses analyses et ses débats les orientations stratégiques du Groupe soumises au Conseil et de suivre la réalisation et l'évolution des opérations significatives en cours.

Le Comité examine :

- ◆ les grands axes, options ou projets stratégiques présentés par la Direction Générale, ainsi que leurs conséquences en matière économique, financière, sociétale et environnementale ;
- ◆ les opportunités d'acquisitions ou de prises de participation d'un montant significatif ou sortant des activités habituelles du Groupe, ainsi que les conditions de leur mise en œuvre ;
- ◆ les opérations financières susceptibles de modifier de manière significative la structure du bilan ;
- ◆ les engagements de l'entreprise en matière de Développement Durable, au regard des enjeux propres à l'activité du Groupe et à ses objectifs, et les moyens et les ressources mis en œuvre ;
- ◆ les projets d'orientations stratégiques à définir par le Conseil en vue de la consultation du Comité Central d'Entreprise.

Plus généralement, le Comité débat de toute question jugée essentielle pour l'avenir stratégique du Groupe et le maintien de ses grands équilibres financiers.

#### 5.1.2. Organisation des travaux

Il se réunit sur convocation du Président du Comité chaque fois que celui-ci ou le Conseil le juge utile.

L'ordre du jour des réunions est fixé par le Président du Comité, en relation avec le Conseil lorsque ce dernier est à l'origine de la convocation.

Le Comité Stratégie et Développement Durable rend compte au Conseil de ses travaux aussi souvent que nécessaire et au moins une fois par an.

## 5.2. LE COMITE D'AUDIT

### 5.2.1. Missions

Le Comité d'Audit, agissant sous la responsabilité des membres du Conseil, assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières.

Le Comité d'Audit doit s'assurer que la Direction Générale dispose des moyens lui permettant d'identifier et de gérer les risques d'ordre économique, financier et juridique auxquels le Groupe, en France et à l'étranger, est confronté dans le cadre de ses opérations courantes ou exceptionnelles.

Sans préjudice des compétences du Conseil, ce Comité est notamment chargé d'assurer le suivi :

- ◆ du processus d'élaboration de l'information financière :

Le Comité est informé des règles comptables applicables au sein du Groupe. Il est saisi d'éventuelles questions rencontrées dans la bonne application de ces règles. Il examine tout projet de changement de référentiel comptable ou de modification de méthodes comptables et se tient notamment informé en matière de standards comptables au niveau national et international.

L'examen des comptes par le Comité d'Audit est accompagné d'une présentation du Directeur Financier décrivant les engagements hors bilan significatifs de l'entreprise.

- ◆ de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques afin d'obtenir une assurance raisonnable quant à leur efficacité et leur application cohérente.

De même, il assure le suivi des principales expositions et sensibilités aux risques du Groupe. Le Comité examine notamment le programme et les objectifs de la Direction de l'Audit Interne et revoit les principaux sujets qu'elle identifie ainsi que les méthodes et procédures des systèmes de contrôle interne utilisées.

Il examine annuellement la partie du Rapport de Gestion relative aux « facteurs de risques » et du Rapport du Président du Conseil relative aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

L'examen des comptes par le Comité d'Audit est accompagné d'une présentation du Directeur Financier décrivant l'exposition aux risques significatifs de l'entreprise ;

- ◆ du contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés par les Commissaires aux Comptes.

Il revoit le plan d'audit et le programme d'intervention des Commissaires aux Comptes, les résultats de leurs vérifications, leurs recommandations ainsi que les suites données à ces dernières.

Il passe en revue la répartition des honoraires facturés par les Commissaires aux Comptes entre les prestations d'audit proprement dites, les prestations connexes à l'audit et toute autre prestation.

- ◆ de l'indépendance des Commissaires aux Comptes.

Il émet une recommandation sur les Commissaires aux Comptes proposés à la désignation par l'Assemblée Générale.

Ce suivi permet au Comité d'émettre, si nécessaire, des recommandations quant à l'amélioration des processus existants, ou à la mise en place de nouvelles procédures.

Le Comité d'Audit peut être consulté sur toute question relative aux procédures de contrôle de risques inhabituels, notamment quand le Conseil ou la Direction Générale juge utile de le lui soumettre.

### 5.2.2. Composition

Tous les administrateurs membres de ce Comité ont la qualification nécessaire du fait de leur expérience professionnelle et de leur bonne connaissance des procédures comptables et financières du Groupe.

Les membres du Comité d'Audit doivent bénéficier, lors de leur nomination, d'une information spécifique sur les particularités comptables, financières ou opérationnelles de l'entreprise.

La nomination ou la reconduction du Président du Comité d'Audit, proposée par le Comité des Nominations et de la Gouvernance, doit faire l'objet d'un examen particulier par le Conseil.

Le Président-Directeur Général ou le Directeur Général n'est pas membre du Comité d'Audit.

### 5.2.3. Organisation des travaux

Le Président du Comité d'Audit oriente chaque année ses travaux, en fonction de l'appréciation qu'il se fait de l'importance de tel ou tel type de risque encouru, en accord avec la Direction Générale et le Conseil.

Le Comité se réunit sur convocation de son Président chaque fois que celui-ci ou le Conseil le juge utile.

L'ordre du jour des réunions est fixé par le Président du Comité, en relation avec le Conseil, lorsque ce dernier est à l'origine de la convocation. Il est adressé aux membres du Comité préalablement à leur réunion avec les éléments utiles à leurs débats.

Pour mener à bien sa mission, le Comité peut également, en accord avec la Direction Générale, s'informer auprès des personnes susceptibles de l'éclairer dans l'accomplissement de sa mission, notamment des cadres responsables économiques et financiers et de ceux qui ont en charge le traitement de l'information.

### 5.2.3.1. Relations avec les Commissaires aux Comptes

Le Comité entend régulièrement les Commissaires aux Comptes, y compris hors la présence des dirigeants.

Les Commissaires aux Comptes portent à la connaissance du Comité d'Audit :

- 1) leur programme général de travail mis en œuvre ainsi que les différents sondages auxquels ils ont procédé ;
- 2) les modifications qui leur paraissent devoir être apportées aux comptes devant être arrêtés ou autres documents comptables, en faisant toute observation utile sur les méthodes d'évaluation utilisées pour leur établissement ;
- 3) les irrégularités et les inexactitudes qu'ils auraient découvertes ;
- 4) les conclusions auxquelles conduisent les observations et rectifications ci-dessus sur les résultats de la période comparés à ceux de la période précédente.

Les Commissaires aux Comptes examinent en outre avec le Comité d'Audit les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques. A ce titre, le Comité se fait communiquer la déclaration d'indépendance des Commissaires aux Comptes.

Ils portent à la connaissance du Comité les faiblesses significatives du contrôle interne, pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et lui communiquent chaque année les documents requis par la Loi.

### 5.2.3.2. Rapport d'Activité

Le Comité d'Audit rend compte régulièrement au Conseil de l'exercice de ses missions et recueille ses observations.

Le Comité informe sans délai le Conseil de toute difficulté rencontrée.

Le Comité d'Audit émet dans son compte rendu les avis qu'il juge utiles :

- ◆ sur l'aptitude des différentes procédures et du dispositif global à atteindre leur objectif de maîtrise de l'information et des risques ;
- ◆ sur l'application effective des procédures en place, et le cas échéant, sur les moyens mis en œuvre pour y parvenir.

Il y formule également toutes recommandations et propositions visant à améliorer l'efficacité des différentes procédures ou à les adapter à une situation nouvelle.

Si au cours de ses travaux, le Comité détecte un risque important qui ne lui paraît pas être traité de manière adéquate, il en alerte le Président du Conseil.

## 5.3. LE COMITE DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

### 5.3.1. Missions

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance a pour missions principales, dans le cadre des travaux du Conseil, de :

- ◆ examiner et proposer au Conseil des candidatures de nouveaux administrateurs ;
- ◆ éclairer le Conseil quant aux modalités d'exercice de la Direction Générale et quant au statut des dirigeants mandataires sociaux ;
- ◆ émettre un avis sur les propositions du Président du Conseil pour la nomination du Directeur Général ;
- ◆ veiller à la mise en place d'une procédure de préparation des plans de succession des dirigeants mandataires sociaux en cas de vacance imprévisible ;
- ◆ s'assurer de l'application du Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère ;
- ◆ débattre des questions de gouvernance liées au fonctionnement et à l'organisation du Conseil ;
- ◆ arrêter les conditions dans lesquelles l'évaluation périodique du Conseil est réalisée ;
- ◆ débattre de la qualification d'administrateur indépendant qui est revue chaque année par le Conseil avant la publication du Rapport Annuel ;
- ◆ conduire la réflexion sur les Comités chargés de préparer le travail du Conseil ;
- ◆ préparer les décisions du Conseil en matière de mise à jour de son Règlement Intérieur.

### 5.3.2. Organisation des travaux

Le Comité se réunit sur convocation de son Président chaque fois que celui-ci ou le Conseil le juge utile.

L'ordre du jour des réunions est fixé par le Président du Comité, en relation avec le Conseil, lorsque ce dernier est à l'origine de la convocation.

Le Comité peut se réunir à tout moment, s'il le juge opportun, par exemple pour évaluer la performance de la Direction de la Société.

Le Président du Conseil est associé à ces travaux à l'exception de tous les sujets qui le concernent personnellement.

Le Comité doit régulièrement rendre compte de ses travaux au Conseil et soumettre ses propositions.



## 5.4. LE COMITE DES RESSOURCES HUMAINES ET DES REMUNERATIONS

### 5.4.1. Missions

Le Conseil fixe librement les rémunérations du Président, du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués.

Dans ce cadre, le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations a pour missions principales d'établir des propositions relatives, notamment :

- ◆ à la rémunération fixe et variable du Président du Conseil ainsi que tout autre avantage perçu ;
- ◆ à la rémunération fixe et variable du Directeur Général ainsi que tout autre avantage perçu (retraite, indemnités de départ...) ;
- ◆ au montant de l'enveloppe des jetons de présence à soumettre à l'Assemblée Générale ainsi que de leur mode de distribution ;
- ◆ à la mise en place de plans incitatifs à long terme, comme, par exemple, ceux qui pourraient prévoir des distributions de stock-options ou d'actions gratuites.

Le Comité examine les questions relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux hors de leur présence.

Le Comité examine par ailleurs :

- ◆ la politique des Ressources Humaines dans tous ses autres éléments, comme, par exemple, les relations sociales, le recrutement, la diversité, la gestion des talents et la fidélisation des collaborateurs. Dans ce cadre, le Comité est notamment informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non-mandataires sociaux ;

- ◆ Les règles de bonne conduite en matière d'Ethique, telles que rappelées dans la charte, et les valeurs fortes du Groupe, comme le respect et l'intégrité, qui doivent être largement diffusées, connues et pratiquées.

### 5.4.2. Organisation des travaux

Le Comité se réunit sur convocation de son Président chaque fois que celui-ci ou le Conseil le juge utile. L'ordre du jour des réunions est fixé par le Président du Comité, en relation avec le Conseil, lorsque ce dernier est à l'origine de la convocation.

Le Comité peut se réunir à tout moment, s'il le juge opportun, par exemple pour évaluer la performance de la Direction de la Société.

Le Président du Conseil est associé à ces travaux à l'exception de tous les sujets qui le concernent personnellement. Le Comité doit régulièrement faire le compte rendu de ses travaux au Conseil et lui fait des propositions.

## 6. Rémunération des administrateurs

L'administrateur reçoit des jetons de présence dont l'enveloppe est votée par l'Assemblée Générale ordinaire et dont la répartition est décidée par le Conseil.

Le mode de répartition des jetons de présence comprend une part variable prépondérante déterminée en fonction de l'assiduité aux réunions du Conseil et des Comités.

Il peut être alloué par le Conseil des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats spéciaux confiés à des administrateurs et soumises à des conventions réglementées.

Les administrateurs ont la possibilité de se faire rembourser les frais nécessaires à l'exercice de leur mandat social sur présentation de justificatifs.

### ***2.2.3. Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale***

Il est rappelé, conformément à l'article 12 des statuts de la Société, que les modalités relatives à la participation des actionnaires aux Assemblées Générales sont celles prévues par la réglementation en vigueur, et que tout actionnaire pourra, si le Conseil d'Administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, participer à l'Assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication et télétransmission y compris Internet, dans les conditions prévues par la réglementation applicable au moment de son utilisation. Le cas échéant, cette décision est communiquée dans l'avis préalable de réunion publié au Bulletin des Annonces Légales et Obligatoires (BALO).

Il est rappelé qu'en 2012, les actionnaires ont mis à jour les statuts de la Société en application de la nouvelle réglementation dont l'objectif est de simplifier la participation des actionnaires aux Assemblées Générales. Ainsi, une mention concernant l'irrévocabilité des procurations a été supprimée et une mention sur le recours à la communication et à la signature électronique a été insérée.

### ***2.2.4. Principes et règles arrêtés par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux***

Le Conseil d'Administration définit la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de L'Oréal et les objectifs poursuivis.

Il arrête les différents éléments qui composent la rémunération en étant attentif à l'équilibre nécessaire entre chacun d'eux.

Le détail de tous les éléments de la rémunération du dirigeant mandataire social figure pages 74 à 86.

## 2.3. REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

### 2.3.1. Rémunération des membres du Conseil d'Administration

L'administrateur reçoit des jetons de présence dont le montant est voté par l'Assemblée Générale Ordinaire et dont la répartition est décidée par le Conseil.

#### 2.3.1.1. REGLES DE REPARTITION AU TITRE DE L'EXERCICE 2014

Le montant des jetons de présence réparti entre les administrateurs comporte une part variable prépondérante en fonction de l'assiduité, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF. Le Conseil a retenu pour une année pleine :

- ♦ pour la participation aux réunions du Conseil d'Administration : une somme forfaitaire annuelle de 30 000 euros et une somme de 5 000 euros par séance ;

- ♦ pour la participation aux réunions des Comités d'Etudes :

Comité d'Audit : une somme de 25 000 euros pour chaque administrateur membre. La mission du Comité d'Audit est en effet particulièrement exigeante et nécessite un engagement important,

Comité Stratégie et Développement Durable : une somme de 15 000 euros pour chaque administrateur membre,

Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations : une somme de 10 000 euros pour chaque membre,

Comité des Nominations et de la Gouvernance : une somme de 10 000 euros pour chaque membre.

Ces sommes comprennent une partie fixe de 40 % et une partie variable de 60 %, fonction de l'assiduité aux réunions des Comités. Les jetons de présence attribués aux Présidents des Comités sont doublés et comprennent également une partie fixe de 40 % et une partie variable de 60 %.

#### 2.3.1.2. MONTANTS VERSES AU TITRE DE L'EXERCICE 2014

Un montant total de 1 110 083 euros, dans les limites de l'enveloppe de 1 450 000 euros votée par l'Assemblée Générale en 2014, a été distribué aux administrateurs début 2015 au titre de l'exercice 2014, pour un total de 6 réunions du Conseil d'Administration (7 séances en 2014 dont 1 séance extraordinaire non rémunérée) et 19 réunions de ses Comités.

Le taux d'assiduité aux réunions du Conseil d'Administration en 2014 est en moyenne de 93,5 %.

Lors de sa réunion du 28 novembre 2014, le Conseil d'Administration a pris acte du souhait exprimé par M. Jean-Paul Agon, de ne plus bénéficier de jetons de présence en sa qualité de Président-Directeur Général. M. Jean-Paul Agon ne perçoit ainsi aucun jeton de présence de sociétés du Groupe L'Oréal.

#### 2.3.1.3. REGLES DE REPARTITION AU TITRE DE L'EXERCICE 2015

Le Conseil d'Administration a décidé de reconduire les modalités de répartition des jetons de présence retenues pour l'année 2014 dans le cadre de l'enveloppe de 1 450 000 euros votée par l'Assemblée Générale du 17 avril 2014.

Montant des jetons de présence alloués (en euros)	Exercice 2014		Exercice 2013
	(total 6 réunions et 19 réunions des Comités)	(total 5 réunions et 18 réunions des Comités)	
M. Jean-Paul Agon	0		85 000
Mme Françoise Bettencourt Meyers	75 000		70 000
M. Peter Brabeck-Letmathe	89 000		85 000
M. Jean-Pierre Meyers	101 250		115 000
Mme Ana-Sofia Amaral *	30 000		-
M. Paul Bulcke *	32 500		60 000
M. Charles-Henri Filippi	102 333		96 250
M. Xavier Fontanet	80 000		70 000
Mme Belén Garijo *	50 000		-
M. Bernard Kasriel	95 000		90 000
Mme Christiane Kuehne	85 000		80 000
M. Marc Ladreit de Lacharrière *	10 000		50 000
M. Georges Liarokapis *	30 000		-
M. Jean-Victor Meyers	78 750		55 000
Mme Virginie Morgon	76 250		62 750
Mme Annette Roux	50 000		50 000
M. Louis Schweitzer	125 000		113 750
<b>TOTAL</b>	<b>1 110 083</b>		<b>1 082 750</b>

\* Administrateur dont le mandat a débuté ou pris fin au cours de l'exercice 2014.

### 2.3.2. Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

#### 2.3.2.1. PRINCIPES ET REGLES ARRETES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR DETERMINER LES REMUNERATIONS ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE ACCORDES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Le Conseil d'Administration se réfère aux recommandations du Code AFEP-MEDEF de juin 2013 pour la détermination des rémunérations et avantages consentis aux mandataires sociaux.

Il veille à ce que la politique de rémunération respecte les principes d'exhaustivité, d'équilibre, de cohérence, de transparence et de mesure, et prenne en compte les pratiques de marché.

Il fait en sorte que les éléments composant la rémunération soient en parfaite cohérence avec les objectifs poursuivis par la politique définie.

Enfin, il est attentif à ce que la procédure de décision en matière de rémunération garantisse la bonne application des règles fixées.

##### 2.3.2.1.1. Politique de rémunération et objectifs poursuivis

Dans le cadre des recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration définit la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de L'Oréal et les objectifs poursuivis par celle-ci.

##### UNE REMUNERATION COMPETITIVE

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux doit être compétitive afin d'attirer, de motiver et de retenir les meilleurs talents aux fonctions les plus élevées de l'entreprise.

Le Conseil d'Administration a défini un marché de référence cohérent et stable qui se compose de sociétés françaises et internationales occupant une position de leader mondial.

Elles se situent sur des marchés similaires en étant, dans le secteur des cosmétiques, directement concurrentes de L'Oréal, ou bien opèrent sur le marché plus large des biens de consommation courante.

##### UNE REMUNERATION LIEE AUX PERFORMANCES

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux doit être étroitement liée aux performances afin de favoriser la réalisation des objectifs de court et long termes.

La volonté constante du Conseil d'Administration est, en effet, d'inciter la Direction Générale autant à maximiser la performance de chaque exercice qu'à en assurer la répétition et la régularité année après année.

Le Conseil d'Administration estime que la rémunération des dirigeants mandataires sociaux doit comprendre une partie variable importante avec des périodes annuelles et pluriannuelles d'appréciation de la performance adaptées à chacun de ces objectifs.

Cette appréciation tient compte de la performance intrinsèque de L'Oréal c'est-à-dire de ses progrès année après année et également de sa performance relative par rapport à son marché et à ses concurrents.

Les critères permettant de mesurer la performance doivent être suffisamment variés pour mesurer à la fois la création de valeur à long terme, l'évolution des ventes et de la rentabilité de l'entreprise, et également de la situation de celle-ci en termes de trésorerie et de capacité d'investissement. Ils sont périodiquement réexaminés et leurs poids respectifs ajustés afin d'être liés au plus près à la stratégie de l'entreprise.

##### UNE REMUNERATION ALIGNEE AVEC LES INTERETS DES ACTIONNAIRES

Une partie importante de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux doit être composée d'actions de performance dans le but de les intéresser au développement à long terme de la valeur de l'entreprise et au cours de son action en Bourse.

Le Conseil d'Administration souhaite également favoriser la constitution d'un patrimoine personnel en actions de la Société en établissant des règles exigeantes de conservation d'actions de performance ou d'actions issues de levées d'options.

##### UNE REMUNERATION EQUILIBREE TENANT COMPTE DES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES

La rémunération doit favoriser un mode de développement mesuré et durable, en accord avec les engagements du Groupe en matière d'éthique et respectueux de l'environnement dans lequel L'Oréal opère.

Elle ne doit pas conduire à la prise de risques inappropriés et excessifs.

En cela, la partie variable annuelle de la rémunération demeure raisonnable en comparaison de la partie fixe. Le Conseil d'Administration définit le pourcentage maximum de la partie fixe pouvant être atteint par la partie variable.

La partie variable annuelle de la rémunération intègre des critères extra-financiers, en particulier environnementaux, sociétaux et de Ressources Humaines, qui seront appréciés année après année dans une perspective de long terme.

##### 2.3.2.1.2. Eléments composant la rémunération

Le Conseil d'Administration arrête les différents éléments qui composent la rémunération en étant attentif à l'équilibre nécessaire entre chacun d'eux.

Chaque élément de la rémunération correspond à un objectif bien défini.

##### LA REMUNERATION FIXE

Elle doit être le reflet des responsabilités du dirigeant mandataire social, de son niveau d'expérience et de ses compétences.

Elle est stable sur plusieurs années. Elle sert de base pour déterminer le pourcentage maximum de la rémunération variable annuelle.

### LA REMUNERATION VARIABLE ANNUELLE

Elle est conçue de façon à aligner la rétribution du dirigeant mandataire social avec la performance annuelle du Groupe et à favoriser année après année la mise en œuvre de sa stratégie.

Elle est exprimée en pourcentage de la rémunération fixe. Ce pourcentage peut atteindre au maximum 100 % de la rémunération fixe.

La rémunération est fonction de critères précis d'évaluation de la performance déterminés en début d'année par le Conseil d'Administration, fondés à la fois sur des objectifs opérationnels et sur des objectifs extra-financiers et/ou qualitatifs.

Les critères financiers qui représentent 60 % de la rémunération variable annuelle sont les suivants :

- ◆ l'évolution du chiffre d'affaires comparable par rapport au budget ;
- ◆ l'évolution du résultat d'exploitation par rapport à l'année précédente ;
- ◆ l'évolution des parts de marché par rapport aux principaux concurrents ;
- ◆ l'évolution du bénéfice net par action par rapport à l'année précédente ;
- ◆ l'évolution du cash-flow par rapport à l'année précédente.

Les critères extra-financiers représentent 40 % de la rémunération variable annuelle. Ils permettent de mesurer la performance par rapport aux objectifs fixés en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) et de Ressources Humaines. Les autres critères utilisés pour évaluer la performance extra-financière du dirigeant mandataire social peuvent être de nature qualitative comme, par exemple, la prise en charge de priorités spécifiques de l'année.

Cet équilibre entre critères financiers et extra-financiers doit permettre de mesurer au terme de chaque exercice les progrès réalisés au regard de l'objectif stratégique de croissance mondiale du Groupe et au regard des engagements pris en matière de Développement Durable (programme « *Sharing Beauty With All* », voir chapitre 6 du présent document).

La pondération de chacun de ces critères ainsi que les objectifs à atteindre sont fixés dès le début de l'année considérée et communiqués au dirigeant mandataire social.

### L'ATTRIBUTION D' ACTIONS DE PERFORMANCE (ACAS)

Depuis 2012, le Conseil d'Administration attribue des actions de performance aux salariés du Groupe et à son dirigeant mandataire social, dans le cadre des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce et des autorisations votées par l'Assemblée Générale.

Ces attributions ont pour objectif d'encourager la réalisation des objectifs de long terme du Groupe et la création de valeur qui doit en découler pour les actionnaires. Pour ce faire, l'acquisition définitive des actions est soumise à des conditions de performance.

### Conditions de performance

Les critères de performance portent sur la totalité des actions attribuées au dirigeant mandataire social. Ils prennent en compte, pour partie, l'évolution du chiffre d'affaires cosmétique comparable de L'Oréal par rapport à un panel des plus grands concurrents directs de L'Oréal et pour partie l'évolution du résultat d'exploitation consolidé de L'Oréal.

Le Conseil d'Administration considère, en effet, que ces deux critères, appréciés sur une longue période de trois exercices pleins et reconduits sur plusieurs plans, sont complémentaires, conformes aux objectifs et aux spécificités du Groupe et sont de nature à favoriser une croissance équilibrée et continue à long terme. Ils sont exigeants mais demeurent motivants pour les bénéficiaires.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement, au titre du critère lié au chiffre d'affaires, puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, L'Oréal doit faire au moins aussi bien que l'évolution moyenne du chiffre d'affaires d'un panel des plus grands concurrents directs de L'Oréal. Le Conseil définit un seuil, non rendu public pour des raisons de confidentialité, en deçà duquel aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement, au titre du critère lié au résultat d'exploitation, puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, un niveau de croissance défini par le Conseil mais non rendu public pour des raisons de confidentialité, doit être atteint ou dépassé. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si le résultat d'exploitation ne progresse pas en valeur absolue sur la période, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Les actions ne sont définitivement acquises qu'au terme d'une période de 4 ans suffisamment longue pour pouvoir apprécier la performance réalisée sur trois exercices pleins.

Les chiffres constatés chaque année pour déterminer les niveaux de performance atteints font l'objet d'une publication dans le chapitre 7 du présent document.

### Règles régissant les attributions consenties aux dirigeants mandataires sociaux

La valeur de ces attributions, estimée selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des comptes consolidés, représente environ 50 % de la rémunération globale du dirigeant mandataire social sans dépasser 60 %.

Le Conseil d'Administration se réserve la possibilité de décider d'une attribution exceptionnelle en cas d'événement particulier le justifiant.

Le nombre total d'actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux au cours d'un exercice ne peut pas représenter plus de 10 % du nombre total d'actions attribuées gratuitement au cours de ce même exercice.

Le dirigeant mandataire social est tenu de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de ses fonctions 50 % des actions qui lui sont définitivement attribuées gratuitement au terme de la période d'acquisition.

Un dirigeant mandataire social ne peut se voir attribuer gratuitement des actions à l'occasion de la cessation de ses fonctions.

Le dirigeant mandataire social prend l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture du risque sur les actions de performance, et ce jusqu'à la fin de la période de conservation fixée par le Conseil d'Administration.

#### LES JETONS DE PRESENCE

Le Conseil d'Administration peut décider de verser des jetons de présence aux dirigeants mandataires sociaux. Dans ce cas, ils seraient versés aux dirigeants mandataires sociaux selon les mêmes règles que celles applicables aux autres administrateurs.

#### LES AVANTAGES EN NATURE

Par souci de transparence, il n'est pas, en principe, prévu de compléter la rémunération fixe du mandataire social par l'attribution d'avantages en nature.

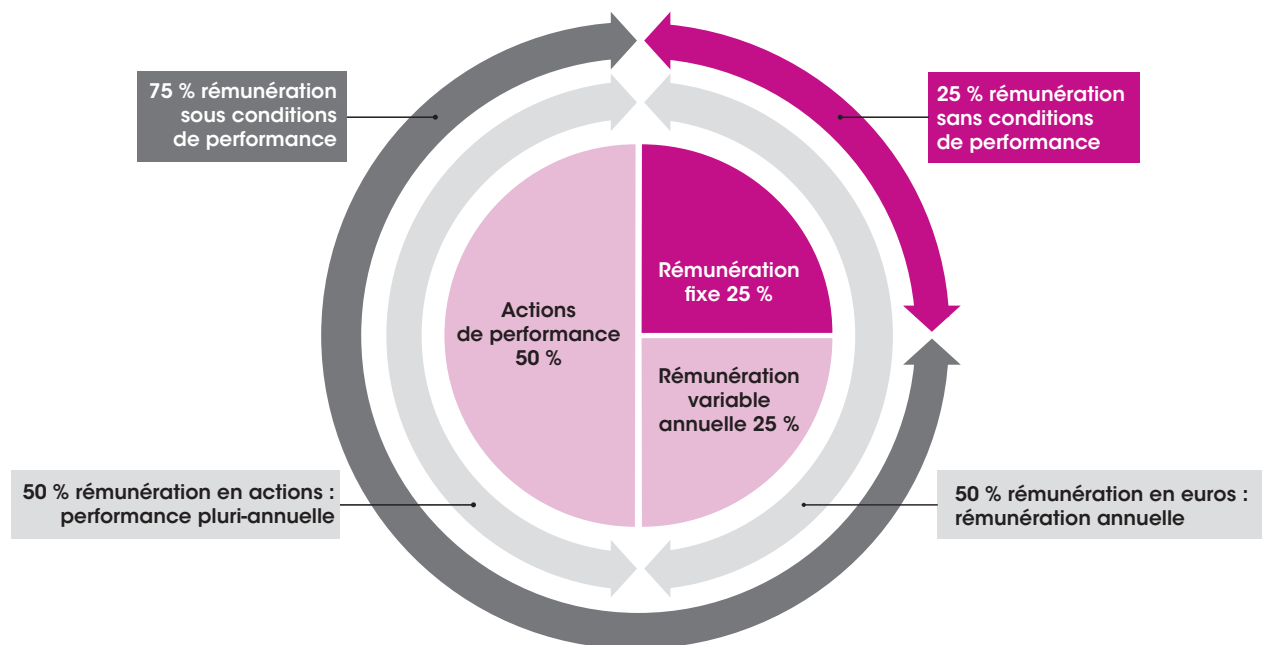
Le dirigeant mandataire social bénéficie des moyens matériels nécessaires à l'exécution de son mandat, comme par exemple la mise à disposition d'une voiture avec chauffeur. Ces dispositifs strictement limités à un usage professionnel, à l'exclusion de tout usage privé, ne sont pas des avantages en nature.

#### L'EQUILIBRE ENTRE LES DIFFERENTS ELEMENTS DE LA REMUNERATION GLOBALE

Les différents éléments de la rémunération forment un ensemble équilibré avec une répartition d'environ :

- ♦ 50/50 entre rémunération annuelle (fixe et variable annuel) et rémunération « pluriannuelle » (actions de performance) ;
- ♦ 50/50 entre rémunération en actions et rémunération en euros ;
- ♦ 75/25 entre rémunération sous condition de performance et sans condition de performance.

#### / ILLUSTRATION GRAPHIQUE DE L'EQUILIBRE DES DIFFERENTS ELEMENTS DE LA REMUNERATION :



#### INDEMNITES DE DEPART, REGIME DE RETRAITE, PROTECTION SOCIALE COMPLEMENTAIRE

Ces éléments de rémunération ne sont pas liés à l'exercice du mandat social, mais susceptibles d'être dus au titre du contrat de travail suspendu.

Le Code AFEP-MEDEF, auquel L'Oréal se réfère, recommande, sans imposer, qu'il soit mis fin au cumul contrat de travail/mandat social (point 22).

Le Conseil d'Administration de L'Oréal partage les objectifs de cette recommandation qui vise à éviter le cumul d'avantages tirés à la fois du contrat de travail et du mandat social et interdire toute entrave à la révocabilité ad nutum des mandataires sociaux. Le Conseil d'Administration a formalisé

les modalités d'application des objectifs de la recommandation, adaptées au contexte professionnel du Groupe L'Oréal.

L'intention du Conseil est de traiter de la façon qui suit tout nouveau mandataire social ayant plus de 15 ans d'ancienneté dans le Groupe au moment de sa nomination.

**Maintien du contrat de travail et séparation des avantages liés d'une part, au contrat de travail et d'autre part, au mandat**

La politique constante de L'Oréal étant de nommer en qualité de dirigeants mandataires sociaux des collaborateurs ayant pleinement réussi dans les différentes étapes de leur carrière au sein du Groupe, le Conseil ne souhaite pas, qu'après de longues années de carrière chez L'Oréal, ceux-ci se voient privés d'avantages dont ils auraient continué à bénéficier s'ils étaient restés salariés.

Le Conseil d'Administration a estimé que l'objectif poursuivi par la recommandation AFEP-MEDEF pouvait être totalement atteint en maintenant le contrat de travail suspendu et en séparant clairement les avantages liés d'une part, au contrat de travail et d'autre part, au mandat social.

En aucun cas, les rémunérations, au titre du mandat, ne seront prises en considération pour le calcul des indemnités dues en application de la convention collective et des accords collectifs applicables à l'ensemble des cadres de L'Oréal.

La rémunération au titre du contrat de travail suspendu à prendre en compte pour l'ensemble des droits qui y sont attachés, et notamment pour le calcul de la retraite à prestations définies, sera établie à partir de la rémunération à la date de suspension du contrat. Cette rémunération sera réévaluée chaque année par application du coefficient de revalorisation des salaires et des cotisations pour les pensions publié par la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse.

L'ancienneté retenue prendra en compte l'ensemble de la carrière y compris les années en qualité de dirigeant mandataire social.

**Indemnités de licenciement, de départ ou mise à la retraite, contrepartie pécuniaire de la clause de non-concurrence**

En cas de départ et selon les motifs de celui-ci, il ne sera versé au dirigeant mandataire social que les seules indemnités de licenciement, sauf faute grave ou lourde, ou de départ ou mise à la retraite dues au titre du contrat de travail suspendu à l'exclusion de toute indemnité due au titre du mandat social.

Ces indemnités, étant attachées uniquement à la rupture du contrat de travail et en stricte application de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques et des accords collectifs applicables à l'ensemble des cadres de L'Oréal, sont dues en tout état de cause par application des règles d'ordre public du Droit du travail. Elles ne sont soumises à aucune autre condition que celles prévues par la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques ou les accords

susvisés. Il en va de même de la clause de non-concurrence et de la contrepartie pécuniaire qui lui est attachée.

**Régime de retraite à prestations définies**

Le dirigeant mandataire social, sous réserve d'achever sa carrière dans l'entreprise, bénéficiera d'un des régimes de retraite à prestations définies dont relèvent actuellement les cadres dirigeants du Groupe tels que décrits précisément au chapitre 6 du présent document.

Les principales caractéristiques de ces régimes relevant de l'article L.137.11 du Code de la sécurité sociale sont les suivantes :

Environ 400 dirigeants pour le régime de retraite ouvert le 1<sup>er</sup> janvier 2001 et 120 dirigeants pour le régime fermé le 31 décembre 2000, actifs ou retraités, sont concernés.

La condition d'ancienneté minimum pour y accéder est de 10 ans.

L'augmentation des droits potentiels se fait sur une longue période, de 25 ans pour le régime ouvert et de 40 ans pour le régime fermé.

La période de référence prise en compte pour le calcul des prestations est de 3 ans, il est retenu une moyenne des rémunérations des 3 meilleures années parmi les 7 dernières.

Compte tenu des caractéristiques légales des régimes de retraite à prestations définies (les droits ne sont acquis que si le bénéficiaire achève sa carrière dans l'entreprise, le financement du régime n'est pas individualisable par salarié) et des caractéristiques spécifiques des régimes de L'Oréal dits « différentiels » parce qu'ils tiennent compte, pour les compléter, de toutes les autres pensions telles que celles issues, entre autres, des retraites françaises de base et complémentaires, le montant de la rente ne sera calculé effectivement qu'au jour de la liquidation par le bénéficiaire de l'ensemble de ses pensions.

Une évaluation du niveau de la rente susceptible d'être versée au dirigeant mandataire social, conformément aux recommandations AFEP-MEDEF, est faite à titre indicatif (paragraphe 8.1.1 du présent Rapport, page 300) avec, cependant, toutes les réserves nécessaires dues aux caractéristiques des régimes exposées ci-dessus.

**Régimes de protection sociale complémentaire**

Le dirigeant mandataire social continuera à bénéficier du fait de son assimilation à un cadre dirigeant pendant la durée de son mandat social, des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise. Ces régimes sont décrits précisément au chapitre 6 du présent document.

L'ensemble de ces dispositions relevant de la procédure des conventions et engagements réglementés est approuvé par l'Assemblée Générale statuant sur le Rapport spécial des Commissaires aux Comptes.

### **2.3.2.1.3. Procédure de fixation de la rémunération du dirigeant mandataire social**

Elle est établie de manière à garantir la bonne application de la politique et des règles fixées par le Conseil d'Administration. Il s'appuie sur les travaux et recommandations du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations dispose des éléments d'informations nécessaires pour élaborer ses recommandations, et tout particulièrement pour apprécier les performances du dirigeant mandataire social au regard des objectifs de court et long termes du Groupe.

#### **LE COMITE DES RESSOURCES HUMAINES ET DES REMUNERATIONS DISPOSE D'ETUDES COMPARATIVES EFFECTUEES PAR UN CABINET INDEPENDANT**

Ces études lui permettent de mesurer :

- ◆ la compétitivité de la rémunération globale du dirigeant mandataire social en comparaison d'un panel international de leaders mondiaux ;
- ◆ les résultats comparés de L'Oréal et de ces mêmes leaders mondiaux au regard des critères retenus par le Groupe pour évaluer la performance du dirigeant mandataire social ;
- ◆ le lien entre rémunération et performance du dirigeant mandataire social ;
- ◆ la pertinence dans le temps de la structure de la rémunération et des objectifs qui lui sont assignés.

#### **LE COMITE DES RESSOURCES HUMAINES ET DES REMUNERATIONS DISPOSE DE TOUTES LES INFORMATIONS INTERNES UTILES**

Ces informations lui permettent d'apprécier la performance de l'entreprise et de son dirigeant mandataire social tant sur le plan économique que dans les domaines extra-financiers.

Les résultats annuels, économiques et financiers, du Groupe sont présentés chaque année de façon complète et exhaustive au Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations de février, et servent de base à l'évaluation des critères de performance financière de la rémunération variable du dirigeant mandataire social.

Les principes de la politique conduite en matière de Ressources Humaines sont présentés régulièrement aux membres du Comité ou lors d'une réunion du Conseil d'Administration par le Directeur Général en charge des Relations Humaines. De la même façon, le Directeur Général de l'Ethique expose également régulièrement la politique et les actions menées en ce domaine. Ces informations contribuent à l'appréciation de la partie qualitative de la rémunération variable annuelle.

Le Comité peut également approfondir son évaluation de la performance de l'entreprise en prenant contact avec les principaux dirigeants de la Société, après en avoir informé la Direction Générale.

#### **LES MEMBRES DU COMITE DES RESSOURCES HUMAINES ET DES REMUNERATIONS PEUVENT EGALEMENT FAIRE PARTIE D'AUTRES COMITES DU CONSEIL, DISPOSANT AINSI D'INFORMATIONS CROISEES**

Ces informations enrichissent leur vision de la stratégie et des performances de l'entreprise et de son dirigeant mandataire social.

Ainsi, trois des quatre membres du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, dont son Président, font partie du Comité Stratégie et Développement Durable au sein duquel les actions entreprises en matière de Recherche et d'Innovation, et les programmes relevant de la responsabilité sociale et environnementale du Groupe sont débattues.

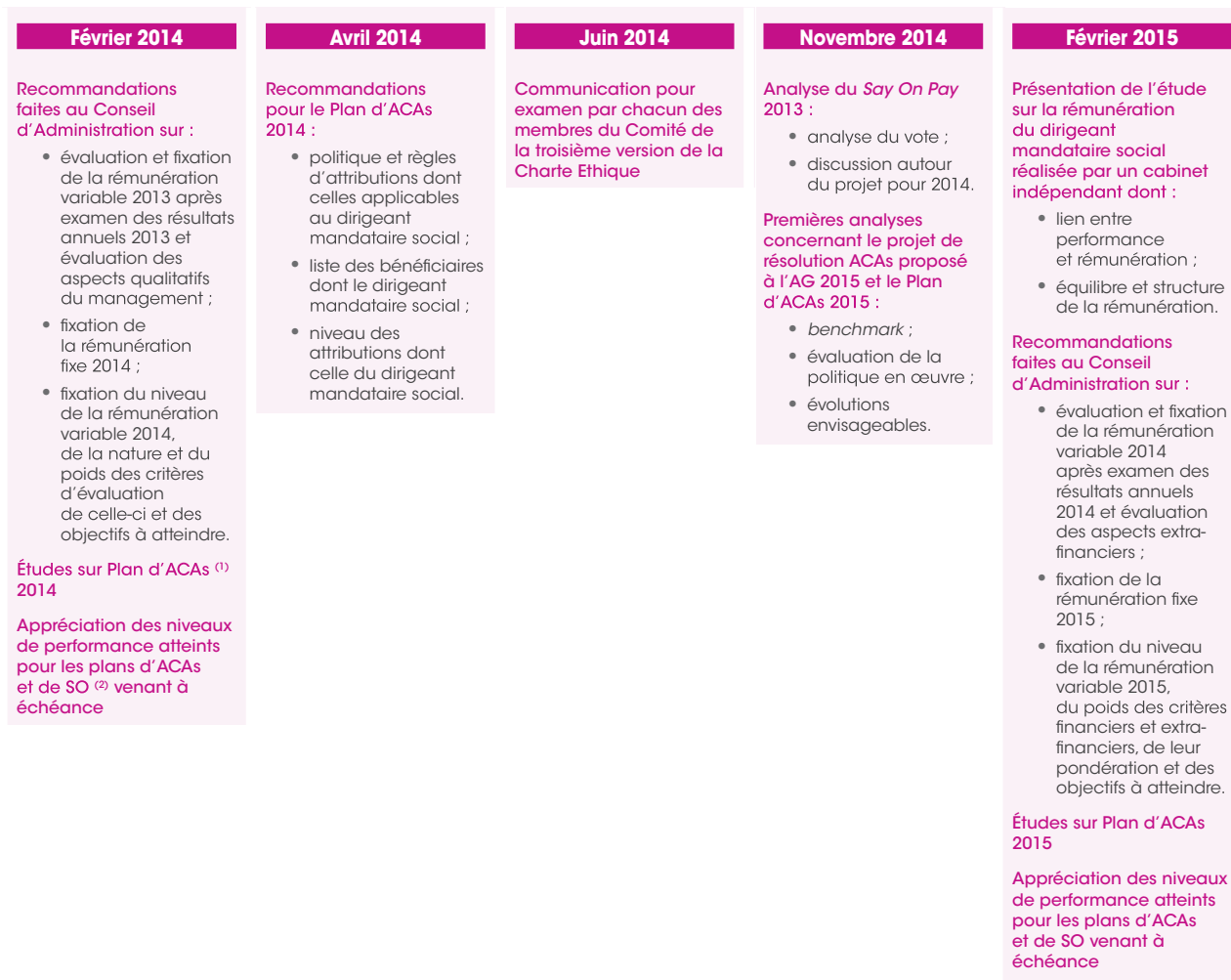
De même, l'un des quatre membres du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations est membre du Comité d'Audit et participe à l'arrêté des comptes ainsi qu'à l'examen de la politique de prévention des risques.

L'ensemble de ces informations permettent aux membres du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations de disposer de tous les éléments précis nécessaires à une mesure complète des différents critères de performance du dirigeant mandataire social.

Les recommandations au Conseil d'Administration sont faites sur ces bases, lequel prend alors collégalement ses décisions concernant la rémunération du dirigeant mandataire social.



/ CI-DESSOUS SCHEMA EXPLICATIF DE L'ORGANISATION DES TRAVAUX DU COMITE DES RESSOURCES HUMAINES ET DES REMUNERATIONS CONCERNANT LA REMUNERATION DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL



(1) ACAs : Attribution Conditionnelle d'Actions (actions de performance).

(2) SO : stock-options.

### 2.3.2.2. REMUNERATION DU PRESIDENT-DIRECTEUR GENERAL

#### 2.3.2.2.1. Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'année 2014

##### LA REMUNERATION FIXE

Le Conseil d'Administration du 10 février 2014, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de porter la rémunération fixe annuelle de M. Jean-Paul Agon, dans la perspective du renouvellement de son mandat, à 2 200 000 euros bruts, soit une augmentation de 4,8 %.

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

##### LA REMUNERATION VARIABLE ANNUELLE

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

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

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

Critères financiers	2014
Chiffre d'affaires comparable par rapport au budget	22 532 M€ (budget non communiqué pour des raisons de confidentialité)
Parts de marché par rapport aux principaux concurrents	+ 1,2 point
Résultat d'exploitation par rapport à 2013	3 890,7 M€, soit + 3,5 %
Bénéfice net par action par rapport à 2013	5,34 € soit + 4,1 %
Cash-flow par rapport à 2013	2 855,9 M€ soit + 6,9 %

Après avoir pris connaissance des résultats 2014, le Comité a évalué les performances de M. Jean-Paul Agon sur ces différents critères quantitatifs, au regard des objectifs d'évolution fixés en début d'année. L'appréciation est effectuée critère par critère sans compensation.

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

##### Critères RSE Programme « Sharing Beauty with All »

Programme « Sharing Beauty With All »	Le programme « Sharing Beauty With All » a été lancé en octobre 2013 par M. Jean-Paul Agon. Il illustre la démarche RSE du Groupe et fixe des objectifs ambitieux à horizon 2020. L'année 2014 est donc la première année de mise en œuvre du projet qui comporte 4 piliers, dont les réalisations 2014 sont détaillées chapitre 6.
♦ « Innover Durablement »	♦ Objectif 2020 : Impact environnemental ou social positif pour 100 % de nos produits. ♦ Résultat 2014 : 67 % des nouveaux produits hors maquillage et parfum.
♦ « Produire Durablement »	♦ Objectif 2020 : Réduction de notre empreinte environnementale en termes de consommation d'eau, d'émission de CO <sub>2</sub> (production et transport) et réduction des déchets. ♦ Résultats 2014 détaillés page 213.
♦ « Consommer Durablement »	♦ Objectif 2020 : L'Oréal veut donner à tous les consommateurs de ses produits la possibilité de faire des choix de consommation durable. ♦ Résultats 2014 : Engagement de la démarche par 5 marques pilotes qui ont effectué des actions de sensibilisation auprès des consommateurs. Développement d'un nouvel outil pour évaluer l'empreinte RSE d'un produit au travers de 11 critères (4 marques pilotes).
♦ « Partager notre Croissance »	♦ Avec les salariés (L'Oréal Share&Care Program). Objectif 2020 : les salariés de L'Oréal auront accès, où qu'ils se trouvent dans le monde, à la couverture santé, à la protection sociale et à la formation. ♦ Accès à une couverture santé alignée sur les meilleures pratiques du pays de résidence : 85 % des collaborateurs dans le monde couverts à fin 2014 ♦ Protection financière notamment en cas de décès : 70 % des collaborateurs dans le monde à fin 2014 ♦ Avec les fournisseurs : Auto-évaluation de la politique de Développement Durable réalisée par 50 % des fournisseurs stratégiques <sup>(1)</sup> . ♦ Avec les communautés : Accès à un emploi pour plus de 52 000 personnes.

### Critères Ressources Humaines

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>Equilibre Femmes/ Hommes</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Développement de l'équilibre Femmes/Hommes notamment au niveau des postes de Direction : <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ en 2014, le Comité Exécutif comporte 33 % de femmes et 46 % des postes clés sont occupés par des femmes</li> </ul> </li> <li>◆ L'Oréal a été récompensée par le Trophée du Capital Humain 2014 sur la thématique « La place des femmes : une véritable vision d'entreprise ».</li> <li>◆ Dans le cadre de « L'Oréal Share&amp;Care Program » : <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Objectif : 100 % collaboratrices bénéficiant d'un congé maternité de 14 semaines payé partout dans le monde</li> <li>◆ Résultat 2014 : 77 % des collaboratrices en bénéficient potentiellement</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>Développement des Talents</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Poursuite de la politique de recrutements de Talents expérimentés et plus juniors, et du développement des Talents partout dans le monde, afin de favoriser l'émergence de Talents locaux.</li> <li>◆ Développement d'une Communication Employeur attractive, ciblée, digitale avec une présence forte sur les réseaux sociaux (Top 10 des pages entreprise LinkedIn les plus consultées au monde) renforçant encore l'attractivité de L'Oréal dans les classements internationaux (n° 12 mondial classement Universum).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>Accès à la formation</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Déploiement mondial de « My Learning », outil favorisant l'accès à la formation. <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 82 % des collaborateurs ont bénéficié d'une formation en 2014</li> </ul> </li> </ul>

### Critères qualitatifs

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>Prise en charge des priorités de l'année</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Conduite de l'opération stratégique avec Nestlé.</li> <li>◆ Acquisitions 2014 : Magic Holdings, NYX, Niely Cosmetics<sup>(2)</sup> qui renforcent les positions de L'Oréal au niveau géographique et en termes de positionnement de marque.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>Image / réputation de l'entreprise / dialogue avec les parties prenantes</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Accélération de la transition Digitale : création de la Direction du Digital au sein du Comité Exécutif.</li> <li>◆ Forte implication personnelle dans la mise en œuvre des programmes « <i>Sharing Beauty With All</i> » et « <i>L'Oréal Share&amp;Care Program</i> », en interne et vis-à-vis des experts internationaux sollicités sur ces projets.</li> <li>◆ Trophée L'Oréal Initiatives Handicap : 65 pays participants avec 80 initiatives.</li> <li>◆ Engagement Ethique : L'Oréal est à nouveau reconnue par Ethisphère comme l'une des entreprises les plus éthiques au monde, et fait partie de l'indice boursier United Nations Global Compact 100 depuis sa création.</li> <li>◆ Qualité de la communication externe.</li> </ul>

(1) Les fournisseurs stratégiques désignent les fournisseurs dont la valeur ajoutée est significative pour le Groupe en contribuant par leur poids, leurs innovations, leur alignement stratégique et leur déploiement géographique, à accompagner durablement la stratégie de L'Oréal.

(2) Opération en cours de finalisation.

L'appréciation des résultats sur les critères extra-financiers est effectuée critère par critère sans compensation.

Le Conseil d'Administration du 12 février 2015, sur la base des études et analyses réalisées par le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé d'attribuer 1 760 000 euros à M. Jean-Paul Agon au titre de la rémunération variable annuelle, soit 80 % du montant maximum de la rémunération variable pouvant lui être versée.

#### LES JETONS DE PRESENCE

Lors du Conseil d'Administration du 28 novembre 2014, M. Jean-Paul Agon a informé les membres du Conseil d'Administration qu'il ne souhaitait plus, en sa qualité de Président-Directeur Général, bénéficier de jetons de présence.

Le Conseil d'Administration a pris acte de la décision de M. Jean-Paul Agon pour l'année 2014 et les années suivantes.

#### L'ATTRIBUTION D' ACTIONS DE PERFORMANCE (ACAS)

Dans le cadre des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce et de l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2013, le Conseil d'Administration du 17 avril 2014, tenant compte des performances de M. Jean-Paul Agon, a décidé de lui attribuer 40 000 actions de performance (ACAs - Attributions Conditionnelles d'Actions).

La juste valeur estimée selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des comptes consolidés d'une action de performance (ACAs) du Plan du 17 avril 2014 est de 104,58 euros pour les résidents fiscaux et/ou sociaux français dont M. Jean-Paul Agon fait partie. Cette juste valeur était de 112,37 euros le 26 avril 2013.

La juste valeur estimée selon les normes IFRS des 40 000 actions de performance (ACAs) attribuées en 2014 à M. Jean-Paul Agon est donc de 4 183 200 euros.

Ces actions ne seront définitivement acquises, en tout ou partie, qu'après satisfaction des conditions de performance décrites ci-dessous.

#### Conditions de performance

L'acquisition définitive de ces actions est soumise à la réalisation de conditions de performance qui sera constatée au terme d'une période d'acquisition de 4 ans à compter de la date d'attribution.

Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra, pour une moitié d'entre elles, de la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents, celui-ci étant composé en 2014 des sociétés Procter & Gamble, Unilever, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Revlon, Elizabeth Arden; et pour l'autre moitié, de l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe L'Oréal.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des trois exercices pleins de la période d'acquisition. La première année pleine prise en compte pour l'évaluation des conditions de performance relatives à cette attribution est l'année 2015.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement, au titre du critère lié au chiffre d'affaires, puisse être définitivement acquise au terme de la période d'acquisition, L'Oréal doit faire au moins aussi bien que l'évolution moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Le Conseil définit un seuil, non rendu public pour des raisons de confidentialité, en deçà duquel aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement, au titre du critère lié au résultat d'exploitation, puisse être définitivement acquise au terme de la période d'acquisition, un niveau de croissance défini par le Conseil mais non rendu public pour des raisons de confidentialité, doit être atteint ou dépassé. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si le résultat d'exploitation ne progresse pas en valeur absolue sur la période, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Les chiffres constatés chaque année pour déterminer les niveaux de performance atteints font l'objet d'une publication dans le Rapport Financier Annuel.

#### **Principales caractéristiques de l'attribution**

Ce Plan a permis l'attribution de 1 068 565 actions de performance (ACAs) à 1 978 bénéficiaires.

L'attribution d'actions de performance (ACAs) dont a bénéficié M. Jean-Paul Agon en 2014 représente 3,74 % du nombre total d'actions de performance (ACAs) attribuées et 3,65 % de leur valeur estimée selon les normes IFRS.

Au terme de la période d'acquisition de 4 ans, M. Jean-Paul Agon, en tant que résident français à la date d'attribution, est tenu de conserver les actions acquises définitivement pendant une période supplémentaire de deux ans durant laquelle ces actions sont incessibles.

En outre, M. Jean-Paul Agon, en tant que mandataire social, conservera sous la forme nominative jusqu'à la cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général de L'Oréal, 50 % des actions qui lui seront définitivement attribuées au terme de la période d'acquisition.

Compte tenu du niveau significatif des obligations de conservation imposées au Président-Directeur Général de

L'Oréal lors de la levée d'options de souscription d'actions et de l'acquisition définitive d'actions, le Conseil d'Administration a décidé de ne pas imposer à M. Jean-Paul Agon l'achat, recommandé par le Code AFEP-MEDEF, d'une quantité supplémentaire d'actions de la Société lors de la disponibilité des actions attribuées.

Par ailleurs, M. Jean-Paul Agon s'est engagé, comme pour les attributions précédentes, à ne pas recourir à des instruments de couverture du risque.

Pour rappel, il n'a pas été attribué d'options d'achat ou de souscription d'actions, ni aucun autre élément d'animation à long terme, à M. Jean-Paul Agon en 2014.

### **2.3.2.2.2. Éléments de la rémunération de l'année 2015**

#### **LA REMUNERATION FIXE**

Le Conseil d'Administration du 12 février 2015, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de maintenir le montant de la rémunération fixe de M. Jean-Paul Agon à 2 200 000 euros bruts en base annuelle.

#### **LA REMUNERATION VARIABLE ANNUELLE**

Concernant la rémunération variable annuelle de M. Jean-Paul Agon, celle-ci pourra représenter au maximum 100 % de la rémunération fixe, soit 2 200 000 euros, la partie financière est fixée, sans changement, à 60 % du montant total de la rémunération variable annuelle (soit 1 320 000 euros maximum) et la partie extra-financière, sans changement, à 40 % (soit 880 000 euros maximum).

Pour 2015, les critères d'évaluation de la performance ont été reconduits pour les critères financiers et redéfinis par le Conseil d'Administration pour une partie des critères extra-financiers.

Les critères définis pour la partie extra-financière s'appuient sur des indicateurs mesurables adaptés à la stratégie Ressources Humaines et RSE du Groupe. Les critères RSE devront, en particulier, permettre de mesurer, année après année, l'état d'avancement des principaux engagements, « *Innover Durablement* », « *Produire Durablement* », « *Consommer Durablement* » et « *Partager Notre Croissance* », pris dans le cadre du programme « *Sharing Beauty With All* » dont l'horizon est fixé à 2020.

Il a été ajouté un critère « Développement Digital » qui reflète la volonté du Groupe d'accélérer la transformation digitale.

**/ INDICATEURS DE PERFORMANCE ANNEE 2015**

**Critères financiers (60 %) traduisant la performance de l'entreprise mesurée par l'évolution des indicateurs suivants :**

- ◆ Chiffre d'affaires comparable par rapport au budget,
- ◆ Parts de marché par rapport aux principaux concurrents,
- ◆ Résultat d'exploitation par rapport à 2014,
- ◆ Bénéfice net par action par rapport à 2014,
- ◆ Cash-flow par rapport à 2014.

**Critères extra-financiers (40 %) alignés sur la stratégie du Groupe :**

**Critères RSE : Programme « Sharing Beauty With All »**

- « Innover Durablement »,
- « Produire Durablement »,
- « Consommer Durablement »,
- « Partager Notre Croissance ».

**Critères Ressources Humaines :**

- Equilibre Femmes/Hommes,
- Développement des Talents,
- Accès à la formation.

**Critère Développement Digital**

**Critères qualitatifs :**

- Image / Réputation de l'entreprise / Dialogue avec les parties prenantes,
- Prise en charge des priorités de l'année.

**L'ATTRIBUTION D'ACTIONS DE PERFORMANCE**

Concernant l'attribution d'actions de performance en 2015, le Conseil d'Administration se réserve la possibilité de décider de la mise en œuvre d'un nouveau Plan dans le cadre de l'autorisation sollicitée auprès de l'Assemblée Générale Mixte du 22 avril 2015.

L'attribution qui serait décidée en faveur de M. Jean-Paul Agon respecterait les recommandations du Code de gouvernance AFEP-MEDEF de juin 2013 et en particulier celle relative à la valeur des actions attribuées qui ne devra pas s'écarter des pratiques antérieures de L'Oréal.

**2.3.2.2.3. Indemnité de départ, régime de retraite, protection sociale complémentaire**

Ces éléments de rémunération ne sont pas liés à l'exercice du mandat social, mais susceptibles d'être dûs au titre du contrat de travail suspendu.

Le Code AFEP-MEDEF, auquel L'Oréal se réfère, recommande, sans imposer, qu'il soit mis fin au cumul contrat de travail/mandat social (point 22).

Pour rappel, le Conseil d'Administration de L'Oréal partage les objectifs de cette recommandation qui vise à éviter le cumul d'avantages tirés à la fois du contrat de travail et du mandat social et interdire toute entrave à la révocabilité *ad nutum* des mandataires sociaux. Le Conseil d'Administration a formalisé les modalités d'application des objectifs de la

recommandation, adaptées au contexte professionnel du Groupe L'Oréal.

L'intention du Conseil d'Administration est de traiter de la façon qui suit M. Jean-Paul Agon et, à l'avenir, tout nouveau mandataire social ayant plus de 15 ans d'ancienneté dans le Groupe au moment de sa nomination.

La politique constante de L'Oréal a été de nommer en qualité de dirigeants mandataires sociaux des collaborateurs ayant pleinement réussi dans les différentes étapes de leur carrière au sein du Groupe. C'est ainsi que M. Jean-Paul Agon, alors Directeur Général Adjoint, a été nommé Directeur Général en avril 2006, à la suite d'un brillant parcours de 27 ans chez L'Oréal.

Le Conseil d'Administration a constaté que si, conformément à la recommandation AFEP-MEDEF, il était mis fin au contrat de travail qui lie M. Jean-Paul Agon à L'Oréal, celui-ci perdrait le statut résultant de 27 années de travail consacrées au Groupe, en qualité de salarié.

Or, le Conseil n'a pas souhaité qu'ayant accepté, après 27 ans de carrière chez L'Oréal, le mandat de Directeur Général, M. Jean-Paul Agon se voie privé d'avantages dont il aurait continué à bénéficier s'il était resté salarié, et a pris les dispositions suivantes :

- ◆ **Maintien du contrat de travail et séparation des avantages liés d'une part, au contrat de travail et d'autre part, au mandat**

Le Conseil d'Administration a estimé que l'objectif poursuivi par la recommandation AFEP-MEDEF peut être totalement atteint en maintenant le contrat de travail suspendu et en séparant clairement les avantages liés d'une part, au contrat de travail et d'autre part, au mandat.

C'est ainsi que, en aucun cas, les rémunérations, au titre du mandat, ne seront prises en considération pour le calcul des indemnités dues en application de la convention collective et des accords collectifs applicables à l'ensemble des cadres de L'Oréal.

La rémunération au titre du contrat de travail suspendu à prendre en compte pour l'ensemble des droits qui y sont attachés, et notamment pour le calcul de la retraite à prestations définies visée ci-après, est établie à partir de la rémunération à la date de suspension du contrat en 2006, soit 1 500 000 euros de rémunération fixe et 1 250 000 euros de rémunération variable.

Cette rémunération est réévaluée chaque année par application du coefficient de revalorisation des salaires et des cotisations pour les pensions publié par la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse. Elle est au 1<sup>er</sup> janvier 2015 de 1 671 000 euros de rémunération fixe et 1 392 500 euros de rémunération variable.

L'ancienneté retenue prendra en compte l'ensemble de la carrière, y compris les années effectuées en qualité de Directeur Général et de Président-Directeur Général.

- ◆ **Versement des seules indemnités de départ dues au titre du contrat de travail à l'exclusion de toute indemnité en cas de cessation du mandat social.**

En cas de départ et selon les motifs de celui-ci, il ne serait versé à M. Jean-Paul Agon, que les seules indemnités de licenciement, sauf faute grave ou lourde, ou de départ ou mise à la retraite dues au titre du contrat de travail suspendu.

Ces indemnités, étant attachées uniquement à la rupture du contrat de travail et en stricte application de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques et des accords collectifs applicables à l'ensemble des cadres de L'Oréal, sont dues en tout état de cause par application des règles d'ordre public du Droit du travail. Elles ne sont soumises à aucune autre condition que celles prévues par la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques ou les accords susvisés. Il en va de même de la clause de non-concurrence et de la contrepartie pécuniaire qui lui est attachée.

En application du barème de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, en cas de licenciement, sauf faute grave ou lourde, l'indemnité de licenciement ne pourrait être supérieure, compte tenu de l'ancienneté de M. Jean-Paul Agon, à 20 mois de la rémunération attachée au contrat de travail suspendu.

Au titre du contrat de travail, en application des dispositions de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, en cas de cessation du contrat de travail, l'indemnité de contrepartie de la clause de non-concurrence serait payable mensuellement pendant deux ans sur la base des deux tiers de la rémunération fixe

mensuelle attachée au contrat de travail suspendu sauf si M. Jean-Paul Agon était libéré de l'application de la clause.

Pour information, le montant cumulé de l'indemnité conventionnelle et de l'indemnité de contrepartie de la clause de non-concurrence qui aurait été dû à M. Jean-Paul Agon s'il avait été mis fin à son contrat de travail le 31 décembre 2014 dans le cadre d'un licenciement, sauf faute grave ou lourde, aurait représenté **une somme inférieure à 24 mois de la rémunération fixe et variable qu'il a perçue en 2014 en qualité de mandataire social.**

- ◆ **Maintien du bénéfice du régime de retraite à prestations définies des cadres dirigeants du Groupe.**

M. Jean-Paul Agon relève, au titre de son contrat de travail suspendu, du régime de Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture, fermé le 31 décembre 2000, tel que décrit dans le chapitre 6 du présent document « *Régimes de prévoyance, de retraite et autres avantages* » page 221 et suivantes.

Les principales caractéristiques de ce régime, relevant de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale, sont les suivantes :

- environ 120 dirigeants, actifs ou retraités, sont concernés ;
- la condition d'ancienneté était de 10 ans à la fermeture du régime le 31 décembre 2000 ;
- la garantie ne peut excéder 40 % de la base de calcul de la Garantie de Retraite majorée de 0,5 % par année pendant les 20 premières années puis de 1 % par année pendant les 20 années suivantes ;
- la garantie ne peut excéder la moyenne de la partie fixe des rémunérations des trois années prises en compte parmi les sept précédant l'achèvement de la carrière dans l'entreprise.

Pour information, on peut estimer que le montant de la pension de retraite qui serait versé à M. Jean-Paul Agon, au titre du régime de Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture de L'Oréal, s'il avait pu faire liquider le 31 décembre 2014, après plus de 35 ans d'ancienneté chez L'Oréal, ses droits à la retraite à taux plein de la sécurité sociale française, représenterait **environ 40 % de la rémunération fixe et variable qu'il a perçue en 2014 en qualité de mandataire social.**

Cette information est donnée à titre indicatif après estimation des principaux droits à pensions acquis par M. Jean-Paul Agon, à 65 ans, du fait de son activité professionnelle, selon les règles de liquidation de ces pensions en vigueur au 31 décembre 2014 et susceptibles d'évoluer.

Le montant de la pension versé à M. Jean-Paul Agon, au titre du régime de Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture de L'Oréal ne sera calculé effectivement qu'au jour de la liquidation par le bénéficiaire de l'ensemble de ses pensions.

Pour rappel, les droits à la retraite à prestations définies sont aléatoires et conditionnés à l'achèvement de la carrière dans l'entreprise. Le financement du régime par L'Oréal n'est pas individualisable par salarié.

◆ **Maintien du bénéfice des régimes de protection sociale complémentaire dont relèvent les salariés de l'entreprise.**

M. Jean-Paul Agon continuera à bénéficier du fait de son assimilation à un cadre dirigeant pendant la durée de son mandat social, des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise.

Pour information, le montant des cotisations patronales à ces différents régimes s'est élevé en 2014 à 5 892 euros.

Comme pour l'ensemble des autres cadres dirigeants du Groupe, le capital issu des cotisations patronales du régime de retraite à cotisations définies sera déduit du montant de la Garantie de retraite pour le calcul de la rente viagère éventuellement due dans le cadre de ce régime afin que ces avantages ne s'additionnent pas.

Les dispositions ci-dessus relèvent de la procédure des conventions et engagements réglementés. La convention correspondante a été approuvée par l'Assemblée Générale

du 27 avril 2010 statuant sur le Rapport spécial des Commissaires aux Comptes. Les dispositions de cette convention sont restées inchangées dans le cadre de la nomination de M. Jean-Paul Agon en tant que Président-Directeur Général le 18 mars 2011 et du renouvellement de son mandat le 17 avril 2014. Cette convention constitue la seule convention conclue et autorisée au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution a été poursuivie au cours de l'exercice 2014. En application du nouvel article L.225-40-1 du Code de commerce, cette convention a fait l'objet d'un examen par le Conseil d'Administration du 12 février 2015, qui en a confirmé la pertinence et les termes.

Le tableau ci-dessous, présenté sous la forme recommandée par l'AMF, fait apparaître clairement qu'il n'y a pas de cumul d'avantages entre contrat de travail suspendu et mandat social.

Il est par ailleurs rappelé que l'AMF considère qu'une société respecte le Code AFEP-MEDEF lorsqu'elle explique le maintien du contrat de travail d'un dirigeant au regard de son ancienneté en tant que salarié au sein de la Société et de sa situation personnelle et y apporte une justification circonstanciée.

M. Jean-Paul Agon <sup>(1)</sup> Président-Directeur Général	Contrat de travail <sup>(2)</sup>		Régime de retraite supplémentaire <sup>(3)</sup>		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction <sup>(4)</sup>		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence <sup>(5)</sup>	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
	X		X			X		X

- (1) M. Jean-Paul Agon est administrateur depuis le 25 avril 2006, date à laquelle il a été nommé Directeur Général. L'Assemblée Générale du 27 avril 2010 a renouvelé son mandat. M. Jean-Paul Agon est Président-Directeur Général depuis le 18 mars 2011. Son mandat a été renouvelé le 17 avril 2014.
- (2) Le contrat de travail de M. Jean-Paul Agon est suspendu pendant la durée de son mandat social.
- (3) Au titre du contrat de travail, M. Jean-Paul Agon relève du régime de Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture décrite dans le chapitre 6 du présent document. Ce régime de retraite à prestations définies conditionne la constitution de droits à prestations à l'achèvement de la carrière du bénéficiaire dans l'entreprise ; son financement par L'Oréal n'est pas individualisable par salarié.
- (4) Aucune indemnité n'est due au titre de la cessation du mandat social. Au titre du contrat de travail, en application du barème de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, en cas de licenciement, sauf faute grave ou lourde, l'indemnité de licenciement ne pourrait être supérieure, compte tenu de l'ancienneté de M. Jean-Paul Agon, à 20 mois de la rémunération liée au contrat de travail.
- (5) Au titre du contrat de travail, en application des dispositions de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, en cas de cessation du contrat de travail, l'indemnité de contrepartie de la clause de non-concurrence serait payable mensuellement pendant deux ans sur la base des deux tiers de la rémunération fixe mensuelle liée au contrat de travail sauf si M. Jean-Paul Agon était libéré de l'application de la clause.

**/ TABLEAU RECAPITULATIF DES REMUNERATIONS DE M. JEAN-PAUL AGON, PRESIDENT-DIRECTEUR GENERAL**

En euros	2014		2013	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	2 200 000	2 100 000	2 100 000	2 100 000
Rémunération variable annuelle <sup>(1)</sup>	1 760 000	1 837 500	1 837 500	1 785 000
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence <sup>(2)</sup>	0	85 000	85 000	85 000
Avantages en nature	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>3 960 000</b>	<b>4 022 500</b>	<b>4 022 500</b>	<b>3 970 000</b>

- (1) La rémunération variable due au titre de l'année N est versée en N + 1.
- (2) Les jetons de présence de l'année N sont versés en année N + 1.

**/ TABLEAU DE SYNTHESE DES REMUNERATIONS ET DES ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUEES A M. JEAN-PAUL AGON, PRESIDENT-DIRECTEUR GENERAL**

En euros	2014	2013
Rémunération due au titre de l'exercice	3 960 000	4 022 500
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	4 183 200 <sup>(1)</sup>	4 494 800 <sup>(2)</sup>
<b>TOTAL</b>	<b>8 143 200</b>	<b>8 517 300</b>

(1) Correspondant à 40 000 actions de performance x 104,58 euros (juste valeur estimée le 17 avril 2014 selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des comptes consolidés).

(2) Correspondant à 40 000 actions de performance x 112,37 euros (juste valeur estimée le 26 avril 2013 selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des comptes consolidés).

**/ TABLEAU DES OPTIONS ATTRIBUEES A M. JEAN-PAUL AGON DEPUIS SA NOMINATION EN QUALITE DE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL ET POUVANT ENCORE ETRE EXERCEES AU 31 DECEMBRE 2014**

Date d'attribution	Nombre d'options attribuées	Nombre d'options non exercées	Date de 1 <sup>re</sup> levée possible	Date d'expiration	Prix (en euros) de souscription
01.12.2006	500 000	500 000	02.12.2011	01.12.2016	78,06 (S)
30.11.2007	350 000	350 000	01.12.2012	30.11.2017	91,66 (S)
25.03.2009 <sup>(1)</sup>	-	-	-	-	-
27.04.2010	400 000	400 000	28.04.2015	27.04.2020	80,03 (S)
22.04.2011 <sup>(2)</sup>	200 000	200 000	23.04.2016	22.04.2021	83,19 (S)

(1) M. Jean-Paul Agon ayant fait part au Conseil d'Administration de son souhait de ne pas se voir attribuer d'options de souscription au titre de l'exercice 2009, il n'a bénéficié d'aucune attribution dans le cadre du plan du 25 mars 2009.

(2) Le Conseil du 22 avril 2011 a attribué 400 000 options de souscription d'actions à M. Jean-Paul Agon. M. Jean-Paul Agon a renoncé à 200 000 de ces options. Il bénéficie donc de 200 000 options au titre du Plan décidé par le Conseil d'Administration du 22 avril 2011.

**/ TABLEAU DES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVEES PAR M. JEAN-PAUL AGON AU COURS DE L'EXERCICE 2014**

Date d'attribution	options de souscription ou d'achat d'actions levées	Prix d'exercice
Options attribuées durant l'exercice du mandat social	aucune	--
Options attribuées antérieurement au mandat social <sup>(1)</sup>		
1 <sup>er</sup> décembre 2004	85 000	55,54
29 juin 2005	100 000	60,17

(1) Ces options, attribuées antérieurement à la nomination de M. Jean-Paul Agon en qualité de mandataire social et venant à expiration 10 ans après leur attribution, ne faisaient pas l'objet d'une obligation de conservation. Néanmoins, M. Jean-Paul Agon a souhaité conserver une partie des actions issues de la levée de ces options, portant le nombre total d'actions détenues par lui au 31 décembre 2014 à 145 500 actions.

**/ TABLEAU DES ATTRIBUTIONS CONDITIONNELLES D'ACTIONS A M. JEAN-PAUL AGON DEPUIS SA NOMINATION EN QUALITE DE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL**

Date d'attribution	Nombre d'ACAs attribuées	Nombre d'ACAs non encore acquises définitivement	Date d'acquisition définitive de tout ou partie des ACAs	1 <sup>re</sup> date de cession possible d'une partie d'entre elles <sup>(1)</sup>
17 avril 2012	50 000	50 000	18 avril 2016	18 avril 2018
26 avril 2013	40 000	40 000	27 avril 2017	27 avril 2019
17 avril 2014	40 000	40 000	18 avril 2018	18 avril 2020

(1) Au terme de la période d'acquisition, M. Jean-Paul Agon, en tant que résident français à la date d'attribution, est tenu de conserver les actions acquises définitivement pendant une période supplémentaire de 2 ans durant laquelle ces actions sont incessibles. Au terme de cette période supplémentaire de 2 ans, M. Jean-Paul Agon, en tant que mandataire social, conservera sous la forme nominative, jusqu'à la cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général de L'Oréal, 50 % des actions définitivement acquises. M. Jean-Paul Agon s'est engagé à ne pas recourir à des opérations de couverture du risque.



/ TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF QUI N'ONT PAS ÉTÉ RETENUES

Recommandations  
Code AFEP-MEDEF

Pratiques de L'Oréal et justifications

**Les critères d'indépendance des administrateurs (point 9.4 du Code) :**

Critère selon lequel un administrateur pour être qualifié d'indépendant ne doit pas « être administrateur depuis plus de douze ans ».

Le Conseil d'Administration a examiné attentivement la situation de M. Xavier Fontanet dont la durée du mandat a dépassé 12 ans après son renouvellement, intervenu le 17 avril 2014. Le Conseil d'Administration a pris en compte l'objectivité dont a toujours fait preuve M. Xavier Fontanet lors des débats et décisions du Conseil ainsi que sa capacité à exprimer ses convictions et formuler un jugement équilibré en toutes circonstances vis-à-vis de la Direction Générale. Il a considéré que sa personnalité, son leadership et son engagement, reconnus par les actionnaires de L'Oréal qui ont approuvé le renouvellement de son mandat à 98,28 %, le 17 avril 2014, étaient autant de gages de son indépendance d'esprit.

Le Conseil a, par ailleurs, estimé que son expérience en matière de gouvernance et l'attention qu'il a toujours portée au bon fonctionnement du Conseil en sa qualité de Président du Comité des Nominations et de la Gouvernance sont essentielles compte tenu du renouvellement récent et important des administrateurs indépendants et de l'intégration des administrateurs représentant les salariés. Ces qualités conjuguées à une bonne compréhension des enjeux de la Société apportent beaucoup à la continuité des débats du Conseil et contribuent à mettre ses décisions en perspective.

**Composition des Comités**

**Proportion de membres indépendants dans les Comités (points 16.1, 17.1 et 18.1 du Code) :**

La part des administrateurs indépendants dans le Comité d'Audit doit être au moins de deux tiers.

Le Comité en charge de la sélection ou des nominations et le Comité en charge des rémunérations doivent être composés majoritairement d'administrateurs indépendants.

Le Comité d'Audit comporte 60 % d'administrateurs indépendants (soit 3 sur 5). Le Conseil d'Administration considère cette composition satisfaisante eu égard à la nécessaire présence de deux administrateurs issus des grands actionnaires de L'Oréal et à son choix de maintenir un effectif restreint afin de favoriser l'efficacité des travaux de ce Comité qui requiert un niveau d'expertise en matière financière ou comptable.

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance comporte actuellement 50 % d'administrateurs indépendants. Le Conseil d'Administration a, en effet, fait évoluer la composition de ce Comité en nommant, en avril 2014, un administrateur indépendant supplémentaire.

Le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations est actuellement composé à 50 % d'administrateurs indépendants. Le Conseil d'Administration a souhaité faire évoluer la composition de ce Comité en nommant un administrateur indépendant supplémentaire en 2015, portant ainsi la proportion d'administrateur indépendant à 60 % (cf. composition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, p. 62).

Ces Comités sont tous présidés par un administrateur indépendant.

Par ailleurs, le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise a précisé, dans son rapport d'octobre 2014, qu'« un Comité d'Audit comportant par exemple trois membres indépendants sur cinq ou un Comité des Rémunérations en comportant deux sur quatre restent conformes à l'esprit du Code dès lors qu'ils sont présidés par un administrateur indépendant ».

**Administrateur représentant les salariés (point 18.1) :** « Il est conseillé qu'un administrateur salarié soit membre du Comité ».

Deux administrateurs représentant les salariés sont présents au sein du Conseil d'Administration depuis juillet 2014. Il est d'usage que les nouveaux administrateurs participent aux Comités après une période d'intégration leur permettant de connaître le mode de fonctionnement du Conseil et les grands enjeux de la Société. A l'issue de cette période, le Comité des Nominations et de la Gouvernance a fait des propositions au Conseil d'Administration quant à la participation des nouveaux administrateurs dans les Comités. Lors de la réunion du Conseil du 12 février 2015, sur proposition du Comité des Nominations et de la Gouvernance, il a été décidé que Mme Ana Sofia Amaral et M. Georges Liarokapis rejoindraient respectivement le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations et le Comité d'Audit après l'Assemblée Générale du 22 avril 2015.

**Délai d'examen des comptes par le Comité d'Audit (point 16.2.1 du code) :** Les délais d'examen des comptes par le Comité d'Audit doivent être suffisants (au minimum 2 jours avant le Conseil).

Dans le cadre de la publication des résultats annuels et semestriels, la réunion du Comité d'Audit relative à l'examen des comptes est proche de celle de leur présentation au Conseil d'Administration. Mais il convient de remarquer que le Conseil et ses Comités disposent avec une grande régularité des informations utiles pour l'accomplissement de leur mission de contrôle, notamment dans ce domaine. Par ailleurs, les documents correspondants leur sont systématiquement adressés préalablement aux réunions.

**Contrat de travail du dirigeant mandataire social (point 22 du code) :**

Il est recommandé, sans être imposé, que lorsqu'un dirigeant devient mandataire social de l'entreprise, il soit mis fin au contrat de travail qui le lie à la Société ou à une autre société du Groupe, soit par rupture conventionnelle, soit par démission.

Le Conseil a estimé que l'objectif poursuivi par cette recommandation peut être totalement atteint en maintenant le contrat de travail suspendu et en séparant clairement les avantages liés d'une part, au contrat de travail et d'autre part, au mandat. De plus, le Conseil a décidé de supprimer toute indemnité en cas de cessation du mandat social. Cette position du Conseil s'applique au mandat en cours de M. Jean-Paul Agon et, à l'avenir, à tout nouveau mandataire ayant plus de 15 ans d'ancienneté dans le Groupe au moment de sa nomination. La politique constante de L'Oréal a été de nommer en qualité de dirigeants mandataires des collaborateurs ayant pleinement réussi dans les différentes étapes de leur carrière au sein du Groupe. C'est ainsi que M. Jean-Paul Agon, alors Directeur Général Adjoint, a été nommé Directeur Général en avril 2006, à la suite d'un brillant parcours de 27 ans chez L'Oréal. Le Conseil d'Administration a constaté que si, conformément à la recommandation AFEP-MEDEF, il était mis fin au contrat de travail qui lie M. Jean-Paul Agon à L'Oréal, celui-ci perdrait le statut résultant de vingt-sept années de travail consacrées au Groupe, en qualité de salarié. En effet, l'AMF considère qu'une société respecte le Code AFEP-MEDEF lorsqu'elle justifie le maintien du contrat de travail de son dirigeant par son ancienneté en tant que salarié au sein de la Société et de sa situation personnelle (Rapport 2014 de l'AMF sur le Gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants).

**Actions de performance (point 23.2.4 du code)**

Conditionnées, suivant des modalités fixées par le Conseil et rendues publiques à leur attribution, les actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux à l'achat d'une quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions attribuées.

Compte tenu du niveau significatif des obligations de conservation imposées au Président-Directeur Général de L'Oréal lors de la levée d'options de souscription d'actions et de l'acquisition définitive d'actions, le Conseil d'Administration a décidé de ne pas imposer à M. Jean-Paul Agon l'achat, recommandé par le Code AFEP-MEDEF, d'une quantité supplémentaire d'actions de la Société lors de la disponibilité des actions attribuées.

Le nombre d'actions détenues en propre par M. Jean-Paul Agon au 31 décembre 2014 est de 145 500 titres contre 76 500 au 31 décembre 2013.

## 2.4. ETAT RECAPITULATIF DES OPERATIONS REALISEES EN 2014 SUR LES ACTIONS L'ORÉAL PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX

(Article 223-26 du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers)

Personne concernée	Description de l'instrument financier	Nature de l'opération	Nombre d'Opérations	Montant total
Jean-Paul AGON, Président-Directeur Général	Actions	Exercice de stock-Options	7	10 737 900,00 €
Personnes physiques liées à Jean-Paul AGON, Président-Directeur Général	Actions	Cession	3	7 224 883,60 €
Jean-Paul AGON, Président-Directeur Général	Actions	Cession	4	5 388 241,15 €

## 2.5. PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

A la demande du Président-Directeur Général, la Direction Générale Administration et Finances a réuni les éléments constitutifs du présent Rapport (Rapport du Président du Conseil d'Administration sur le contrôle en interne) sur la base des différents travaux réalisés par les services en charge des domaines du Contrôle Interne et de la gestion des risques du Groupe qui vise à couvrir les principaux risques opérationnels, juridiques, industriels, environnementaux, économiques et financiers décrits au chapitre 1 du présent Document de Référence (p.25)

Pour l'élaboration et la rédaction du présent Rapport ainsi que la définition du Contrôle Interne, L'Oréal s'est appuyé sur le Cadre de Référence recommandé par l'Autorité des Marchés Financiers le 22 juillet 2010.

### 2.5.1. Définition et objectifs du Contrôle Interne

Le Contrôle Interne est, chez L'Oréal, un dispositif qui s'applique à la Société et à ses filiales consolidées (« le Groupe ») et vise à assurer que :

- ◆ la réalisation des objectifs économiques et financiers s'effectue en conformité avec les Lois et réglementations en vigueur ;
- ◆ les orientations fixées par la Direction Générale sont mises en œuvre ;
- ◆ le patrimoine du Groupe est valorisé et ses actifs protégés ;

- ◆ les informations financières et comptables du Groupe sont fiables et élaborées avec sincérité.

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques auxquels est exposé le Groupe, le dispositif de Contrôle Interne doit permettre à la dynamique du développement industriel et économique du Groupe de se réaliser de manière régulière et durable dans un environnement de contrôle adapté à ses métiers. Toutefois une garantie absolue que ces objectifs soient atteints ne peut être fournie.

Dans une démarche d'amélioration continue du dispositif de Contrôle Interne, le Groupe a poursuivi ses efforts en 2014 avec notamment les actions suivantes :

- ◆ le corpus de normes et procédures a été enrichi avec notamment :
  - la publication de nouvelles fiches des Fondamentaux du Contrôle Interne sur :
    - la « prévention des fraudes au paiement »,
    - le « retail » (boutiques) ;
    - la « lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme » ;
  - la rénovation de la Charte Ethique du Groupe,
  - la diffusion d'un « Guide collaborateur cadeaux/invitations » qui renforce le dispositif de lutte contre la corruption ;

- ◆ le réseau des responsables du Contrôle Interne s'est renforcé mondialement ;
  - une formation spécifique a été développée,
  - l'animation de la communauté des contrôleurs internes s'appuie notamment sur un réseau social dédié ;
- ◆ la cartographie des risques du Groupe a été actualisée en 2014 et présentée aux membres du Comité Exécutif et du Comité d'Audit.

### 2.5.2. Composantes du dispositif

#### 2.5.2.1. ORGANISATION ET ENVIRONNEMENT DU CONTROLE INTERNE

L'environnement de contrôle, essentiel au dispositif de Contrôle Interne, à la bonne gestion des risques et à l'application des procédures, s'appuie sur les comportements, l'organisation et les hommes. Chez L'Oréal, il s'inscrit dans une culture d'engagement et de rigueur transmise par les dirigeants et également dans la continuité des choix stratégiques du Groupe.

#### **Les Principes Ethiques du Groupe**

L'Oréal s'est construit sur des Principes Ethiques forts qui guident son développement et contribuent à établir sa réputation : Intégrité, Respect, Courage et Transparence. L'engagement de L'Oréal à agir de manière éthique et responsable est résumé dans un document intitulé « L'Esprit L'Oréal » accessible à tous.

La Charte Ethique de L'Oréal a été mise à jour en 2014. Disponible en 45 langues et en braille français et anglais, elle est distribuée à tous les collaborateurs dans le monde. Elle permet de comprendre comment ces Principes Ethiques doivent se traduire dans leur comportement et leurs actions au moyen de règles simples et de présentation de situations concrètes auxquelles ils peuvent être exposés. La Charte Ethique s'applique à tous les collaborateurs, mandataires sociaux, membres des Comités Exécutifs et de Direction du Groupe et des filiales dans le monde. Six compléments à la Charte Ethique ont permis depuis 2010 d'en préciser certains aspects. Les Patrons de Pays (ou pour les Collaborateurs *Corporate* ou zone, les membres du Comité Exécutif du Groupe dont ils dépendent) sont garants du respect de la Charte Ethique dans leur Pays.

Le respect de ces Principes Ethiques est pris en compte par le système d'évaluation de l'ensemble des collaborateurs dans lequel ont été intégrées deux compétences éthiques : « Agit/Dirige avec générosité » et « Obtient des résultats avec intégrité ».

Le Directeur Général de l'Ethique, Délégué du Président, rattaché directement au Président-Directeur Général, a pour mission d'assurer la promotion et l'intégration des meilleures pratiques au sein du Groupe, apportant son aide dans la prise de décision éthique. Il assure la formation des collaborateurs et supervise la gestion des éventuelles réclamations. Il rend compte régulièrement au Président-Directeur Général et

informe le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif. Le Directeur Général de l'Ethique dispose d'un budget et d'une équipe dédiés, il a accès à tous les documents et informations concernant l'activité du Groupe et peut s'appuyer sur toutes les équipes et ressources du Groupe pour mener à bien sa mission. Les collaborateurs disposent d'un site intranet dédié qui apporte des informations complémentaires sur l'éthique. Les collaborateurs sont notamment sensibilisés lors d'une journée annuelle sur l'éthique : *Ethics Day*. L'élément central de cette journée en 2014 a été un webchat en direct avec le Président-Directeur Général, permettant à l'ensemble des collaborateurs du Groupe de poser des questions et d'échanger sur l'application au quotidien des Principes Ethiques de L'Oréal. Des dialogues sur l'éthique ont également été organisés au niveau local avec chaque Patron de Pays. Plus de 50 % des collaborateurs ont participé à ce dialogue et plus de 4 000 questions ont été posées au niveau mondial. Les collaborateurs ont par ailleurs la possibilité de saisir le Directeur Général de l'Ethique au moyen du site L'Oréal *Ethics Open Talk* qui offre un mécanisme sécurisé de remontée d'information.

Les Correspondants Ethiques ont pour mission d'assister les Patrons de Pays dans la mise en œuvre de la démarche éthique et permettent aux collaborateurs de 64 pays de disposer d'un interlocuteur de proximité. Les Correspondants Ethiques bénéficient chaque année d'une animation et d'une formation spécifique. La campagne de formation en matière d'éthique se poursuit. Un *e-learning* spécifique et obligatoire sur l'éthique est en cours de déploiement dans l'ensemble des pays. Au 31 décembre 2014, plus de 43 000 collaborateurs l'avaient réalisé. Il existe par ailleurs six modules spécifiques s'adressant notamment aux Patrons de Pays, aux Acheteurs et aux Ressources Humaines.

La politique « Parlons-en-Ensemble » de L'Oréal permet aux collaborateurs de faire remonter leurs éventuelles préoccupations et notamment *via* un site internet sécurisé directement auprès du Directeur Général de l'Ethique. Toute allégation fait l'objet d'un examen détaillé et les mesures adéquates sont prises le cas échéant.

Enfin, un outil pratique d'évaluation et d'analyse des risques éthiques a été mis à la disposition des différentes entités du Groupe. Un système de *reporting* annuel permet un suivi de la mise en œuvre de la démarche éthique.

Le Directeur Général de l'Ethique visite régulièrement les entités du Groupe à travers le monde (sièges, usines, centrales et centres de recherche) pour rencontrer les collaborateurs à tous les niveaux de l'entreprise et effectuer des visites terrain. En 2014, il s'est ainsi rendu dans ce cadre dans 21 pays et a été en contact avec plus de 7 000 collaborateurs.

L'intégration de questions éthiques dans la mission de l'Audit Interne complète le dispositif.

#### **Les responsabilités en matière de Contrôle Interne**

Le Groupe est organisé en Divisions mondiales et zones géographiques qui sont pleinement responsables, avec chaque Direction de pays, d'affaire ou d'entité industrielle, de la réalisation des objectifs définis par la Direction Générale en

matière de Contrôle Interne. Les Directions Fonctionnelles apportent leurs expertises aux opérationnels.

Des responsabilités mondiales de Contrôle Interne des activités relevant de leur Direction ou de leur Division sont confiées à chacun des membres du Comité de Direction. Un dispositif de délégation de pouvoirs est en place et continue de se renforcer. Les pouvoirs des représentants légaux des sociétés du Groupe et de leurs délégataires sont limités et encadrés conformément aux dispositions de la Charte Juridique.

Des spécialistes de gestion, des systèmes d'information, des ressources humaines ou de techniques logistiques et industrielles agissent en support des opérationnels à tous les niveaux de l'organisation, ce qui facilite la diffusion des bonnes pratiques de Contrôle Interne.

### **La politique de ressources humaines**

La qualité et la compétence des hommes et des femmes sont des éléments importants du dispositif de Contrôle Interne. La politique des Ressources Humaines chez L'Oréal se définit par la recherche constante de l'excellence dans les recrutements et le développement des talents au sein du Groupe, de façon à assurer le niveau de compétence requis dans tous les domaines. Ces activités s'inscrivent aussi dans la politique de diversité du Groupe, cherchant à valoriser et respecter la différence partout dans l'organisation. Les centres de l'Education Permanente proposent des programmes techniques de formation et de développement personnel, y compris d'aide à l'intégration ou au management, adaptés aux différents profils de postes et visant à la maîtrise des métiers, dans tous les domaines d'activité.

### **Les systèmes d'information**

Les orientations stratégiques en termes de systèmes sont déterminées par la Direction des Systèmes d'Information du Groupe, qui veille notamment à la mise en œuvre d'un « ERP » (*Enterprise Resource Planning*), logiciel de gestion utilisé par la grande majorité des filiales commerciales et émet les directives en matière de sécurité des systèmes. Le déploiement mondial de ce progiciel intégré contribue également à renforcer la fiabilité et la sécurisation du processus de production des informations, notamment comptables et financières. Avec le même objectif, l'implantation du logiciel de production et de gestion intégré se poursuit dans les entités industrielles.

### **Les procédures et normes encadrant les activités**

Chaque Direction Fonctionnelle dans son domaine propre a pour mission de définir les principes et normes applicables à l'ensemble des entités. Afin d'en faciliter l'appropriation par les collaborateurs, les principes clés ont été résumés dans les « Fondamentaux du Contrôle Interne » qui ont été mis à jour en 2013.

Ce guide constitue pour le Groupe un cadre de référence dans lequel s'inscrivent les activités opérationnelles, sous forme d'une fiche par domaine d'activité. Chaque fiche renvoie aux chartes, codes et normes détaillées du Groupe. Les fiches sont régulièrement actualisées, enrichies, validées par les experts métiers et présentées au Comité de Direction du Groupe.

Un référentiel de séparations des tâches a été diffusé en 2010 à l'ensemble des entités. Il définit les principales règles à observer dans les domaines ventes, achats, logistiques, finance, ressources humaines et gestion des systèmes d'information. L'application de ce référentiel a pour but de mieux prévenir les risques de fraudes et diminuer la probabilité que des erreurs (intentionnelles ou non) ne soient pas détectées.

#### **2.5.2.2. DIFFUSION EN INTERNE DES INFORMATIONS**

##### **Le partage des informations**

La brochure des Fondamentaux du Contrôle Interne est diffusée individuellement aux Directeurs Généraux et Directeurs Financiers de l'ensemble des filiales consolidées y compris les entités industrielles. De plus, les Fondamentaux, les chartes et normes, ainsi que les informations relatives à l'organisation, aux évolutions et aux directives des Directions Fonctionnelles sont mis à disposition des filiales de façon permanente sur les sites Intranet du Groupe.

##### **Les autres moyens de communication interne**

Des réunions sont organisées régulièrement afin de relayer auprès de la Direction des filiales, les orientations émanant de la Direction Générale. Les Directions Fonctionnelles animent également leurs réseaux d'experts à travers des séminaires et des formations. Une *newsletter* relaie régulièrement auprès de nombreux managers, l'actualité et les messages forts en matière de Contrôle Interne.

Enfin les *Awards* du Contrôle Interne, organisés pour la première fois en 2012, permettent d'identifier et de partager des bonnes pratiques entre les filiales du Groupe.

#### **2.5.2.3. GESTION DES RISQUES**

La gestion des risques (événements ou situations dont la réalisation, incertaine, a un impact positif ou négatif) est, chez L'Oréal, un dispositif qui s'applique à la Société et à ses filiales consolidées (« le Groupe »).

La gestion des risques consiste à identifier, gérer et maîtriser les risques susceptibles d'affecter le bon fonctionnement de la Société. Elle participe également à la création de valeur en favorisant la bonne utilisation des ressources pour minimiser l'impact des événements négatifs et maximiser la réalisation des opportunités. La gestion des risques dépasse donc le cadre strictement financier.

Pour assurer la pérennité de son développement et la réalisation de ses objectifs, le Groupe veille à anticiper et gérer les risques auxquels il est exposé dans ses différents domaines d'activité. Ces risques sont identifiés dans le chapitre 1 du présent document, page 25, et les dispositifs pour améliorer leur anticipation et leur traitement y sont mentionnés. Par ailleurs, le règlement du Conseil d'Administration précise le rôle du Comité d'Audit qui « doit s'assurer que la Direction Générale dispose des moyens lui permettant d'identifier et de gérer les risques d'ordre économique, financier et juridique auxquels le Groupe, en France et à l'étranger, est confronté dans le cadre de ses opérations courantes ou exceptionnelles ».

A partir des travaux du Département de l'Audit Interne, l'analyse des risques comptables et financiers majeurs, en lien avec les processus des filiales, permet d'identifier des améliorations de Contrôle Interne et de mettre à jour les normes du Groupe.

### **Cartographie des risques**

La cartographie des risques portant sur l'ensemble des activités de L'Oréal a été mise à jour en 2014. Cette démarche d'identification et d'analyse des risques significatifs et des processus permet de renforcer la connaissance des risques du Groupe en formalisant et consolidant les travaux déjà réalisés. Les résultats de ces travaux ont été présentés au Comité d'Audit. La Direction du *Risk Management & Compliance*, créée en 2012, a pour vocation d'animer ce processus qui permet d'établir les plans d'actions appropriés. Les principaux risques auxquels le Groupe est exposé sont décrits au chapitre 1 du présent document, pages 25 et suivantes.

#### **2.5.2.4. ACTIVITES DE CONTROLE**

##### **Les mesures préconisées par le Groupe**

Dans chaque domaine d'activité, les mesures préconisées relatives aux points clefs de contrôle sont déterminées par les Directions Fonctionnelles.

- ◆ **Dans le domaine des Ressources Humaines**, les obligations liées à la gestion du personnel précisent les documents à remettre aux collaborateurs, le traitement des effectifs et charges du personnel, les procédures de recrutement, de formation et d'évaluation ainsi que les règles à observer dans le domaine de la gestion de la paie.
- ◆ **Dans le domaine des Achats**, le Code de déontologie achats a été mis à jour en 2011 : « Nos achats au quotidien », est le guide pratique et éthique guidant chaque collaborateur dans ses relations avec les fournisseurs du Groupe. La norme « Gestion des fournisseurs » et les procédures d'appel d'offres précisent les conditions de mise en concurrence et de référencement des principaux fournisseurs. Les conditions générales d'achat forment le cadre des transactions avec ceux-ci. La norme « Engagements d'achat et gestion de commande », a pour objectif de faciliter et renforcer la maîtrise des dépenses et des investissements des entités du Groupe.
- ◆ **Dans le domaine de la sécurité et de la qualité**, les procédures liées à la protection des personnes, des biens et des données fixent les principes de couverture des risques industriels et logistiques en matière d'organisation et de sécurité. Les normes de qualité de la production définissent les règles qui encadrent la qualité des produits, de la conception à la production jusqu'à la distribution. La quasi-totalité des usines sont certifiées ISO 9001 pour leur production, ISO 14001 pour leur politique environnementale et OHSAS 18001 (ou équivalent) pour leur politique sécurité.
- ◆ **Dans le domaine de la supply chain**, les principales missions consistent à définir et appliquer les processus de planification des ventes, de gestion de la demande, de développement et contrôle du service au client notamment à travers la gestion de l'exécution physique des commandes, l'application des conditions générales de ventes, le suivi des commandes, la gestion des retours et litiges clients ainsi que les procédures de recouvrement. Des mesures sont aussi préconisées pour la gestion des centrales de distribution et des stocks, la sous-traitance, la traçabilité des produits, le plan de continuité d'activité et les transports.
- ◆ **Dans le domaine des Systèmes d'Information**, le Groupe dispose d'une Politique de Sécurité des Systèmes d'Information. Fondée sur la norme internationale ISO 27001, cette politique couvre les grands thèmes de la sécurité des Systèmes d'Information, décrivant pour chacun d'entre eux les principes généraux qui doivent s'appliquer. Elle permet à toutes les équipes des Systèmes d'Information du Groupe, et par extension à tous les collaborateurs, de partager des objectifs clairs, des bonnes pratiques et des niveaux de contrôle adaptés aux risques encourus. Cette politique s'accompagne d'un programme d'audit de la sécurité des systèmes d'information réalisé par un cabinet externe. Elle est aussi complétée par une Charte des Technologies de l'Information et de la Communication, et une charte du bon usage des médias sociaux.
- ◆ **Dans le domaine Juridique**, la Charte Juridique réaffirme l'obligation du respect des législations locales et fixe notamment les principes internes de signature, les règles générales et particulières en matière de contrats, de droit des marques, de la propriété intellectuelle, du droit des sociétés et du droit de la concurrence. Un outil de formation et des guides pratiques concernant les problématiques liées au droit de la concurrence et la participation aux associations professionnelles définissent les principes à respecter et apportent des réponses aux questions éventuelles des collaborateurs en la matière.
- ◆ **En matière d'Assurances**, le choix du Groupe est de ne recourir qu'à des assureurs de premier rang. La Charte Assurances rappelle que le Groupe a recours principalement à des programmes mondiaux intégrés pour couvrir notamment la responsabilité civile de toutes ses entités, ainsi que les dommages aux biens et pertes d'exploitation consécutives à un sinistre garanti. Concernant l'assurance de son risque client, une couverture est mise en place dans la mesure où les conditions locales le permettent. Les résultats des audits conduits par les compagnies d'assurance dans les usines et les centrales de distribution sont utilisés pour améliorer le Contrôle Interne dans ces entités.
- ◆ **Dans le domaine de la Finance et de la Trésorerie**, la Charte Financière et la norme de gestion du risque de change précisent notamment les principes à retenir par les entités du Groupe afin d'assurer une gestion prudente et centralisée des risques de change. La norme sur les pouvoirs bancaires définit le processus de désignation des personnes habilitées à signer des paiements et les règles de mise en œuvre de ces pouvoirs. Par ailleurs, le Code de déontologie boursière, détaillé dans le Rapport du Président sur les conditions de préparation des travaux du Conseil d'Administration, est applicable à l'ensemble des collaborateurs (voir page 55).

- ◆ En matière de Consolidation et de Gestion, les activités de contrôle sont décrites ci-après « Processus de pilotage de l'organisation comptable et financière ».

#### 2.5.2.5. SURVEILLANCE PERMANENTE DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE

##### **La surveillance exercée par les Directions Fonctionnelles**

Les Directions Fonctionnelles procèdent, par leur réseau de spécialistes ou par des audits réguliers, à l'examen du fonctionnement de leurs domaines respectifs : ainsi, les Directions des Achats au niveau des fournisseurs et de leurs conditions de travail, la Direction Environnement, Hygiène et Sécurité, pour des vérifications liées à la sécurité des sites et au respect de l'environnement, la Direction de la Qualité pour mesurer la performance et la progression des entités industrielles en matière de qualité de la production, la Direction des Systèmes d'Information pour évaluer le respect de la Politique de Sécurité. Des indicateurs et des procédures de reporting permettent d'assurer un suivi régulier de l'activité locale de la majorité de ces Directions Fonctionnelles.

##### **Le rôle de l'Audit Interne**

L'Audit Interne est assuré par une équipe centrale rattachée au Vice-Président, Directeur Général Administration et Finances. Ce Département effectue des missions régulières de vérification des processus majeurs et d'application des principes et normes du Groupe.

Les missions de l'Audit Interne sont soumises à la Direction Générale et au Comité d'Audit et donnent lieu avec leur accord, à l'établissement d'un plan d'audit annuel. Le choix des missions prend notamment en compte l'évaluation des risques identifiés.

Le poids, la contribution aux principaux indicateurs économiques, l'historique des entités et le rythme de leur développement sont des paramètres qui sont également pris en considération dans l'élaboration du plan d'audit annuel.

L'Audit Interne a réalisé en 2014, 45 missions dont 29 ont porté sur des Affaires commerciales représentant plus de 27 % du chiffre d'affaires du Groupe et 7 sur des usines ; les usines auditées représentent 17 % de la production mondiale en unités. Par ailleurs, 9 autres missions ont été menées sur des thèmes spécifiques. Les missions d'audit donnent systématiquement lieu à l'établissement d'un Rapport comportant l'exposé des constats et des risques liés et formulant des recommandations dans le cadre d'un plan d'actions à mettre en œuvre par l'entité auditée.

L'Audit Interne s'appuie sur le logiciel « ERP » intégré du Groupe dans la réalisation de ses travaux et a développé un certain nombre de transactions spécifiques contribuant à augmenter l'efficacité de ses interventions. Depuis 2007, des missions complémentaires visant à vérifier certains points clés de Contrôle Interne dans les paramètres de l'« ERP » sont exécutées. D'autre part, l'Audit Interne a achevé, en 2014, l'outil de GRC (*Governance, Risk, Compliance*), lui permettant dorénavant de réaliser ses missions à partir d'un outil intégré

et de consolider en temps réel l'avancement des plans d'action des entités auditées.

Les plans d'action décidés suite aux audits font l'objet d'un suivi régulier par la Direction de l'Audit Interne, qui mesure le taux d'avancement de la mise en place des recommandations, pondéré par les niveaux de risques attribués. La synthèse sur l'accomplissement et le résultat des missions ainsi que l'avancement des plans d'action sont présentés à la Direction Générale et au Comité d'Audit chaque année.

La Direction de l'Audit Interne partage les résultats de ses audits avec les Commissaires aux Comptes du Groupe. Les remarques des auditeurs externes formulées dans le cadre de leur mission annuelle, sont également prises en considération par l'Audit Interne lors de ses missions.

#### 2.5.3. Acteurs

Les principaux acteurs impliqués dans le pilotage du Contrôle Interne et de la gestion des risques sont :

- ◆ la Direction Générale et son Comité de Direction (Comité Exécutif) ;
- ◆ le Comité d'Audit ;
- ◆ les Directions Fonctionnelles, dont la Direction du *Risk Management* et de la *Compliance*, la Direction du Contrôle Interne et la Direction de l'Audit Interne.

#### LA DIRECTION GENERALE ET SON COMITE DE DIRECTION (COMITE EXECUTIF)

La mission de la Direction Générale est de définir les principes généraux en matière de Contrôle Interne et de s'assurer de leur correcte mise en place.

Dans le cadre de leurs responsabilités mondiales de Contrôle Interne, les membres du Comité de Direction s'appuient sur des dirigeants opérationnels et fonctionnels, selon leurs champs de compétences respectifs. Les dirigeants doivent veiller à l'application de ces principes généraux et s'assurer du bon fonctionnement des procédures permettant d'atteindre le niveau de Contrôle Interne requis par la Direction Générale.

#### LE COMITE D'AUDIT

Le Conseil d'Administration a toujours affirmé l'importance qu'il accorde, avec la Direction Générale, au Contrôle Interne et à ses principaux domaines d'application. Depuis sa création, le Comité d'Audit est chargé du suivi des actions engagées en matière de Contrôle Interne, et il en rend compte au Conseil d'Administration. Ses missions sont définies dans le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration.

Chaque année, le Comité procède à un examen du plan d'Audit Interne et de ses objectifs ainsi que des conclusions générales des missions de l'Audit Interne. Les initiatives et projets structurants de Contrôle Interne lui sont également présentés. Le Comité fait ensuite un compte rendu de ses propres réflexions au Conseil d'Administration.

### LES DIRECTIONS FONCTIONNELLES

Les Directions Fonctionnelles définissent, chacune dans leur domaine, les orientations et les procédures qu'elles communiquent aux pays et aux entités.

#### LA DIRECTION GENERALE ADMINISTRATION ET FINANCES

Elle a pour mission principale d'assister et de contrôler les opérationnels dans leurs activités administratives, financières et juridiques. Pour ce faire, elle fixe les règles de fonctionnement qui s'imposent à toutes les entités, assure la définition et le déploiement d'outils, de procédures et de bonnes pratiques, notamment dans les domaines suivants : gestion, comptabilité et consolidation, financements et trésorerie, fiscalité, juridique, communication financière, prospective stratégique, systèmes d'information, assurances. Un Comité de Contrôle Interne a pour objectif de prendre toute disposition favorisant la bonne compréhension et la bonne application des règles de Contrôle Interne du Groupe et également de suivre l'avancement de projets structurants de Contrôle Interne.

#### LA DIRECTION DU RISK MANAGEMENT & COMPLIANCE

Cette Direction, créée en 2012, a pour objectif d'identifier, d'évaluer et de prioriser les risques, avec tous les acteurs concernés, et de tenir à jour les cartographies des risques. Elle vise à favoriser l'utilisation optimale des ressources pour minimiser et contrôler l'impact des événements négatifs et maximiser la réalisation des opportunités.

#### LA DIRECTION DU CONTROLE INTERNE

La Direction du Contrôle Interne anime le Comité de Contrôle Interne qui est composé de la Direction Générale Administration et Finances, et des Directions *Risk Management* et *Compliance*, Affaires Economiques, Audit Interne et Organisation et des Systèmes d'Information. La Direction du Contrôle Interne coordonne avec les experts métiers la mise en œuvre des projets et travaux décidés par le Comité de Contrôle Interne. La mise à jour des normes mentionnées dans le présent document ainsi que la rénovation des « Fondamentaux du Contrôle Interne » constituent des exemples de ces travaux.

Elle s'assure de la poursuite du développement du réseau des responsables du Contrôle Interne dans les entités du Groupe. A ce titre, le rôle de cette fonction a été précisé et un module de formation a été créé. A la fin de l'année 2014, la Direction du Contrôle Interne peut s'appuyer sur un réseau de près de 100 responsables locaux présents dans les différentes entités du Groupe.

Cette Direction, distincte de l'Audit Interne, et placée sous la responsabilité de la Direction du *Risk Management* et de la *Compliance*, assure la diffusion et la mise à jour du guide « Les Fondamentaux du Contrôle Interne ». Des interventions fréquentes dans les séminaires et les cycles de formation et la publication de *newsletters* contribuent à renforcer la connaissance de cet outil, à améliorer son appropriation par

les opérationnels et les tenir informés des projets et priorités du Groupe en matière de Contrôle Interne.

Par ailleurs, la Direction du Contrôle Interne s'assure de l'évaluation du dispositif de Contrôle Interne et effectue également une veille des obligations réglementaires relatives au Contrôle Interne.

#### LA DIRECTION DE L'AUDIT INTERNE

Outre son rôle de surveillance de l'application du dispositif de Contrôle Interne, l'Audit Interne effectue des analyses transversales sur les éventuelles faiblesses de Contrôle Interne à partir des constats relevés durant ses missions. Ces analyses permettent d'orienter les travaux du Comité de Contrôle Interne et d'identifier les axes prioritaires d'amélioration et de renforcement des procédures.

#### LA DIRECTION GENERALE DES OPERATIONS

Elle regroupe les Départements Qualité, EHS (Environnement, Hygiène, Sécurité), Achats, Systèmes d'Information (production), Ressources Humaines (production), *Supply Chain*, Organisation de la Production, Gestion Industrielle, Immobilier. Elle définit les normes et les méthodes applicables dans les domaines de la qualité des productions, de la sécurité et de l'environnement. Elle assiste les opérationnels dans la définition et la mise en œuvre de leurs politiques industrielles et logistiques.

#### LES AUTRES DIRECTIONS FONCTIONNELLES

Sont également impliquées dans le Contrôle Interne :

- ◆ la Direction des Ressources Humaines ;
- ◆ la Direction de la Recherche et de l'Innovation, responsable en particulier de la cosméto-vigilance et de la qualité des formules rentrant dans la composition des produits ;
- ◆ la Direction de la Communication, du Développement Durable et des Affaires Publiques qui coordonne les opérations de communication, établit les principes de gestion de crise et veille à leur application ;
- ◆ la Direction de la Sûreté qui a défini une politique de sûreté des personnes, des voyages, des biens, de l'information et de la confidentialité des données.

### 2.5.4. Dispositif de Contrôle Interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Pour la rédaction du présent Rapport, L'Oréal s'est appuyé sur le « Guide d'application relatif au Contrôle Interne de l'information comptable et financière publiée par les émetteurs » du Cadre de Référence publié par l'AMF le 22 juillet 2010. Cette approche s'inscrit dans une démarche de progrès permanent et d'amélioration du dispositif de Contrôle Interne déjà en place.



#### 2.5.4.1. DEFINITION, OBJECTIFS ET PERIMETRE

Le Contrôle Interne comptable et financier couvre les processus qui alimentent les données comptables : processus de production de l'information financière, processus d'arrêtés des comptes et actions de communication.

Le dispositif de Contrôle Interne comptable et financier vise à assurer :

- ◆ le respect de la réglementation comptable et la bonne application des principes sur lesquels les comptes sont établis ;
- ◆ l'application des orientations fixées par la Direction Générale au titre des informations financières ;
- ◆ la préservation des actifs ;
- ◆ la qualité des remontées des informations qui concourent à l'élaboration des comptes publiés et la fiabilité de leur traitement centralisé pour le Groupe en vue de leur diffusion et de leur utilisation à des fins de pilotage ;
- ◆ le contrôle de la production des éléments financiers, comptables et de gestion incluant la prévention des fraudes.

Le périmètre d'application des procédures de Contrôle Interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable comprend la société mère et l'ensemble des filiales intégrées dans les comptes consolidés.

#### 2.5.4.2. PROCESSUS DE PILOTAGE DE L'ORGANISATION COMPTABLE ET FINANCIERE

##### ***L'organisation des Directions Financières***

Des équipes dédiées de spécialistes assurent la mise en œuvre du pilotage comptable et financier, sous la supervision de la Direction Générale, dans les domaines suivants : comptabilité, consolidation, gestion, services financiers et trésorerie.

Au sein de la Direction Générale Administration et Finances, l'élaboration des résultats consolidés du Groupe est la responsabilité de la Direction des Affaires Economiques. La présence à chacun des niveaux de l'organisation d'un contrôleur de gestion participe au renforcement du dispositif de Contrôle Interne. Ce réseau des contrôleurs de gestion des filiales est animé par la Direction des Affaires Economiques.

Le traitement et la centralisation des flux de trésorerie ainsi que la couverture des risques de change et de taux sont assurés par la Direction des Services Financiers, qui effectue le recensement des engagements et permet leur comptabilisation.

##### ***Les normes comptables***

Le Groupe s'est doté d'un corps de règles et méthodes comptables, dont l'application est obligatoire par toutes les filiales consolidées afin de fournir une information financière homogène et fiable.

Ces règles comptables sont mises à jour régulièrement en tenant compte de l'évolution des réglementations et des référentiels comptables :

- ◆ les normes comptables fixent les principes nécessaires au traitement homogène des opérations. Elles précisent notamment les modalités d'enregistrement des éléments de bilan ainsi que le recensement et la valorisation des engagements hors bilan. Elles sont conformes aux normes IFRS, référentiel des comptes consolidés. La Direction Comptable du Groupe effectue de façon permanente un travail de veille sur les nouvelles normes comptables en préparation afin d'alerter la Direction Générale et d'anticiper leurs incidences sur les comptes du Groupe ;
- ◆ le plan de comptes, commun à toutes les filiales, fournit les définitions et les modalités d'élaboration du *reporting* nécessaires à l'établissement des comptes.

##### ***Les normes de gestion***

Les normes de gestion précisent non seulement les règles applicables à la valorisation de certains comptes significatifs du bilan et du compte de résultat mais également les contrôles et validations applicables aux processus clefs.

Depuis l'initiative majeure, menée entre 2008 et 2010, d'examen et d'amélioration des normes de gestion et procédures de Contrôle Interne y afférentes, des compléments leur sont régulièrement apportés et participent ainsi au processus d'amélioration continue. Ce travail a pour objectif à la fois de répondre aux constats de l'Audit Interne et de couvrir les domaines correspondant aux risques comptables et financiers des filiales. Ce travail a permis de se rapprocher des recommandations présentées dans le « Guide d'application relatif au Contrôle Interne de l'information comptable et financière » du Cadre de Référence de l'AMF.

##### ***L'organisation et la sécurité des systèmes d'information***

Les décisions concernant le choix de logiciels adaptés aux exigences comptables et financières du Groupe sont prises conjointement par la Direction des Affaires Economiques et la Direction des Systèmes d'Information.

Au niveau des systèmes d'information, les équipes travaillent au renforcement des dispositifs de séparation des tâches et d'amélioration du contrôle des droits d'accès. Des outils ont été mis à leur disposition pour s'assurer de la conformité des droits d'accès aux règles du Groupe en la matière.

##### ***Les outils de pilotage***

Le système de *reporting* mensuel des différents indicateurs économiques permet de suivre de façon continue et homogène l'évolution des performances de chacune des filiales et de s'assurer de leur adéquation avec les objectifs fixés.

L'outil de *reporting* et de consolidation, utilisé par toutes les entités, assure la cohérence et la fiabilité des données de chaque filiale grâce à des contrôles bloquants, avant remontée au Groupe. A cet effet, le compte d'exploitation par destination, commun à la gestion et à la comptabilité

contribue à renforcer la maîtrise des rubriques des états financiers par l'utilisation d'un référentiel unique.

Par ailleurs, l'organisation du Groupe, qui repose sur un *reporting* émanant de chaque filiale et adressé par les pays directement à la société mère, sans agrégat intermédiaire pour la grande majorité des filiales, permet d'optimiser la transmission et l'exhaustivité de l'information, et en particulier de contrôler l'exactitude des taux de conversion.

Le Directeur Général et le Directeur Financier de chaque filiale s'engagent ensemble sur la qualité, la fiabilité et l'exhaustivité des informations comptables et financières qu'ils ont préparées et transmises à la Direction des Affaires Economiques du Groupe, ceci au travers d'une lettre d'affirmation qu'ils cosignent.

### **Le Comité d'Audit**

Le rôle et les missions du Comité d'Audit sont décrits plus haut. Ces missions sont conformes à l'ordonnance de décembre 2008 sur les conditions d'application de la 8<sup>e</sup> directive européenne sur le contrôle légal des comptes et s'appuient sur le rapport du groupe de travail sur le Comité d'Audit publié par l'AMF le 22 juillet 2010.

#### **2.5.4.3. PROCESSUS CONCOURANT A L'ELABORATION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE**

##### **Les processus opérationnels d'alimentation des comptes**

L'ensemble des processus alimentant les comptes, notamment les ventes, les achats, la gestion des stocks, des immobilisations, de la paie et de la trésorerie font l'objet de procédures spécifiques, de suivis, de règles de validation, d'autorisation et de comptabilisation.

##### **La clôture des comptes, la consolidation et les informations de gestion**

Le processus de clôture des comptes est encadré par des instructions précises et repose sur un calendrier détaillé et diffusé à toutes les filiales de façon à assurer le respect des délais et la cohérence de la préparation des états financiers. Pour l'établissement des comptes consolidés, des procédures de validation s'appliquent à chaque étape du processus de remontée et de traitement des informations. Elles ont pour objet de vérifier notamment :

- ◆ le correct ajustement et l'élimination des transactions internes (remontées mensuellement) ;
- ◆ la vérification des opérations de consolidation ;
- ◆ la bonne application des normes comptables ;
- ◆ la qualité et l'homogénéité des données comptables et financières consolidées et publiées, et la cohérence entre les données comptables et les données de gestion utilisées pour l'élaboration des informations financières.

##### **La Communication Financière**

Les responsables de la Communication Financière établissent un calendrier précis de diffusion aux marchés financiers d'une information à jour sur le Groupe. Ce calendrier est en adéquation avec les exigences des autorités de marché. Les responsables vérifient, avec le concours de la Direction Juridique, que la communication est effectuée dans les délais requis et en conformité avec les Lois et règlements, dont ils assurent une veille permanente.

Leur rôle est également de publier, avec précision et exactitude, l'information fournie par la Direction des Affaires Economiques et la Direction Juridique. Toute information significative communiquée à la communauté financière reflète avec sincérité et transparence la situation et l'activité du Groupe, et est effectuée dans le respect du principe d'égalité d'information entre les actionnaires.

##### **Les Commissaires aux Comptes**

Tous les éléments comptables et financiers préparés par les filiales consolidées font l'objet, au minimum d'un examen limité lors des clôtures semestrielles, et d'un audit complet lors des clôtures annuelles, par les auditeurs externes. Deux fois par an, le Directeur Général et le Directeur Financier de chaque filiale consolidée s'engagent ensemble sur la sincérité, la fiabilité et l'exhaustivité des informations financières au travers d'une lettre d'affirmation qu'ils cosignent.

Les missions d'audit dans les pays sont confiées quasi intégralement aux membres des réseaux des deux Commissaires aux Comptes statutaires, qui, après avoir procédé conjointement à l'examen de l'ensemble des comptes et des modalités de leur établissement, assurent la certification des comptes consolidés du Groupe. Ils certifient la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes consolidés et des comptes sociaux de la Société. Ils sont informés en amont du processus d'élaboration des comptes et présentent la synthèse de leurs travaux aux responsables comptables et financiers du Groupe et au Comité d'Audit à l'occasion de la situation semestrielle et de la clôture annuelle.

## 2.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**(Exercice clos le 31 décembre 2014)**

Aux Actionnaires

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la Société L'Oréal et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le Rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'Administration un Rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- ◆ de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le Rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- ◆ d'attester que le Rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### ***Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière***

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le Rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- ◆ prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le Rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- ◆ prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- ◆ déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le Rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le Rapport du Président du Conseil d'Administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

### ***Autres informations***

Nous attestons que le Rapport du Président du Conseil d'Administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 17 février 2015

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Gérard Morin

Deloitte & Associés

David Dupont-Noel

## 2.7 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES

**(Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014)**

Aux Actionnaires

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attache à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DEJA APPROUVES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

#### ***Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs***

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés de la poursuite de la convention suivante, déjà approuvée par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010 et communiquée dans notre rapport spécial du 19 février 2010.

#### ***Convention concernant Monsieur Jean-Paul Agon***

- ◆ Suspension du contrat de travail de Monsieur Jean-Paul Agon concomitamment à son mandat social.
- ◆ Suppression de toute indemnité due au titre du mandat social.

En cas de départ et selon les motifs de celui-ci, il ne serait versé à Monsieur Jean-Paul Agon que les seules indemnités de licenciement, sauf faute grave ou lourde, ou de départ ou mise à la retraite dues au titre du contrat de travail suspendu. Ces indemnités, étant attachées uniquement à la rupture du contrat de travail et en stricte application de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques et des accords collectifs applicables à l'ensemble des cadres de L'Oréal, sont dues en tout état de cause par application des règles d'ordre public du Droit du travail. Elles ne sont soumises à aucune autre condition que celles prévues par la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques ou les accords susvisés. Il en va de même de la clause de non-concurrence et de la contrepartie pécuniaire qui lui est attachée.

En aucun cas, les rémunérations au titre du mandat social ne seront prises en considération pour le calcul des indemnités dues en application de la convention collective et des accords collectifs applicables à l'ensemble des cadres de L'Oréal.

Monsieur Jean-Paul Agon continuera de bénéficier du régime de retraite à prestations définies dont relèvent actuellement les cadres dirigeants du Groupe.

- ◆ Modalités afférentes à la suspension du contrat de travail de Monsieur Jean-Paul Agon :
  - La rémunération de référence à prendre en compte pour l'ensemble des droits attachés au contrat de travail, et notamment pour le calcul de la retraite à prestations définies, est établie à partir de la rémunération à la date de suspension du contrat en 2006, soit 1 500 000 euros de rémunération fixe et 1 250 000 euros de rémunération variable. Cette rémunération de référence est réévaluée chaque année par application du coefficient de revalorisation des salaires et des cotisations pour les pensions publié par la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse. Elle est au 1<sup>er</sup> janvier 2015 de 1 671 000 euros de rémunération fixe et 1 392 500 euros de rémunération variable ;
  - L'ancienneté retenue prendra en compte l'ensemble de la carrière, y compris les années effectuées en qualité de Directeur Général et de Président-Directeur Général.
- ◆ Poursuite de l'assimilation de Monsieur Jean-Paul Agon à un cadre dirigeant pendant la durée de son mandat social lui permettant de continuer de bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise.

***Conventions et engagements approuvés au cours de l'exercice écoulé***

Nous avons par ailleurs été informés de l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions suivantes, déjà approuvées par l'Assemblée Générale du 17 avril 2014, sur rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes des 21 février 2014 et 21 mars 2014 :

**Conventions avec Nestlé, actionnaire à plus de 10 % de L'Oréal et partageant des administrateurs communs**

- ◆ Contrat de rachat d'actions portant sur l'acquisition par L'Oréal auprès de Nestlé de 48 500 000 actions L'Oréal représentant 8 % du capital, pour un prix total de 6 037 280 000 euros ;
- ◆ Contrat de cession par L'Oréal à Nestlé de l'intégralité de ses participations dans les sociétés du groupe Galderma, pour un prix de 2 632 800 000 euros.

Ce rachat et cette cession ont été finalisés le 8 juillet 2014.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 17 février 2015

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit  
Gérard Morin

Deloitte & Associés  
David Dupont-Noel



# 3

## **CHIFFRES CLES ET COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2014**

<b>3.1. RAPPORT D'ACTIVITE DE L'ANNEE 2014*</b>	<b>102</b>	<b>3.3. FAITS MARQUANTS, EVENEMENTS RECENTS ET PERSPECTIVES</b>	<b>114</b>
3.1.1. Synthèse des résultats 2014	102	3.3.1. Faits marquants de l'année 2014	114
3.1.2. Chiffre d'affaires consolidé	102	3.3.2. Evénements importants survenus depuis le début de l'exercice 2015	115
3.1.3. Résultats	105	3.3.3. Perspectives	115
<b>3.2. CHIFFRES CLES</b>	<b>107</b>		
3.2.1. 2014 : croissance du chiffre d'affaires et des résultats des activités poursuivies	107		
3.2.2. Résultats consolidés 2014	109		
3.2.3. Chiffre d'affaires consolidé par zone géographique et par métier	111		
3.2.4. Comptes de résultat consolidés simplifiés	113		
3.2.5. Ressources et emplois de fonds (en millions d'euros)	113		
3.2.6. Ratios financiers	113		
3.2.7. L'Oréal 2008-2014	114		

\* Ces informations font partie intégrante du Rapport Financier Annuel, tel que prévu par l'article L. 451-1-2 du Code Monétaire et Financier.

En 2014, dans un contexte économique volatil et un marché moins tonique, le Groupe affiche une croissance de toutes ses Divisions et zones géographiques.

L'Oréal Luxe et la Division Cosmétique Active confirment de très belles croissances et surperforment significativement leur marché.

La Division des Produits Professionnels poursuit son amélioration. Sur un marché en ralentissement, la Division des Produits Grand Public connaît un fléchissement temporaire de sa croissance, en particulier aux États-Unis.

2014 est aussi une année de transformation pour L'Oréal, notamment grâce à l'accélération de notre transformation digitale et à des acquisitions stratégiques comme Magic, NYX, Decléor, Carita et Niely<sup>(1)</sup>, qui viennent compléter notre portefeuille de marques dans des régions du monde et des catégories clés.

Malgré des effets monétaires adverses, la marge d'exploitation continue de progresser en 2014, soulignant la force du modèle économique de L'Oréal. Suite à la plus-value réalisée à l'occasion de la cession de Galderma dans le cadre de l'opération stratégique avec Nestlé, le résultat net est en forte augmentation.

## 3.1. RAPPORT D'ACTIVITE DE L'ANNEE 2014\*

### 3.1.1. Synthèse des résultats 2014

**Chiffre d'affaires 2014 :** 22,53 milliards d'euros (+ 1,8 % à données publiées, + 3,7 % à données comparables)

**Résultat d'exploitation :** 3 891 millions d'euros à 17,3 % du chiffre d'affaires (+ 3,5 %)

**Résultat net part du groupe :** 4,91 milliards d'euros soit + 66 %

**Bénéfice net par action <sup>(2)</sup> :** 5,34 euros

**Dividende :** 2,70 euros<sup>(3)</sup> par action (+8 %), majoré de 10% à 2,97 euros, pour les actionnaires au nominatif

### 3.1.2. Chiffre d'affaires consolidé

A données comparables, c'est-à-dire à structure et taux de change identiques, la croissance du chiffre d'affaires du Groupe L'Oréal ressort à + 3,7 %. L'effet net de changement de structure est de + 0,4 %. Les effets monétaires ont eu un impact négatif de - 2,3 %. La croissance à taux de change constants ressort à + 4,1 %. A données publiées, le chiffre d'affaires du Groupe, au 31 décembre 2014, atteint 22,53 milliards d'euros en progression de + 1,8 %.

(1) Acquisition en cours de finalisation.

(2) Bénéfice net dilué par action, calculé sur le résultat net hors éléments non récurrents part du groupe, des activités poursuivies.

(3) Proposé à l'Assemblée Générale du 22 avril 2015.

\* Ces informations font partie intégrante du Rapport Financier Annuel, tel que prévu par l'article L. 451-1-2 du Code Monétaire et Financier.



## / CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DIVISION OPERATIONNELLE ET ZONE GEOGRAPHIQUE

L'annonce le 11 février 2014 de la cession de 50% de Galderma conduit à appliquer à cette activité la norme IFRS 5 sur les activités cédées. En outre, Innéov est mise en équivalence en application de la norme IFRS 11 au 1<sup>er</sup> janvier 2014. Les données financières des années précédentes ont été retraitées pour tenir compte de ces deux éléments.

En millions d'euros	2012	2013	2014	Progression à données	
				comparables	publiées
<b>PAR DIVISION OPERATIONNELLE</b>					
Produits Professionnels	3 002,6	2 973,8	3 032,4	2,6 %	2,0 %
Produits Grand Public	10 713,2	10 873,2	10 767,5	1,6 %	- 1,0 %
L'Oréal Luxe	5 568,1	5 865,2	6 197,9	7,1 %	5,7 %
Cosmétique Active	1 499,2	1 576,3	1 660,4	8,7 %	5,3 %
<b>Total Cosmétique</b>	<b>20 783,1</b>	<b>21 288,5</b>	<b>21 658,2</b>	<b>3,8 %</b>	<b>1,7 %</b>
<b>PAR ZONE GEOGRAPHIQUE</b>					
Europe de l'Ouest	7 382,6	7 467,6	7 697,7	2,4 %	3,1 %
Amérique du Nord	5 210,7	5 356,1	5 389,4	1,1 %	0,6 %
Nouveaux Marchés, dont :	8 189,8	8 464,7	8 571,1	6,9 %	1,3 %
♦ Asie, Pacifique	4 287,1	4 382,2	4 563,6	5,3 %	4,1 %
♦ Amérique Latine	1 816,9	1 886,2	1 853,7	10,0 %	- 1,7 %
♦ Europe de l'Est <sup>(1)</sup>	1 622,4	1 691,3	1 585,4	6,0 %	- 6,3 %
♦ Afrique, Moyen-Orient <sup>(1)</sup>	463,4	505,1	568,4	13,5 %	12,5 %
<b>Total Cosmétique</b>	<b>20 783,1</b>	<b>21 288,5</b>	<b>21 658,2</b>	<b>3,8 %</b>	<b>1,7 %</b>
♦ The Body Shop	855,3	835,8	873,8	1,6 %	4,6 %
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>21 638,4</b>	<b>22 124,2</b>	<b>22 532,0</b>	<b>3,7 %</b>	<b>1,8 %</b>

(1) Au 1<sup>er</sup> juillet 2013, la Turquie et Israël, qui étaient précédemment dans la zone Afrique, Moyen-Orient, ont été rattachés à la zone Europe de l'Est. Tous les historiques ont été retraités pour tenir compte de ce changement.

## PRODUITS PROFESSIONNELS

**La Division des Produits Professionnels progresse de + 2,6 % à données comparables et + 2,0 % à données publiées sur un marché qui reste difficile. Elle renforce ses positions en Europe de l'Ouest et poursuit son développement dans les Nouveaux Marchés.**

- Le soin du cheveu, premier contributeur à la croissance, poursuit sa progression porté par les succès de *Densifique* et *Discipline* chez *Kérastase*, d'*Absolut Repair Lipidium* et *Serioxyl* chez *L'Oréal Professionnel*, et de *Biolage* et *Oil Wonders* chez *Matrix*. La coloration, catégorie en croissance sur toutes les marques, bénéficie de la bonne dynamique de *Majirel* et *Inoa* chez *L'Oréal Professionnel*, de *Color Graphics* chez *Matrix* et *Chromatics* chez *Redken*. Le Styling a retrouvé un bon niveau de croissance grâce à *L'Oréal Professionnel* et *Redken* qui ont rénové leurs gammes.
- Sur le plan géographique, les Etats-Unis et l'Europe de l'Ouest confirment leur retour à la croissance. La Division est en progression sur l'ensemble des Nouveaux Marchés hors Japon. Les Etats-Unis, le Brésil, l'Inde et la Russie sont les principaux contributeurs à la croissance.

## PRODUITS GRAND PUBLIC

**Dans un marché mondial qui a ralenti en 2014, la Division des Produits Grand Public affiche + 1,6 % à données comparables et - 1,0 % à données publiées, avec une amélioration en fin d'année.**

- Les trois grandes marques mondiales de la Division progressent. *NYX* et *Magic*, les deux acquisitions de l'année, sont en forte croissance.

*L'Oréal Paris* connaît une forte dynamique en soin du cheveu avec sa gamme *Huile Extraordinaire* et croît en maquillage avec le lancement de sa nouvelle plateforme de communication *Make up Designer* et du mascara *Miss Manga*. *Garnier Ultra Doux* poursuit sa progression grâce à la gamme *Trésors de Miel* et au lancement réussi de la marque au Royaume-Uni. En Asie du Sud, *Garnier* conforte sa dynamique sur le soin visage avec le succès de *Sakura White* et de *Garnier Men*. *Maybelline* déploie mondialement ses innovations en maquillage des sourcils et repart en croissance en fin d'année aux Etats-Unis avec le succès de la *Palette Nude*.

- Sur un marché européen atone, la Division progresse et conforte sa position de leader. En Amérique du Nord, la Division des Produits Grand Public gagne des parts de marché en soin du cheveu et en maquillage. Dans les Nouveaux Marchés, elle surperforme globalement avec des gains de part de marché en Europe de l'Est, et en Afrique, Moyen-Orient.

## L'ORÉAL LUXE

**Après un dernier trimestre en accélération, L'Oréal Luxe progresse de + 7,1 % à données comparables et de + 5,7 % à données publiées. La Division devance encore nettement le marché sélectif. Le maquillage et les parfums féminins sont particulièrement dynamiques.**

- Yves Saint Laurent* poursuit son développement avec une année de croissance à deux chiffres grâce au parfum féminin *Black Opium*, au maquillage et à l'Asie. *Giorgio Armani* fait également une très belle année avec le succès de son parfum *Si* et de son offre beauté. *Lancôme* réalise une année solide en parfum avec *La Vie est Belle*, N°1 des parfums vendus en France et N°2 en Europe. La marque

renouvelle son identité dans les points de vente, ses campagnes publicitaires et ses ambassadrices. La crème de soin *Visionnaire* et le mascara *Grandiose*, Prix d'Excellence Marie Claire, sont de grands succès. Les marques alternatives *Urban Decay*, *Kiehl's*, *Clarisonic* et *Shu Uemura* tirent aussi la croissance de la Division. Au sein des marques de parfums de designers, *Midnight Romance* de *Ralph Lauren* et *Bonbon*, le nouveau féminin de *Viktor&Rolf*, connaissent un franc succès.

- ◆ En 2014, L'Oréal Luxe surperforme le marché sur toutes ses grandes zones, en particulier en Europe, en Chine, au Moyen-Orient et aux Etats-Unis. L'activité en e-commerce affiche une très forte croissance.

### COSMETIQUE ACTIVE

**En 2014, la Division a accéléré sa croissance avec une progression de son chiffre d'affaires de + 8,7 % à données comparables et + 5,3 % à données publiées, surperformant un marché en bonne santé. Tous les continents affichent une croissance en comparable supérieure à celle de 2013.**

- ◆ La marque *Vichy* continue à être bien orientée notamment en soin de la peau grâce à la progression de ses grandes franchises, et en particulier de *Liftactiv Supreme* et *Neovadiol* sur le segment anti-âge. Avec une nouvelle année de croissance à deux chiffres, *La Roche-Posay* poursuit sa croissance soutenue dans toutes les régions et sur l'ensemble de son offre avec des performances remarquables sur ses deux grands piliers, *Anthelios* et *Effaclar*. *SkinCeuticals* confirme son succès tant sur son marché d'origine, les Etats-Unis, que sur les autres zones de conquête.
- ◆ L'ensemble des régions participent à la dynamique de la Division. A noter des avancées significatives en France, premier marché dermo-cosmétique mondial, au Brésil où la Division contribue au développement du marché, ainsi qu'en Chine.

### SYNTHESE MULTI-DIVISIONS PAR ZONE GEOGRAPHIQUE

#### Europe de l'Ouest

Sur un marché étale et dans un environnement très concurrentiel entre distributeurs de la grande diffusion, la croissance ressort à + 2,4 % à données comparables et + 3,1 % à données publiées. Cette progression est d'autant plus encourageante que L'Oréal est en accélération sur le dernier trimestre et progresse tant en Europe du Nord qu'en Europe du Sud, plus particulièrement en Allemagne, au Royaume-Uni et en Espagne. Toutes les Divisions participent à cette croissance, notamment L'Oréal Luxe et la Division Cosmétique Active.

#### Amérique du Nord

Après plusieurs années de forte dynamique, la croissance de l'année 2014 a été plus modérée du fait de la Division des Produits Grand Public. Le chiffre d'affaires a progressé de + 1,1 % à données comparables et de + 0,6 % à données publiées. Les Divisions Produits Professionnels, Cosmétique Active et L'Oréal Luxe progressent, notamment grâce aux marques américaines *Redken*, *SkinCeuticals*, *Urban Decay* et *Kiehl's*. Dans un marché en reprise au second semestre, la

Division des Produits Grand Public progresse, notamment grâce à *L'Oréal Paris*. Les acquisitions récentes de *NYX* et *Carol's Daughter*, marques en très fort développement, complètent et dynamisent l'offre de la Division des Produits Grand Public.

### Nouveaux Marchés

- ◆ **Asie, Pacifique** : L'Oréal réalise une croissance annuelle de + 5,3 % à données comparables et de + 4,1 % à données publiées. Hors Japon, la croissance à données comparables atteint + 5,8 %. Le Groupe renforce ses positions, notamment grâce à la très bonne performance des marques *Kiehl's*, *Yves Saint Laurent*, *Giorgio Armani*, *La Roche-Posay* et *Clarisonic*. Par pays, l'Inde, l'Indonésie, Hong Kong et l'Australie affichent une croissance soutenue. Acquise au premier semestre en Chine, *Magic* affiche une croissance solide sur le marché des masques de beauté.
- ◆ **Amérique Latine** : L'Oréal enregistre + 10,0 % à données comparables et - 1,7 % à données publiées. Les Divisions Produits Professionnels, Cosmétique Active et L'Oréal Luxe réalisent une croissance à deux chiffres portées par leurs grandes marques *L'Oréal Professionnel*, *Lancôme*, *Giorgio Armani*, *La Roche-Posay* et *Vichy*. La croissance de la Division des Produits Grand Public est tirée par *Elsève* de *L'Oréal Paris* et *Maybelline*, avec en particulier, l'initiative des kiosques au Brésil.
- ◆ **Europe de l'Est** : La zone affiche + 6,0 % à données comparables et - 6,3 % à données publiées, progressant significativement plus vite que le marché, en particulier grâce au dynamisme de L'Oréal Luxe et de la Division des Produits Professionnels. La Division Produits Grand Public gagne des parts de marché au total de la zone avec de très bonnes performances en coloration, tirée par le lancement de *Prodigy* de *L'Oréal Paris*, ainsi qu'en déodorants grâce à *Néo* de *Garnier*. La Division Cosmétique Active gagne des parts de marché en Russie et en Turquie.
- ◆ **Afrique, Moyen-Orient** : Le chiffre d'affaires a progressé de + 13,5 % à données comparables et + 12,5 % à données publiées. Cette croissance a été tirée par toutes les Divisions qui ont affiché une progression à deux chiffres et gagné des parts de marché. La croissance a été soutenue en Afrique du Sud et dans les pays du Golfe, ainsi qu'en Egypte, en Arabie Saoudite et au Pakistan qui sont des relais de croissance. *L'Oréal Paris*, *Maybelline*, *Lancôme*, *Giorgio Armani* et *Vichy* ont contribué à cette performance au même titre que *Kiehl's* et *SkinCeuticals*, lancées plus récemment.

### EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE THE BODY SHOP

The Body Shop a réalisé une bonne fin d'année sur l'ensemble de ses catégories.

La marque affiche + 1,6 % à données comparables et + 4,6 % à données publiées. La priorité stratégique accordée au soin continue à porter ses fruits, avec en particulier le lancement au quatrième trimestre de *Drops of Youth Eye Concentrate*.

La région des Amériques, qui inclut désormais les ventes réalisées dans les points de vente Emporio Body Store au Brésil, a enregistré la plus forte croissance.

### 3.1.3. Résultats

#### / RENTABILITE D'EXPLOITATION ET COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE

Données financières des années 2012 et 2013 retraitées en application des normes IFRS 5 et IFRS 11.

	2012		2013		2014	
	En millions d'euros	% CA 2012	En millions d'euros	% CA 2013	En millions d'euros	% CA 2014
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>21 638,4</b>	<b>100 %</b>	<b>22 124,2</b>	<b>100 %</b>	<b>22 532,0</b>	<b>100 %</b>
Coût des ventes	- 6 388,3	29,5 %	- 6 379,4	28,8 %	- 6 500,7	28,9 %
<b>Marge brute</b>	<b>15 250,1</b>	<b>70,5 %</b>	<b>15 744,8</b>	<b>71,2 %</b>	<b>16 031,3</b>	<b>71,1 %</b>
Frais de R&D	- 680,4	3,1 %	- 748,3	3,4 %	- 760,6	3,4 %
Frais publi-promotionnels	- 6 531,6	30,2 %	- 6 621,7	29,9 %	- 6 558,9	29,1 %
Frais commerciaux & administratifs	- 4 479,7	20,7 %	- 4 614,4	20,9 %	- 4 821,1	21,4 %
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>3 558,4</b>	<b>16,4 %</b>	<b>3 760,4</b>	<b>17,0 %</b>	<b>3 890,7</b>	<b>17,3 %</b>

La **marge brute**, à 16 031 millions d'euros, ressort à 71,1 % du chiffre d'affaires, à comparer à 71,2 % en 2013, soit une diminution de 10 points de base. Les effets de changes ont pesé négativement pour 30 points de base ; les autres facteurs impactent positivement la marge brute de 20 points de base.

Les **frais de recherche** sont stables à 3,4 % en pourcentage du chiffre d'affaires.

Les **frais publi-promotionnels**, à 29,1 % du chiffre d'affaires, ressortent, comme annoncé il y a un an, en diminution en

pourcentage du chiffre d'affaires, soit une baisse de 80 points de base par rapport à 2013.

Les **frais commerciaux et administratifs**, à 21,4 % du chiffre d'affaires, ressortent comme au premier semestre de 2014 en augmentation de 50 points de base, par rapport à 2013.

Au total, le **résultat d'exploitation**, à 3 890 millions d'euros, ressort en croissance de 3,5 %, et s'établit à 17,3 % du chiffre d'affaires. A taux de change constant, la croissance du résultat d'exploitation serait de + 5,5 %.

#### / RESULTATS D'EXPLOITATION PAR DIVISION OPERATIONNELLE

Données financières des années 2012 et 2013 retraitées en application des normes IFRS 5 et IFRS 11.

	2012		2013		2014	
	En millions d'euros	% CA 2012	En millions d'euros	% CA 2013	En millions d'euros	% CA 2014
Produits professionnels	615	20,5 %	609	20,5 %	609	20,1 %
Produits Grand Public	2 051	19,1 %	2 167	19,9 %	2 186	20,3 %
L'Oréal Luxe	1 077	19,3 %	1 174	20,0 %	1 269	20,5 %
Cosmétique Active	315	21 %	343	21,7 %	376	22,7 %
<b>Total des Divisions cosmétiques</b>	<b>4 058</b>	<b>19,5 %</b>	<b>4 293</b>	<b>20,2 %</b>	<b>4 440</b>	<b>20,5 %</b>
Non alloué <sup>(1)</sup>	- 577	- 2,8 %	- 605	- 2,8 %	- 615	- 2,8 %
<b>The Body Shop</b>	<b>77</b>	<b>9,1 %</b>	<b>72</b>	<b>8,6 %</b>	<b>65</b>	<b>7,5 %</b>
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>3 558</b>	<b>16,4 %</b>	<b>3 760</b>	<b>17,0 %</b>	<b>3 890</b>	<b>17,3 %</b>

(1) Non alloué = Frais centraux Groupe, recherche fondamentale, stock-options, actions gratuites et divers. En % du chiffre d'affaires cosmétique.

La Division des Produits Professionnels voit sa rentabilité baisser de 40 points de base, en raison principalement de l'effet dilutif de la consolidation de Decléor et Carita. La rentabilité de la Division Produits Grand Public, à 20,3 %, s'est améliorée de 40 points de base. La rentabilité de L'Oréal Luxe a progressé

en 2014, à 20,5 %, soit plus 50 points de base. La Division Cosmétique Active améliore à nouveau sa rentabilité à 22,7 %, soit plus 100 points de base. The Body Shop a vu sa rentabilité s'effriter en 2014, à 7,5 %.

#### / RENTABILITE PAR ZONE GEOGRAPHIQUE

Données financières des années 2012 et 2013 retraitées en application des normes IFRS 5 et IFRS 11.

	2012		2013		2014	
	En millions d'euros	% CA 2012	En millions d'euros	% CA 2013	En millions d'euros	% CA 2014
Résultat d'exploitation						
Europe de l'Ouest	1 580	21,4 %	1 662	22,3 %	1 746	22,7 %
Amérique du Nord	960	18,4 %	1 003	18,7 %	1 010	18,7 %
Nouveaux Marchés	1 518	18,5 %	1 628	19,2 %	1 684	19,6 %
<b>TOTAL ZONES COSMETIQUES <sup>(1)</sup></b>	<b>4 058</b>	<b>19,5 %</b>	<b>4 293</b>	<b>20,2 %</b>	<b>4 440</b>	<b>20,5 %</b>

(1) Avant non alloué.

La rentabilité de l'Europe de l'Ouest s'est améliorée de 40 points de base pour s'établir à 22,7 %. En Amérique du Nord, la rentabilité est restée stable, à 18,7 %.

Et dans les Nouveaux Marchés, la profitabilité a cette année encore progressé, de 40 points de base, pour atteindre 19,6 %.

### / RESULTAT NET DES ACTIVITES POURSUIVIES

Données financières des années 2012 et 2013 retraitées en application des normes IFRS 5 et IFRS 11

En millions d'euros	2012	2013	2014
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>3 558,4</b>	<b>3 760,4</b>	<b>3 890,7</b>
Produits et charges financiers hors dividendes reçus	+ 1,7	- 31,4	- 24,0
Dividendes Sanofi	313,4	327,5	331,0
<b>Résultat avant impôt hors éléments non récurrents</b>	<b>3 873,5</b>	<b>4 056,5</b>	<b>4 197,7</b>
Impôt sur les résultats hors éléments non récurrents	- 1 004,8	- 1 018,0	- 1 069,5
Intérêts minoritaires	- 2,7	- 3,2	+ 0,1
Résultat net des sociétés mises en équivalence hors éléments non récurrents	- 4,58	- 2,98	- 2,99
<b>Résultat net part du groupe hors éléments non récurrents <sup>(1)</sup></b>	<b>2 861,5</b>	<b>3 032,4</b>	<b>3 125,3</b>
<b>BNPA <sup>(2)</sup> (en euros)</b>	<b>4,73</b>	<b>4,99</b>	<b>5,34</b>
<b>Nombre d'actions moyen dilué</b>	<b>605 305 458</b>	<b>608 001 407</b>	<b>585 238 674</b>

(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. Voir note 11 de l'Annexe aux comptes consolidés pages 141 et suivantes.

(2) Part du groupe, dilué, par action, hors éléments non récurrents

La charge financière nette ressort à 24 millions d'euros.

Les dividendes de Sanofi se sont élevés à 331 millions d'euros.

L'impôt sur les résultats hors éléments non récurrents s'est élevé à 1 069 millions d'euros, soit un taux de 25,5 %, légèrement supérieur à celui de 2013 qui s'élevait à 25,1 %.

Le résultat net hors éléments non récurrents s'élève à 3 125 millions d'euros.

Et le Bénéfice Net Par Action, à 5,34 euros, est en croissance de 7,1 % par rapport au Bénéfice Net Par Action de 2013 retraité des activités mises en équivalence.

Les éléments non récurrents représentent une charge nette d'impôts de 357 millions d'euros, due notamment à la prise en compte de la décision de l'Autorité de la Concurrence en France.

### / RESULTAT NET PART DU GROUPE 4 910 M€

En millions d'euros	2012	2013	2014	Evolution 2013/2014
Résultat net part du groupe hors éléments non récurrents	2 861,5	3 032,4	3 125,3	
Éléments non récurrents nets d'impôts	- 101,8	- 154,1	- 357,7	
Résultat net des activités non poursuivies	+ 108,1	+ 79,9	+ 2 142,7	
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>	<b>2 867,7</b>	<b>2 958,2</b>	<b>4 910,2</b>	<b>+ 66 %</b>

Après prise en compte de la plus-value de cession de Galderma, soit 2,1 milliards d'euros, le résultat net part du groupe ressort à 4 910 millions d'euros en forte croissance de + 66 %.

### MARGE BRUTE D'AUTO-FINANCEMENT, BILAN ET TRESORERIE NETTE

La marge brute d'auto-financement s'est élevée à 3 808 millions d'euros.

Le besoin en fonds de roulement en 2014 est en diminution de 55 millions d'euros.

Les investissements se sont élevés à 1 008 millions d'euros, soit 4,5 % du chiffre d'affaires, en légère réduction par rapport à 2013 où ils ressortaient à 4,6 % du chiffre d'affaires.

Enfin, après paiement du dividende, des acquisitions, et le rachat d'actions à Nestlé, le Groupe affiche au 31 décembre 2014 une dette nette de 671 millions d'euros.

Avec des fonds propres qui s'élèvent à 20 milliards d'euros, le bilan reste particulièrement solide après le rachat à Nestlé de 8 % du capital pour 6 milliards d'euros.

### DIVIDENDE PROPOSE À L'ASSEMBLEE GENERALE DU 22 AVRIL 2015

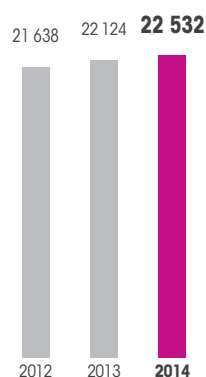
Le Conseil d'Administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires du 22 avril 2015, d'approuver un dividende de 2,70 euros par action en hausse de 8 % par rapport au dividende payé en 2014. Ce dividende sera mis en paiement le 7 mai 2015 (date de détachement le 5 mai 2015 à 0h00, heure de Paris).

## 3.2. CHIFFRES CLES

### 3.2.1. 2014 : croissance du chiffre d'affaires et des résultats des activités poursuivies

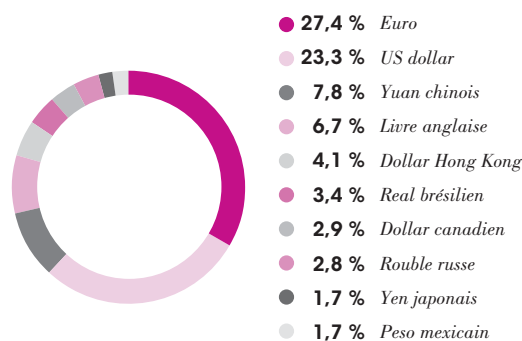
#### / CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDE

(en millions d'euros)



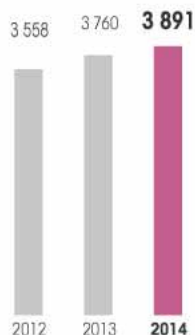
#### / REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDE 2014 PAR DEVISE <sup>(1)</sup>

(en %)



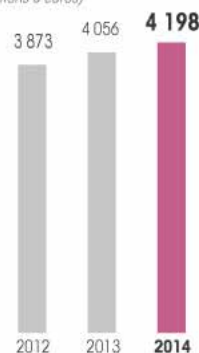
#### / RESULTAT D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)



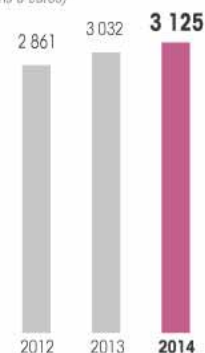
#### / RESULTAT AVANT IMPOTS HORS ELEMENTS NON RECURRENTS DES ACTIVITÉS POURSUIVIES <sup>(2)</sup>

(en millions d'euros)



#### / RESULTAT NET HORS ELEMENTS NON RECURRENTS PART DU GROUPE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES <sup>(2)</sup>

(en millions d'euros)

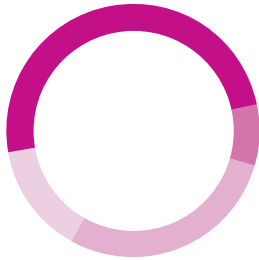


(1) Répartition du chiffre d'affaires consolidé réalisé dans les principales monnaies en 2014, soit 81,8 % du CA consolidé.

(2) 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. Voir note 11 de l'Annexe aux comptes consolidés pages 141 et suivantes.

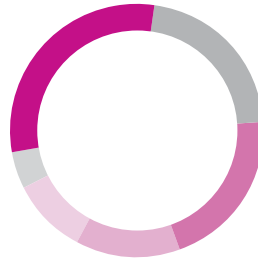
#### / CHIFFRE D'AFFAIRES 2014 DES DIVISIONS COSMÉTIQUES

PAR DIVISION



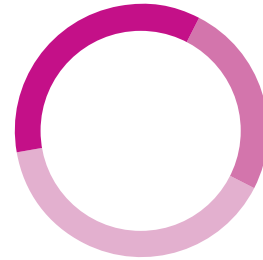
- **49,7 %** Produits Grand Public
- **7,7 %** Cosmétique Active
- **28,6 %** L'Oréal Luxe
- **14,0 %** Produits Professionnels

PAR METIER



- **30,0 %** Soins de la peau et solaires
- **21,9 %** Maquillage
- **20,5 %** Soin capillaire
- **13,2 %** Coloration
- **9,8 %** Parfums
- **4,6 %** Autres<sup>(1)</sup>

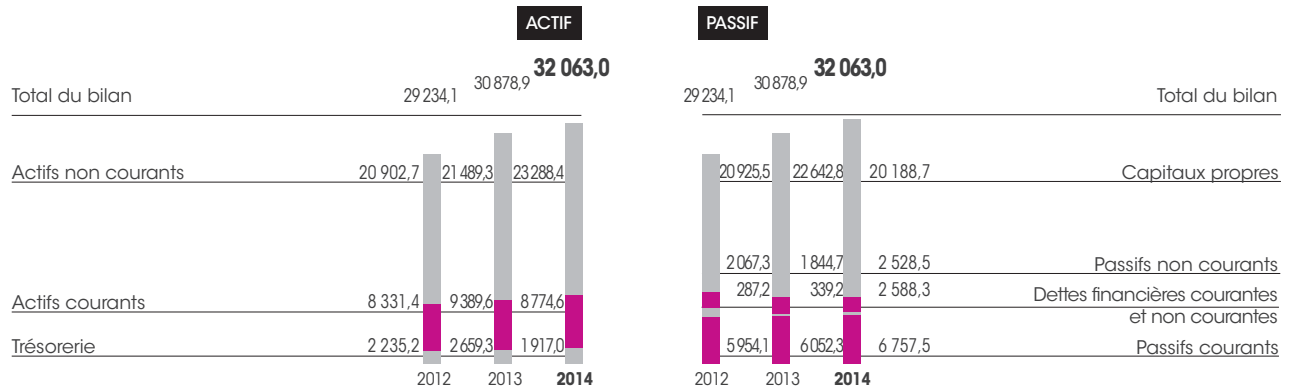
PAR ZONE GEOGRAPHIQUE



- **35,5 %** Europe de l'Ouest
- **24,9 %** Amérique du Nord
- **39,6 %** Nouveaux Marchés
  - Dont : **21,1 %** Asie, Pacifique
  - 8,6 %** Amérique Latine
  - 7,3 %** Europe de l'Est
  - 2,6 %** Afrique, Moyen-Orient

(1) "Autres" intègre les produits d'hygiène ainsi que le chiffre d'affaires réalisé par les distributeurs américains avec les marques hors groupe.

#### / UN BILAN SOLIDE<sup>(2)</sup>



(2) Le bilan 2012 a été retraité pour tenir compte du changement de méthode comptable relatif à l'amendement de la norme IAS 19 révisée.

#### / ENDETTEMENT NET

	31.12.2012	31.12.2013	<b>31.12.2014</b>
Trésorerie nette <sup>(3)</sup> /dette nette (en millions d'euros)	1 948,0 <sup>(4)</sup>	2 320,1 <sup>(4)</sup>	- 671,3
Taux d'endettement (Situation financière nette/Capitaux propres)	- 9,3 %	- 10,2 %	<b>3,3 %</b>

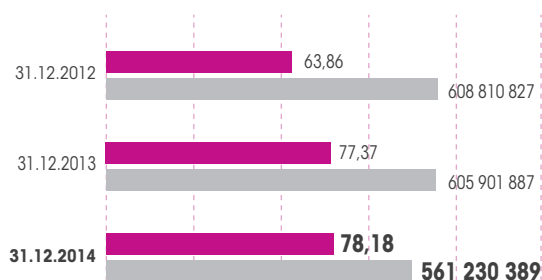
(3) Trésorerie nette = trésorerie - dettes financières courantes et non courantes.

(4) Au 31 décembre 2012 et 2013, l'excédent de trésorerie net est respectivement de 1 948 et 2 320 M€.

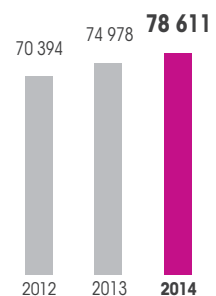
#### / LES NOTATIONS COURT TERME

<b>A-1+</b>	<b>STANDARD &amp; POOR'S</b>	OCTOBRE 2014
<b>PRIME 1</b>	<b>Moody's</b>	OCTOBRE 2014
<b>F1+</b>	<b>Fitch Ratings</b>	OCTOBRE 2014

#### / LA CAPITALISATION BOURSIERE



#### / EFFECTIFS (au 31 décembre)



### 3.2.2. Résultats consolidés 2014

#### CHIFFRE D'AFFAIRES ET RESULTAT D'EXPLOITATION

##### Chiffre d'affaires

En millions d'euros	2012	2013	2014	Progression à données	
				comparables	publiées
Divisions Cosmétiques	20 783,1	21 288,5	21 658,2	3,8 %	1,7 %
The Body Shop	855,3	835,8	873,8	1,6 %	4,6 %
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>21 638,4</b>	<b>22 124,2</b>	<b>22 532,0</b>	<b>3,7 %</b>	<b>1,8 %</b>

##### Résultat d'exploitation

En millions d'euros	2012	2013	2014	Poids 2014	Progression à données publiées	En % du chiffre d'affaires
The Body Shop	77	72	65	1,7 %	- 9,7 %	7,5 %
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>3 558</b>	<b>3 760</b>	<b>3 890</b>	<b>100 %</b>	<b>3,5 %</b>	<b>17,3 %</b>

#### CHIFFRE D'AFFAIRES ET RESULTAT D'EXPLOITATION PAR DIVISION COSMETIQUE

##### Chiffre d'affaires

En millions d'euros	2012	2013	2014	Poids 2014	Progression à données	
					comparables	publiées
Produits Professionnels	3 002,6	2 973,8	3 032,4	14,0 %	2,6 %	2,0 %
Produits Grand Public	10 713,2	10 873,2	10 767,5	49,7 %	1,6 %	- 1,0 %
L'Oréal Luxe	5 568,1	5 865,2	6 197,9	28,6 %	7,1 %	5,7 %
Cosmétique Active	1 499,2	1 576,3	1 660,4	7,7 %	8,7 %	5,3 %
<b>TOTAL DIVISIONS COSMETIQUES</b>	<b>20 783,1</b>	<b>21 288,5</b>	<b>21 658,2</b>	<b>100 %</b>	<b>3,8 %</b>	<b>1,7 %</b>

##### Résultat d'exploitation

	2012		2013		2014	
	En millions d'euros	% CA 2012	En millions d'euros	% CA 2013	En millions d'euros	% CA 2014
Produits Professionnels	615	20,5 %	609	20,5 %	609	20,1 %
Produits Grand Public	2 051	19,1 %	2 167	19,9 %	2 186	20,3 %
L'Oréal Luxe	1 077	19,3 %	1 174	20,0 %	1 269	20,5 %
Cosmétique Active	315	21 %	343	21,7 %	376	22,7 %
<b>TOTAL DIVISIONS COSMETIQUES</b>	<b>4 058</b>	<b>19,5 %</b>	<b>4 293</b>	<b>20,2 %</b>	<b>4 440</b>	<b>20,5 %</b>
Non alloué <sup>(1)</sup>	- 577	- 2,8 %	- 605	- 2,8 %	- 615	- 2,8 %
<b>TOTAL DIVISIONS APRES NON ALLOUE</b>	<b>3 481</b>	<b>16,7 %</b>	<b>3 688</b>	<b>17,3 %</b>	<b>3 825</b>	<b>17,7 %</b>

(1) Le « non alloué » correspond aux frais des Directions Fonctionnelles, de recherche fondamentale et aux charges de stock-options et actions gratuites non affectés aux Divisions Cosmétiques. En outre, cette rubrique inclut les activités annexes aux métiers du Groupe, telles que les activités d'assurance, de réassurance et bancaires.

## CHIFFRE D'AFFAIRES ET RESULTAT D'EXPLOITATION DES DIVISIONS OPERATIONNELLES PAR ZONE GEOGRAPHIQUE

*Chiffre d'affaires*

En millions d'euros	2012	2013	2014	Progression à données	
				comparables	publiées
Europe de l'Ouest	7 382,6	7 467,6	7 697,7	2,4 %	3,1 %
Amérique du Nord	5 210,7	5 356,1	5 389,4	1,1 %	0,6 %
Nouveaux Marchés, dont :	8 189,8	8 464,7	8 571,1	6,9 %	1,3 %
♦ Asie, Pacifique	4 287,1	4 382,2	4 563,6	5,3 %	4,1 %
♦ Amérique Latine	1 816,9	1 886,2	1 853,7	10,0 %	-1,7 %
♦ Europe de l'Est <sup>(1)</sup>	1 622,4	1 691,3	1 585,4	6,0 %	-6,3 %
♦ Afrique, Moyen-Orient <sup>(1)</sup>	463,4	505,1	568,4	13,5 %	12,5 %
<b>TOTAL COSMÉTIQUE</b>	<b>20 783,1</b>	<b>21 288,5</b>	<b>21 658,2</b>	<b>3,8 %</b>	<b>1,7 %</b>

(1) Au 1er juillet 2013, la Turquie et Israël, qui étaient précédemment dans la zone Afrique, Moyen-Orient, ont été rattachés à la zone Europe de l'Est. Tous les historiques ont été retraités pour tenir compte de ce changement.

*Résultat d'exploitation*

	2012		2013		2014	
	En millions d'euros	% CA 2012	En millions d'euros	% CA 2013	En millions d'euros	% CA 2014
Europe de l'Ouest	1 580	21,4 %	1 662	22,3 %	1 746	22,7 %
Amérique du Nord	960	18,4 %	1 003	18,7 %	1 010	18,7 %
Nouveaux Marchés	1 518	18,5 %	1 628	19,2 %	1 684	19,6 %
<b>TOTAL ZONES GEOGRAPHIQUES</b>	<b>4 058</b>	<b>19,5 %</b>	<b>4 293</b>	<b>20,2 %</b>	<b>4 440</b>	<b>20,5 %</b>
Non alloué <sup>(1)</sup>	- 577	-2,8 %	- 605	-2,8 %	- 615	-2,8 %
<b>TOTAL ZONES APRÈS NON ALLOUE</b>	<b>3 481</b>	<b>16,7 %</b>	<b>3 688</b>	<b>17,3 %</b>	<b>3 825</b>	<b>17,7 %</b>

## CHIFFRE D'AFFAIRES DES DIVISIONS OPERATIONNELLES PAR METIER

*Chiffre d'affaires*

En millions d'euros	2012	2013	2014	Progression à données	
				comparables	publiées
Soins de la peau et solaires	6 039	6 303	6 489	3,1 %	3,0 %
Maquillage	4 468	4 616	4 751	5,6 %	2,9 %
Soins capillaires	4 356	4 422	4 449	3,2 %	0,6 %
Coloration	2 943	2 931	2 860	0,9 %	-2,4 %
Parfums	2 010	2 029	2 123	6,7 %	4,6 %
Autres <sup>(2)</sup>	968	987	986	5,2 %	-0,1 %
<b>TOTAL METIERS COSMETIQUES</b>	<b>20 783</b>	<b>21 288</b>	<b>21 658</b>	<b>3,8 %</b>	<b>1,7 %</b>

(1) Le « non alloué » correspond aux frais des Directions Fonctionnelles, de recherche fondamentale et aux charges de stock-options et actions gratuites non affectés aux Divisions Cosmétiques. En outre, cette rubrique inclut les activités annexes aux métiers du Groupe, telles que les activités d'assurance, de réassurance et bancaires.

(2) « Autres » intègre les produits d'hygiène ainsi que le chiffre d'affaires réalisé par les distributeurs américains avec les marques hors Groupe.



### 3.2.3. Chiffre d'affaires consolidé par zone géographique et par métier

#### DIVISION PRODUITS PROFESSIONNELS

##### Chiffre d'affaires par zone géographique

En millions d'euros	2012	2013	2014	Poids 2014	Progression 2013/2014 à données	
					comparables	publiées
Europe de l'Ouest	981,6	965,3	1 032,7	34,1 %	1,2 %	7,0 %
Amérique du Nord	1 101,5	1 098,5	1 111,0	36,6 %	1,8 %	1,1 %
Nouveaux Marchés	919,5	910,0	888,7	29,3 %	5,3 %	- 2,3 %
<b>TOTAL</b>	<b>3 002,6</b>	<b>2 973,8</b>	<b>3 032,4</b>	<b>100 %</b>	<b>2,6 %</b>	<b>2,0 %</b>

##### Chiffre d'affaires par métier

En millions d'euros	2012	2013	2014	Poids 2014	Progression 2013/2014 à données	
					Comparables	publiées
Coloration	1 048,3	1 035,7	1 039,0	34,3 %	2,5 %	0,3 %
Coiffage et forme	317,3	304,3	328,6	10,8 %	0,3 %	8,0 %
Shampoings et soins	1 637,0	1 633,9	1 664,8	54,9 %	3,1 %	1,9 %
<b>TOTAL</b>	<b>3 002,6</b>	<b>2 973,8</b>	<b>3 032,4</b>	<b>100 %</b>	<b>2,6 %</b>	<b>2,0 %</b>

#### DIVISION PRODUITS GRAND PUBLIC

##### Chiffre d'affaires par zone géographique

En millions d'euros	2012	2013	2014	Poids 2014	Progression 2013/2014 à données	
					comparables	publiées
Europe de l'Ouest	3 783,0	3 846,1	3 857,0	35,8 %	0,9 %	0,3 %
Amérique du Nord	2 555,7	2 534,7	2 477,0	23,0 %	- 2,5 %	- 2,3 %
Nouveaux Marchés	4 374,5	4 492,4	4 433,5	41,2 %	4,8 %	- 1,3 %
<b>TOTAL</b>	<b>10 713,2</b>	<b>10 873,2</b>	<b>10 767,5</b>	<b>100 %</b>	<b>1,6 %</b>	<b>- 1,0 %</b>

##### Chiffre d'affaires par métier

En millions d'euros	2012	2013	2014	Poids 2014	Progression 2013/2014 à données	
					comparables	publiées
Coloration	1 894,6	1 895,3	1 821,2	16,9 %	0,0 %	- 3,9 %
Soin du cheveu et coiffage	2 650,8	2 712,9	2 723,0	25,3 %	3,4 %	0,4 %
Maquillage	3 189,8	3 215,5	3 204,7	29,8 %	2,9 %	- 0,3 %
Soin de la peau	2 487,8	2 534,7	2 489,1	23,1 %	- 1,8 %	- 1,8 %
Autres	490,2	514,8	529,6	4,9 %	8,3 %	2,9 %
<b>TOTAL</b>	<b>10 713,2</b>	<b>10 873,2</b>	<b>10 767,5</b>	<b>100 %</b>	<b>1,6 %</b>	<b>- 1,0 %</b>

#### L'ORÉAL LUXE

##### Chiffre d'affaires par zone géographique

En millions d'euros	2012	2013	2014	Poids 2014	Progression 2013/2014 à données	
					comparables	publiées
Europe de l'Ouest	1 872,4	1 870,8	1 976,3	31,9 %	4,7 %	5,6 %
Amérique du Nord	1 393,0	1 560,0	1 629,4	26,3 %	6,0 %	4,4 %
Nouveaux Marchés	2 302,7	2 434,4	2 592,2	41,8 %	9,8 %	6,5 %
<b>TOTAL</b>	<b>5 568,1</b>	<b>5 865,2</b>	<b>6 197,9</b>	<b>100 %</b>	<b>7,1 %</b>	<b>5,7 %</b>

**Chiffre d'affaires par métier**

En millions d'euros	2012	2013	2014	Poids 2014	Progression 2013/2014 à données	
					comparables	publiées
Soin de la peau	2 481,1	2 647,6	2 754,3	44,4 %	5,1 %	4,0 %
Parfums	1 928,3	1 945,9	2 040,0	32,9 %	6,9 %	4,8 %
Maquillage	1 158,7	1 271,7	1 403,6	22,6 %	11,6 %	10,4 %
<b>TOTAL</b>	<b>5 568,1</b>	<b>5 865,2</b>	<b>6 197,9</b>	<b>100 %</b>	<b>7,1 %</b>	<b>5,7 %</b>

## DIVISION COSMETIQUE ACTIVE

**Chiffre d'affaires par zone géographique**

En millions d'euros	2012	2013	2014	Poids 2014	Progression 2013/2014 à données	
					comparables	publiées
Europe de l'Ouest	745,6	785,4	831,7	50,1 %	5,6 %	5,9 %
Amérique du Nord	160,6	162,9	172,0	10,4 %	8,7 %	5,6 %
Nouveaux Marchés	593,1	628,1	656,7	39,6 %	12,9 %	4,6 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 499,2</b>	<b>1 576,3</b>	<b>1 660,4</b>	<b>100 %</b>	<b>8,7 %</b>	<b>5,3 %</b>

**Chiffre d'affaires par métier**

En millions d'euros	2012	2013	2014	Poids 2014	Progression 2013/2014 à données	
					comparables	publiées
Soin de la peau	1 168,3	1 214,2	1 286,1	77,5 %	9,5 %	5,9 %
Capillaire	93,3	108,6	105,1	6,3 %	1,0 %	-3,2 %
Maquillage	92,7	97,0	109,2	6,6 %	15,3 %	12,6 %
Autres	145	156,5	159,9	9,6 %	3,9 %	2,2 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 499,2</b>	<b>1 576,3</b>	<b>1 660,4</b>	<b>100 %</b>	<b>8,7 %</b>	<b>5,3 %</b>

## THE BODY SHOP

**Ventes de détail <sup>(1)</sup>**

En millions d'euros	2012	2013	2014	Poids 2014	Progression 2013/2014 à données	
					comparables	publiées
Europe de l'Ouest	548,1	544,8	562,0	38,1 %	3,2 %	4,9 %
Amérique du Nord	184,8	168,6	179,1	12,1 %	6,2 %	3,4 %
Nouveaux Marchés	737,6	685,5	734,3	49,8 %	7,1 %	6,5 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 470,5</b>	<b>1 398,9</b>	<b>1 475,3</b>	<b>100 %</b>	<b>5,5 %</b>	<b>5,5 %</b>

**Chiffre d'affaires**

En millions d'euros	2012	2013	2014	Progression 2013/2014 à données comparables
Ventes de détail à parc de magasins identiques <sup>(2)</sup>	1 316,2	1 306,6	1 319,8	1,0 %
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDE</b>	<b>855,3</b>	<b>835,8</b>	<b>873,8</b>	<b>1,6 %</b>

**Nombre de boutiques**

	Au 31.12.2013	Au 31.12.2014	Variation en 2014
Magasins en propre	1 114	1 120	+ 6
Magasins en franchise	1 930	1 999	+ 69
<b>TOTAL MAGASINS</b>	<b>3 044</b>	<b>3 119</b>	<b>+ 75</b>

(1) Total des ventes aux consommateurs tous circuits confondus, y compris les franchisés et le e-commerce.

(2) Total des ventes aux consommateurs réalisées par les boutiques et sites de e-commerce continuellement présents entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2014, et les mêmes boutiques et sites présents en 2012 et 2013, et les mêmes périodes pour 2012 et 2013, y compris les franchisés.

### 3.2.4. Comptes de résultat consolidés simplifiés

L'annonce le 11 février 2014 de la cession de 50 % de Galderma conduit à appliquer à cette activité la norme IFRS 5 sur les activités cédées. En outre, Innéov est mise en équivalence en application de la norme IFRS 11 au 1<sup>er</sup> janvier 2014. Les données financières des années 2012 et 2013 ont été retraitées pour tenir compte de ces deux éléments.

En millions d'euros	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	% CA 2014
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>21 638,4</b>	<b>22 124,2</b>	<b>22 532,0</b>	<b>100,0 %</b>
<b>Marge brute</b>	<b>15 250,1</b>	<b>15 744,8</b>	<b>16 031,3</b>	<b>71,1 %</b>
Frais de recherche et développement	- 680,4	- 748,3	- 760,6	3,4 %
Frais publi-promotionnels	- 6 531,6	- 6 621,7	- 6 558,9	29,1 %
Frais commerciaux et administratifs	- 4 479,7	- 4 614,4	- 4 821,1	21,4 %
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>3 558,4</b>	<b>3 760,4</b>	<b>3 890,7</b>	<b>17,3 %</b>
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>3 437,3</b>	<b>3 631,8</b>	<b>3 583,5</b>	
Produits et charges financiers hors dividendes reçus	+ 1,7	- 31,4	- 24,1	
Dividende Sanofi	313,4	327,5	331,0	
Impôt sur les résultats	- 985,4	- 1 043,6	- 1 111,0	
Intérêts minoritaires	- 2,7	- 3,2	- 1,6	
<b>Résultat net part du groupe</b>	<b>2 867,7</b>	<b>2 958,2</b>	<b>4 910,2</b>	<b>21,8 %</b>
Éléments non récurrents (charge +/produit -)	- 101,81	- 154,1	- 348,7	
<b>Résultat net part du groupe hors éléments non récurrents *</b>	<b>2 861,5</b>	<b>3 032,4</b>	<b>3 125,3</b>	<b>13,9 %</b>
Résultat net dilué par action part du groupe (en euros)	4,74	4,87	8,39	
Résultat net dilué par action hors éléments non récurrents part du groupe (en euros)	4,73	4,99	5,34	

\* Le résultat net hors éléments non récurrents part du groupe exclut les dépréciations d'actifs, les coûts de restructuration, les effets d'impôts et les intérêts minoritaires des activités poursuivies.

### 3.2.5. Ressources et emplois de fonds (en millions d'euros)



Marge brute d'auto-financement : 3 808

### 3.2.6. Ratios financiers

	2012	2013	2014
(en % du chiffre d'affaires)			
Résultat d'exploitation/Chiffre d'affaires	16,4 %	17,0 %	17,3 %
(en % des capitaux propres)			
Résultat net hors éléments non récurrents part du groupe/Capitaux propres d'ouverture	16,2 %	14,5 %	13,8 %
(en % des capitaux propres)			
Ratio d'endettement net (1)	n/a	n/a	3,3 %
Marge brute d'auto-financement/Investissements	3,8x	3,7x	3,8x

(1) Ratio d'endettement net =  $\frac{\text{Dettes financières courantes et non courantes} - \text{Trésorerie}}{\text{Capitaux propres part du groupe}}$

### 3.2.7. L'Oréal 2008-2014

L'annonce le 11 février 2014 de la cession de 50 % de Galderma conduit à appliquer à cette activité la norme IFRS 5 sur les activités cédées. En outre, Innéov est mise en équivalence en application de la norme IFRS 11 au 1<sup>er</sup> janvier 2014. Les données financières des années 2012 et 2013 ont été retraitées pour tenir compte de ces deux éléments.

En millions d'euros	2008 (1)	2009	2010	2011 (6)	2012 (6)	2013	2014
<b>Résultats</b>							
Chiffre d'affaires consolidé	17 542	17 473	19 496	20 343	21 638	22 124	22 532
Résultat d'exploitation	2 725	2 578	3 057	3 293	3 558	3 760	3 891
En % du chiffre d'affaires	15,5 %	14,8 %	15,7 %	16,2 %	16,4 %	17,0 %	17,3 %
Résultat avant impôt hors éléments non récurrents	2 788	2 749	3 305	3 563	3 874	4 056	4 198
Résultat net hors éléments non récurrents part du groupe (7)	2 064	1 997	2 371	2 583	2 861	3 032	3 125
Résultat net part du groupe	1 948	1 792	2 240	2 438	2 868	2 958	4 910
Montant total du dividende	862	899	1 082	1 212	1 397	1 523	1 507
<b>Bilan</b>							
Actifs non courants	16 380	17 350	17 048	19 141	20 903	21 489	23 288
Actifs courants hors trésorerie	5 450	4 768	5 446	6 070	6 096	6 730	6 858
Trésorerie	1 077	1 173	1 550	1 652	2 235	2 659	1 917
Capitaux propres (2)	11 563	13 598	14 866	17 627	20 925	22 643	20 189
Dettes financières nettes courantes et non courantes (3)	3 700	1 958	41	- 504	- 1 948	- 2 320	671
Marge brute d'autofinancement	2 746	2 758	3 171	3 226	3 507	3 758	3 808
<b>Données par action (en euros)</b>							
Résultat net dilué hors éléments non récurrents part du groupe (7)	3,49	3,42	4,01	4,32	4,73	4,99(8)	5,34
Dividende	1,44	1,50	1,80	2,00	2,30	2,50	2,70 (6)
Cours de l'action en fin d'année (4)	62,30	78,00	83,08	80,70	104,90	127,70	139,30
Cours de l'action le plus haut de l'année (4)	99,26	79,32	88,00	91,24	106,40	137,85	140,40
Cours de l'action le plus bas de l'année (4)	53,32	46,00	70,90	68,83	79,22	103,65	114,55
Nombre d'actions moyen pondéré dilué (4)	590 920 078	583 797 566	591 392 449	597 633 103	605 305 458	608 001 407	585 238 674

(1) Le bilan de 2008 a été retraité pour tenir compte des changements de méthodes comptables relatifs aux frais publi-promotionnels, aux programmes de fidélisation client et à la reconnaissance immédiate en capitaux propres des écarts actuariels liés aux engagements sociaux.

(2) Plus intérêts minoritaires.

(3) L'excédent net de trésorerie est de 504 millions d'euros en 2011, de 1 948 millions d'euros en 2012 et de 2 320 millions d'euros en 2013.

(4) L'action L'Oréal est cotée en euros depuis le 4 janvier 1999 à la Bourse de Paris, où elle avait été introduite en 1963. Le capital social est de 112 246 077,80 euros au 31 décembre 2014 : la valeur nominale de l'action est de 0,20 euro.

(5) Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 22 avril 2015.

(6) Les bilans 2011 et 2012 ont été retraités pour tenir compte du changement de méthode comptable relatif à l'amendement de la norme IAS 19 révisée.

(7) Pour 2012, 2013 et 2014, il s'agit du résultat des activités poursuivies.

(8) Le résultat net par action, hors éléments non récurrents, part du groupe, publié au 31 décembre 2013 s'établissait à 5,13€.

## 3.3. FAITS MARQUANTS, EVENEMENTS RECENTS ET PERSPECTIVES

### 3.3.1. Faits marquants de l'année 2014

- Le 9 janvier, L'Oréal a obtenu l'accord du Ministère du Commerce de la République Populaire de Chine sur le projet d'acquisition de la totalité des actions de la société Magic Holdings International Ltd., cotée à la Bourse de Hong Kong. L'opération a été finalisée le 8 avril 2014. L'Oréal réalise ainsi son investissement le plus important sur le marché de la beauté en Chine.
- Le 11 février, L'Oréal et Nestlé ont annoncé un projet d'opération stratégique de rachat par L'Oréal à Nestlé de 48,5 millions de ses propres actions (soit 8 % des actions L'Oréal) sous condition suspensive de la cession par L'Oréal de sa participation dans le laboratoire pharmaceutique Galderma. Cette opération a été finalisée le 8 juillet 2014. La cession de Galderma entraîne, au second semestre la constatation d'une plus-value d'environ 2 milliards d'euros.
- Le 19 février, L'Oréal et Shiseido ont signé le contrat d'acquisition par lequel L'Oréal acquiert *Decléor* et *Carita*. Cette opération a été finalisée le 30 avril 2014.
- Le 17 avril 2014, l'Assemblée Générale des actionnaires de L'Oréal a renouvelé le mandat d'administrateur de Monsieur Jean-Paul Agon. Le Conseil d'Administration réuni

à l'issue de cette Assemblée Générale a décidé de reconduire Monsieur Jean-Paul Agon dans ses fonctions de Président-Directeur Général.

- ◆ Le 18 juin 2014, la signature d'un accord a été annoncée en vue de l'acquisition de NYX Cosmetics, marque de maquillage de grande diffusion d'inspiration professionnelle basée à Los Angeles. Cette opération a été finalisée le 30 juillet 2014.
- ◆ Le 20 octobre, L'Oréal USA a annoncé l'acquisition de *Carol's Daughter*, marque américaine de produits de beauté multiculturelle et pionnière de la tendance beauté naturelle. Cette marque répond aux besoins d'un marché diversifié qui se développe rapidement et a réussi à fidéliser ses consommateurs à travers tout le pays.
- ◆ Le 27 novembre, L'Oréal et Nestlé ont annoncé leur projet de mettre fin à l'activité de leur joint-venture *Innéov* au premier trimestre 2015.
- ◆ Le 18 décembre, L'Oréal a pris acte de la décision de l'Autorité de la Concurrence Française qui condamne les fabricants des secteurs des produits d'entretien et d'hygiène pour des faits remontant au début des années 2000. L'Oréal a fait appel de cette décision.
- ◆ En cours de finalisation au premier semestre 2015, l'acquisition de Niely Cosméticos, annoncée le 8 septembre 2014, a été approuvée par les autorités réglementaires brésiliennes. Niely Cosméticos est la plus

grande entreprise indépendante de produits capillaires et de coloration au Brésil, et a réalisé un chiffre d'affaires de 140 millions d'euros en 2013.

### 3.3.2. *Evénements importants survenus depuis le début de l'exercice 2015*

Aucun événement significatif n'est intervenu entre la date de clôture et l'arrêt des comptes consolidés par le Conseil d'Administration.

### 3.3.3. *Perspectives*

L'Oréal aborde l'avenir avec confiance, porté par sa mission « La Beauté pour tous », par sa stratégie « l'Universalisation » au service de son ambition de conquérir un milliard de nouveaux consommateurs.

Dans un environnement économique incertain, mais plus porteur au plan monétaire, toutes ses équipes sont mobilisées pour réaliser en 2015 une année de surperformance par rapport au marché, de croissance du chiffre d'affaires et des résultats.

# 3

## CHIFFRES CLES ET COMMENTAIRES SUR L'EXERCICE 2014

FAITS MARQUANTS, EVENEMENTS RECENTS ET PERSPECTIVES

# 4

## COMPTES CONSOLIDÉS 2014\*

<b>4.1. COMPTES DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ COMPARÉS</b>	<b>119</b>	Note 16 Actifs financiers non courants	151
<b>4.2. ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ</b>	<b>120</b>	Note 17 Titres mis en équivalence	151
<b>4.3. BILANS CONSOLIDÉS COMPARÉS</b>	<b>121</b>	Note 18 Stocks	152
<b>4.4. TABLEAUX DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS</b>	<b>122</b>	Note 19 Créances clients	152
<b>4.5. TABLEAUX DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS COMPARÉS</b>	<b>123</b>	Note 20 Autres actifs courants	152
<b>4.6. NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>124</b>	Note 21 Trésorerie et équivalents de trésorerie	153
Note 1 Principes comptables	124	Note 22 Capitaux propres	153
Note 2 Variations de périmètre	131	Note 23 Avantages postérieurs à l'emploi, indemnités de fin de carrière et autres avantages à long terme	158
Note 3 Activités abandonnées et actifs détenus en vue de la vente	132	Note 24 Provisions pour risques et charges	162
Note 4 Information sectorielle	133	Note 25 Emprunts et dettes financières	164
Note 5 Frais de personnel et effectifs	136	Note 26 Instruments dérivés et exposition aux risques de marché	166
Note 6 Dotations aux amortissements	136	Note 27 Autres passifs courants	170
Note 7 Pertes et gains de change	137	Note 28 Engagements hors bilan	170
Note 8 Autres produits et charges opérationnels	138	Note 29 Passifs éventuels et litiges en cours significatifs	171
Note 9 Autres produits et charges financiers	138	Note 30 Variations du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	171
Note 10 Impôts sur les résultats	139	Note 31 Incidences des variations de périmètre dans le tableau de flux de trésorerie	172
Note 11 Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe des activités poursuivies – Résultat par action	141	Note 32 Transactions entre parties liées	172
Note 12 Écarts d'acquisition	144	Note 33 Honoraires des Commissaires aux Comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe	173
Note 13 Autres immobilisations incorporelles	147	Note 34 Événements post-clôture	173
Note 14 Tests de dépréciation des actifs incorporels	149	<b>4.7. LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>174</b>
Note 15 Immobilisations corporelles	150	4.7.1. Sociétés consolidées par intégration globale	174
		4.7.2. Sociétés consolidées par mise en équivalence	177
		<b>4.8. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>178</b>

\* Ces informations font partie intégrante du Rapport Financier Annuel tel que prévu par l'article L. 451-1-2 du Code Monétaire et Financier.

---

L'Oréal S.A. est une société française, dont le siège se trouve en France et qui exerce une activité commerciale spécifique à ce pays. En parallèle, L'Oréal S.A. exerce une fonction de holding et de coordination stratégique d'une part et, scientifique, industrielle et marketing du Groupe L'Oréal dans le monde d'autre part. Les filiales développent l'activité du Groupe dans leur pays ou zone d'implantation. À ce titre, elles fabriquent ou font fabriquer, et commercialisent les produits qu'elles décident de vendre sur leur marché.

Le Groupe L'Oréal possède la totalité du capital de la très grande majorité de ses filiales.

Les comptes détaillés dans ce chapitre présentent les résultats du Groupe L'Oréal dans leur intégralité, toutes filiales confondues. Le Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés a été intégré à la fin de ce chapitre.

---



## 4.1. COMPTES DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ COMPARÉS

En millions d'euros	Notes	2014	2013 <sup>(1)</sup>	2012 <sup>(1)</sup>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>4</b>	<b>22 532,0</b>	<b>22 124,2</b>	<b>21 638,4</b>
Coût des ventes		- 6 500,7	- 6 379,4	- 6 388,3
<b>Marge brute</b>		<b>16 031,3</b>	<b>15 744,8</b>	<b>15 250,1</b>
Frais de recherche et développement		- 760,6	- 748,3	- 680,4
Frais publi-promotionnels		- 6 558,9	- 6 621,7	- 6 531,6
Frais commerciaux et administratifs		- 4 821,1	- 4 614,4	- 4 479,7
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>4</b>	<b>3 890,7</b>	<b>3 760,4</b>	<b>3 558,4</b>
Autres produits et charges	8	- 307,2	- 128,6	- 121,1
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>3 583,5</b>	<b>3 631,8</b>	<b>3 437,3</b>
Coût de l'endettement financier brut		- 31,4	- 23,1	- 27,3
Produits de la trésorerie et équivalents de trésorerie		42,3	36,4	35,0
<b>Coût de l'endettement financier net</b>		<b>11,0</b>	<b>13,3</b>	<b>7,7</b>
Autres produits et charges financiers	9	- 35,1	- 44,7	- 6,0
Dividendes Sanofi		331,0	327,5	313,4
<b>Résultat avant impôt et sociétés mises en équivalence</b>		<b>3 890,4</b>	<b>3 928,0</b>	<b>3 752,3</b>
Impôts sur les résultats	10	- 1 111,0	- 1 043,6	- 985,4
Résultat net des sociétés mises en équivalence		- 13,5	- 3,0	- 4,6
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>2 765,9</b>	<b>2 881,4</b>	<b>2 762,3</b>
<b>Résultat net des activités abandonnées</b>	<b>3</b>	<b>2 142,7</b>	<b>80,0</b>	<b>108,1</b>
<b>Résultat net</b>		<b>4 908,6</b>	<b>2 961,4</b>	<b>2 870,4</b>
Dont :				
♦ part du groupe		4 910,2	2 958,2	2 867,7
♦ part des minoritaires		- 1,6	3,2	2,7
Résultat net par action part du groupe (en euros)		8,51	4,95	4,79
Résultat net dilué par action part du groupe (en euros)		8,39	4,87	4,74
Résultat net par action part du groupe des activités poursuivies (en euros)	11	4,79	4,82	4,61
Résultat net dilué par action part du groupe des activités poursuivies (en euros)	11	4,73	4,73	4,56
Résultat net par action hors éléments non récurrents part du groupe des activités poursuivies (en euros)	11	5,41	5,07	4,78
Résultat net dilué par action hors éléments non récurrents part du groupe des activités poursuivies (en euros)	11	5,34	4,99	4,73

(1) Les comptes de résultat consolidés 2013 et 2012 sont présentés pour refléter les impacts de la norme IFRS 5 relative aux activités abandonnées (voir note 3) ainsi que l'impact de l'application de IFRS 11 (voir note 1).

## 4.2. ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

En millions d'euros	Notes	2014	2013	2012
<b>Résultat net consolidé de l'exercice</b>		<b>4 908,6</b>	<b>2 961,4</b>	<b>2 870,4</b>
Actifs financiers disponibles à la vente		- 172,7	677,4	1 730,9
Couverture des flux de trésorerie		- 17,2	13,2	103,0
Réserves de conversion		584,0	- 457,0	- 134,3
Impôt sur les éléments recyclables <sup>(1)</sup>		7,3	- 32,1	- 116,9
<b>Éléments recyclables en résultat</b>		<b>401,4</b>	<b>201,5</b>	<b>1 582,7</b>
Gains et pertes actuariels	22.4	- 672,7	188,9	- 271,9
Impôt sur les éléments non recyclables <sup>(1)</sup>		225,1	- 63,8	86,7
<b>Éléments non recyclables en résultat</b>		<b>- 447,6</b>	<b>125,1</b>	<b>- 185,2</b>
<b>Autres éléments du résultat global</b>		<b>- 46,2</b>	<b>326,6</b>	<b>1 397,5</b>
<b>Résultat global consolidé</b>		<b>4 862,4</b>	<b>3 288,0</b>	<b>4 267,9</b>
Dont :				
♦ part du groupe		<b>4 864,3</b>	<b>3 284,9</b>	<b>4 265,1</b>
♦ part des minoritaires		- 1,9	3,1	2,8

(1) L'effet d'impôt se décline comme suit :

En millions d'euros	2014	2013	2012
Actifs financiers disponibles à la vente	7,2	- 28,0	- 90,0
Couverture des flux de trésorerie	0,1	- 4,1	- 26,9
<b>Éléments recyclables en résultat</b>	<b>7,3</b>	<b>- 32,1</b>	<b>- 116,9</b>
Gains et pertes actuariels	225,1	- 63,8	86,7
<b>Éléments non recyclables en résultat</b>	<b>225,1</b>	<b>- 63,8</b>	<b>86,7</b>
<b>TOTAL</b>	<b>232,4</b>	<b>- 95,9</b>	<b>- 30,2</b>

## 4.3. BILANS CONSOLIDÉS COMPARÉS

### Actif

En millions d'euros	Notes	31.12.2014	31.12.2013 <sup>(1)</sup>	31.12.2012 <sup>(1)</sup>
<b>Actifs non courants</b>		<b>23 288,4</b>	<b>21 489,3</b>	<b>20 902,7</b>
Écarts d'acquisition	12	7 525,5	6 206,0	6 270,1
Autres immobilisations incorporelles	13	2 714,6	2 105,4	2 164,0
Immobilisations corporelles	15	3 141,1	2 891,2	2 832,4
Actifs financiers non courants	16	9 069,0	9 204,0	8 526,2
Titres mis en équivalence	17	-	435,2	414,8
Impôts différés actifs	10	838,2	647,5	695,2
<b>Actifs courants</b>		<b>8 774,6</b>	<b>9 389,6</b>	<b>8 331,4</b>
Stocks	18	2 262,9	2 085,2	1 971,1
Créances clients	19	3 297,8	3 022,8	3 051,7
Autres actifs courants	20	1 199,3	1 500,3	969,4
Impôts sur les bénéfices		97,6	122,1	104,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21	1 917,0	2 659,3	2 235,2
<b>TOTAL</b>		<b>32 063,0</b>	<b>30 878,9</b>	<b>29 234,1</b>

(1) Inclut l'impact de l'application de IFRS 11 (voir note 1).

### Passif

En millions d'euros	Notes	31.12.2014	31.12.2013 <sup>(1)</sup>	31.12.2012 <sup>(1)</sup>
<b>Capitaux propres</b>	<b>22</b>	<b>20 188,7</b>	<b>22 642,8</b>	<b>20 925,5</b>
Capital		112,3	121,2	121,8
Primes		2 316,8	2 101,2	1 679,0
Autres réserves		9 765,1	14 220,8	13 679,7
Autres éléments du résultat global		3 745,9	4 370,1	3 586,4
Réserve de conversion		17,8	- 566,4	- 109,4
Actions auto-détenues		- 683,0	- 568,1	- 904,5
Résultat net part du groupe		4 910,2	2 958,2	2 867,7
<b>Capitaux propres – part du groupe</b>		<b>20 185,1</b>	<b>22 637,0</b>	<b>20 920,7</b>
Intérêts minoritaires		3,6	5,8	4,8
<b>Passifs non courants</b>		<b>2 595,6</b>	<b>1 928,6</b>	<b>2 114,3</b>
Provisions pour retraites et autres avantages	23	1 479,7	939,6	1 191,2
Provisions pour risques et charges	24	193,6	174,5	181,8
Impôts différés passifs	10	855,2	730,6	694,3
Emprunts et dettes financières non courants	25	67,1	83,9	47,0
<b>Passifs courants</b>		<b>9 278,7</b>	<b>6 307,6</b>	<b>6 194,3</b>
Dettes fournisseurs		3 452,8	3 249,7	3 230,7
Provisions pour risques et charges	24	722,0	528,8	533,8
Autres passifs courants	27	2 415,6	2 095,5	2 055,6
Impôts sur les bénéfices		167,1	178,3	134,0
Emprunts et dettes financières courants	25	2 521,2	255,3	240,2
<b>TOTAL</b>		<b>32 063,0</b>	<b>30 878,9</b>	<b>29 234,1</b>

(1) Inclut l'impact de l'application de IFRS 11 (voir note 1).

## 4.4. TABLEAUX DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

En millions d'euros	Nombre d'actions en circulation	Capital	Primes	Autres réserves et résultat	Autres éléments du résultat global	Actions auto-détenues	Réserves de conversion	Capitaux propres part du groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
<b>Situation au 31.12.2012</b>	<b>598 356 662</b>	<b>121,8</b>	<b>1 679,0</b>	<b>16 547,4</b>	<b>3 586,4</b>	<b>- 904,5</b>	<b>- 109,4</b>	<b>20 920,7</b>	<b>4,8</b>	<b>20 925,5</b>
Résultat net consolidé de l'exercice				2 958,2				2 958,2	3,2	2 961,4
<i>Actifs financiers disponibles à la vente</i>					649,5			649,5		649,5
<i>Couverture des flux de trésorerie</i>					9,1			9,1	- 0,1	9,0
<i>Réserves de conversion</i>							- 457,0	- 457,0		- 457,0
<b>Autres éléments du résultat global et recyclables en résultat</b>					<b>658,6</b>		<b>- 457,0</b>	<b>201,6</b>	<b>- 0,1</b>	<b>201,5</b>
<i>Gains et pertes actuariels</i>					125,1			125,1		125,1
<b>Autres éléments du résultat global et non recyclables en résultat</b>					<b>125,1</b>			<b>125,1</b>		<b>125,1</b>
<b>Résultat global consolidé</b>				<b>2 958,2</b>	<b>783,7</b>		<b>- 457,0</b>	<b>3 284,9</b>	<b>3,0</b>	<b>3 288,0</b>
Augmentation de capital	6 199 701	1,2	422,2					423,4		423,4
Annulation d'actions auto-détenues		- 1,8		- 996,7		998,5		-		-
Dividendes versés (hors actions propres)				- 1 380,6				- 1 380,6	- 2,5	- 1 383,1
Rémunérations payées en actions				97,2				97,2		97,2
Variations nettes des titres L'Oréal auto-détenus	- 4 762 333			1,4		- 662,1		- 660,7		- 660,7
Engagement de rachat de titres de minoritaires				- 48,3				- 48,3	- 0,9	- 49,2
Variations de périmètre								-	1,4	1,4
Autres variations				0,4				0,4		0,4
<b>Situation au 31.12.2013</b>	<b>599 794 030</b>	<b>121,2</b>	<b>2 101,2</b>	<b>17 179,0</b>	<b>4 370,1</b>	<b>- 568,1</b>	<b>- 566,4</b>	<b>22 637,0</b>	<b>5,8</b>	<b>22 642,8</b>
Résultat net consolidé de l'exercice				4 910,2				4 910,2	- 1,6	4 908,6
<i>Actifs financiers disponibles à la vente</i>					- 165,5			- 165,5		- 165,5
<i>Couverture des flux de trésorerie</i>					- 17,0			- 17,0	- 0,1	- 17,1
<i>Réserves de conversion</i>							584,2	584,2	- 0,2	584,0
<b>Autres éléments du résultat global et recyclables en résultat</b>					<b>- 182,5</b>		<b>584,2</b>	<b>401,7</b>	<b>- 0,3</b>	<b>401,4</b>
<i>Gains et pertes actuariels</i>					- 447,6			- 447,6		- 447,6
<b>Autres éléments du résultat global et non recyclables en résultat</b>					<b>- 447,6</b>			<b>- 447,6</b>		<b>- 447,6</b>
<b>Résultat global consolidé</b>				<b>4 910,2</b>	<b>- 630,1</b>		<b>584,2</b>	<b>4 864,3</b>	<b>- 1,9</b>	<b>4 862,4</b>
Augmentation de capital	3 828 502	0,8	215,6	- 0,1				216,3	2,3	218,6
Annulation d'actions auto-détenues		- 9,7		- 6 035,9		6 045,6		-		-
Dividendes versés (hors actions propres)				- 1 507,3				- 1 507,3	- 2,8	- 1 510,1
Rémunérations payées en actions				113,5				113,5		113,5
Variations nettes des titres L'Oréal auto-détenus	- 49 380 654			0,2		- 6 160,5		- 6 160,3		- 6 160,3
Engagement de rachat de titres de minoritaires				21,0				21,0	- 2,3	18,7
Variations de périmètre								-	2,5	2,5
Autres variations				- 5,3	5,9			0,6		0,6
<b>SITUATION AU 31.12.2014</b>	<b>554 241 878</b>	<b>112,3</b>	<b>2 316,8</b>	<b>14 675,3</b>	<b>3 745,9</b>	<b>- 683,0</b>	<b>17,8</b>	<b>20 185,1</b>	<b>3,6</b>	<b>20 188,7</b>

## 4.5. TABLEAUX DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS COMPARÉS

En millions d'euros	Notes	2014	2013 <sup>(1)</sup>	2012 <sup>(1)</sup>
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b>				
Résultat net part du groupe		4 910,2	2 958,2	2 867,7
Intérêts minoritaires		- 1,6	3,2	2,7
Élimination des charges et des produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité :				
♦ amortissements et provisions		856,2	767,8	623,4
♦ variation des impôts différés	10.1	60,0	15,9	34,9
♦ charge de rémunération des plans de stock-options / actions gratuites	22.3	113,5	97,2	86,4
♦ plus ou moins-values de cessions d'actifs		- 0,9	0,1	- 4,3
Résultat net des activités abandonnées		- 2 142,7	- 80,0	- 108,1
Résultat des sociétés mises en équivalence net des dividendes reçus		13,5	- 4,6	4,6
<b>Marge brute d'autofinancement</b>		<b>3 808,2</b>	<b>3 757,9</b>	<b>3 507,3</b>
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	30	55,9	- 67,6	- 108,6
<b>Flux de trésorerie générés par l'activité (A)</b>		<b>3 864,1</b>	<b>3 690,3</b>	<b>3 398,7</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>				
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		- 1 008,2	- 1 018,8	- 923,3
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		18,7	8,5	7,1
Variation des autres actifs financiers (y compris les titres non consolidés)		403,4	- 464,8	443,6
Dividendes reçus des activités abandonnées		41,7	56,3	48,0
Incidence des variations de périmètre	31	1 194,0	- 138,4	- 464,7
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)</b>		<b>649,6</b>	<b>- 1 557,2</b>	<b>- 889,3</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement</b>				
Dividendes versés		- 1 589,3	- 1 425,4	- 1 267,8
Augmentation de capital de la société mère		216,4	423,4	408,8
Augmentation de capital des filiales		2,3	-	1,4
Valeur de cession / (acquisition) des actions propres		- 6 160,3	- 660,6	- 257,7
Émission (remboursement) d'emprunts à court terme		2 225,0	48,9	- 792,8
Émission d'emprunts à long terme		0,2	-	-
Remboursement d'emprunts à long terme		- 13,0	- 19,7	- 13,1
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement (C)</b>		<b>- 5 318,7</b>	<b>- 1 633,4</b>	<b>- 1 921,2</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités abandonnées (D)</b>				
Incidence des variations de cours des devises et de juste valeur (E)		62,7	- 75,6	- 17,2
<b>Variation de trésorerie (A+B+C+D+E)</b>		<b>- 742,3</b>	<b>447,1</b>	<b>550,6</b>
<b>Trésorerie d'ouverture (F)</b>		<b>2 659,3</b>	<b>2 235,2</b>	<b>1 664,2</b>
Variation de trésorerie des activités abandonnées (G)		-	- 23,0	20,4
<b>TRÉSORERIE DE CLÔTURE (A+B+C+D+E+F+G)</b>	<b>21</b>	<b>1 917,0</b>	<b>2 659,3</b>	<b>2 235,2</b>

(1) Les tableaux de flux de 2013 et 2012 sont présentés pour refléter les impacts de la norme IFRS 5 relative aux activités abandonnées (voir note 3) ainsi que l'impact de l'application de IFRS 11 (voir note 1).

Les impôts sur les résultats payés s'élevaient à 1 060,3 millions d'euros, 970,6 millions d'euros et 1 067,4 millions d'euros respectivement pour les exercices 2014, 2013 et 2012.

Les intérêts payés s'élevaient à 31,2 millions d'euros, 24,9 millions d'euros et 27,0 millions d'euros respectivement pour les exercices 2014, 2013 et 2012.

Les dividendes reçus, hors dividendes reçus des activités abandonnées, s'élevaient à 331,0 millions d'euros, 327,5 millions d'euros et 313,4 millions d'euros respectivement pour les exercices 2014, 2013 et 2012. Ceux-ci font partie de la marge brute d'autofinancement.

## 4.6. NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

### NOTE 1

### Principes comptables

Les comptes consolidés de L'Oréal et de ses filiales (« le Groupe »), qui sont publiés au titre de l'exercice 2014, sont établis conformément au référentiel IFRS, *International Financial Reporting Standards*, tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2014.

Le Conseil d'Administration a arrêté le 12 février 2015 les états financiers consolidés au 31 décembre 2014. Les comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires qui se tiendra le 22 avril 2015.

Le Groupe n'a pas anticipé de normes et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire en 2014.

Le Groupe est concerné par l'interprétation IFRIC 21 « Taxes prélevées par une autorité publique », d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015. Cette interprétation précise le moment où une entité doit comptabiliser un passif au titre d'une taxe. Elle est sans impact significatif sur les comptes consolidés.

#### **Changement de méthode comptable appliqué au 1<sup>er</sup> janvier 2014 : normes IFRS 10 « États financiers consolidés », IFRS 11 « Partenariats » et IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités »**

Ces normes redéfinissent la notion de contrôle exercé sur une entité, supprimant la possibilité d'utiliser l'intégration proportionnelle pour la consolidation des entités sous contrôle conjoint. Seule la méthode de consolidation par mise en équivalence reste admise.

En conséquence, les entités Innéov et Galderma consolidées par intégration proportionnelle jusqu'au 31 décembre 2013 sont mises en équivalence.

Les comptes de résultats de 2013 et 2012 ont été retraités en conséquence. Les bilans et les notes annexes aux comptes consolidés ont également été retraités au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2012.

Par ailleurs, le 10 février 2014, les Conseils d'Administration de Nestlé et de L'Oréal ayant approuvé à l'unanimité des votants la cession à Nestlé de la participation de L'Oréal dans Galderma, l'activité de Galderma est traitée comptablement comme une activité destinée à être cédée selon IFRS 5, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014 (note 3).

#### **1.1. Utilisation d'estimations**

L'établissement des états financiers consolidés conformément aux normes comptables internationales, nécessite que le Groupe procède à des estimations et utilise certaines

hypothèses susceptibles d'impacter la valeur des actifs, passifs, capitaux propres et résultat du Groupe.

Ces estimations et hypothèses portent essentiellement sur les évaluations des écarts d'acquisition et des autres actifs incorporels, les provisions, les engagements de retraite, les impôts différés et la valorisation des paiements en actions. Les estimations utilisées par le Groupe sur ces différents thèmes sont élaborées sur la base des informations disponibles à la date d'établissement des comptes et détaillées dans les notes spécifiques se rapportant à chaque problématique.

#### **1.2. Périmètre et méthodes de consolidation**

Toutes les sociétés comprises dans le périmètre clôturent leur exercice ou procèdent à un arrêté au 31 décembre.

Les sociétés du Groupe dans lesquelles la société mère L'Oréal exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale.

Les sociétés du Groupe contrôlées conjointement, avec un nombre limité d'autres actionnaires en vertu d'un accord contractuel, sont consolidées par mise en équivalence conformément à IFRS 11.

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont consolidées par mise en équivalence.

#### **1.3. Méthode de conversion**

##### **1.3.1. COMPTABILISATION DES OPÉRATIONS EN DEVICES DANS LES COMPTES DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES**

Les transactions libellées en devises sont converties au taux de change en vigueur au moment de la transaction.

Les créances et les dettes libellées en devises sont converties au taux de change en vigueur à la clôture. Les écarts de conversion en résultant sont inscrits en résultat.

En matière de change, des contrats à terme et des options sont négociés afin de couvrir les transactions commerciales comptabilisées au bilan comme couvertures de juste valeur et les flux de trésorerie sur opérations commerciales futures comptabilisés comme couvertures de flux futurs dont la réalisation est jugée hautement probable.

Tous les instruments dérivés de couverture de change sont comptabilisés au bilan à leur valeur de marché, même ceux couvrant les achats et ventes de la période suivante. Ainsi la

variation de juste valeur de ces instruments de couverture est comptabilisée de la façon suivante :

- ◆ la variation de la valeur de marché liée aux variations de la valeur temps des couvertures à terme est comptabilisée en capitaux propres et le montant accumulé en capitaux propres impacte le résultat à la date de réalisation des transactions couvertes ;
- ◆ la variation de la valeur de marché liée aux variations de la valeur temps des options est comptabilisée en résultat ;
- ◆ la variation de la valeur de marché liée aux variations du cours comptant entre la date de mise en place de la couverture et la date de clôture est comptabilisée en capitaux propres et le montant accumulé en capitaux propres impacte le résultat à la date de réalisation des transactions couvertes. Toute inefficacité résiduelle est reconnue directement en résultat.

En application de la comptabilité de couverture, l'écart de change relatif aux stocks non encore vendus est différé au bilan dans les stocks. De même, lorsque les immobilisations achetées en devises font l'objet d'une couverture de change, elles sont valorisées au bilan sur la base du cours de couverture.

Le Groupe peut être amené à couvrir certains investissements dans des entreprises étrangères. Les pertes ou gains de change relatifs à ces couvertures affectent directement les capitaux propres consolidés, dans le poste *Réserves de conversion*.

### 1.3.2. CONVERSION DES ÉTATS FINANCIERS DES FILIALES ÉTRANGÈRES

Les actifs et passifs des filiales étrangères sont convertis sur la base des cours de change constatés à la clôture. Les éléments de leur compte de résultat sont convertis au cours moyen de la période.

La différence de conversion qui en résulte est portée directement en capitaux propres au poste *Réserves de conversion*, pour la part revenant au Groupe et au poste *Intérêts minoritaires*, pour la part revenant aux tiers. Cette différence n'impacte le résultat qu'au moment de la cession de la Société.

### 1.3.3. ÉVALUATION DES ÉCARTS D'ACQUISITION EN DEVICES

Les écarts d'acquisition dégagés sur des sociétés étrangères sont considérés comme des actifs et passifs de la société étrangère et sont donc exprimés dans la monnaie de fonctionnement de l'entité et convertis au cours de clôture. Les écarts d'acquisition constatés antérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2004 ont été conservés en euros.

## 1.4. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est reconnu dès lors que les risques et avantages inhérents à la propriété des biens ont été transférés au client.

Les remises, ristournes et retours de produits sont comptabilisés en déduction du chiffre d'affaires, tout comme les avantages accordés aux distributeurs ou consommateurs, résultant en une sortie de trésorerie tels que la coopération commerciale, les coupons, les escomptes et les programmes de fidélisation.

Les remises, ristournes, provisions pour retours et avantages accordés aux clients sont comptabilisés simultanément à la reconnaissance des ventes, lorsqu'ils peuvent être estimés de façon raisonnablement fiable, en se basant notamment sur les données statistiques issues de l'expérience passée et sur les conditions contractuelles.

## 1.5. Coût des ventes

Le coût de revient des ventes comprend principalement le coût de revient industriel des produits vendus, les coûts de distribution des produits aux clients y compris les frais de transports et de livraison des marchandises vers les clients, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire de dépôts, ainsi que les coûts de dépréciation des stocks et les redevances versées à des tiers.

## 1.6. Frais de recherche et de développement

Les dépenses engagées pendant la phase de recherche sont comptabilisées en charges de la période au cours de laquelle elles sont encourues.

Les dépenses engagées pendant la phase de développement sont activées en *Immobilisations incorporelles* uniquement si elles satisfont l'ensemble des critères suivants conformément à la norme IAS 38 :

- ◆ le projet est clairement identifié et les coûts qui s'y rapportent sont individualisés et suivis de façon fiable ;
- ◆ la faisabilité technique du projet est démontrée ;
- ◆ l'intention et la capacité de terminer le projet et d'utiliser ou vendre les produits issus de ce projet, sont démontrées ;
- ◆ les ressources nécessaires pour mener le projet à son terme et pour l'utiliser ou le vendre sont disponibles ;
- ◆ le Groupe peut démontrer que le projet générera des avantages économiques futurs probables, comme l'existence d'un marché potentiel pour la production issue de ce projet ou son utilité en interne est démontrée.

Compte tenu du nombre très important de projets de développement et des aléas liés à la décision du lancement des produits concernés par ces projets, L'Oréal considère que certains critères d'activation ne sont dès lors pas remplis.

## 1.7. Frais publi-promotionnels

Ils incluent principalement les dépenses engagées pour faire connaître et assurer la promotion des produits auprès des clients ou des consommateurs. Ces coûts sont comptabilisés dans les charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

### 1.8. *Frais commerciaux et administratifs*

Ils regroupent essentiellement les forces de vente et leur encadrement, les équipes marketing, les services administratifs ainsi que les frais généraux et les charges de stock-options et d'actions gratuites.

### 1.9. *Pertes et gains de change*

Les pertes et gains de change constatés sur les charges et produits d'exploitation en devises résultant de l'écart entre la valorisation au cours du jour de la transaction et le cours du jour du règlement, après prise en compte des dérivés de couverture sont affectés directement aux différentes lignes de charges et produits concernés.

### 1.10. *Résultat d'exploitation*

Le résultat d'exploitation correspond à la marge brute diminuée des frais de recherche et développement, des frais publi-promotionnels et des frais commerciaux et administratifs.

### 1.11. *Autres produits et charges*

Le poste *Autres produits et charges* inclut les résultats sur cessions des immobilisations corporelles et incorporelles, 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.

Le coût des opérations de restructuration est intégralement provisionné dès lors qu'il résulte d'une obligation du Groupe, vis-à-vis de tiers, ayant pour origine la décision prise par l'organe compétent et matérialisée avant la date de clôture par l'annonce de cette décision aux tiers concernés. Ce coût correspond essentiellement aux indemnités de licenciement, aux préretraites, aux coûts des préavis non effectués et coûts de formation des personnes devant partir et aux autres coûts liés aux fermetures de sites. Les mises au rebut d'immobilisations, dépréciations de stocks et autres actifs, liées directement à des mesures de restructuration, sont également comptabilisées dans les coûts de restructuration.

### 1.12. *Résultat opérationnel*

Le résultat opérationnel se calcule à partir du résultat d'exploitation et intègre les autres produits et charges tels que les résultats sur cessions des immobilisations corporelles et incorporelles, les dépréciations d'actifs et les coûts de restructuration.

### 1.13. *Coût de l'endettement financier net*

L'endettement financier net est constitué de l'ensemble des emprunts et dettes financières courants et non courants, diminué de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Le coût de l'endettement financier net est constitué des charges et des produits générés par les éléments constitutifs de l'endettement financier net pendant la période, y compris les résultats de couverture de taux d'intérêt et de change y afférents. Les instruments dérivés en couverture de taux d'intérêt étant pleinement efficaces, aucune inefficacité n'impacte le coût de l'endettement.

### 1.14. *Impôt sur les résultats*

La charge d'impôt sur les résultats correspond à la somme des impôts exigibles de chaque entité fiscale consolidée, corrigée des impositions différées. Celles-ci sont calculées sur toutes les différences temporelles entre la base fiscale et la base comptable consolidée des actifs et passifs, selon une approche bilantielle avec application du report variable.

Le retraitement des actifs et passifs liés aux contrats de location-financement donne lieu à comptabilisation d'un impôt différé.

Les impôts différés incluent les impôts non récupérables portant sur des distributions décidées ou probables.

Ils sont évalués en utilisant le taux d'impôt et les règles fiscales en vigueur à la clôture et applicables lorsque les différences temporaires se résorberont.

Les impôts différés actifs ne sont constatés sur des pertes fiscales reportables des entités consolidées que s'il est probable que les entités pourront les récupérer grâce à l'existence d'un bénéfice imposable attendu au cours de la période de validité des actifs d'impôts différés.

Le régime français d'intégration fiscale permet à certaines sociétés françaises du Groupe de compenser leurs résultats imposables pour la détermination de la charge d'impôt d'ensemble, dont seule la société mère intégrante, L'Oréal, reste redevable. Il existe par ailleurs des régimes d'intégration fiscale hors de la France.

### 1.15. *Immobilisations incorporelles*

#### 1.15.1. *ÉCARTS D'ACQUISITION*

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Les actifs, passifs et passifs éventuels de l'entreprise acquise sont évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition. Les écarts d'évaluation identifiés lors de l'acquisition sont comptabilisés dans les postes d'actifs et passifs concernés.

L'écart résiduel représentatif de la différence entre le coût d'acquisition des titres et la quote-part du groupe dans l'évaluation à la juste valeur des actifs et des passifs identifiés est comptabilisé en *Écarts d'acquisition* et alloué aux Unités Génératrices de Trésorerie pour lesquelles les bénéfices ou synergies de l'acquisition sont attendus.

Les écarts d'acquisition dégagés lors de l'acquisition d'une société mise en équivalence sont présentés sur la ligne *Titres mis en équivalence*.



Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis. Ils font l'objet d'un test de perte de valeur lorsqu'un événement défavorable intervient, et au moins une fois par an, au cours du quatrième trimestre. Les éléments défavorables peuvent résulter entre autres d'une hausse des taux d'intérêt du marché ou d'une baisse du chiffre d'affaires ou du résultat opérationnel réalisés par rapport aux prévisions.

Les tests de dépréciation consistent à comparer les actifs nets comptables y compris les écarts d'acquisition à la valeur recouvrable de chaque Unité Génératrice de Trésorerie. Une Unité Génératrice de Trésorerie correspond à une ou plusieurs signatures mondiales. Une Unité Génératrice de Trésorerie peut rassembler plusieurs signatures en fonction de critères organisationnels et en particulier lorsque les circuits de distribution et les structures de commercialisation et de direction sont communs. Les valeurs recouvrables sont déterminées à partir des projections actualisées des flux de trésorerie futurs d'exploitation sur une durée de 10 ans (période nécessaire au positionnement stratégique d'une acquisition) et d'une valeur terminale. Les flux de trésorerie sont établis dans les devises des pays concernés et convertis ainsi que les actifs nets comptables auxquels ils sont comparés, aux cours de change estimés pour l'exercice suivant. Le taux d'actualisation retenu pour ces calculs est fondé sur le coût moyen pondéré du capital, s'élevant à 7,9 % en 2014, à 7,9 % en 2013 et à 7,9 % en 2012 pour les flux en euros, et ajusté d'une prime de risque pays si nécessaire en fonction des zones géographiques concernées. Ces taux d'actualisation sont des taux après impôts appliqués à des flux de trésorerie après impôts. Leur utilisation aboutit à la détermination de valeurs recouvrables identiques à celles obtenues en utilisant des taux avant impôts à des flux de trésorerie non fiscalisés. Les hypothèses retenues en terme de progression de l'activité et de valeurs terminales sont raisonnables et cohérentes avec les données de marché disponibles (de l'ordre de 3 % en général pour les valeurs terminales sauf cas spécifique).

L'utilisation des projections actualisées des flux de trésorerie futurs est privilégiée pour déterminer la valeur recouvrable, à défaut de référence de transactions récentes similaires facilement disponibles.

Les dépréciations relatives aux écarts d'acquisition ne sont pas réversibles.

Pour les regroupements d'entreprises postérieurs au 1<sup>er</sup> janvier 2010, les principales modifications par rapport aux principes énoncés ci-dessus sont les suivantes :

- ◆ lors de chaque acquisition, le Groupe doit choisir entre la comptabilisation de la totalité de l'écart d'acquisition, indépendamment du pourcentage d'intérêt acquis, ou de la quote-part acquise par le Groupe, seule méthode précédemment admise ;
- ◆ les actifs d'impôt différé reconnus après l'achèvement de la comptabilisation initiale sont comptabilisés en résultat, sans réduction, comme précédemment, du montant de l'écart d'acquisition qui aurait été constaté si l'actif d'impôt différé avait été comptabilisé en tant qu'actif identifiable à la date d'acquisition ;
- ◆ les coûts encourus au titre d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisés en charges et non plus inclus dans le coût d'acquisition ;
- ◆ le prix d'acquisition, lorsqu'il inclut une part conditionnelle, est évalué et reconnu à sa juste valeur à la date d'acquisition. Les variations subséquentes de juste valeur notamment sur la partie conditionnelle présentées en passif sont reconnues en résultat en *Autres produits et charges* et non plus enregistrées en ajustement de l'écart d'acquisition ;
- ◆ toute participation antérieure détenue dans l'entreprise acquise avant une prise de contrôle, est réévaluée à sa juste valeur à la date d'acquisition et le produit ou la perte correspondant reconnu dans le compte de résultat ;
- ◆ les engagements de rachats de minoritaires sont évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition et comptabilisés en dette financière. Les variations subséquentes de juste valeur de la dette sont comptabilisées en contrepartie des capitaux propres.

#### 1.15.2. AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles figurent au bilan à leur prix de revient. Les éléments incorporels identifiés lors d'une acquisition ainsi que les immobilisations incorporelles générées en interne sont inclus dans ce poste.

##### A) IMMOBILISATIONS ACQUISES DANS LE CADRE D'UN REGROUPEMENT D'ENTREPRISES

Il s'agit principalement de marques, de relations clientèle ainsi que de formules ou brevets.

En ce qui concerne les marques, l'utilisation de la méthode des « flux de trésorerie actualisés » est privilégiée afin de faciliter le suivi de la valeur d'utilité après acquisition. Deux approches ont été mises en œuvre à ce jour :

- ◆ **l'approche par la prime** : cette méthode consiste à estimer la part des flux futurs générés par la marque par comparaison avec les flux futurs que l'activité pourrait générer sans la marque ;
- ◆ **l'approche par les redevances** : elle consiste à estimer la valeur de la marque par référence à des niveaux de redevances qui sont exigés pour l'utilisation de marques comparables. Elle s'appuie sur des projections de chiffres d'affaires établies par le Groupe.

Ces approches s'appuient sur une analyse qualitative de la marque qui assure la pertinence des hypothèses retenues. Le taux d'actualisation retenu se réfère au coût moyen pondéré du capital (WACC) de la cible acquise. Le taux de croissance à l'infini est conforme aux données de marché disponibles (de l'ordre de 3 % en général, sauf cas spécifique).

Une marque peut avoir une durée d'utilité finie ou indéfinie.

Les marques locales destinées à être progressivement remplacées par une marque internationale déjà existante dans le Groupe sont à durée d'utilité finie.

Elles sont amorties sur la durée d'utilité estimée à la date d'acquisition.

Les marques à vocation internationale ont une durée d'utilité indéfinie. Elles font l'objet de tests de perte de valeur lorsqu'un événement défavorable intervient et au moins une fois par an, au cours du quatrième trimestre. Les éléments défavorables

peuvent résulter entre autres d'une hausse des taux d'intérêt du marché ou d'une baisse du chiffre d'affaires ou du résultat opérationnel réalisés par rapport aux prévisions.

Le test de perte de valeur consiste à calculer la valeur recouvrable de la marque sur la base du modèle utilisé lors de l'acquisition.

En ce qui concerne les relations clientèle, cette notion recouvre les relations développées avec les clients soit par l'intermédiaire de contrats, soit de façon non contractuelle, de par les flux constants de revenus générés grâce à la position compétitive ou la notoriété de la cible dans son marché.

La durée d'utilité d'une relation clientèle est limitée et varie en fonction du taux d'attrition estimé des clients existants à l'acquisition.

Le Groupe peut être amené à identifier et valoriser des brevets et formules qu'il souhaite développer.

La valeur d'un brevet ou d'une formule est évaluée à partir des bénéfices futurs qui sont attendus de sa propriété dans le futur, selon l'approche par les redevances.

La durée d'amortissement des brevets correspond à la durée de protection juridique. Les formules, qui ne font pas l'objet d'une protection juridique, sont amorties sur une durée maximum de 5 ans.

## B) IMMOBILISATIONS GÉNÉRÉES EN INTERNE

Il s'agit essentiellement de logiciels.

Les frais de développement des logiciels à usage interne sont capitalisés pour les phases de programmation, de codification et de tests. Les coûts des mises à jour importantes et des améliorations donnant lieu à des fonctionnalités supplémentaires sont également activés.

Les frais de développement capitalisés sont amortis à compter de la mise à disposition des logiciels dans l'entité concernée, sur la durée d'utilité probable d'utilisation, généralement entre 5 et 8 ans.

### 1.16. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles figurent au bilan pour leur coût d'acquisition. Elles ne font l'objet d'aucune réévaluation.

Les biens d'importance significative financés par des contrats de location-financement, qui en substance transfèrent au Groupe les risques et avantages inhérents à leur propriété, sont comptabilisés à l'actif du bilan. La dette correspondante est inscrite au passif dans les « Dettes financières ».

Les subventions d'investissement sont présentées au passif dans les *Autres passifs courants*.

Les composantes d'une immobilisation sont comptabilisées séparément lorsque leurs durées d'utilité estimées, et donc leurs durées d'amortissement, sont significativement différentes.

Les immobilisations corporelles sont amorties selon le mode linéaire, sur les durées d'utilité suivantes :

Constructions	10-40 ans
Matériels industriels	5-15 ans
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	3-5 ans
Autres immobilisations corporelles	3-10 ans

Les amortissements et dépréciations sont présentés au compte de résultat selon la destination de l'immobilisation.

Compte tenu de la typologie des actifs corporels, aucune valeur résiduelle n'a été considérée à l'issue des durées d'utilité présentées ci-dessus.

### 1.17. Actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants comprennent les titres de participation et les prêts et créances financiers qui ont une échéance supérieure à douze mois.

Les titres de participation sont qualifiés de titres disponibles à la vente. En conséquence, ils sont valorisés à leur juste valeur, et les pertes et gains latents sont enregistrés directement en capitaux propres en *Autres éléments du résultat global*.

Leur juste valeur est déterminée sur la base du cours de Bourse à la date de clôture pour les titres cotés. Pour les titres non cotés, si la juste valeur n'est pas déterminable de façon fiable, ils sont valorisés à leur coût d'acquisition.

Lorsque la perte latente enregistrée en capitaux propres est représentative d'une baisse significative ou prolongée, cette perte est comptabilisée en résultat.

Les prêts et créances financiers sont qualifiés d'actifs générés par l'activité. Ils sont évalués au coût amorti. Ils font l'objet d'une provision pour dépréciation dès qu'il existe une indication de perte de valeur.

### 1.18. Stocks

Les stocks sont évalués au plus bas du prix de revient ou de leur valeur nette de réalisation. Le prix de revient est calculé selon la méthode du coût moyen pondéré.

Les stocks obsolètes ou à rotation lente font l'objet de provisions pour dépréciation, en fonction de leur valeur nette de réalisation probable évaluée sur la base de données historiques et prévisionnelles.

### 1.19. Créances clients

Les créances clients sont enregistrées à leur valeur nominale, qui correspond à leur juste valeur.

Les créances considérées comme douteuses font l'objet de provisions pour dépréciation déterminées en fonction de leur risque de non-recouvrement.

La politique du Groupe est de recommander une couverture d'assurance client dans la mesure où les conditions locales le permettent.

## 1.20. Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et équivalents de trésorerie comprennent des liquidités en comptes bancaires, des parts d'OPCVM de trésorerie et des placements à court terme, liquides, présentant un risque négligeable de changement de valeur et dont la date de réalisation à leur date d'acquisition est inférieure à trois mois.

Les placements en actions et les liquidités bloquées à plus de trois mois sont exclus de la trésorerie et présentés dans les *Autres actifs courants*.

Les découverts bancaires, assimilés à un financement, sont présentés dans les *Emprunts et Dettes financières courants*.

Les parts d'OPCVM monétaires sont qualifiées d'actifs disponibles à la vente. En conséquence, elles sont valorisées au bilan à leur valeur de marché au jour de la clôture. Les gains latents ainsi dégagés sont enregistrés dans le compte de résultat en *Coût de l'endettement financier net*.

La valeur comptable des dépôts bancaires constitue une approximation raisonnable de leur juste valeur.

## 1.21. Actions auto-détenues

Les actions auto-détenues sont inscrites pour leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres. Les résultats de cession de ces titres nets d'impôt sont imputés directement dans les capitaux propres et ne contribuent pas au résultat de l'exercice.

## 1.22. Rémunérations en actions : options de souscription ou d'achat d'actions – actions gratuites

Conformément aux prescriptions de la norme IFRS 2 « Paiement en actions », la valeur des options ou actions gratuites accordées calculée à la date d'attribution des droits est comptabilisée en charges sur la période d'acquisition des droits, généralement 5 ans pour les options et 4 ans pour les actions gratuites.

La juste valeur des stock-options est déterminée sur la base du modèle de *Black & Scholes*. Ce dernier prend en compte les caractéristiques du plan telles que prix d'exercice et période d'exercice, les données de marché lors de l'attribution telles que taux sans risque, cours de l'action, volatilité, dividendes attendus et une hypothèse comportementale des bénéficiaires.

La juste valeur des actions gratuites correspond à la valeur de l'action au jour de l'attribution sous déduction de l'hypothèse de distribution de dividendes pendant la période d'acquisition. Pour les résidents français, la période de conservation de 2 ans supplémentaires a donné lieu à la valorisation d'un coût d'illiquidité sur la base d'un taux de prêt consenti au salarié équivalent au taux que consentirait une banque à un particulier de profil financier moyen.

L'impact sur le résultat de la période de l'application de la norme IFRS 2 est pris en compte sur la ligne du compte de résultat *Frais commerciaux et administratifs* globalement au niveau du Groupe et n'est pas alloué aux Divisions ni aux zones géographiques.

## 1.23. Provisions pour retraites, aménagements de fin de carrière et autres avantages consentis aux salariés

Le Groupe participe, selon les lois et usages de chaque pays, à des régimes de retraite, d'aménagement de fin de carrière ainsi qu'à des régimes accordant d'autres avantages aux salariés.

Pour les régimes de base et autres régimes à cotisations définies, le Groupe comptabilise en charges les cotisations à payer lorsqu'elles sont dues et aucune provision n'est comptabilisée, le Groupe n'étant pas engagé au-delà des cotisations versées. Pour les régimes à prestations définies, les caractéristiques des régimes en vigueur au sein du Groupe sont les suivantes :

- ♦ en France, les obligations conventionnelles prévoient des indemnités de fin de carrière spécifiques. Par ailleurs, il a été mis en place un régime de congé de fin de carrière ainsi qu'un régime de retraite à prestations définies. Il existe de plus dans certaines sociétés du Groupe une couverture médicale partiellement prise en charge par le Groupe et bénéficiant aux retraités.

A l'exception de la prévoyance médicale des retraités, ces engagements font l'objet d'une couverture financière externe partielle ;

- ♦ à l'étranger, lorsqu'il existe des régimes de retraites ou d'autres engagements spécifiques à prestations définies, les engagements actuariels correspondants, nets des fonds capitalisés affectés à leur couverture, sont également pris en charge sur la base des droits acquis par les salariés.

La charge comptabilisée en résultat au cours de l'exercice intègre :

- ♦ les droits supplémentaires acquis par les salariés au cours de cet exercice ;
- ♦ l'incidence des modifications éventuelles de régimes sur les années antérieures ou de nouveaux régimes ;
- ♦ la variation de l'actualisation des droits existant en début d'exercice, compte tenu de l'écoulement de l'année ;
- ♦ le produit des fonds externes calculé sur la base du taux d'actualisation de l'obligation.

Ces deux derniers éléments représentent la composante financière de la charge de retraite. Cette dernière est ainsi présentée dans le *Résultat financier* dans la rubrique « Autres produits et charges financiers ».

Pour déterminer la valeur actualisée de l'obligation au titre de chaque régime, le Groupe utilise la méthode rétrospective avec projection de salaire de fin de carrière selon la méthode dite des unités de crédit projetées. La valorisation des engagements et des actifs de couverture est effectuée

chaque année et tient compte, notamment pour la valorisation des engagements, de l'ancienneté, de l'espérance de vie, du taux de rotation du personnel par catégorie ainsi que des hypothèses économiques telles que taux d'inflation et taux d'actualisation.

Les pertes et gains actuariels pour les régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi sont comptabilisés en capitaux propres.

Les écarts actuariels constatés sur les autres avantages tels que jubilés, médailles... sont immédiatement comptabilisés au compte de résultat.

La dette relative à l'engagement net de la Société concernant le personnel est constatée au passif du bilan, dans la rubrique *Provisions pour retraites et autres avantages*.

### 1.24. Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges sont constituées pour faire face à des sorties de ressources probables au profit de tiers, sans contrepartie pour le Groupe. Elles comprennent notamment des provisions destinées à faire face à des coûts de restructuration et à des risques et litiges de nature fiscale, des risques industriels, environnementaux et commerciaux liés à l'exploitation tels que ruptures de contrats, reprises de produits et des risques sociaux.

Elles sont estimées en tenant compte des hypothèses les plus probables ou en utilisant des méthodes statistiques, selon la nature des provisions.

Les provisions pour risques et charges sont classées selon leur nature en *Passifs non courants* ou en *Passifs courants*. Les provisions concernant des risques ou litiges devant se régler dans les douze mois suivant la clôture ou celles liées au cycle normal d'exploitation (*i.e.* retours produits) sont présentées dans les *Passifs courants*. Les autres provisions pour risques et charges sont présentées dans les *Passifs non courants*.

### 1.25. Emprunts et dettes financières

Ils sont évalués au coût amorti sur la base d'un taux d'intérêt effectif.

Conformément au principe de comptabilisation des couvertures de juste valeur, les emprunts et dettes financières à taux fixe *swappés* à taux variable sont valorisés au bilan à leur valeur de marché. Les variations de valeur qui en résultent sont comptabilisées en coût de l'endettement financier et sont compensées par les variations de valeur des *swaps* de taux attachés.

La juste valeur des dettes à taux fixe est déterminée par actualisation des cash-flows futurs, en retenant les courbes de taux d'intérêt obligataire à la clôture, avec prise en compte du *spread* correspondant à la classe de risque du Groupe.

La valeur comptable des dettes à taux variable constitue une approximation raisonnable de leur juste valeur.

Les emprunts et dettes financières à moyen et long terme sont présentés dans les *Passifs non courants*. Les emprunts et dettes financières à court terme, ainsi que la part remboursable à moins d'un an des emprunts et dettes financières à moyen et long terme, sont présentés dans les *Passifs courants*.

### 1.26. Instruments dérivés

Les instruments dérivés négociés afin de couvrir les risques de change et de taux identifiés, sont comptabilisés dans les comptes du Groupe selon le principe de la comptabilité de couverture.

En matière de risque de change, les principes comptables applicables sont détaillés en note 1.3.

S'agissant du risque de taux, les dettes et prêts financiers à taux fixe couverts par des *swaps* de taux sont valorisés au bilan à leur valeur de marché. Les variations de juste valeur de ces dettes sont enregistrées dans le coût de l'endettement financier, et compensées par la comptabilisation des variations de juste valeur des dérivés de couverture attachés. Les dettes et prêts financiers à taux variable sont valorisés au coût qui correspond à leur valeur de marché. Les *swaps* ou *caps* qui les couvrent sont valorisés au bilan à leur valeur de marché et les variations de valeur sont enregistrées directement en capitaux propres sur la ligne *Autres éléments du résultat global*.

La juste valeur des instruments dérivés de taux est leur valeur de marché. Cette valeur de marché est calculée par actualisation des flux futurs au taux d'intérêt en vigueur à la clôture.

### 1.27. Résultats par action

Le calcul des résultats nets par action est établi selon les règles édictées par IAS 33.

Les résultats nets par action sont obtenus à partir du nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, déduction faite du nombre moyen d'actions auto-détenues et portées en minoration des capitaux propres.

Les résultats nets par action dilués prennent en compte le cas échéant les options de souscription et d'achat d'actions ainsi que les actions gratuites ayant un effet dilutif selon la « méthode du rachat d'actions » : les fonds qui seront recueillis lors de l'exercice ou de l'achat sont supposés être affectés en priorité au rachat d'actions au prix du marché.

NOTE 2

## Variations de périmètre

### 2.1. Année 2014

#### A) ACQUISITIONS

Le 30 avril 2014, L'Oréal a finalisé l'acquisition de Decléor et Carita. Le groupe Decléor/Carita a réalisé en 2013 un chiffre d'affaires d'environ 80 millions d'euros. Fondée en 1974, Decléor est la première marque aromathérapique mondiale. Carita est née en 1945 de Maria & Rosy Carita, coiffeurs des stars, et incarne le prestige du soin à la française.

Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 1<sup>er</sup> mai 2014.

Le 15 août 2013, L'Oréal et Magic Holdings International Limited ont annoncé la proposition de L'Oréal d'acquérir toutes les actions de Magic Holdings International Limited, une société cotée à la Bourse de Hong Kong au prix proposé de 6,30 dollars Hong Kong/action.

La transaction a été autorisée par le Ministère du Commerce de la République Populaire de Chine (MOFCOM) début janvier 2014.

Spécialiste des masques pour le soin du visage, Magic a réalisé en 2013 un chiffre d'affaires d'environ 166 millions d'euros. La marque MG de Magic est le leader en Chine dans cette catégorie. Les masques pour le soin du visage sont l'une des catégories qui connaissent la plus forte croissance du marché chinois de la beauté, avec des perspectives de développement très prometteuses.

Cette acquisition a été finalisée le 8 avril 2014, suite à l'approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires de Magic Holdings International Limited.

Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 1<sup>er</sup> avril 2014.

Le 30 juillet 2014, L'Oréal a finalisé l'acquisition de NYX Cosmetics, marque de maquillage de grande diffusion d'inspiration professionnelle basée à Los Angeles.

En 2013, NYX a enregistré un chiffre d'affaires d'environ 72 millions de dollars et une croissance de 46 % par rapport à 2012.

Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 1<sup>er</sup> août 2014.

Le 20 octobre 2014, L'Oréal USA a annoncé l'acquisition de Carol's Daughter. Basée à New York, Carol's Daughter est une belle marque américaine de produits de beauté, multiculturelle et pionnière de la tendance beauté naturelle.

S'appuyant sur un modèle de distribution multicircuits, Carol's Daughter propose une gamme complète de produits vendus en magasins spécialisés, en grande distribution, sur une chaîne de téléachat américaine (HSN), internet et dans les magasins à l'enseigne Carol's Daughter à New York. Au 30 septembre 2014, Carol's Daughter a réalisé un chiffre d'affaires net d'environ 27 millions de dollars (12 derniers mois).

Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 18 novembre 2014.

Le 17 décembre 2014, L'Oréal a annoncé l'acquisition de la société Coloright, une start-up qui développe une technologie de lecteur optique de la fibre capillaire dans un programme de Recherche à long terme. A travers ce programme, L'Oréal renforce son leadership historique dans la Recherche capillaire.

Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 17 décembre 2014.

Le coût de ces nouvelles acquisitions s'établit à 1 381,5 millions d'euros. Le montant total des écarts d'acquisition et des autres actifs incorporels résultant de ces acquisitions s'établit provisoirement respectivement à 936,9 et 405,1 millions d'euros. L'affectation du coût d'acquisition entre les différents actifs incorporels identifiables de ces cinq acquisitions n'est pas finalisée au 31 décembre 2014. Concernant Coloright, l'écart entre le coût d'acquisition et la situation nette a été provisoirement affecté en *Ecarts d'acquisition* pour sa totalité.

L'impact de ces acquisitions sur le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation en année pleine 2014 s'élève respectivement à 366,2 millions d'euros et 29,9 millions d'euros.

#### B) AUTRE OPÉRATION

Le 8 juillet 2014, L'Oréal a annoncé avoir finalisé :

- ♦ le rachat de 48 500 000 de ses propres actions (8 % de son capital) détenues par Nestlé ; et
- ♦ la cession de sa participation de 50 % dans Galderma à Nestlé (note 3).

Les actions L'Oréal rachetées ont été immédiatement annulées.

La cession de Galderma a entraîné une plus-value comptable avant impôt de 2,2 milliards d'euros et de 2,1 milliards d'euros après impôt.

### 2.2. Année 2013

Le 31 janvier 2013, L'Oréal a finalisé l'acquisition du groupe colombien Vogue. En Colombie, la marque Vogue est leader du maquillage en grande diffusion.

En 2012, le groupe Vogue a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 35,3 millions d'euros.

Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 1<sup>er</sup> février 2013.

Le 27 février 2013, Galderma Pharma S.A a finalisé l'acquisition de la société Spirig Pharma A.G. L'activité Galderma est retraitée en *activités destinées à être cédées* en 2014.

Le 15 avril 2013, L'Oréal a annoncé l'acquisition de l'activité Hygiène Beauté d'Interconsumer Products Limited (ICP) auprès de son actionnaire fondateur. Avec un chiffre d'affaires de

15 millions d'euros environ en 2012, ICP est un acteur important sur le marché de la beauté au Kenya, avec une forte présence sur le soin du cheveu et de la peau.

Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 12 avril 2013.

Le 13 décembre 2013, à la suite de l'obtention de l'accord de l'Autorité Brésilienne de la Concurrence (CADE), The Body Shop a finalisé l'acquisition de 51 % de Emporio Body Store au Brésil avec l'option de porter sa participation à 80 % du capital d'ici à 2019.

Créé en 1997 à Porto Alegre par Tobias Chanan, Emporio Body Store commercialise des gammes complètes de produits cosmétiques qu'il distribue par un réseau de franchisés.

Emporio Body Store a réalisé en 2012 un chiffre d'affaires consolidé de 20 millions de Reais (environ 7 millions d'euros). L'affaire s'est fortement développée depuis 2011 passant de 36 points de vente en 2010 à 84 points de vente fin 2012, et environ 130 fin 2013.

Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 31 décembre 2013.

Le coût de ces nouvelles acquisitions (hors activité Galderma) s'établit à 123,8 millions d'euros. Le montant total des écarts d'acquisition et des autres actifs incorporels résultant de ces acquisitions s'établit respectivement à 84,7 et 32,7 millions d'euros.

Ces acquisitions (hors activité Galderma) ont réalisé en année pleine 2013 un chiffre d'affaires d'environ 60 millions d'euros et un résultat d'exploitation d'environ 8 millions d'euros.

### 2.3. Année 2012

Le 26 avril 2012, L'Oréal a annoncé l'acquisition de 100 % de la société Cadum détenue majoritairement par le fonds d'investissement Milestone.

La société Cadum a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires consolidé de 58 millions d'euros dont 49 millions d'euros en France, principalement réalisé avec la marque Cadum. Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 1<sup>er</sup> mai 2012.

Le 13 juillet 2012, L'Oréal a annoncé la cession de l'activité entretien de la maison du groupe Cadum à l'Eau Ecarlate SAS. Cette activité représentait pour 2011 un chiffre d'affaires de 17 millions d'euros, dont les deux tiers en France.

Cette cession s'est traduite par la décomptabilisation de la totalité des actifs, et passifs IBA, sans impact sur le résultat net consolidé du Groupe.

Le 21 octobre 2012, L'Oréal USA a annoncé la signature d'un accord en vue d'acquérir les activités de distribution professionnelle de la société Emiliani Enterprises, basée dans le New Jersey.

Implantée dans la métropole new-yorkaise, le New Jersey et dans le Connecticut, Emiliani Enterprises fournit les salons de coiffure à travers un réseau de représentants et de points de vente réservés aux professionnels. La société a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires d'environ 73 millions de dollars. Cette acquisition a été finalisée le 18 décembre 2012 et est consolidée par intégration globale à compter de cette date.

Le 26 novembre 2012, L'Oréal a signé un accord en vue de l'acquisition d'Urban Decay, marque américaine experte de maquillage. Cette marque complète parfaitement le portefeuille de marques de L'Oréal Luxe et renforce la position du Groupe au sein de deux circuits de distribution particulièrement dynamiques aux Etats-Unis, à savoir les enseignes de « libre-service assisté » et le e-commerce.

Urban Decay a réalisé un chiffre d'affaires de 130 millions de dollars au cours de son dernier exercice clos au 30 juin 2012.

Cette acquisition a été finalisée le 17 décembre 2012 et est consolidée par intégration globale à compter de cette date.

Le coût de ces nouvelles acquisitions s'établit à 484,7 millions d'euros. Le montant total des écarts d'acquisition et des autres actifs incorporels résultant de ces acquisitions s'établit respectivement à 313,9 et 135,6 millions d'euros.

Ces acquisitions ont réalisé en année pleine 2012 un chiffre d'affaires d'environ 200 millions d'euros et un résultat d'exploitation de 10,4 millions d'euros. L'impact des acquisitions sur le chiffre d'affaires 2012 est de l'ordre de 35 millions d'euros.

#### NOTE 3

### Activités abandonnées et actifs détenus en vue de la vente

Réunis le 10 février 2014, les Conseils d'Administration de Nestlé et de L'Oréal ont respectivement approuvé, à l'unanimité des votants, un projet d'opération stratégique pour les deux entreprises consistant en un rachat par L'Oréal de 48,5 millions de ses propres actions (soit 8 % de son capital) à Nestlé, ce rachat étant financé :

- ◆ pour partie par la cession par L'Oréal à Nestlé de sa participation de 50 % dans le laboratoire pharmaceutique suisse de dermatologie Galderma (détenu à parité par

L'Oréal et Nestlé) pour un montant de 3,1 milliards d'euros de valeur d'entreprise (2,6 milliards d'euros de valeur des fonds propres), rémunérée par Nestlé en actions L'Oréal (soit 21,2 millions d'actions). Cette opération a dégagé une plus-value comptable avant impôt de 2,2 milliards d'euros ;

- ◆ pour le solde en numéraire à hauteur de 27,3 millions d'actions L'Oréal détenues par Nestlé pour un montant de 3,4 milliards d'euros.

Le prix unitaire de l'action L'Oréal retenu pour cette opération est celui de la moyenne des cours de clôture entre le lundi 11 novembre 2013 et le lundi 10 février 2014, soit 124,48 euros. Toutes les actions rachetées par L'Oréal ont été annulées.

Cette opération a été soumise aux procédures de consultation des instances représentatives du personnel au sein de Galderma et de L'Oréal. Les autorisations des autorités de la concurrence compétentes ont été obtenues.

L'opération a été réalisée le 8 juillet 2014 (note 2.1.).

Par mesure de simplification, l'activité Galderma est traitée comptablement à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014 comme une *Activité destinée à être cédée*.

En conséquence, l'activité Galderma est présentée en *activité abandonnée* dans les comptes de résultat consolidés et dans les tableaux de flux pour toutes les périodes présentées. Au 31 décembre 2013 comme au 31 décembre 2012, l'activité est présentée au bilan en *Titres mis en équivalence*.

### 3.1. Comptes de résultat des activités abandonnées

<i>En millions d'euros</i>	<b>2014</b>	2013	2012
Chiffres d'affaires	-	826,3	795,5
Résultat d'exploitation	-	116,8	142,6
Résultat net des activités abandonnées <sup>(1)</sup>	2 142,7	80,0	108,1

(1) Dont en 2014, 41,7 millions d'euros de dividendes Galderma.

### 3.2. Tableaux des flux de trésorerie des activités abandonnées

<i>En millions d'euros</i>	<b>2014</b>	2013	2012
Flux de trésorerie générés par l'activité	-	54,8	141,0
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	-	- 130,1	- 32,7
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	-	98,3	- 128,7
<b>Flux de trésorerie liés aux activités abandonnées</b>	<b>-</b>	<b>23,0</b>	<b>- 20,4</b>

## NOTE 4 Information sectorielle

### 4.1. Informations par secteur d'activité

La Branche **Cosmétique** est organisée en quatre secteurs, s'adressant chacun à des circuits de distribution spécifiques :

- ◆ Division **Produits Professionnels** : produits utilisés mais aussi vendus dans les salons de coiffure ;
- ◆ Division **Produits Grand Public** : produits commercialisés dans les circuits de grande diffusion ;
- ◆ Division **L'Oréal Luxe** : produits commercialisés dans la distribution sélective, c'est-à-dire grands magasins, parfumeries, *travel retail*, boutiques en propre et sites de e-commerce ;
- ◆ Division **Cosmétique Active** : produits répondant aux besoins des peaux « frontières », à mi-chemin entre peaux saines et peaux à problèmes, commercialisés dans tous les circuits de santé : pharmacies, parapharmacies, *drugstores*, *medispas*.

Le « non alloué » correspond aux frais des Directions Fonctionnelles, de Recherche Fondamentale et aux charges de stock-options et actions gratuites non affectés aux Divisions

Cosmétiques. En outre, cette rubrique inclut les activités annexes aux métiers du Groupe, telles que les activités d'assurance, de réassurance et bancaire.

La Branche « The Body Shop » : The Body Shop offre une large gamme de produits cosmétiques et de toilette d'inspiration naturelle. D'origine britannique, la marque distribue ses produits et exprime ses valeurs à travers un large réseau de boutiques exclusives dans plus de 60 pays. Des circuits de distribution complémentaires tels que la vente à domicile et la vente par Internet renforcent la diffusion des produits The Body Shop. Le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation de The Body Shop sont caractérisés par une forte saisonnalité liée à un haut niveau d'activité durant les derniers mois de l'année.

La Branche **Dermatologie** constituée par Galderma, joint-venture entre L'Oréal et Nestlé, est classée en activité abandonnée (note 3) et 2013 et 2012 ont été retraités en conséquence.

La mesure de la performance de chaque Branche ou de chaque Division est basée sur le « résultat d'exploitation ».

Au 1<sup>er</sup> juillet 2013, la Turquie et Israël qui étaient précédemment dans la zone Afrique, Moyen-Orient ont été rattachés à la zone Europe de l'Est.

Les années 2013 et 2012 ont été retraitées pour tenir compte de ces changements.

En millions d'euros 2014	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation	Actif opérationnel <sup>(1)</sup>	Investissements corporels et incorporels	Dotations aux amortissements et provisions
Produits Professionnels	3 032,4	608,8	3 089,5	75,4	120,1
Produits Grand Public	10 767,5	2 186,2	8 217,4	459,7	450,4
L'Oréal Luxe	6 197,9	1 269,2	4 870,3	246,8	223,8
Cosmétique Active	1 660,4	376,4	914,8	39,1	41,8
<b>TOTAL DES DIVISIONS COSMÉTIQUES</b>	<b>21 658,2</b>	<b>4 440,6</b>	<b>17 092,0</b>	<b>821,0</b>	<b>836,1</b>
Non alloué		- 615,2	740,6	152,8	114,2
<b>Branche Cosmétique</b>	<b>21 658,2</b>	<b>3 825,4</b>	<b>17 832,6</b>	<b>973,8</b>	<b>950,3</b>
<b>Branche « The Body Shop »</b>	<b>873,8</b>	<b>65,3</b>	<b>1 268,6</b>	<b>33,5</b>	<b>46,7</b>
<b>GROUPE</b>	<b>22 532,0</b>	<b>3 890,7</b>	<b>19 101,2</b>	<b>1 007,3</b>	<b>997,0</b>

(1) L'actif opérationnel comprend principalement les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles et corporelles, les clients, les stocks.

En millions d'euros 2013	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation	Actif opérationnel <sup>(1)</sup>	Investissements corporels et incorporels	Dotations aux amortissements et provisions
Produits Professionnels	2 973,8	609,5	3 013,9	73,7	126,7
Produits Grand Public	10 873,2	2 166,7	6 450,0	531,6	494,3
L'Oréal Luxe	5 865,2	1 174,2	4 382,5	222,8	239,2
Cosmétique Active	1 576,3	342,6	828,6	34,0	45,9
<b>TOTAL DES DIVISIONS COSMÉTIQUES</b>	<b>21 288,5</b>	<b>4 293,0</b>	<b>14 675,0</b>	<b>862,1</b>	<b>906,1</b>
Non alloué		- 604,5	600,4	128,3	115,8
<b>Branche Cosmétique</b>	<b>21 288,5</b>	<b>3 688,5</b>	<b>15 275,4</b>	<b>990,4</b>	<b>1 021,9</b>
<b>Branche « The Body Shop »</b>	<b>835,8</b>	<b>71,9</b>	<b>1 196,7</b>	<b>40,0</b>	<b>39,9</b>
<b>GROUPE</b>	<b>22 124,2</b>	<b>3 760,4</b>	<b>16 472,1</b>	<b>1 030,4</b>	<b>1 061,8</b>

(1) L'actif opérationnel comprend principalement les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles et corporelles, les clients, les stocks.

En millions d'euros 2012	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation	Actif opérationnel <sup>(1)</sup>	Investissements corporels et incorporels	Dotations aux amortissements et provisions
Produits Professionnels	3 002,6	615,2	2 707,4	67,2	103,9
Produits Grand Public	10 713,2	2 050,8	6 564,8	483,1	402,0
L'Oréal Luxe	5 568,1	1 077,0	4 592,2	199,9	197,2
Cosmétique Active	1 499,2	315,0	846,1	29,7	41,2
<b>TOTAL DES DIVISIONS COSMÉTIQUES</b>	<b>20 783,1</b>	<b>4 058,1</b>	<b>14 710,5</b>	<b>779,9</b>	<b>744,3</b>
Non alloué		- 577,2	556,5	122,4	117,6
<b>Branche Cosmétique</b>	<b>20 783,1</b>	<b>3 480,9</b>	<b>15 267,0</b>	<b>902,3</b>	<b>861,9</b>
<b>Branche « The Body Shop »</b>	<b>855,3</b>	<b>77,5</b>	<b>1 169,8</b>	<b>34,8</b>	<b>40,2</b>
<b>GROUPE</b>	<b>21 638,4</b>	<b>3 558,4</b>	<b>16 436,8</b>	<b>937,1</b>	<b>902,1</b>

(1) L'actif opérationnel comprend principalement les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles et corporelles, les clients, les stocks.

L'actif opérationnel se raccorde comme suit aux bilans 2014, 2013 et 2012 :

En millions d'euros	2014	2013	2012
<b>Actif opérationnel</b>	<b>19 101,2</b>	<b>16 472,1</b>	<b>16 436,8</b>
Actifs financiers non courants	9 069,0	9 204,0	8 526,2
Titres mis en équivalence	-	435,2	414,8
Impôts différés actifs	838,2	647,5	695,2
Autres éléments courants	1 137,6	1 460,9	925,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 917,0	2 659,3	2 235,2
<b>Actif non ventilé</b>	<b>12 961,8</b>	<b>14 406,9</b>	<b>12 797,3</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>32 063,0</b>	<b>30 879,0</b>	<b>29 234,1</b>



## 4.2. Informations par zone géographique

Toutes les informations sont présentées par zone d'implantation géographique des filiales.

### 4.2.1. CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2014		Croissance (en %)		2013		2012	
	En millions d'euros	Poids en %	A données publiées	Hors effets monétaires	En millions d'euros	Poids en %	En millions d'euros	Poids en %
Europe de l'Ouest	8 274,2	36,7 %	3,2 %	2,4 %	8 019,6	36,2 %	7 940,6	36,7 %
dont France	2 607,5	11,6 %	1,3 %	1,3 %	2 573,5	11,6 %	2 493,5	11,5 %
Amérique du Nord	5 577,5	24,8 %	0,7 %	1,5 %	5 538,2	25,0 %	5 402,9	25,0 %
Nouveaux Marchés	8 680,3	38,5 %	1,3 %	7,7 %	8 566,4	38,7 %	8 294,9	38,3 %
<b>GROUPE</b>	<b>22 532,0</b>	<b>100,0 %</b>	<b>1,8 %</b>	<b>4,1 %</b>	<b>22 124,2</b>	<b>100,0 %</b>	<b>21 638,4</b>	<b>100,0 %</b>

### 4.2.2. CHIFFRE D'AFFAIRES COSMÉTIQUE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	2014		Croissance (en %)		2013		2012	
	En millions d'euros	Poids en %	A données publiées	Hors effets monétaires	En millions d'euros	Poids en %	En millions d'euros	Poids en %
Europe de l'Ouest	7 697,7	35,5 %	3,1 %	2,5 %	7 467,6	35,1 %	7 382,6	35,5 %
dont France	2 579,5	11,9 %	1,3 %	1,3 %	2 546,8	12,0 %	2 468,3	11,9 %
Amérique du Nord	5 389,4	24,9 %	0,6 %	1,4 %	5 356,1	25,2 %	5 210,7	25,1 %
Nouveaux Marchés	8 571,1	39,6 %	1,3 %	7,7 %	8 464,7	39,8 %	8 189,8	39,4 %
Asie, Pacifique	4 563,6	21,1 %	4,1 %	6,4 %	4 382,2	20,6 %	4 287,1	20,6 %
Amérique Latine	1 853,7	8,6 %	-1,7 %	10,1 %	1 886,2	8,9 %	1 816,9	8,7 %
Europe de l'Est	1 585,4	7,3 %	-6,3 %	5,8 %	1 691,3	7,9 %	1 622,4	7,8 %
Afrique, Moyen-Orient	568,4	2,6 %	12,5 %	15,3 %	505,1	2,4 %	463,4	2,2 %
<b>BRANCHE COSMÉTIQUE</b>	<b>21 658,2</b>	<b>100,0 %</b>	<b>1,7 %</b>	<b>4,2 %</b>	<b>21 288,4</b>	<b>100,0 %</b>	<b>20 783,1</b>	<b>100,0 %</b>

### 4.2.3. VENTILATION DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION DE LA BRANCHE COSMÉTIQUE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

En millions d'euros	2014	2013	2012
Europe de l'Ouest	1 746,1	1 661,8	1 579,8
Amérique du Nord	1 010,4	1 003,1	959,7
Nouveaux Marchés	1 684,1	1 628,2	1 518,5
<b>TOTAL DES DIVISIONS COSMÉTIQUES</b>	<b>4 440,6</b>	<b>4 293,0</b>	<b>4 058,1</b>
Non alloué	- 615,2	- 604,5	- 577,2
<b>BRANCHE COSMÉTIQUE</b>	<b>3 825,4</b>	<b>3 688,5</b>	<b>3 480,9</b>

### 4.2.4. VENTILATION DE L'ACTIF OPÉRATIONNEL ET DES INVESTISSEMENTS CONSOLIDÉS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

En millions d'euros	2014		2013		2012	
	Actif opérationnel	Investissements corporels et incorporels	Actif opérationnel	Investissements corporels et incorporels	Actif opérationnel	Investissements corporels et incorporels
Europe de l'Ouest	8 270,8	297,2	7 786,3	308,9	7 812,9	273,4
Amérique du Nord	5 268,5	221,8	4 347,3	251,4	4 437,1	207,0
Nouveaux Marchés	4 820,7	335,5	3 738,1	341,8	3 630,3	334,3
Non alloué	741,2	152,8	600,4	128,3	556,5	122,4
<b>GROUPE</b>	<b>19 101,2</b>	<b>1 007,3</b>	<b>16 472,1</b>	<b>1 030,4</b>	<b>16 436,8</b>	<b>937,1</b>

## NOTE 5

## Frais de personnel et effectifs

### 5.1. Effectifs

	31.12.2014	31.12.2013 <sup>(1)</sup>	31.12.2012 <sup>(1)</sup>
Europe de l'Ouest	31 080	30 525	29 715
Amérique du Nord	15 441	15 036	15 692
Nouveaux Marchés	32 090	29 417	24 987
<b>TOTAL</b>	<b>78 611</b>	<b>74 978</b>	<b>70 394</b>

(1) Hors effectif des sociétés mises en équivalence.

### 5.2. Frais de personnel

En millions d'euros	2014	2013 <sup>(1)</sup>	2012 <sup>(1)</sup>
<b>Frais de personnel (charges sociales incluses)</b>	<b>4 623,4</b>	<b>4 387,3</b>	<b>4 224,9</b>

(1) Hors frais de personnel des sociétés mises en équivalence.

Les frais de personnel incluent les coûts des charges de retraite (hors composante financière), les rémunérations liées aux stock-options et actions gratuites ainsi que les impôts et taxes sur rémunérations. La taxe exceptionnelle de solidarité sur les hautes rémunérations de 17,4 millions d'euros figure en « Autres produits et charges opérationnels » (voir note 8) et n'est pas incluse dans le montant ci-dessus.

### 5.3. Rémunération des dirigeants

Les charges enregistrées au titre des rémunérations et avantages assimilés accordés au Comité de Direction et au Conseil d'Administration se ventilent comme suit :

En millions d'euros	2014	2013	2012
Jetons de présence	1,1	1,1	1,1
Salaires et avantages en nature y compris charges sociales	28,8	26,7	26,5
Charges de retraite	16,0	16,3	11,5
Charges de stock-options et actions gratuites	23,5	18,2	21,2

Le nombre des dirigeants, membres du Comité de Direction, est de 16 membres au 31 décembre 2014 contre 15 membres au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2012.

## NOTE 6

## Dotations aux amortissements

Les dotations aux amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles incluses dans les charges opérationnelles s'élevaient à 871,2, 838,3 et 780,8 millions d'euros respectivement pour 2014, 2013 et 2012.

## NOTE 7 Pertes et gains de change

Les pertes et gains de change se décomposent comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	2014	2013	2012
Valeur temps	- 15,8	- 25,7	- 68,9
Autres écarts de change	50,7	67,0	- 59,4
<b>TOTAL</b>	<b>34,9</b>	<b>41,3</b>	<b>- 128,4</b>

Les transactions libellées en devises sont converties au taux de change en vigueur au moment de la transaction.

Les créances et les dettes libellées en devises sont converties au taux de change en vigueur à la clôture. Les écarts de conversion en résultant, ainsi que les éléments suivants afférents aux instruments financiers dérivés, constituent des pertes et gains de change :

- ♦ la variation de la valeur de marché liée aux variations de la valeur temps des options ;

- ♦ la variation de la valeur de marché liée aux variations de cours comptant entre la date de mise en place de la couverture et la date de réalisation des transactions couvertes ;

- ♦ l'inefficacité résiduelle liée aux sur-couvertures et comptabilisée en résultat dans les autres écarts pour respectivement 0,4, 0,5 et - 0,5 million d'euros pour 2014, 2013 et 2012.

Ces montants sont affectés aux différentes lignes de frais composant le résultat d'exploitation auxquelles ils se rapportent. La répartition est la suivante :

<i>En millions d'euros</i>	2014	2013	2012
Coût des ventes	32,6	46,2	- 112,0
Frais de recherche et développement	- 5,7	- 15,4	10,0
Frais publi-promotionnels	4,7	6,3	- 16,4
Frais commerciaux et administratifs	3,2	4,2	- 9,9
<b>PERTES ET GAINS DE CHANGE</b>	<b>34,9</b>	<b>41,3</b>	<b>- 128,4</b>

## NOTE 8

## Autres produits et charges opérationnels

Ce poste se décline comme suit :

En millions d'euros	2014	2013	2012
Plus ou moins-values de cession d'actifs corporels et incorporels	1,0	- 0,1	4,3
Dépréciation des actifs corporels et incorporels <sup>(1)</sup>	-	- 35,4	-
Coûts de restructuration <sup>(2)</sup>	- 77,9	- 65,9	- 97,1
Autres <sup>(3)</sup>	- 230,3	- 27,2	- 28,4
<b>TOTAL</b>	<b>- 307,2</b>	<b>- 128,6</b>	<b>- 121,1</b>

(1) Ces dépréciations concernent principalement :

- ◆ en 2013, l'écart d'acquisition Club des Créateurs de Beauté pour 35,4 millions d'euros, suite à la décision prise en novembre 2013 de cesser l'activité.

(2) Dont :

- ◆ en 2014, l'arrêt de la distribution de Garnier en Chine pour 35,0 millions d'euros, la réorganisation industrielle aux Etats-Unis pour 7,9 millions d'euros, le redimensionnement des équipes de L'Oréal Italie pour 16,0 millions d'euros, la première phase de réorganisation de la distribution de Decléor & Carita pour 9,1 millions d'euros et la réorganisation du réseau de distribution de The Body Shop aux Etats-Unis pour 21,8 millions d'euros, entraînant la fermeture d'un nombre important de magasins ainsi que la fermeture de la centrale de distribution de Wake Forest, compensé par des ajustements à la baisse des frais relatifs à l'arrêt de l'activité du Club des Créateurs de Beauté pour 4,1 millions d'euros ;
- ◆ en 2013, la réorganisation des activités industrielle et logistique en Espagne pour 11,4 millions d'euros, l'arrêt de la distribution de Helena Rubinstein dans la péninsule ibérique pour 17,1 millions d'euros, la mise en place d'un plan de départs volontaires en Italie pour 9,3 millions d'euros, la décision d'arrêt de l'activité du Club des Créateurs de Beauté pour 28,7 millions d'euros ainsi que la reprise de la dépréciation du bâtiment de l'usine de Solon pour 7,0 millions d'euros suite à la vente intervenue en fin d'année 2013 ;
- ◆ en 2012, la spécialisation des usines européennes pour 16,6 millions d'euros, le redimensionnement de la force de vente en Allemagne pour 5,1 millions d'euros, ainsi qu'aux Etats-Unis la réorganisation de la production de la Division Produits Professionnels pour 35,1 millions d'euros et la centralisation des activités logistiques de la Division Salon Centric dédiée à la distribution des salons de coiffure américains pour 27,0 millions d'euros.

(3)

- ◆ En 2014, la taxe exceptionnelle de solidarité sur les hautes rémunérations pour 17,4 millions d'euros, les frais relatifs aux acquisitions pour 20,4 millions d'euros ainsi que l'amende prononcée par l'Autorité de la Concurrence envers L'Oréal S.A. pour 189,5 millions d'euros (voir note 29) ;
- ◆ En 2013, les frais relatifs aux acquisitions pour 11,1 millions d'euros ainsi que la taxe exceptionnelle de solidarité sur les hautes rémunérations pour 14,6 millions d'euros ;
- ◆ En 2012, l'actualisation des risques liés aux enquêtes des autorités de contrôle de la concurrence pour 3,1 millions d'euros (voir note 29) ainsi que les frais liés aux diverses acquisitions pour 11,1 millions d'euros et l'actualisation de la clause de complément de prix pour Essie Cosmetics pour 10,4 millions d'euros.

## NOTE 9

## Autres produits et charges financiers

Ce poste se décompose comme suit :

En millions d'euros	2014	2013	2012
Autres produits financiers	0,3	-	0,1
Composante financière de la charge de retraite	- 29,1	- 38,3	-
Autres charges financières	- 6,3	- 6,4	- 6,1
<b>TOTAL</b>	<b>- 35,1</b>	<b>- 44,7</b>	<b>- 6,0</b>

## NOTE 10 Impôts sur les résultats

### 10.1. Détail des impôts sur les résultats

En millions d'euros	2014	2013	2012
Impôts exigibles	1 051,0	1 027,6	950,6
Impôts différés	60,0	16,0	34,8
<b>IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS</b>	<b>1 111,0</b>	<b>1 043,6</b>	<b>985,4</b>

### 10.2. Analyse de la charge d'impôt

La charge d'impôt sur les résultats s'analyse comme suit :

En millions d'euros	2014	2013	2012
<b>Résultat des activités poursuivies avant impôt et sociétés mises en équivalence</b>	<b>3 890,4</b>	<b>3 928,0</b>	<b>3 752,3</b>
Taux théorique d'imposition	29,83 %	30,35 %	29,98 %
<b>Charge d'impôt attendue</b>	<b>1 160,5</b>	<b>1 192,0</b>	<b>1 124,8</b>
Effet des différences permanentes <sup>(1)</sup>	106,5	41,6	5,3
Effet des différences de taux d'impôts <sup>(2)</sup>	- 116,2	- 142,4	- 99,2
Variation des impôts différés non constatés	10,1	- 5,2	3,9
Autres <sup>(3)</sup>	- 49,9	- 42,6	- 49,4
<b>CHARGE D'IMPÔT GROUPE</b>	<b>1 111,0</b>	<b>1 043,6</b>	<b>985,4</b>

(1) Ce montant inclut en 2014, 72 millions d'euros liés à l'amende des Autorités de la concurrence en France.

(2) En 2012, ce montant incluait + 25 millions d'euros de revalorisation de l'impôt sur la juste valeur des titres Sanofi.

(3) Dont crédits d'impôts, impôts sur distribution, redressements fiscaux et provisions pour risques fiscaux. Ce montant inclut 45 millions d'euros en 2014 et 41 millions d'euros en 2013 de taxe additionnelle de 3 % sur le montant des dividendes versés ainsi que 24 millions d'euros en 2013 et 35 millions d'euros en 2012 de remboursement d'impôt en Chine concernant les exercices 2008 à 2011 à la suite d'un changement de législation fiscale.

La charge d'impôt attendue est le cumul du produit pour chaque pays, du résultat avant impôt et du taux normal d'imposition. Le taux théorique d'imposition est le quotient du cumul de la charge d'impôt attendue par le résultat consolidé avant impôt. En cas d'existence de taux réduits pour certains pays en sus du taux normal d'imposition, l'impact est pris en compte sur la ligne « effet des différences de taux d'impôt ».

### 10.3. Impôts différés au bilan

La variation nette des impositions différées (situation active et passive) s'analyse comme suit :

En millions d'euros

<b>Solde d'impôts différés actif au 31 décembre 2011</b>	<b>642,3</b>
<b>Solde d'impôts différés passif au 31 décembre 2011</b>	<b>- 586,6</b>
Effet résultat	- 34,8
Effet change	- 6,4
Autres effets <sup>(1)</sup>	- 13,8
<b>Solde d'impôts différés actif au 31 décembre 2012</b>	<b>695,2</b>
<b>Solde d'impôts différés passif au 31 décembre 2012</b>	<b>- 694,3</b>
Effet résultat	- 15,9
Effet change	- 12,0
Autres effets <sup>(1)</sup>	- 55,9
<b>Solde d'impôts différés actif au 31 décembre 2013</b>	<b>647,5</b>
<b>Solde d'impôts différés passif au 31 décembre 2013</b>	<b>- 730,6</b>
Effet résultat	- 60,0
Effet change	- 21,2
Autres effets <sup>(1)</sup>	147,3
<b>Solde d'impôts différés actif au 31 décembre 2014</b>	<b>838,2</b>
<b>Solde d'impôts différés passif au 31 décembre 2014</b>	<b>- 855,2</b>

(1) Dont pour l'essentiel, l'effet d'impôt sur les écarts actuariels constaté en capitaux propres et en 2014 sur les entrées de périmètre pour 115,7 millions d'euros.

Les impôts différés actif et passif enregistrés au bilan se ventilent par nature comme suit :

En millions d'euros	31.12.2014		31.12.2013		31.12.2012	
	Impôts différés actif	Impôts différés passif	Impôts différés actif	Impôts différés passif	Impôts différés actif	Impôts différés passif
Différences temporaires	829,7	503,1	638,5	371,4	682,0	363,2
Impôt différé passif sur réévaluation Sanofi <sup>(1)</sup>		352,1		359,2		331,2
Crédits d'impôts et reports fiscaux déficitaires	8,5		9,0		13,1	
<b>TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>	<b>838,2</b>	<b>855,2</b>	<b>647,5</b>	<b>730,6</b>	<b>695,2</b>	<b>694,3</b>

(1) En 2012, le taux d'impôt différé est passé à 4,13 %.

Les impôts différés actifs relatifs aux différences temporaires concernent essentiellement les pensions et indemnités de départ en retraite (440,7 millions d'euros, 263,6 millions d'euros et 356,5 millions d'euros respectivement à fin 2014, à fin 2013 et à fin 2012) et les provisions pour risques et charges (167,2 millions d'euros, 171,2 millions d'euros et 189,5 millions d'euros à fin 2014, à fin 2013 et à fin 2012).

Les impôts différés passifs relatifs aux différences temporaires concernent essentiellement les actifs incorporels acquis dans le cadre des regroupements d'entreprise hormis les écarts d'acquisition non déductibles fiscalement.

Les actifs d'impôts différés dont la récupération n'est pas jugée probable ne sont pas enregistrés dans les états financiers ; ils s'élèvent à 55,3 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 41,3 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 53,7 millions d'euros au 31 décembre 2012.

NOTE 11

## Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe des activités poursuivies – Résultat par action

### 11.1. Réconciliation avec le résultat net des activités poursuivies

Le résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe des activités poursuivies se réconcilie comme suit avec le résultat net – part du groupe des activités poursuivies :

En millions d'euros	2014	2013	2012
<b>Résultat net – part du groupe des activités poursuivies</b>	<b>2 767,6</b>	<b>2 878,3</b>	<b>2 759,6</b>
Plus ou moins-values de cessions d'actifs corporels et incorporels	- 1,0	0,1	- 4,3
Dépréciation des actifs corporels et incorporels	-	35,4	-
Coûts de restructuration	77,9	65,9	97,1
Autres <sup>(1)</sup>	230,3	27,2	28,4
Effet impôt sur les éléments non récurrents	- 23,2	- 15,9	- 44,3
Intérêts minoritaires sur éléments non récurrents	- 1,6	-	-
Effet du changement de taux sur impôt différé passif sur réévaluation Sanofi	-	-	25,0
Effet impôt sur l'acquisition de Nyx Cosmetics	21,1	-	-
Taxe de 3 % sur les dividendes distribués <sup>(2)</sup>	45,2	41,4	-
Coûts nets d'impôt de l'arrêt de l'activité d'Innéov (note 17)	9,0	-	-
<b>RÉSULTAT NET HORS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS – PART DU GROUPE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>	<b>3 125,3</b>	<b>3 032,4</b>	<b>2 861,5</b>

(1) Dont 189,5 millions d'euros d'amende prononcée par l'Autorité de la Concurrence envers L'Oréal S.A.

(2) La contribution additionnelle de 3 % sur le montant des dividendes versés par L'Oréal constitue un complément d'impôt portant sur des distributions de résultats passés et fonction des décisions de l'Assemblée Générale des actionnaires. En conséquence, afin d'avoir une meilleure lecture de la performance opérationnelle de l'exercice, cette contribution enregistrée sur la ligne « Impôts sur les résultats » du compte de résultat est traitée comme un élément non récurrent.

### 11.2. Résultat net par action des activités poursuivies

Les tableaux ci-dessous détaillent le résultat net – part du groupe par action des activités poursuivies (hors incidence de l'effet dilutif du dividende majoré, voir note 11.5.) :

2014	Résultat net – part du groupe (en millions d'euros)	Nombre d'actions	Résultat net – part du groupe par action (en euros)
Résultat net par action	2 767,6	577 258 167	4,79
Options d'achats et de souscriptions	-	5 206 652	-
Actions gratuites	-	2 773 855	-
<b>RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION</b>	<b>2 767,6</b>	<b>585 238 674</b>	<b>4,73</b>

2013	Résultat net – part du groupe (en millions d'euros)	Nombre d'actions	Résultat net – part du groupe par action (en euros)
Résultat net par action	2 878,3	597 734 044	4,82
Options d'achats et de souscriptions	-	8 053 243	-
Actions gratuites	-	2 214 120	-
<b>RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION</b>	<b>2 878,3</b>	<b>608 001 407</b>	<b>4,73</b>

2012	Résultat net – part du groupe (en millions d'euros)	Nombre d'actions	Résultat net – part du groupe par action (en euros)
Résultat net par action	2 759,6	598 482 929	4,61
Options d'achats et de souscriptions	-	5 491 789	-
Actions gratuites	-	1 330 740	-
<b>RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION</b>	<b>2 759,6</b>	<b>605 305 458</b>	<b>4,56</b>

### 11.3. Résultat net hors éléments non récurrents par action des activités poursuivies

Les tableaux ci-dessous détaillent le résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe par action des activités poursuivies (hors incidence de l'effet dilutif du dividende majoré, voir note 11.5.) :

2014	Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe (en millions d'euros)	Nombre d'actions	Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe par action (en euros)
Résultat net hors éléments non récurrents par action	3 125,3	577 258 167	5,41
Options d'achats et de souscriptions	-	5 206 652	-
Actions gratuites	-	2 773 855	-
<b>RÉSULTAT NET HORS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS DILUÉ PAR ACTION</b>	<b>3 125,3</b>	<b>585 238 674</b>	<b>5,34</b>

2013	Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe (en millions d'euros)	Nombre d'actions	Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe par action (en euros)
Résultat net hors éléments non récurrents par action	3 032,4	597 734 044	5,07
Options d'achats et de souscriptions	-	8 053 243	-
Actions gratuites	-	2 214 120	-
<b>RÉSULTAT NET HORS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS DILUÉ PAR ACTION</b>	<b>3 032,4</b>	<b>608 001 407</b>	<b>4,99</b>

2012	Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe (en millions d'euros)	Nombre d'actions	Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe par action (en euros)
Résultat net hors éléments non récurrents par action	2 861,5	598 482 929	4,78
Options d'achats et de souscriptions	-	5 491 789	-
Actions gratuites	-	1 330 740	-
<b>RÉSULTAT NET HORS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS DILUÉ PAR ACTION</b>	<b>2 861,5</b>	<b>605 305 458</b>	<b>4,73</b>

### 11.4. Calcul du nombre d'actions

Le tableau suivant donne le nombre d'actions ordinaires potentielles exclues du calcul du résultat par action puisque correspondant aux plans d'options d'actions qui n'ont pas d'effet dilutif pour les périodes présentées :

	2014	2013	2012
Plans d'options d'actions	-	-	1 445 000



### 11.5. Résultat net dilué par action avec incidence du dividende majoré

Le tableau suivant reprend le calcul du résultat net dilué par action en tenant compte de l'effet de la majoration de 10 % du dividende dont bénéficieront pour l'année 2014 les actions détenues sous forme nominative depuis le 31 décembre 2012 et sans interruption de détention jusqu'à la date de paiement du dividende 2015. Le nombre de titres éligibles à cette majoration de dividende ne peut excéder pour un même actionnaire 0,5 % du capital social.

<b>2014</b>	<b>Nombre d'actions</b>	<b>Résultat net dilué par action</b>	<b>Résultat net dilué par action des activités poursuivies</b>
Actions à dividende ordinaire	552 329 500	8,34	4,70
Actions à dividende majoré	32 909 174	9,18	5,17
<hr/>			
2013	Nombre d'actions	Résultat net dilué par action	Résultat net dilué par action des activités poursuivies
Actions à dividende ordinaire	573 977 957	4,84	4,71
Actions à dividende majoré	34 023 449	5,32	5,18
<hr/>			
2012	Nombre d'actions	Résultat net dilué par action	Résultat net dilué par action des activités poursuivies
Actions à dividende ordinaire	572 786 868	4,71	4,53
Actions à dividende majoré	32 518 590	5,18	4,99



## NOTE 12 Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition sont affectés par Unités Génératrices de Trésorerie ou regroupements d'Unités Génératrices de Trésorerie. Une Unité Génératrice de Trésorerie correspond à une ou plusieurs signatures mondiales. La méthodologie des tests de dépréciation est décrite en note 1.

En millions d'euros 2014	31.12.2013	Acquisitions/ Cessions	Autres mouvements	31.12.2014
L'Oréal Professionnel/Kérastase	344,6		20,0	364,6
Matrix	355,4		35,6	391,0
Redken/PureOlogy	469,0		49,5	518,5
Decléor & Carita	-	136,5		136,5
<b>Total Produits Professionnels</b>	<b>1 169,0</b>	<b>136,5</b>	<b>105,1</b>	<b>1 410,6</b>
L'Oréal Paris	770,6		11,5	782,1
Maybelline/Garnier	1 053,4	1,0	87,0	1 141,4
Magic Holdings	-	376,3	50,8	427,1
LaScad	159,1		-0,8	158,3
Nyx	-	281,6	23,1	304,7
Carol's daughter	-	61,0	5,7	66,7
Autres	106,7		2,0	108,7
<b>Total Produits Grand Public</b>	<b>2 089,8</b>	<b>719,9</b>	<b>179,3</b>	<b>2 989,0</b>
Lancôme	779,0	11,1	7,4	797,5
Shu Uemura	117,7		2,2	119,9
YSL Beauté	519,8			519,8
Parfums	334,7		0,1	334,8
Clarisonic	257,5		27,7	285,2
Urban Decay	128,0		14,6	142,6
Autres	63,5		1,0	64,5
<b>Total L'Oréal Luxe</b>	<b>2 200,3</b>	<b>11,1</b>	<b>53,0</b>	<b>2 264,3</b>
Vichy/Dermablend	267,1		5,8	272,9
Autres	108,0		6,9	114,9
<b>Total Cosmétique Active</b>	<b>375,1</b>		<b>12,7</b>	<b>387,8</b>
Autres	-	81,5	2,8	84,3
<b>The Body Shop</b>	<b>371,8</b>	<b>0,7</b>	<b>16,9</b>	<b>389,4</b>
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>6 206,0</b>	<b>949,7</b>	<b>369,8</b>	<b>7 525,5</b>

Les acquisitions de l'exercice 2014 concernent principalement Decléor & Carita, Magic Holdings, Nyx, Carol's daughter et Coloright à hauteur de 936,9 millions d'euros. Aucune cession significative n'est intervenue sur l'exercice.

Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la variation positive des taux de change pour 377,7 millions d'euros.

Le cumul des dépréciations sur Softsheen-Carson, Yue-Sai et Sanoflore s'élève à respectivement 140,4 millions d'euros, 32,2 millions d'euros et 35,7 millions d'euros au 31 décembre 2014.

<i>En millions d'euros</i> 2013	31.12.2012	Acquisitions/ Cessions	Autres mouvements	31.12.2013
L'Oréal Professionnel/Kérastase	351,6	0,6	- 7,7	344,6
Matrix	356,3	14,5	- 15,3	355,4
Redken/PureOlogy	485,2		- 16,2	469,0
<b>Total Produits Professionnels</b>	<b>1 193,1</b>	<b>15,1</b>	<b>- 39,2</b>	<b>1 169,0</b>
L'Oréal Paris	775,5		- 4,9	770,6
Maybelline/Garnier	1 087,9		- 34,4	1 053,4
LaScad	156,4	2,7		159,1
Autres	100,0	49,0	- 42,3	106,7
<b>Total Produits Grand Public</b>	<b>2 119,8</b>	<b>51,7</b>	<b>- 81,7</b>	<b>2 089,8</b>
Lancôme	780,8		- 1,8	779,0
Shu Uemura	146,5		- 28,8	117,7
YSL Beauté	519,8			519,8
Parfums	334,7		-	334,7
Clarisonic	266,3		- 8,8	257,5
Urban Decay	126,1		2,0	128,0
Autres	63,8		- 0,3	63,5
<b>Total L'Oréal Luxe</b>	<b>2 238,0</b>		<b>- 37,7</b>	<b>2 200,3</b>
Vichy/Dermablend	268,9		- 1,8	267,1
Autres	110,2		- 2,2	108,0
<b>Total Cosmétique Active</b>	<b>379,1</b>		<b>- 4,1</b>	<b>375,1</b>
Autres	-			-
<b>The Body Shop</b>	<b>340,1</b>	<b>40,0</b>	<b>- 8,3</b>	<b>371,8</b>
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>6 270,1</b>	<b>106,8</b>	<b>- 170,8</b>	<b>6 206,0</b>

Les acquisitions de l'exercice 2013 concernent principalement Interbeauty et Emporio Body Store. Aucune cession significative n'est intervenue sur l'exercice. Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la variation négative des taux de change pour 141,5 millions d'euros et la dépréciation intégrale de l'écart d'acquisition du Club des Créateurs de Beauté pour 35,3 millions d'euros.

Le cumul des dépréciations sur Softsheen-Carson, Yue-Sai, Sanoflore et le Club des Créateurs de Beauté s'élève à respectivement 125,2 millions d'euros, 29,1 millions d'euros, 35,7 millions d'euros et 34,7 millions d'euros au 31 décembre 2013.



En millions d'euros 2012	31.12.2011	Acquisitions/ Cessions	Autres mouvements	31.12.2012
L'Oréal Professionnel/Kérastase	348,1	5,5	- 2,0	351,6
Matrix	343,0	18,1	- 4,8	356,3
Redken/PureOlogy	492,6		- 7,4	485,2
<b>Total Produits Professionnels</b>	<b>1 183,7</b>	<b>23,6</b>	<b>- 14,2</b>	<b>1 193,1</b>
L'Oréal Paris	773,8		1,7	775,5
Maybelline/Garnier	1 102,7		- 14,8	1 087,9
Cadum	-	156,4		156,4
Autres	98,2	3,3	- 1,5	100,0
<b>Total Produits Grand Public</b>	<b>1 974,7</b>	<b>159,7</b>	<b>- 14,6</b>	<b>2 119,8</b>
Lancôme	780,8			780,8
Shu Uemura	163,9		- 17,4	146,5
YSL Beauté	519,8			519,8
Parfums	334,0		0,7	334,7
Clarisonic	260,0		6,3	266,3
Urban Decay	-	126,4	- 0,3	126,1
Autres	63,6		0,2	63,8
<b>Total L'Oréal Luxe</b>	<b>2 122,1</b>	<b>126,4</b>	<b>- 10,5</b>	<b>2 238,0</b>
Vichy/Dermablend	269,4		- 0,5	268,9
Autres	110,8		- 0,6	110,2
<b>Total Cosmétique Active</b>	<b>380,2</b>		<b>- 1,1</b>	<b>379,1</b>
Autres	9,2		- 9,2	-
<b>The Body Shop</b>	<b>330,8</b>	<b>1,6</b>	<b>7,7</b>	<b>340,1</b>
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>6 000,7</b>	<b>311,3</b>	<b>- 41,9</b>	<b>6 270,1</b>

Les acquisitions de l'exercice 2012 concernent principalement Cadum, Urban Decay et Emiliani Entreprises à hauteur de 306,4 millions d'euros. Aucune cession significative n'est intervenue sur l'exercice. Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la variation négative des taux de change pour 52,8 millions d'euros, en partie compensée par l'allocation définitive du prix d'acquisition de Clarisonic pour 10,6 millions d'euros.

Aucune perte de valeur n'est constatée en 2012.

Le cumul des dépréciations sur Softsheen-Carson, Yue-Sai et Sanoflore s'élève à respectivement 133,4, 29,5 et 35,7 millions d'euros au 31 décembre 2012.

NOTE 13

## Autres immobilisations incorporelles

En millions d'euros 2014	31.12.2013	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Variations de périmètre <sup>(1)</sup>	Autres mouvements	31.12.2014
Marques à durée d'utilité indéfinie <sup>(2)</sup>	1 447,2	7,2		283,7	137,5	1 875,6
Marques et gammes de produits amortissables	91,9	0,1		9,2	9,5	110,7
Concessions, brevets, licences	285,3	0,3		0,7	1,7	288,0
Logiciels	788,4	57,7	- 44,0	2,3	102,1	906,5
Autres <sup>(3)</sup>	530,9	94,0	- 14,1	111,6	15,6	738,0
<b>Valeurs brutes</b>	<b>3 143,7</b>	<b>159,3</b>	<b>- 58,1</b>	<b>407,5</b>	<b>266,4</b>	<b>3 918,8</b>
Marques à durée d'utilité indéfinie	101,4	-	-	-	8,5	109,9
Marques et gammes de produits amortissables	60,6	4,7			4,0	69,3
Concessions, brevets, licences	108,9	13,1			1,1	123,1
Logiciels	558,1	98,2	- 43,9	1,7	26,5	640,6
Autres	209,4	42,9	- 14,0	0,1	23,0	261,4
<b>Amortissements et provisions</b>	<b>1 038,3</b>	<b>158,9</b>	<b>- 57,9</b>	<b>1,8</b>	<b>63,1</b>	<b>1 204,2</b>
<b>Autres immobilisations incorporelles nettes</b>	<b>2 105,4</b>	<b>0,4</b>	<b>- 0,2</b>	<b>405,7</b>	<b>203,3</b>	<b>2 714,6</b>

(1) Il s'agit essentiellement des variations de périmètre : Decléor & Carita, Nyx, Magic Holdings et Carol's daughter.

(2) Au 31 décembre 2014, les marques à durée d'utilité indéfinie concernent pour l'essentiel les marques The Body Shop (532,3 millions d'euros), Matrix (295,5 millions d'euros), Kiehl's (131,3 millions d'euros), Shu Uemura (98,6 millions d'euros), Clarisonic (91,2 millions d'euros), Decléor & Carita (81,4 millions d'euros), Nyx (94,0 millions d'euros) et Magic (131,5 millions d'euros).

(3) Dont à fin décembre 2014, 295,0 millions d'euros relatifs aux relations clientèle.

Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la variation positive des taux de change sur la période ainsi que l'allocation du prix d'acquisition de Cheryl's Cosmeceuticals, Emporio Body Store et Nickel acquis en 2013 (ligne « Autres » pour 11,7 millions d'euros et ligne « Marques amortissables » pour 4,7 millions d'euros).

Le cumul des dépréciations s'élève à 14,0 millions d'euros sur Biomedic, 44,2 millions d'euros sur Yue-Sai ainsi que 51,7 millions d'euros sur Softsheen-Carson au 31 décembre 2014.

En millions d'euros 2013	31.12.2012	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Variations de périmètre <sup>(1)</sup>	Autres mouvements	31.12.2013
Marques à durée d'utilité indéfinie <sup>(2)</sup>	1 501,1				- 53,9	1 447,2
Marques et gammes de produits amortissables	74,3	1,0	- 1,7	19,0	- 0,7	91,9
Concessions, brevets, licences	277,2	9,6	- 0,2		- 1,2	285,3
Logiciels	756,7	59,1	- 25,0	0,1	- 2,4	788,4
Autres	493,8	69,0	- 5,9		- 26,0	530,9
<b>Valeurs brutes</b>	<b>3 103,1</b>	<b>138,6</b>	<b>- 32,8</b>	<b>19,1</b>	<b>- 84,2</b>	<b>3 143,7</b>
Marques à durée d'utilité indéfinie	103,2				- 1,9	101,4
Marques et gammes de produits amortissables	56,6	6,6	- 1,7		- 1,0	60,6
Concessions, brevets, licences	96,4	12,6	- 0,2		0,1	108,9
Logiciels	503,9	97,5	- 24,9		- 18,4	558,1
Autres	179,0	39,8	- 3,7		- 5,7	209,4
<b>Amortissements et provisions</b>	<b>939,0</b>	<b>156,5</b>	<b>- 30,5</b>	<b>-</b>	<b>- 26,8</b>	<b>1 038,3</b>
<b>Autres immobilisations incorporelles nettes</b>	<b>2 164,0</b>	<b>- 18,0</b>	<b>- 2,3</b>	<b>19,1</b>	<b>- 57,4</b>	<b>2 105,4</b>

(1) Il s'agit essentiellement des variations de périmètre : Vogue et Interbeauty.

(2) Au 31 décembre 2013, les marques à durée d'utilité indéfinie concernent pour l'essentiel les marques The Body Shop (497,3 millions d'euros), Matrix (268,1 millions d'euros), Kiehl's (120,4 millions d'euros), Shu Uemura (98,8 millions d'euros) et Clarisonic (82,3 millions d'euros).

Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la variation négative des taux de change sur la période.

Le cumul des dépréciations s'élève à 14,0 millions d'euros sur Biomedic, 39,9 millions d'euros sur Yue-Sai ainsi que 47,5 millions d'euros sur Softsheen-Carson au 31 décembre 2013.

En millions d'euros 2012	31.12.2011	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Variations de périmètre <sup>(1)</sup>	Autres mouvements	31.12.2012
Marques à durée d'utilité indéfinie <sup>(2)</sup>	1 417,5			95,3	- 11,7	1 501,1
Marques et gammes de produits amortissables	69,5	2,8		2,2	- 0,2	74,3
Concessions, brevets, licences	276,7	10,2	- 10,2		0,5	277,2
Logiciels	507,8	60,1	- 9,8	0,3	198,3	756,7
Autres	455,2	31,2	- 0,9	40,1	- 31,8	493,8
<b>Valeurs brutes</b>	<b>2 726,7</b>	<b>104,3</b>	<b>- 20,9</b>	<b>137,9</b>	<b>155,1</b>	<b>3 103,1</b>
Marques à durée d'utilité indéfinie	104,3				- 1,1	103,2
Marques et gammes de produits amortissables	54,2	2,8			- 0,4	56,6
Concessions, brevets, licences	93,8	12,3	- 10,2		0,4	96,4
Logiciels	332,2	90,0	- 10,3	0,1	91,9	503,9
Autres	151,1	28,9	- 0,4		- 0,6	179,0
<b>Amortissements et provisions</b>	<b>735,6</b>	<b>134,0</b>	<b>- 20,9</b>	<b>0,1</b>	<b>90,2</b>	<b>939,0</b>
<b>Autres immobilisations incorporelles nettes</b>	<b>1 991,1</b>	<b>- 29,7</b>	<b>-</b>	<b>137,8</b>	<b>64,9</b>	<b>2 164,0</b>

(1) Il s'agit essentiellement des variations de périmètre : Cadum, Urban Decay et Emiliani Entreprises.

(2) Au 31 décembre 2012, les marques à durée d'utilité indéfinie concernent pour l'essentiel les marques The Body Shop (507,8 millions d'euros), Matrix (276,8 millions d'euros), Kiehl's (123,8 millions d'euros), Shu Uemura (117,2 millions d'euros) et Clarisonic (85,1 millions d'euros).

Les autres mouvements incluent pour l'essentiel le reclassement de logiciels d'immobilisations corporelles en immobilisations incorporelles pour 81,9 millions d'euros compensé par la variation négative des taux de change sur la période pour 17,1 millions d'euros.

Le cumul des dépréciations s'élève à 14,0 millions d'euros sur Biomedic, 40,4 millions d'euros sur Yue-Sai ainsi que 48,9 millions d'euros sur Softsheen-Carson au 31 décembre 2012.

## NOTE 14 Tests de dépréciation des actifs incorporels

Les tests de dépréciation des écarts d'acquisition et des marques à durée d'utilité indéfinie pour les Unités Génératrices de Trésorerie pour lesquelles les écarts d'acquisition et marques non amortissables sont significatifs, sont réalisés à partir des données et hypothèses suivantes :

En millions d'euros	Valeur nette comptable des écarts d'acquisition et des marques à durée d'utilité indéfinie	Taux d'actualisation (en %)	
		International hors Etats-Unis	Etats-Unis
<b>TEST 2014</b>			
Maybelline/Garnier	1 141,4	7,9	8,9
The Body Shop	921,7	8,5	(1)
Lancôme	797,5	7,9	8,9
L'Oréal Paris	782,2	7,9	8,9
Matrix	686,5	7,9	8,9
Redken/PureOlogy	585,5	7,9	8,9
YSL Beauté	519,8	7,9	(1)
L'Oréal Professionnel/Kérastase	364,6	7,9	8,9
Clarisonic	376,4	7,9	8,9
Vichy/Dermablend	309,7	7,9	(1)
<b>TEST 2013</b>			
Maybelline/Garnier	1 053,4	7,9	8,9
The Body Shop	869,1	8,5	(1)
Lancôme	779,0	7,9	8,9
L'Oréal Paris	770,6	7,9	8,9
Matrix	623,6	7,9	8,9
Redken/PureOlogy	528,3	7,9	8,9
YSL Beauté	519,8	7,9	(1)
L'Oréal Professionnel/Kérastase	344,6	7,9	8,9
Clarisonic	339,8	7,9	8,9
Vichy/Dermablend	302,3	7,9	(1)
<b>TEST 2012</b>			
Maybelline/Garnier	1 087,9	7,9	8,9
The Body Shop	847,9	7,9	(1)
Lancôme	780,8	7,9	8,9
L'Oréal Paris	775,5	7,9	8,9
Matrix	633,1	7,9	8,9
Redken/PureOlogy	546,9	7,9	8,9
YSL Beauté	519,8	7,9	(1)
L'Oréal Professionnel/Kérastase	351,6	7,9	8,9
Clarisonic	351,4	7,9	8,9
Vichy/Dermablend	304,7	7,9	(1)

(1) Les flux en USD des Unités Génératrices de Trésorerie YSL Beauté, The Body Shop et Vichy/Dermablend n'étant pas significatifs, aucun taux spécifique n'est utilisé pour les actualiser.

Au 31 décembre 2014, l'effet de la hausse des taux d'actualisation de 1 % sur l'ensemble des Unités Génératrices de Trésorerie n'engendrerait aucun risque de perte de valeur.

Le taux de croissance à l'infini est conforme aux données de marché soit 3 %.

L'effet de la baisse des taux de croissance à l'infini de 1 % sur l'ensemble des Unités Génératrices de Trésorerie n'engendrerait aucun risque de perte de valeur.

Une baisse de 1 point du taux de marge sur la durée des business plans sur l'ensemble des Unités Génératrices de Trésorerie n'engendrerait aucun risque de perte de valeur.

## NOTE 15 Immobilisations corporelles

En millions d'euros 2014	31.12.2013	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Ecart de change	Autres mouvements <sup>(1)</sup>	31.12.2014
Terrains et constructions	1 946,7	99,6	- 65,4	58,4	106,9	2 146,2
Installations techniques, matériel et outillage	2 753,8	157,9	- 124,9	84,7	133,6	3 005,0
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	1 404,6	287,6	- 184,7	79,4	35,9	1 622,8
Autres immobilisations corporelles et en-cours	1 327,6	302,8	- 78,8	70,2	- 241,9	1 379,9
<b>Valeurs brutes</b>	<b>7 432,7</b>	<b>848,0</b>	<b>- 453,8</b>	<b>292,7</b>	<b>34,4</b>	<b>8 153,9</b>
Terrains et constructions	1 026,9	90,4	- 57,4	26,1	14,7	1 100,7
Installations techniques, matériel et outillage	1 885,7	230,9	- 121,7	56,0	3,2	2 054,1
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	958,1	287,7	- 184,5	54,8	1,7	1 117,8
Autres immobilisations corporelles	670,8	104,8	- 71,5	37,7	- 1,6	740,2
<b>Amortissements et provisions</b>	<b>4 541,4</b>	<b>713,8</b>	<b>- 435,1</b>	<b>174,6</b>	<b>18,0</b>	<b>5 012,8</b>
<b>Immobilisations corporelles nettes</b>	<b>2 891,2</b>	<b>134,2</b>	<b>- 18,7</b>	<b>118,0</b>	<b>16,4</b>	<b>3 141,1</b>

(1) Il s'agit essentiellement de l'incidence des variations du périmètre et des immobilisations en cours affectées dans les autres postes d'immobilisations.

En millions d'euros 2013	31.12.2012	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Ecart de change	Autres mouvements <sup>(1)</sup>	31.12.2013
Terrains et constructions	1 876,2	71,3	- 21,4	- 56,2	76,9	1 946,7
Installations techniques, matériel et outillage	2 783,7	197,6	- 149,2	- 92,0	13,7	2 753,8
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	1 355,7	273,6	- 186,3	- 69,3	30,9	1 404,6
Autres immobilisations corporelles et en-cours	1 305,0	349,1	- 67,1	- 65,4	- 194,0	1 327,6
<b>Valeurs brutes</b>	<b>7 320,6</b>	<b>891,5</b>	<b>- 424,0</b>	<b>- 282,9</b>	<b>- 72,5</b>	<b>7 432,7</b>
Terrains et constructions	993,1	67,6	- 15,8	- 18,3	0,3	1 026,9
Installations techniques, matériel et outillage	1 910,7	235,9	- 147,2	- 50,7	- 63,1	1 885,7
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	914,3	274,8	- 186,1	- 45,2	0,2	958,1
Autres immobilisations corporelles	670,0	103,4	- 66,5	- 29,8	- 6,3	670,8
<b>Amortissements et provisions</b>	<b>4 488,1</b>	<b>681,7</b>	<b>- 415,6</b>	<b>- 143,9</b>	<b>- 68,9</b>	<b>4 541,4</b>
<b>Immobilisations corporelles nettes</b>	<b>2 832,4</b>	<b>209,8</b>	<b>- 8,3</b>	<b>- 139,0</b>	<b>- 3,6</b>	<b>2 891,2</b>

(1) Il s'agit essentiellement de l'incidence des variations du périmètre et des immobilisations en cours affectées dans les autres postes d'immobilisations.

En millions d'euros 2012	31.12.2011	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Ecart de change	Autres mouvements <sup>(1)</sup>	31.12.2012
Terrains et constructions	1 777,8	95,1	- 13,9	- 13,3	30,5	1 876,2
Installations techniques, matériel et outillage	2 661,8	180,6	- 79,1	- 26,6	47,0	2 783,7
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	1 245,2	281,5	- 185,7	- 5,3	20,1	1 355,7
Autres immobilisations corporelles et en-cours	1 389,2	275,6	- 45,3	- 16,9	- 297,7	1 305,0
<b>Valeurs brutes</b>	<b>7 074,0</b>	<b>832,8</b>	<b>- 324,1</b>	<b>- 62,1</b>	<b>- 200,1</b>	<b>7 320,6</b>
Terrains et constructions	944,5	67,1	- 12,1	- 5,5	- 1,0	993,1
Installations techniques, matériel et outillage	1 810,9	224,7	- 75,6	- 15,8	- 33,5	1 910,7
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	842,5	258,7	- 184,9	- 1,9	0,0	914,3
Autres immobilisations corporelles	721,6	96,2	- 45,2	- 7,9	- 94,7	670,0
<b>Amortissements et provisions</b>	<b>4 319,5</b>	<b>646,8</b>	<b>- 317,8</b>	<b>- 31,1</b>	<b>- 129,2</b>	<b>4 488,1</b>
<b>Immobilisations corporelles nettes</b>	<b>2 754,5</b>	<b>186,1</b>	<b>- 6,3</b>	<b>- 31,0</b>	<b>- 70,8</b>	<b>2 832,4</b>

(1) Il s'agit essentiellement de l'incidence des variations du périmètre et des immobilisations en cours affectées dans les autres postes d'immobilisations ainsi que le reclassement de logiciels en immobilisations incorporelles pour 176,8 millions d'euros en valeur brute et 79,3 millions d'euros en valeur nette.



Les immobilisations corporelles comprennent des contrats de location-financement pour les montants suivants :

<i>En millions d'euros</i>	<b>31.12.2014</b>	31.12.2013	31.12.2012
Terrains et constructions	99,9	80,6	114,4
Installations techniques, matériel et outillage	2,5	2,2	2,3
Autres immobilisations corporelles et en-cours	59,8	25,5	20,5
<b>Valeurs brutes</b>	<b>162,1</b>	<b>108,3</b>	<b>137,2</b>
Amortissements	105,0	54,6	70,4
<b>Valeurs nettes</b>	<b>57,1</b>	<b>53,7</b>	<b>66,8</b>

## NOTE 16 Actifs financiers non courants

<i>En millions d'euros</i>	<b>31.12.2014</b>		31.12.2013		31.12.2012	
	Valeur au bilan	Coût d'acquisition	Valeur au bilan	Coût d'acquisition	Valeur au bilan	Coût d'acquisition
Actifs financiers disponibles à la vente						
• Sanofi <sup>(1)</sup>	8 945,1	4 033,5	9 117,7	4 033,5	8 440,2	4 033,5
• Titres non cotés <sup>(2)</sup>	5,1	5,6	4,7	5,3	2,9	3,9
Actifs financiers au coût amorti						
• Prêts et créances financiers non courants	118,9	123,2	81,6	86,5	83,1	87,8
<b>TOTAL</b>	<b>9 069,0</b>	<b>4 162,3</b>	<b>9 204,0</b>	<b>4 125,3</b>	<b>8 526,2</b>	<b>4 125,2</b>

- (1) La participation de L'Oréal dans Sanofi s'élève à 8,96 % au 31 décembre 2014. La valeur au 31 décembre 2014, au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2012 respectivement de 8 945,1 millions d'euros, de 9 117,7 millions d'euros et de 8 440,2 millions d'euros correspond à la valeur boursière des titres sur la base du cours de Bourse au 31 décembre 2014, 2013 et 2012 respectivement de 75,66 euros, 77,12 euros et 71,39 euros. Le coût d'acquisition de 4 033,5 millions d'euros correspond à un coût d'entrée de 34,12 euros.
- (2) Leur juste valeur n'étant pas déterminable de façon fiable, ils sont enregistrés à leur coût d'acquisition éventuellement déprécié.

## NOTE 17 Titres mis en équivalence

<i>En millions d'euros</i>	<b>31.12.2014</b>	31.12.2013	31.12.2012
Titres mis en équivalence			
• Galderma <sup>(1)</sup>	-	433,0	414,8
• Innéov <sup>(2)</sup>	-	2,2	-
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>435,2</b>	<b>414,8</b>

- (1) Classé en activité destinée à être cédée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014 (note 3).
- (2) Classé en provision pour risques et charges au 31 décembre 2014 (10,8 M€) et 2012 (6,8 M€), la quote-part de l'actif net détenu étant négative (voir note 24). Fin novembre 2014, L'Oréal et Nestlé ont annoncé mettre fin à l'activité de leur joint-venture Innéov au premier trimestre 2015. En conséquence, les coûts liés à l'arrêt de l'activité ont été provisionnés à hauteur de 10,6 millions d'euros avant effet impôt sur l'exercice 2014 (voir note 11.1.).

Les chiffres clés de l'activité Galderma à 100 % pour 2013 et 2012 se résument comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	2013/ 31.12.2013	2012/ 31.12.2012
Chiffre d'affaires	1 652,6	1 590,9
Résultat net	159,9	216,1
Total Bilan	2 704,4	2 418,5
Endettement net	999,5	769,0

## NOTE 18 Stocks

<i>En millions d'euros</i>	<b>31.12.2014</b>	31.12.2013	31.12.2012
Produits finis et marchandises	2 028,0	1 827,7	1 742,7
Matières premières, articles de conditionnement et en cours	501,7	496,3	451,4
<b>Valeurs brutes</b>	<b>2 529,7</b>	<b>2 324,0</b>	<b>2 194,1</b>
Provisions pour dépréciation	266,8	238,8	223,0
<b>Stocks et en-cours nets</b>	<b>2 262,9</b>	<b>2 085,2</b>	<b>1 971,1</b>

## NOTE 19 Créances clients

<i>En millions d'euros</i>	<b>31.12.2014</b>	31.12.2013	31.12.2012
Valeur brute	3 334,7	3 063,1	3 094,1
Provisions pour dépréciation	36,9	40,3	42,4
<b>Valeur nette</b>	<b>3 297,8</b>	<b>3 022,8</b>	<b>3 051,7</b>

Les créances clients ont une échéance inférieure à un an. La politique du Groupe est de recommander une couverture d'assurance client dans la mesure où les conditions locales le permettent.

En conséquence, le risque de non-recouvrement des créances clients est minimisé d'autant, ce que traduit le niveau de provisionnement qui reste inférieur à 2 % des créances brutes à fin 2014.

## NOTE 20 Autres actifs courants

<i>En millions d'euros</i>	<b>31.12.2014</b>	31.12.2013	31.12.2012
Créances fiscales (hors impôts sur les bénéfices) et sociales	351,5	340,2	325,3
Charges constatées d'avance	272,1	224,9	224,6
Instruments dérivés	262,5	195,2	154,5
Actifs financiers courants <sup>(1)</sup>	72,0	504,5	51,4
Autres actifs courants	241,2	235,5	213,6
<b>TOTAL</b>	<b>1 199,3</b>	<b>1 500,3</b>	<b>969,4</b>

(1) 438,5 millions d'euros de prêts ont été remboursés par Galderma en juillet 2014.

NOTE 21

## Trésorerie et équivalents de trésorerie

En millions d'euros	31.12.2014		31.12.2013		31.12.2012	
	Valeur au bilan	Coût d'acquisition	Valeur au bilan	Coût d'acquisition	Valeur au bilan	Coût d'acquisition
Valeurs mobilières de placements	666,5	666,4	1 024,2	1 023,9	150,0	150,1
Comptes bancaires et autres disponibilités	1 250,5	1 250,5	1 635,1	1 635,1	2 085,2	2 085,2
<b>TOTAL</b>	<b>1 917,0</b>	<b>1 917,0</b>	<b>2 659,3</b>	<b>2 659,0</b>	<b>2 235,2</b>	<b>2 235,3</b>

Les valeurs mobilières de placement comprennent essentiellement des SICAV monétaires et des fonds communs de placement (rémunérés sur la base de l'EONIA). Elles sont considérées comme des actifs financiers disponibles à la vente.

Les gains latents s'élèvent à 0,1 million d'euros en 2014 contre 0,3 et - 0,1 million d'euros respectivement en 2013 et en 2012.

Les comptes à terme à moins de 3 mois à l'origine figurent sur la ligne « Comptes bancaires et autres disponibilités ».

NOTE 22

## Capitaux propres

### 22.1. Capital et primes

Le capital se compose de 561 230 389 actions de 0,20 euro au 31 décembre 2014 suite aux levées d'options de souscription à hauteur de 3 439 202 actions et d'actions gratuites à hauteur de 389 300 actions ainsi qu'aux annulations d'actions à hauteur de 48 500 000 actions (voir note 3).

Le capital se composait de 605 901 887 actions de 0,20 euro au 31 décembre 2013 suite aux levées d'options de souscription à hauteur de 5 961 501 actions et d'actions gratuites à hauteur de 238 200 actions ainsi qu'aux annulations d'actions à hauteur de 9 108 641 actions.

Le capital se composait de 608 810 827 actions de 0,20 euro au 31 décembre 2012 suite aux levées d'options de souscription à hauteur de 5 826 745 actions.

### 22.2. Actions auto-détenues

Les actions correspondant au programme de rachat d'actions L'Oréal autorisé par l'Assemblée Générale des actionnaires sont portées en diminution des capitaux propres consolidés. Les résultats de cession nets d'impôts relatifs aux transactions sur ces actions sont également inscrits en capitaux propres.

#### A) ANNÉE 2014

Le nombre d'actions a évolué de la façon suivante au cours de l'année 2014 :

En nombre d'actions	Capital social	Actions auto-détenues	En circulation
<b>AU 01.01.2014</b>	<b>605 901 887</b>	<b>- 6 107 857</b>	<b>599 794 030</b>
Annulation	- 48 500 000	48 500 000	-
Levées options et actions gratuites	3 828 502	69 346	3 897 848
Rachats d'actions propres <sup>(1)</sup>		- 49 450 000	- 49 450 000
<b>AU 31.12.2014</b>	<b>561 230 389</b>	<b>- 6 988 511</b>	<b>554 241 878</b>

(1) L'opération stratégique avec Nestlé a conduit à l'annulation de 48 500 000 actions au 8 juillet 2014 (note 3).

Les actions auto-détenues ont évolué de la façon suivante au cours de l'année 2014 :

<i>En nombre d'actions</i>	Programme de rachat	Affectées aux plans de stock-options/actions gratuites	Total	En millions d'euros
<b>AU 01.01.2014</b>	<b>1 955 000</b>	<b>4 152 857</b>	<b>6 107 857</b>	<b>568,1</b>
Annulation	- 48 500 000		- 48 500 000	- 6 045,6
Levées options et actions gratuites		- 69 346	- 69 346	- 4,0
Rachats d'actions propres	49 450 000		49 450 000	6 164,5
<b>AU 31.12.2014</b>	<b>2 905 000</b>	<b>4 083 511</b>	<b>6 988 511</b>	<b>683,0</b>
<i>En millions d'euros</i>	363,4	319,6	683,0	

## B) ANNÉE 2013

Le nombre d'actions a évolué de la façon suivante au cours de l'année 2013 :

<i>En nombre d'actions</i>	Capital social	Actions auto-détenues	En circulation
<b>AU 01.01.2013</b>	<b>608 810 827</b>	<b>- 10 454 165</b>	<b>598 356 662</b>
Annulation	- 9 108 641	9 108 641	-
Levées options et actions gratuites	6 199 701	1 224 058	7 423 759
Rachats d'actions propres		- 5 986 391	- 5 986 391
<b>AU 31.12.2013</b>	<b>605 901 887</b>	<b>- 6 107 857</b>	<b>599 794 030</b>

Les actions auto-détenues ont évolué de la façon suivante au cours de l'année 2013 :

<i>En nombre d'actions</i>	Programme de rachat	Affectées aux plans de stock-options/actions gratuites	Total	En millions d'euros
<b>AU 01.01.2013</b>	<b>5 077 250</b>	<b>5 376 915</b>	<b>10 454 165</b>	<b>904,5</b>
Annulation	- 9 108 641		- 9 108 641	- 998,5
Levées options et actions gratuites		- 1 224 058	- 1 224 058	- 81,7
Rachats d'actions propres	5 986 391		5 986 391	743,8
<b>AU 31.12.2013</b>	<b>1 955 000</b>	<b>4 152 857</b>	<b>6 107 857</b>	<b>568,1</b>
<i>En millions d'euros</i>	244,5	323,6	568,1	

## C) ANNÉE 2012

Le nombre d'actions a évolué de la façon suivante au cours de l'année 2012 :

<i>En nombre d'actions</i>	Capital social	Actions auto-détenues	En circulation
<b>AU 01.01.2012</b>	<b>602 984 082</b>	<b>- 8 597 659</b>	<b>594 386 423</b>
Annulation			-
Levées options et actions gratuites	5 826 745	3 220 744	9 047 489
Rachats d'actions propres		- 5 077 250	- 5 077 250
<b>AU 31.12.2012</b>	<b>608 810 827</b>	<b>- 10 454 165</b>	<b>598 356 662</b>

Les actions auto-détenues ont évolué de la façon suivante au cours de l'année 2012 :

<i>En nombre d'actions</i>	Programme de rachat	Affectées aux plans de stock-options/actions gratuites	Total	En millions d'euros
<b>AU 01.01.2012</b>	<b>-</b>	<b>8 597 659</b>	<b>8 597 659</b>	<b>644,4</b>
Annulation				
Levées options et actions gratuites		- 3 220 744	- 3 220 744	- 239,1
Rachats d'actions propres	5 077 250		5 077 250	499,2
<b>AU 31.12.2012</b>	<b>5 077 250</b>	<b>5 376 915</b>	<b>10 454 165</b>	<b>904,5</b>
<i>En millions d'euros</i>	499,2	405,3	904,5	

## 22.3. Options de souscription ou d'achat d'actions – Actions gratuites

### 1) OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS

Le tableau ci-après récapitule les données relatives aux plans d'options, émis après le 7 novembre 2002 et en vigueur au 31 décembre 2014.

Date d'attribution	Nombre d'options	Nombre d'options non exercées	Période d'exercice		Prix d'exercice
			de	à	
30.11.2005	4 200 000	297 551	01.12.2010	30.11.2015	61,37
30.11.2005	1 800 000	158 361	01.12.2010	30.11.2015	62,94
25.04.2006	2 000 000	1 000 000	26.04.2011	25.04.2016	72,60
01.12.2006	5 500 000	1 156 005	02.12.2011	01.12.2016	78,06
30.11.2007	4 000 000	1 231 633	01.12.2012	30.11.2017	91,66
25.03.2009	3 650 000	1 717 439	26.03.2014	25.03.2019	50,11
27.04.2010	4 200 000	3 976 500	28.04.2015	27.04.2020	80,03
22.04.2011	1 470 000	1 233 500	23.04.2016	22.04.2021	83,19

Tous ces plans ont une période d'exercice de 5 ans et ne comportent pas de conditions de performance, à l'exception du plan du 22 avril 2011 pour sa totalité et des plans du 27 avril 2010 et du 25 mars 2009 pour les membres du Comité de Direction. Dans leur cas, les conditions de performance concernent :

- ◆ pour le plan du 22 avril 2011 :
  - à hauteur de 50 % des options attribuées, la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable des exercices 2012, 2013, 2014 et 2015 par rapport à celle d'un panel de concurrents ;
  - à hauteur de 50 % des options attribuées, l'évolution sur la même période du résultat d'exploitation consolidé du Groupe.
- ◆ pour les plans du 27 avril 2010 et du 25 mars 2009 :
  - à hauteur de 50 % des options attribuées, la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable des exercices 2011, 2012, 2013 et 2014 pour le plan de 2010 et des exercices 2010, 2011, 2012 et 2013 pour le plan de 2009, par rapport à la progression du marché cosmétique ;
  - à hauteur de 50 % des options attribuées, le pourcentage atteint sur la même période par le ratio du disponible stratégique – somme du résultat d'exploitation et des frais publi-promotionnels – sur le chiffre d'affaires cosmétique publié.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2012, 2013, 2014 et 2015 et l'utilisation d'un barème d'attribution prédéfini en fonction du pourcentage de performance atteint :

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2011, 2012, 2013 et 2014 pour le plan de 2010 et des exercices 2010, 2011, 2012 et 2013 pour le plan de 2009 et l'utilisation d'un barème d'attribution prédéfini en fonction du pourcentage de performance atteint.

Au 31 décembre 2014, les conditions de performance ont été supposées réalisées pour le plan du 27 avril 2010. Pour le plan du 25 mars 2009, les conditions de performance sont définitivement réalisées.

La juste valeur des options est déterminée sur la base du modèle de Black & Scholes selon les hypothèses suivantes :

	Options d'achat		Options de souscription						
	Novembre 2005	Juin 2005	Novembre 2005	Avril 2006	Décembre 2006	Novembre 2007	Mars 2009	Avril 2010	Avril 2011
Taux de rendement sans risque	3,16 %	2,63 %	3,16 %	3,80 %	3,62 %	4,01 %	3,15 %	2,83 %	3,42 %
Durée de vie attendue	6 ans	6 ans	6 ans	6 ans	7 ans	7 ans	7 ans	7 ans	8 ans
Volatilité attendue	21,00 %	17,00 %	21,00 %	20,50 %	22,52 %	23,00 %	31,95 %	23,53 %	22,60 %
Dividendes attendus	1,35 %	1,38 %	1,35 %	1,35 %	1,35 %	1,24 %	2,83 %	1,86 %	2,10 %
Cours de l'action	61,30 €	59,40 €	61,30 €	74,10 €	74,60 €	94,93 €	50,94 €	80,50 €	85,68 €
Prix d'exercice	62,94 €	60,17 €	61,37 €	72,60 €	78,06 €	91,66 €	50,11 €	80,03 €	83,19 €
Juste valeur	12,30 €	9,45 €	12,88 €	17,48 €	17,19 €	25,88 €	12,16 €	17,17 €	18,58 €

La volatilité attendue est égale à la volatilité implicite des options cotées sur le Monep aux dates d'attribution. A compter de 2007, afin d'atténuer les effets des phénomènes atypiques, la volatilité retenue correspond à la moyenne entre

la volatilité implicite en date d'attribution et la volatilité historique sur la durée de vie attendue de l'option. La durée de vie attendue tient compte des hypothèses comportementales des bénéficiaires.

Les données relatives à la totalité des plans d'options sur actions au cours des exercices 2012, 2013 et 2014 sont récapitulées ci-dessous :

	31.12.2014		31.12.2013	31.12.2012		
	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice pondéré		Nombre d'options	Prix moyen d'exercice pondéré	
<b>Nombre d'options non levées en début de période</b>	<b>14 298 484</b>	<b>72,24</b>	<b>22 210 443</b>	<b>71,90</b>	<b>32 524 432</b>	<b>72,02</b>
♦ Options attribuées	-	-	-	-	-	-
♦ Options exercées	- 3 505 993	62,89	- 7 182 259	70,66	- 9 047 489	71,96
♦ Options caduques	- 21 502	-	- 729 700	-	- 1 266 500	-
<b>Nombre d'options non levées en fin de période</b>	<b>10 770 989</b>	<b>75,28</b>	<b>14 298 484</b>	<b>72,24</b>	<b>22 210 443</b>	<b>71,90</b>
Dont :						
♦ nombre d'options exerçables en fin de période	5 560 989	70,13	5 640 484	77,81	13 235 943	73,90
♦ options caduques en fin de période	3 000	-	6 500	-	45 000	-

Le cours moyen pondéré de l'action s'élève à 125,73 euros, 123,64 euros et 93,60 euros respectivement pour l'exercice 2014, 2013 et 2012.

La charge totale comptabilisée en 2014, 2013 et 2012 s'élève respectivement à 20,4, 27,0 et 41,2 millions d'euros.

## 2) ACTIONS GRATUITES

Les Conseils d'Administration du 17 avril 2014, du 26 avril 2013, du 17 avril 2012, du 22 avril 2011, du 27 avril 2010 et du 25 mars 2009 ont procédé à l'attribution conditionnelle respectivement de 1 068 565, 1 057 820, 1 325 050, 1 038 000, 450 000 et 270 000 actions gratuites.

### Conditions d'acquisition des droits

S'agissant de l'attribution conditionnelle d'actions, les plans prévoient une période d'acquisition de 4 ans au terme de laquelle l'acquisition est effective et définitive, sous réserve du respect des conditions du plan. Au terme de cette période d'acquisition, s'ajoute une période de conservation de 2 ans pour les résidents français, pendant laquelle les actions sont incessibles.

Les plans du 25 mars 2009 et du 27 avril 2010 ont été définitivement attribués par l'émission respectivement le 26 mars 2013 de 237 800 actions et le 28 avril 2014 de 389 300 actions.

Les conditions de performance concernent :

- ♦ Pour les plans du 17 avril 2014, 26 avril 2013, 17 avril 2012 et du 22 avril 2011 :
  - à hauteur de 50 % des actions attribuées, la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable des exercices 2015, 2016 et 2017 pour le plan de 2014, 2014, 2015 et 2016 pour le plan de 2013, 2013, 2014 et 2015 pour le plan de 2012 et 2012, 2013 et 2014 pour le plan de 2011 par rapport à celle d'un panel de concurrents ;

- à hauteur de 50 % des actions attribuées, l'évolution sur la même période du résultat d'exploitation consolidé du Groupe.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2015, 2016 et 2017 pour le plan de 2014, 2014, 2015 et 2016 pour le plan de 2013, 2013, 2014 et 2015 pour le plan de 2012 et 2012, 2013 et 2014 pour le plan de 2011 et l'utilisation d'un barème d'attribution prédéfini en fonction du pourcentage de performance atteint. Aucune condition de performance ne s'applique jusqu'à un talon de 200 actions.

Au 31 décembre 2014, les conditions de performance ont été supposées réalisées.

### Juste valeur des actions gratuites attribuées

La juste valeur correspond à la valeur de l'action au jour de l'attribution sous déduction de l'hypothèse de distribution de dividendes pendant la période d'acquisition. Pour les résidents français, la période de conservation de 2 ans supplémentaire a donné lieu à la valorisation d'un coût d'illiquidité sur la base d'un taux de prêt consenti au salarié équivalent au taux que consentirait une banque à un particulier de profil financier moyen. La décote d'illiquidité s'élève respectivement à 4,46 %, 5,75 %, 8,06 % et 8,54 % de la valeur de l'action à la date d'attribution pour les plans 2014, 2013, 2012 et 2011.

Sur la base de ces hypothèses les justes valeurs s'élèvent respectivement pour les plans 2014, 2013, 2012, 2011 et 2010 à 104,58 euros, 112,37 euros, 77,07 euros et 70,36 euros pour les résidents français et 109,99 euros, 119,87 euros, 84,62 euros et 77,67 euros pour les non-résidents par rapport à un cours de l'action de 121,35 euros, 130,45 euros, 93,68 euros et 85,68 euros.

La charge comptabilisée en 2014, 2013 et 2012 s'élève respectivement à 93,0 millions d'euros, 70,2 millions d'euros et 45,2 millions d'euros.

## 22.4. Autres éléments du résultat global

Les tableaux suivants détaillent par nature les mouvements sur ces éléments :

<i>En millions d'euros</i>	<b>31.12.2014</b>	31.12.2013	31.12.2012
<b>Titres disponibles à la vente</b>			
Réserve à l'ouverture	5 084,2	4 406,7	2 675,8
Variations de juste valeur de la période	- 172,6	677,5	1 730,9
Perte de valeur constatée en résultat	-	-	-
Variations de juste valeur constatées en résultat	-	-	-
<b>Réserve à la clôture</b>	<b>4 911,6</b>	<b>5 084,2</b>	<b>4 406,7</b>

<i>En millions d'euros</i>	<b>31.12.2014</b>	31.12.2013	31.12.2012
<b>Couverture de flux futurs – change</b>			
Réserve à l'ouverture	108,6	95,4	- 7,4
Variations de juste valeur de la période	16,0	137,2	20,1
Variations de juste valeur constatées en résultat	- 33,2	- 124,0	82,7
Sortie de périmètre	- 2,6	-	-
<b>Réserve à la clôture</b>	<b>88,8</b>	<b>108,6</b>	<b>95,4</b>

Une hausse (baisse) de 10 % de l'euro contre toutes les devises utilisées dans le Groupe aurait eu un effet de + 199,1 millions d'euros (- 187,0 millions d'euros) sur la réserve de couverture des flux futurs de change et la valeur de marché des instruments de couverture au 31 décembre 2014.

Une hausse (baisse) de 10 % de l'euro contre toutes les devises utilisées dans le Groupe aurait eu un effet de + 247,5 millions d'euros (- 212,2 millions d'euros) sur la réserve de couverture des flux futurs de change et la valeur de marché des instruments de couverture au 31 décembre 2013.

Une hausse (baisse) de 10 % de l'euro contre toutes les devises utilisées dans le Groupe aurait eu un effet de + 209,7 millions d'euros (- 195,1 millions d'euros) sur la réserve de couverture des flux futurs de change et la valeur de marché des instruments de couverture au 31 décembre 2012.

Une hausse (baisse) de 10 % de l'USD contre les principales devises du Groupe aurait eu un effet de - 38,9 millions d'euros (+ 51,0 millions d'euros) sur la réserve de couverture des flux futurs de change et la valeur de marché des instruments de couverture au 31 décembre 2014.

Une hausse (baisse) de 10 % de l'USD contre les principales devises du Groupe aurait eu un effet de - 44,5 millions d'euros (+ 74,0 millions d'euros) sur la réserve de couverture des flux futurs de change et la valeur de marché des instruments de couverture au 31 décembre 2013.

Une hausse (baisse) de 10 % de l'USD contre les principales devises du Groupe aurait eu un effet de - 55,1 millions d'euros (+ 68,3 millions d'euros) sur la réserve de couverture des flux futurs de change et la valeur de marché des instruments de couverture au 31 décembre 2012.

<i>En millions d'euros</i>	<b>31.12.2014</b>	31.12.2013	31.12.2012
<b>Couverture de flux de trésorerie – taux d'intérêt</b>			
Réserve à l'ouverture	-	-	-
Variations de juste valeur de la période	-	-	-
Variations de juste valeur constatées en résultat	-	-	-
<b>Réserve à la clôture</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

<i>En millions d'euros</i>	<b>31.12.2014</b>	31.12.2013	31.12.2012
<b>Gains et pertes actuariels et effet du plafonnement des actifs</b>			
Réserve à l'ouverture	- 879,5	- 1 068,4	- 796,4
Gains / (pertes) actuariels de la période	- 651,8	188,9	- 272,0
Effet du plafonnement des actifs	- 20,9	-	0,1
Sortie de périmètre	10,0	-	-
<b>Réserve à la clôture</b>	<b>- 1 542,2</b>	<b>- 879,5</b>	<b>- 1 068,4</b>

<i>En millions d'euros</i>	<b>31.12.2014</b>	31.12.2013	31.12.2012
<b>Autres éléments du résultat global</b>			
Réserve brute	3 458,2	4 313,3	3 433,7
Effet impôt associé	287,7	56,8	152,7
<b>Réserve nette d'impôt</b>	<b>3 745,9</b>	<b>4 370,1</b>	<b>3 586,4</b>

## NOTE 23

## Avantages postérieurs à l'emploi, indemnités de fin de carrière et autres avantages à long terme

Le Groupe participe, selon les lois et usages de chaque pays, à des régimes de retraite, d'aménagement de fin de carrière ainsi qu'à des régimes accordant d'autres avantages aux salariés.

Pour les régimes de base et autres régimes à cotisations définies, le Groupe comptabilise en charges les cotisations à payer lorsqu'elles sont dues et aucune provision n'est comptabilisée, le Groupe n'étant pas engagé au-delà des cotisations versées.

Pour les régimes à prestations définies, les caractéristiques des régimes en vigueur au sein du Groupe sont les suivantes :

- ♦ en France, les obligations conventionnelles prévoient des indemnités de fin de carrière spécifiques. Par ailleurs, il a été mis en place un régime de congé de fin de carrière ainsi qu'un régime de retraite à prestations définies. Il existe de plus dans certaines sociétés du Groupe une couverture

médicale partiellement prise en charge par le Groupe et bénéficiant aux retraités.

Ces engagements font l'objet d'une couverture financière externe partielle :

- ♦ à l'étranger, lorsqu'il existe des régimes de retraites ou d'autres engagements spécifiques à prestations définies, les engagements actuariels correspondants, nets des fonds capitalisés affectés à leur couverture, sont également pris en charge sur la base des droits acquis par les salariés.

Les engagements de retraite sont déterminés et comptabilisés en accord avec les principes comptables présentés en note 1.23.

Les hypothèses utilisées pour le calcul des engagements tiennent compte des conditions économiques propres à chaque pays ou société du Groupe. Les hypothèses moyennes pondérées se déclinent comme suit pour le Groupe :

En %	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
Taux d'actualisation	2,8 %	3,8 %	3,6 %
Taux de progression des salaires	4,7 %	4,9 %	4,9 %
Taux de rendement long terme attendu sur les actifs	2,9 %	3,8 %	3,6 %

	31.12.2014			31.12.2013			31.12.2012		
	Taux initial	Taux final	Application du taux final	Taux initial	Taux final	Application du taux final	Taux initial	Taux final	Application du taux final
Taux d'évolution des coûts médicaux	5,8 %	4,2 %	2019	4,9 %	3,6 %	2019	5,7 %	3,8 %	2019

Les taux d'actualisation retenus sont obtenus par référence au taux de rendement des obligations des émetteurs privés, de très bonne qualité de signature, de maturité correspondant à celle de l'engagement.

Le niveau de qualité retenu est apprécié par référence à la notation minimale AA-/Aa3 auprès de l'une des trois principales agences de notation financière.

Ils se déclinent comme suit par zone géographique :

En %	2014	2013	2012
<b>Moyenne pondérée tous pays sur base de l'engagement</b>	<b>2,8 %</b>	<b>3,8 %</b>	<b>3,6 %</b>
Dont :			
Zone Euro <sup>(1)</sup>	2,2 %	3,5 %	3,4 %
Etats-Unis	3,8 %	4,3 %	3,5 %
Royaume-Uni	3,8 %	4,5 %	4,5 %

(1) La moyenne pondérée résulte pour 2014 d'un taux d'actualisation de 2,3 % pour les régimes de rente d'une durée moyenne de 23,8 ans et d'un taux de 2,1 % pour les régimes de capitaux d'une durée moyenne de 13,6 ans.

Une baisse de 50 points de base des taux d'actualisation entraînerait une augmentation des engagements de 298,7 millions d'euros sur la zone euro, de 62,8 millions d'euros sur les Etats-Unis et de 69,1 millions d'euros sur le Royaume-Uni.



Les taux de rendement prospectif des actifs de couverture sont alignés sur les taux d'actualisation.

Ils se déclinent comme suit par zone géographique :

<i>En %</i>	<b>2014</b>	2013	2012
<b>Moyenne pondérée sur base des actifs de chaque pays</b>	<b>2,9 %</b>	<b>3,8 %</b>	<b>3,6 %</b>
Dont :			
Zone Euro	2,2 %	3,5 %	3,4 %
Etats-Unis	3,8 %	4,3 %	3,5 %
Royaume-Uni	3,8 %	4,5 %	4,5 %

Une baisse de 50 points de base des taux de rendement prospectif entraînerait une baisse des actifs ainsi que du rendement attendu des fonds de - 8,6 millions d'euros sur la zone euro, de - 3,8 millions d'euros sur les Etats-Unis et de - 2,9 millions d'euros sur le Royaume-Uni.

Les actifs de couverture sont investis à la clôture de la façon suivante :

<i>En %</i>	<b>31.12.2014</b>	31.12.2013	31.12.2012
Actions <sup>(1)</sup>	35,6 %	37,7 %	35,1 %
Obligations	56,4 %	52,8 %	55,8 %
Immobilier <sup>(2)</sup>	3,7 %	3,6 %	3,4 %
Placements monétaires	1,2 %	1,0 %	1,0 %
Divers	3,1 %	4,9 %	4,6 %
<b>TOTAUX</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

(1) Dont actions L'Oréal : néant.

(2) Dont locaux occupés par l'entreprise : néant.

La répartition des actifs de couverture doit respecter des limites de placement entre les différentes catégories d'actifs et répondre à des critères de notation minimum pour les placements monétaires et les obligations.

Les variations durant les exercices 2014, 2013 et 2012 s'analysent comme suit :

En millions d'euros	Dette actuarielle	Actifs de couverture	Provisions au bilan
<b>Solde au 31 décembre 2011</b>	<b>3 205,6</b>	<b>- 2 100,0</b>	<b>1 105,6</b>
Coûts des services rendus au cours de la période	117,7	-	117,7
Effet de l'actualisation	140,4	-	140,4
Rendement attendu des fonds	-	- 120,7	- 120,7
Droits passés : créations/modifications de régimes	0,9	-	0,9
Réductions de régimes	-	-	-
Liquidations de régimes	0,1	-	0,1
Prestations versées	- 160,3	116,9	- 43,5
Cotisations versées	5,3	- 271,7	- 266,4
Ecart actuariel	402,3	- 140,7	261,6
Effet de la variation des taux de change	- 16,9	10,5	- 6,3
Autres mouvements	- 0,3	2,0	1,7
<b>Solde au 31 décembre 2012</b>	<b>3 694,8</b>	<b>- 2 503,6</b>	<b>1 191,2</b>
Coûts des services rendus au cours de la période	134,5	-	134,5
Effet de l'actualisation	137,1	-	137,1
Rendement attendu des fonds	-	- 98,7	- 98,7
Droits passés : créations/modifications de régimes	0,2	-	0,2
Réductions de régimes	- 0,2	-	- 0,2
Liquidations de régimes	-	-	-
Prestations versées	- 178,7	131,3	- 47,4
Cotisations versées	4,2	- 247,9	- 243,7
Ecart actuariel	- 128,7	- 50,8	- 179,4
Effet de la variation des taux de change	- 72,9	52,6	- 20,3
Autres mouvements <sup>(1)</sup>	60,9	5,4	66,3
<b>Solde au 31 décembre 2013</b>	<b>3 651,4</b>	<b>- 2 711,8</b>	<b>939,6</b>
Coûts des services rendus au cours de la période	141,4	0,0	141,4
Effet de l'actualisation	144,2	0,0	144,2
Rendement attendu des fonds	-	- 115,1	- 115,1
Droits passés : créations/modifications de régimes	- 5,1	0,0	- 5,1
Réductions de régimes	- 33,2	0,0	- 33,2
Liquidations de régimes	0,1	0,0	0,1
Prestations versées	- 174,5	130,7	- 43,8
Cotisations versées	4,1	- 255,6	- 251,5
Ecart actuariel	881,2	- 208,6	672,6
Effet de la variation des taux de change	155,8	- 128,0	27,8
Autres mouvements	- 5,1	7,8	2,7
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>4 760,3</b>	<b>- 3 280,6</b>	<b>1 479,7</b>

(1) Dont en 2013 pour la dette actuarielle 67,6 millions d'euros reclassés de dettes sociales à provisions retraites.

La valeur actuelle totale des engagements se ventile comme suit entre les plans totalement ou partiellement financés et ceux non couverts par des actifs financiers :

En millions d'euros	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
Valeur actuelle des engagements partiellement ou totalement couverts par des actifs financiers	4 014,8	3 199,8	3 277,5
Valeur de marché des fonds investis	3 280,6	2 711,8	2 503,6
Position nette des engagements partiellement ou totalement financés	734,2	488,0	773,9
Valeur actuelle des engagements totalement non couverts par des actifs financiers	745,5	451,6	417,3

Les coûts de retraite pris en charges sont inclus avec les frais de personnel en exploitation et en charge financière pour leur composante financière et se décomposent comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	<b>2014</b>	2013	2012
Coûts des services rendus au cours de l'exercice	141,4	134,5	117,7
Effet de l'actualisation des droits acquis	144,2	137,1	140,4
Rendement attendu des fonds	- 115,1	- 98,7	- 120,7
Créations/modifications de régimes	- 5,1	0,2	0,9
Réductions de régimes	- 33,2	- 0,2	-
Liquidations de régimes	0,1	-	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>132,3</b>	<b>172,9</b>	<b>138,4</b>

Les cotisations dues aux caisses de retraites au titre des régimes à cotisations définies pour les exercices 2014, 2013 et 2012 se sont élevées respectivement à 409,8, 388,4 et 367,3 millions d'euros.

L'évolution de 1 % du taux d'augmentation tendancielle des coûts médicaux se traduirait par les effets suivants :

	<b>Augmentation de 1 %</b>	<b>Diminution de 1 %</b>
Dette actuarielle	13,3	- 10,8
Charge normale et charge d'intérêts	7,6	- 5,6

L'historique des pertes et gains actuariels se décline comme suit :

<b>2014</b> <i>En millions d'euros</i>	<b>Dette actuarielle</b>	<b>Actifs de couverture</b>	<b>Provisions au bilan</b>
Écarts actuariels liés à l'expérience	- 9,1	- 208,6	- 217,7
Écarts actuariels démographiques	49,6		49,6
Écarts actuariels financiers	840,7		840,7
<b>TOTAL</b>	<b>881,2</b>	<b>- 208,6</b>	<b>672,6</b>

<b>2013</b> <i>En millions d'euros</i>	Dette actuarielle	Actifs de couverture	Provisions au bilan
Écarts actuariels liés à l'expérience	- 9,4	- 50,8	- 60,2
Écarts actuariels démographiques	18,2	-	18,2
Écarts actuariels financiers	- 137,5	-	- 137,5
<b>TOTAL</b>	<b>- 128,6</b>	<b>- 50,8</b>	<b>- 179,4</b>

<b>2012</b> <i>En millions d'euros</i>	Dette actuarielle	Actifs de couverture	Provisions au bilan
Écarts actuariels liés à l'expérience	2,1	- 140,7	- 138,6
Écarts actuariels démographiques	- 138,2	-	- 138,2
Écarts actuariels financiers	538,4	-	538,4
<b>TOTAL</b>	<b>402,3</b>	<b>- 140,7</b>	<b>261,6</b>

## NOTE 24 Provisions pour risques et charges

### 24.1. Soldes à la clôture

En millions d'euros	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
<b>Provisions pour risques et charges non courantes</b>	<b>193,6</b>	<b>174,5</b>	<b>181,9</b>
Autres provisions non courantes <sup>(1)</sup>	193,6	174,5	181,9
<b>Provisions pour risques et charges courantes</b>	<b>722,0</b>	<b>528,8</b>	<b>533,8</b>
Provisions pour restructurations	65,5	98,2	129,4
Provisions pour retour de produits	244,4	226,6	211,3
Autres provisions courantes <sup>(1)</sup>	412,1	204,0	193,1
<b>TOTAL</b>	<b>915,6</b>	<b>703,3</b>	<b>715,8</b>

(1) Ces rubriques comprennent notamment des provisions destinées à faire face à des risques et litiges de nature fiscale, des risques industriels, environnementaux et commerciaux liés à l'exploitation (ruptures de contrats), des coûts liés au personnel, ainsi que les risques liés aux enquêtes des autorités de contrôle de la concurrence.

Les provisions relatives aux enquêtes des Autorités de la concurrence s'élevaient au 31 décembre 2014 à 239,4 millions d'euros contre 43,0 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 45,0 millions d'euros au 31 décembre 2012 (voir note 29.2.).

Cette rubrique inclut également les titres mis en équivalence lorsque la quote-part de l'actif net est négative (voir note 17).

### 24.2. Variations de l'exercice des provisions pour risques et charges

En millions d'euros	31.12.2012	31.12.2013	Dotations <sup>(2)</sup>	Reprises (utilisées) <sup>(2)</sup>	Reprises (non utilisées) <sup>(2)</sup>	Incidence périmètre/Taux de change/ Autres <sup>(1)</sup>	31.12.2014
Provisions pour restructurations	129,4	98,2	31,0	- 56,0	- 12,4	4,7	65,5
Provisions pour retour de produits	211,3	226,6	202,3	- 159,7	- 48,3	23,5	244,4
Autres provisions pour risques et charges	375,1	378,5	333,3	- 89,0	- 54,4	37,3	605,7
<b>TOTAL</b>	<b>715,8</b>	<b>703,3</b>	<b>566,6</b>	<b>- 304,7</b>	<b>- 115,1</b>	<b>65,5</b>	<b>915,6</b>

(1) Concerne pour l'essentiel des variations de change.

(2) Ces chiffres se répartissent comme suit :

En millions d'euros	Dotations	Reprises (utilisées)	Reprises (non utilisées)
♦ Autres produits et charges	228,6	- 56,5	- 12,5
♦ Résultat d'exploitation	317,5	- 235,0	- 81,0
♦ Résultat financier	-	-	-
♦ Impôts sur les résultats	20,5	- 13,2	- 21,6

Pour l'exercice 2013, la variation s'analysait comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2011	31.12.2012	Dotations <sup>(2)</sup>	Reprises (utilisées) <sup>(2)</sup>	Reprises (non utilisées) <sup>(2)</sup>	Incidence périmètre/Taux de change/ Autres <sup>(1)</sup>	31.12.2013
Provisions pour restructurations	93,4	129,4	30,7	- 46,8	- 12,5	- 2,6	98,2
Provisions pour retour de produits	208,2	211,3	187,3	- 140,3	- 26,7	- 5,0	226,6
Autres provisions pour risques et charges	414,4	375,1	140,2	- 74,1	- 47,6	- 15,1	378,5
<b>TOTAL</b>	<b>716,0</b>	<b>715,8</b>	<b>358,2</b>	<b>- 261,2</b>	<b>- 86,8</b>	<b>- 22,7</b>	<b>703,3</b>

(1) Concerne pour l'essentiel des variations de change.

(2) Ces chiffres se répartissent comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	Dotations	Reprises (utilisées)	Reprises (non utilisées)
♦ Autres produits et charges	31,0	- 50,6	- 13,1
♦ Résultat d'exploitation	284,6	- 209,2	- 45,4
♦ Résultat financier	0,2	-	-
♦ Impôts sur les résultats	42,4	- 1,4	- 28,3

Pour l'exercice 2012, la variation s'analysait comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2011	Dotations <sup>(2)</sup>	Reprises (utilisées) <sup>(2)</sup>	Reprises (non utilisées) <sup>(2)</sup>	Incidence périmètre/Taux de change/ Autres <sup>(1)</sup>	31.12.2012
Provisions pour restructurations	93,4	71,3	- 31,9	- 1,1	- 2,3	129,4
Provisions pour retour de produits	208,2	149,0	- 126,6	- 21,8	2,5	211,3
Autres provisions pour risques et charges	414,4	154,7	- 169,7	- 22,1	- 2,2	375,1
<b>TOTAL</b>	<b>716,0</b>	<b>375,0</b>	<b>- 328,2</b>	<b>- 45,0</b>	<b>- 2,0</b>	<b>715,8</b>

(1) Concerne pour l'essentiel des variations de change.

(2) Ces chiffres se répartissent comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	Dotations	Reprises (utilisées)	Reprises (non utilisées)
♦ Autres produits et charges	84,6	- 32,0	- 1,1
♦ Résultat d'exploitation	250,5	- 205,3	- 37,8
♦ Résultat financier	0,2	- 0,1	-
♦ Impôts sur les résultats	39,7	- 90,8	- 6,1

## NOTE 25 Emprunts et dettes financières

Le Groupe se finance à moyen terme par des emprunts bancaires, et à court terme par l'émission de billets de trésorerie en France et de papier commercial aux Etats-Unis. Aucune de ces dettes ne comporte de clauses de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers.

### 25.1. Analyse de la dette par nature

En millions d'euros	31.12.2014		31.12.2013		31.12.2012	
	Non courants	Courants	Non courants	Courants	Non courants	Courants
Billets de trésorerie	-	2 294,8	-	-	-	-
Emprunts bancaires MLT	0,1	0,2	0,1	-	-	-
Dettes financières de location-financement	25,4	5,3	28,0	7,3	39,1	12,5
Concours bancaires	-	48,4	-	34,4	-	104,5
Autres emprunts et dettes financières	41,6	172,6	55,8	213,6	7,8	123,3
<b>TOTAL</b>	<b>67,1</b>	<b>2 521,2</b>	<b>83,9</b>	<b>255,3</b>	<b>47,0</b>	<b>240,2</b>

### 25.2. Analyse de la dette par maturité

En millions d'euros	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
Inférieure à 1 an <sup>(1)</sup>	2 521,2	255,3	240,2
De 1 à 5 ans	51,2	65,7	27,7
Supérieure à 5 ans	15,9	18,2	19,2
<b>TOTAL</b>	<b>2 588,3</b>	<b>339,2</b>	<b>287,1</b>

(1) Le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non utilisées de 3 300,0 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 3 236,3 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 2 550,0 millions d'euros au 31 décembre 2012. Ces lignes de crédit ne sont assorties d'aucune clause financière de conditionnalité.

Les flux d'intérêts financiers attendus à fin 2014 sont de l'ordre de 1,2 million d'euros en 2015, 0 million d'euros pour la période de 2016 à 2019 et 0 million d'euros au-delà de 2019.

Les flux d'intérêts financiers attendus à fin 2013 étaient non significatifs compte tenu de l'endettement résiduel au 31 décembre 2013, composé de divers emprunts à très court terme contractés par les filiales localement ainsi que des dettes de location-financement.

Les flux d'intérêts financiers attendus à fin 2012 étaient non significatifs compte tenu de l'endettement résiduel au

31 décembre 2012, composé de divers emprunts à très court terme contractés par les filiales localement ainsi que des dettes de location-financement.

Ces évaluations sont faites sur la base du taux effectif à la fin de l'exercice, après prise en compte des instruments de couverture et sans renouvellement des dettes arrivant à échéance. Les dettes de location-financement ne sont pas prises en compte dans ce calcul en raison de leur caractère non significatif.

### 25.3. Analyse de la dette par devise

En millions d'euros	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
Euro (EUR)	1 850,6	25,1	115,2
US dollar (USD)	479,0	11,9	14,2
Real brésilien (BRL) <sup>(1)</sup>	83,6	111,9	34,5
Yuan (CNY)	43,4	43,7	27,4
Dollar canadien (CAD)	20,4	61,5	24,7
Rupiah indonésienne (IDR)	19,9	18,2	20,8
Livre égyptienne (EGP)	18,6	4,2	-
Livre Sterling (GBP)	18,5	18,1	19,3
Rouble russe (RUB)	16,3	0,9	0,4
Autres	38,0	43,8	30,6
<b>TOTAL</b>	<b>2 588,3</b>	<b>339,2</b>	<b>287,1</b>

(1) Dont respectivement en 2014 et 2013, 32,6 et 48,3 millions d'euros de dettes sur intérêts minoritaires relatives à l'acquisition de Emporio Body Store.

### 25.4. Répartition de la dette taux fixe – taux variable (après prise en compte des instruments de couverture de taux)

<i>En millions d'euros</i>	<b>31.12.2014</b>	31.12.2013	31.12.2012
Taux variable	2 555,4	302,5	243,1
Taux fixe	32,9	36,7	44,0
<b>TOTAL</b>	<b>2 588,3</b>	<b>339,2</b>	<b>287,1</b>

### 25.5. Taux d'intérêts effectifs

Les taux d'intérêt effectif de la dette, après prise en compte des instruments de couverture, s'élevaient à 0,30 % en 2014 pour les billets de trésorerie. Il n'y avait pas de billet de trésorerie au 31 décembre 2013 comme au 31 décembre 2012.

Il n'y a pas d'emprunt bancaire moyen long terme au 31 décembre 2014 comme au 31 décembre 2013 et au 31 décembre 2012.

### 25.6. Taux moyen de la dette

Les taux moyens de la dette, après prise en compte des instruments de couverture, se ventilent comme suit :

	<b>31.12.2014</b>	31.12.2013	31.12.2012
Euro (EUR) <sup>(1)</sup>	0,37 %	0,10 %	0,35 %
US dollar (USD)	0,07 %	0,10 %	0,14 %

(1) L'augmentation du taux euro résulte d'un allongement de la maturité moyenne des tirages de billets de trésorerie.

### 25.7. Juste valeur des emprunts et dettes financières

La juste valeur des dettes à taux fixe est déterminée pour chaque emprunt par actualisation des cash-flows futurs, en retenant les courbes de taux d'intérêt obligataire à la clôture de l'exercice et avec prise en compte du *spread* correspondant à la classe de risque du Groupe.

La valeur nette comptable des concours bancaires courants et autres emprunts à taux variable constitue une approximation raisonnable de leur juste valeur.

Au 31 décembre 2014, la juste valeur des dettes s'élève à 2 589,2 millions d'euros. Au 31 décembre 2013, la juste valeur des dettes s'élevait à 340,0 millions d'euros. Au 31 décembre 2012, la juste valeur des dettes s'élevait à 287,7 millions d'euros.

### 25.8. Dettes couvertes par des sûretés réelles

Il n'existe pas de dette couverte par des sûretés réelles de montants significatifs au 31 décembre 2014, 2013 et 2012.

### 25.9. Lignes de crédit confirmées

Au 31 décembre 2014, L'Oréal et ses filiales ont 3 300,0 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées contre 3 236,3 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 2 550,0 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Les échéances des lignes au 31 décembre 2014 s'étaient comme suit :

- ◆ 0 million d'euros à moins d'un an ;
- ◆ 3 300,0 millions d'euros compris entre un an et 4 ans.

## NOTE 26

**Instruments dérivés et exposition aux risques de marché**

Afin de gérer son exposition aux risques de change et de taux d'intérêt qui découle de ses opérations courantes, le Groupe utilise des instruments dérivés négociés avec des contreparties de premier plan.

Conformément aux règles du Groupe, ces instruments dérivés de change et de taux d'intérêt sont mis en place à des fins de couverture.

**26.1. Couverture du risque de change**

Le Groupe est exposé au risque de change sur des transactions commerciales comptabilisées au bilan et sur des transactions futures ayant un caractère hautement probable.

La politique du Groupe en matière d'exposition au risque de change sur ses opérations commerciales futures est de couvrir en fin d'année une part très significative du risque de change de l'année suivante par des instruments dérivés sur la base des budgets d'exploitation de chaque filiale.

L'ensemble des flux futurs du Groupe en devises fait l'objet de prévisions détaillées sur l'horizon de l'année budgétaire à venir. Les risques de change mis en évidence sont couverts par des achats ou ventes à terme ou par des options, afin de réduire au maximum la position de change par devise de chaque filiale. La durée d'utilité de ces instruments est en adéquation avec les

flux de règlement du Groupe. Les instruments dérivés de change sont négociés par REGEFI ou, de manière exceptionnelle, directement par des filiales du Groupe lorsque la réglementation locale l'exige, ces opérations étant soumises au contrôle de REGEFI (banque du Groupe).

REGEFI en tant que banque du Groupe est soumise à la réglementation EMIR. Ce règlement publié par la Commission européenne en septembre 2012 vise à faire évoluer les marchés de gré à gré vers plus de centralisation, dont les principaux enjeux sont l'amélioration de la transparence des marchés, la régulation des transactions et la diminution du risque systémique grâce à un mécanisme de garantie. Les sociétés du Groupe devant par ailleurs emprunter et placer leur trésorerie dans leur propre devise, les risques de change générés par la gestion de leur trésorerie courante sont pratiquement inexistantes.

En raison de la politique de couverture du risque de change du Groupe d'une part très significative des besoins annuels de l'année suivante en fin d'année, la sensibilité du résultat aux variations du cours des devises au 31 décembre reste marginale. L'impact d'une variation du cours des devises sur la réserve de couverture de flux futurs relative au change est donné en note 22.4.



Les instruments financiers dérivés détenus dans un but de couverture du risque de change y compris ceux détenus pour couvrir le risque de change de Galderma et Innéov ont tous une maturité inférieure à 18 mois à l'origine et se détaillent comme suit :

En millions d'euros	Nominal			Valeurs de marché		
	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
<b>Changes à terme</b>						
<b>Achat EURO contre devises</b>	<b>1 810,8</b>	<b>1 960,4</b>	<b>2 499,8</b>	<b>- 10,3</b>	<b>45,9</b>	<b>32,6</b>
USD/EUR	411,3	252,2	806,5	- 32,3	8,3	16,4
MXN/EUR	214,0	203,5	176,6	6,5	5,5	2,1
GBP/EUR	165,5	172,7	118,3	- 11,0	- 3,3	3,1
CNY/EUR	161,4	88,7	126,2	- 9,5	1,3	1,3
RUB/EUR	139,9	174,4	198,6	53,1	3,9	- 3,4
AUD/EUR	90,1	50,8	89,2	0,6	2,2	1,4
CAD/EUR	86,8	58,0	88,8	- 2,9	2,7	2,0
BRL/EUR	81,9	75,1	80,0	- 1,0	5,2	3,4
TRY/EUR	72,4	31,8	37,7	- 2,4	3,4	- 0,2
CLP/EUR	40,7	36,4	27,2	- 1,1	1,6	0,1
EUR/Devises Asie, Pacifique	197,4	156,1	220,8	- 16,3	9,3	6,3
EUR/Devises Europe de l'Est	54,4	61,6	96,0	0,5	0,0	- 1,3
EUR/Autres Devises	95,0	599,1	433,8	5,7	5,8	1,5
<b>Achat USD contre devises</b>	<b>119,3</b>	<b>124,6</b>	<b>159,4</b>	<b>8,3</b>	<b>2,0</b>	<b>- 5,6</b>
USD/Devises Amérique Latine	66,7	93,0	77,0	5,5	1,4	- 3,4
USD/CAD	52,6	31,6	27,9	2,8	0,6	- 0,6
USD/Autres Devises	-	-	54,5	-	-	- 1,6
<b>Vente USD contre devises</b>	<b>216,9</b>	<b>355,4</b>	<b>344,4</b>	<b>15,5</b>	<b>8,2</b>	<b>0,3</b>
USD/CHF	0,6	146,5	169,4	0,3	7,5	5,2
USD/Devises Asie, Pacifique	216,2	154,9	175,0	13,3	2,2	- 4,9
USD/Autres Devises	0,1	54,1	-	1,9	- 1,5	-
<b>Autres couples de devises</b>	<b>200,5</b>	<b>318,3</b>	<b>296,4</b>	<b>2,0</b>	<b>3,0</b>	<b>2,6</b>
<b>Total changes à terme</b>	<b>2 347,5</b>	<b>2 758,7</b>	<b>3 300,0</b>	<b>15,6</b>	<b>59,1</b>	<b>29,9</b>
<b>Options de change</b>						
Options EUR/USD	141,6	313,0	117,9	1,3	11,4	8,3
Options EUR/HKD	67,9	114,8	56,0	0,9	5,3	3,7
Options EUR/CNY	52,9	62,9	33,1	1,1	2,6	2,0
Options EUR/BRL	19,5	59,9	31,7	2,5	7,8	3,1
Options EUR/RUB	60,9	58,6	-	24,8	4,0	-
Options EUR/Autres devises	95,6	202,4	199,5	1,9	14,2	9,7
Options CHF/USD	-	62,8	64,4	-	3,5	4,4
<b>Autres couples de devises</b>	<b>17,5</b>	<b>40,2</b>	<b>21,1</b>	<b>2,0</b>	<b>3,7</b>	<b>1,2</b>
<b>Total options de change</b>	<b>456,1</b>	<b>914,5</b>	<b>523,7</b>	<b>34,5</b>	<b>52,4</b>	<b>32,4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2 803,6</b>	<b>3 673,2</b>	<b>3 823,7</b>	<b>50,0</b>	<b>111,6</b>	<b>62,3</b>

Les valeurs de marché par nature de couverture se décomposent comme suit :

En millions d'euros	2014	2013	2012
Couvertures de juste valeur <sup>(1)</sup>	11,9	13,4	5,8
Couvertures de flux futurs	38,1	98,2	56,5
Couvertures d'investissement net à l'étranger	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>50,0</b>	<b>111,6</b>	<b>62,3</b>

(1) Les couvertures de juste valeur concernent les risques liés à la devise pour les créances et dettes d'exploitation ainsi que pour les opérations de placement/financement en devises.

La juste valeur des instruments dérivés est leur valeur de marché.

Le Groupe n'a pas de positions en devises significatives non couvertes au bilan.

## 26.2. Couverture du risque de taux d'intérêt

Le Groupe n'avait pas à fin 2014 comme à fin 2013 et 2012 d'instruments de couverture de taux d'intérêt.

## 26.3. Sensibilité à l'évolution des taux d'intérêt

Une hausse des taux d'intérêt de 100 points de base aurait un impact direct négatif sur le coût de l'endettement financier net de -6,4 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre un effet direct positif de +23,8 millions d'euros au 31 décembre 2013 et +20,0 millions d'euros au 31 décembre 2012, après prise en compte de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des instruments dérivés, et en considérant que le montant total de la dette nette/trésorerie nette reste stable et que les dettes à taux fixe arrivées à échéance sont remplacées par du taux variable.

L'incidence d'une hausse de 100 points de base des taux d'intérêt sur la juste valeur des dettes financières à taux fixe du Groupe, après prise en compte des instruments dérivés de taux, s'il en existe, peut être estimée à 0,3 million d'euros au 31 décembre 2014 contre 0,3 million d'euros au 31 décembre 2013 et 0,3 million d'euros au 31 décembre 2012.

## 26.4. Risque de contrepartie

Le Groupe privilégie les relations financières avec les banques de taille internationale bénéficiant des meilleures notations auprès d'agences spécialisées. Dès lors, le Groupe considère être faiblement exposé au risque de contrepartie.

Par ailleurs, les instruments financiers utilisés dans le cadre de la gestion des risques de change et de taux sont négociés avec des contreparties bancaires internationales de premier plan.

## 26.5. Risque de liquidité

Le risque de liquidité du Groupe peut être apprécié au travers de la dette financière à court terme représentée par l'encours de son programme de billets de trésorerie. Au regard du non-renouvellement éventuel de ces concours, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non utilisées de 3 300,0 millions d'euros au 31 décembre 2014. Ces lignes de crédit ne sont assorties d'aucune clause financière de conditionnalité.

## 26.6. Risque sur actions

Il n'existe pas de trésorerie investie en actions.

La trésorerie disponible est placée, auprès d'organismes financiers de premier rang, sous forme d'instruments qui sont non spéculatifs et susceptibles d'être mobilisés dans des délais très courts. Au 31 décembre 2014, les valeurs mobilières de placement comprennent essentiellement des fonds communs de placement (note 21).

Au 31 décembre 2014, le Groupe détient 118 227 307 actions Sanofi pour une valeur de 8 945,1 millions d'euros (note 16). Pour ces actions, la variation du cours de Bourse de l'action de plus ou moins 10 % par rapport au cours de 75,66 euros du 31 décembre 2014 aurait un impact sur les capitaux propres consolidés du Groupe de plus ou moins 894,5 millions d'euros avant impôt.

Un passage significatif ou prolongé au-dessous du cours de 34,12 euros, coût d'entrée de l'action Sanofi, exposerait potentiellement L'Oréal à déprécier son actif par le compte de résultat.

Au 31 décembre 2013, le Groupe détenait 118 227 307 actions Sanofi pour une valeur de 9 117,7 millions d'euros (note 16). Pour ces actions, la variation du cours de Bourse de l'action de plus ou moins 10 % par rapport au cours de 77,12 euros du 31 décembre 2013 aurait un impact sur les capitaux propres consolidés du Groupe de plus ou moins 911,8 millions d'euros avant impôt.

Au 31 décembre 2012, le Groupe détenait 118 227 307 actions Sanofi pour une valeur de 8 440,2 millions d'euros (note 16). Pour ces actions, la variation du cours de Bourse de l'action de plus ou moins 10 % par rapport au cours de 71,39 euros du 31 décembre 2012 aurait un impact sur les capitaux propres consolidés du Groupe de plus ou moins 844,0 millions d'euros avant impôt.

## 26.7. Hiérarchie de juste valeur

La norme IFRS 7 amendée en 2009 demande de classer les actifs et passifs financiers comptabilisés à la juste valeur au bilan selon les trois niveaux suivants :

- ◆ niveau 1 : instrument coté sur un marché actif ;
- ◆ niveau 2 : instrument évalué à partir de techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables ;
- ◆ niveau 3 : instrument évalué à partir de techniques de valorisation s'appuyant sur des données non observables.

Le tableau ci-dessous donne l'analyse des instruments financiers comptabilisés en juste valeur au bilan par niveau de hiérarchie.

<i>En millions d'euros</i> 31 décembre 2014	niveau 1	niveau 2	niveau 3	Total juste valeur
<b>Actifs à la juste valeur</b>				
Dérivés de change		262,4		262,4
Actions Sanofi	8 945,1			8 945,1
Valeurs mobilières de placement	666,5			666,5
<b>TOTAL DES ACTIFS À LA JUSTE VALEUR</b>	<b>9 611,6</b>	<b>262,4</b>	-	<b>9 874,0</b>
<b>Passifs à la juste valeur</b>				
Dérivés de change		215,8		215,8
<b>TOTAL DES PASSIFS À LA JUSTE VALEUR</b>	-	<b>215,8</b>	-	<b>215,8</b>

<i>En millions d'euros</i> 31 décembre 2013	niveau 1	niveau 2	niveau 3	Total juste valeur
<b>Actifs à la juste valeur</b>				
Dérivés de change		195,2		195,2
Actions Sanofi	9 117,7			9 117,7
Valeurs mobilières de placement	1 024,2			1 024,2
<b>TOTAL DES ACTIFS À LA JUSTE VALEUR</b>	<b>10 141,9</b>	<b>195,2</b>	-	<b>10 337,1</b>
<b>Passifs à la juste valeur</b>				
Dérivés de change		90,4		90,4
<b>TOTAL DES PASSIFS À LA JUSTE VALEUR</b>	-	<b>90,4</b>	-	<b>90,4</b>

<i>En millions d'euros</i> 31 décembre 2012	niveau 1	niveau 2	niveau 3	Total juste valeur
<b>Actifs à la juste valeur</b>				
Dérivés de change		154,5		154,5
Actions Sanofi	8 440,2			8 440,2
Valeurs mobilières de placement	150,1			150,1
<b>TOTAL DES ACTIFS À LA JUSTE VALEUR</b>	<b>8 590,3</b>	<b>154,5</b>	-	<b>8 744,8</b>
<b>Passifs à la juste valeur</b>				
Dérivés de change		100,7		100,7
<b>TOTAL DES PASSIFS À LA JUSTE VALEUR</b>	-	<b>100,7</b>	-	<b>100,7</b>

## 26.8. Compensation d'actifs et de passifs financiers

Les actifs et les passifs financiers résultant des opérations de couverture de change et/ou de taux avec nos contreparties bancaires ne sont pas compensés au bilan car il s'agit de contrats FBF (Fédération Bancaire Française) ou ISDA

(International Swaps and Derivatives Association) qui ne prévoient pas de compensation hors le cas de défaillance de l'une des parties contractuelles et ne répondent donc pas aux critères de compensation au bilan de IAS 32.

Si la compensation des contrats était réalisée par contrepartie bancaire, l'actif et le passif auraient été minorés de 116,4, 26,7 et 28,8 millions d'euros respectivement en 2014, 2013 et 2012.



## NOTE 27 Autres passifs courants

En millions d'euros	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
Dettes sociales et fiscales (hors impôts sur les bénéfices)	1 165,8	1 046,6	1 074,3
Clients créditeurs	748,1	673,3	606,4
Dettes sur immobilisations	147,6	145,8	143,7
Instruments dérivés	215,8	90,4	100,7
Autres passifs courants	138,3	139,5	130,5
<b>TOTAL</b>	<b>2 415,6</b>	<b>2 095,5</b>	<b>2 055,6</b>

## NOTE 28 Engagements hors bilan

### 28.1. Engagements de location simple

Ils s'élèvent à 1 690,5 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 1 657,4 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 1 769,0 millions d'euros au 31 décembre 2012 dont :

- ◆ 457,9 millions d'euros à moins d'un an au 31 décembre 2014, contre 425,2 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 447,2 millions d'euros au 31 décembre 2012 ;
- ◆ 994,3 millions d'euros de 1 à 5 ans au 31 décembre 2014, contre 983,8 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 1 069,5 millions d'euros au 31 décembre 2012 ;
- ◆ 238,1 millions d'euros à plus de 5 ans au 31 décembre 2014, contre 248,4 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 252,3 millions d'euros au 31 décembre 2012.

### 28.2. Autres engagements hors bilan

Les lignes de crédit confirmées figurent en note 25.

Les autres engagements hors bilan significatifs ont été identifiés et chiffrés. Ils sont pour l'essentiel à moins d'un an et se détaillent comme suit :

En millions d'euros	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
Garanties données <sup>(1)</sup>	238,3	163,1	134,2
Garanties reçues	61,8	58,2	55,5
Commandes d'investissements	249,8	247,9	236,8
Obligations d'achats dans le cadre de contrats d'approvisionnement	482,0	454,1	487,2

(1) Il s'agit essentiellement de garanties données à des administrations ou sur des prêts consentis à des tiers partenaires du Groupe, ainsi que l'engagement net pris envers la Fondation L'Oréal pour son programme pluriannuel.

### 28.3. Opérations d'acquisition en cours

Le 8 septembre 2014, L'Oréal a annoncé la signature d'un accord en vue de l'acquisition de NIELY COSMETICOS. Fondée en 1981 par Daniel Fonseca de Jesus, Niely Cosmetics est la plus grande entreprise indépendante de produits capillaires et de coloration au Brésil, l'un des plus importants marchés de coloration et de soin capillaire au monde.

Avec un chiffre d'affaires net de 405 millions de Réals (soit 140 millions d'Euros) en 2013, le groupe Niely Cosmetics s'appuie sur deux marques phares : Cor & Ton pour la coloration et Niely Gold pour les shampooings et soins capillaires. D'autre part, Niely dispose d'installations industrielles et logistiques à Nova Iguaçu dans l'Etat de Rio.

L'accord des autorités réglementaires locales est devenu définitif début janvier 2015.

### 28.4. Risques environnementaux

Le Groupe veille à analyser l'évolution des règlements et des lois relatifs à la protection de l'environnement et n'anticipe pas pour le futur d'incidence significative sur l'activité, la situation financière, les résultats ou le patrimoine du Groupe.

Les risques identifiés au 31 décembre 2014 n'ont pas de caractère significatif.

NOTE 29

## Passifs éventuels et litiges en cours significatifs

Indépendamment d'un certain nombre de litiges liés à la marche des affaires et pour lesquels le Groupe estime qu'ils sont convenablement provisionnés (voir note 17), L'Oréal est impliqué dans les litiges significatifs exposés ci-après :

### 29.1. Contentieux fiscal Brésil

En matière fiscale, L'Oréal Brasil a reçu début janvier 2013 une notification de redressement concernant la taxe indirecte IPI pour l'année 2008 pour 360,3 millions de Reais dont 207,7 millions de Reais d'intérêts et pénalités, soit 111,9 millions d'euros. L'Administration fiscale brésilienne remet en cause le prix utilisé comme base de calcul de l'assiette de l'IPI. L'Oréal Brasil, après avoir pris avis de ses conseils fiscaux, estime que les arguments de l'Administration fiscale brésilienne ne sont pas fondés et a contesté cette notification. L'Oréal Brasil est en attente de la décision de la Cour Administrative d'appel. En conséquence, aucune provision n'a été constituée à ce titre.

### 29.2. Enquêtes des autorités de contrôle de la concurrence

Les autorités nationales de la concurrence de plusieurs pays d'Europe ont initié des enquêtes visant notamment le secteur des cosmétiques.

#### A) PAYS D'EUROPE HORS FRANCE

Les procédures en sont à des stades différents :

- ◆ en Espagne, la décision de première instance a été contestée en appel et fait maintenant l'objet d'un recours en cassation. Le montant de l'amende tel qu'il a été initialement notifié reste intégralement provisionné ;
- ◆ en Italie, l'affaire a été jugée en première instance, l'amende a été payée afin d'éviter d'encourir des pénalités de retard. A la suite de la décision d'appel rendue en

avril 2012 et du recours devant le Conseil d'Etat l'amende a été réduite de 35 %. La procédure est désormais close ;

- ◆ en Belgique, une procédure est également en cours d'instruction ;
- ◆ en Allemagne la procédure initiée en 2008 dans le domaine des soins et hygiène du corps est toujours en cours : un appel a été interjeté suite à la décision de première instance rendue le 14 mars 2013. L'amende n'a donc pas été payée pour l'instant mais est provisionnée.

Tous les contentieux encore en cours à fin décembre 2014 sont provisionnés à hauteur de 49,9 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 43,0 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 45,0 millions d'euros au 31 décembre 2012.

#### B) EN FRANCE

Pour ce qui concerne la France, la décision de première instance a été rendue le 18 décembre 2014 par l'Autorité de la Concurrence dans le secteur des produits d'hygiène et de soin pour le corps pour des faits remontant au début des années 2000 et une amende de 189,5 millions d'euros a été prononcée contre L'Oréal S.A. L'Oréal réfute toute accusation d'entente avec ses concurrents, et regrette que l'Autorité de la Concurrence n'ait pas tenu compte du caractère hautement concurrentiel du marché français des produits d'hygiène comme en témoignent le nombre d'industriels et de distributeurs en présence, le large choix de produits offerts aux consommateurs ainsi que le fort degré d'innovation et deancements. L'Oréal est extrêmement surpris de cette décision et du montant de la sanction pécuniaire qui sont totalement disproportionnés. L'Oréal a fait appel de cette décision. Une provision du montant de l'amende a été comptabilisée fin 2014.

Il n'existe actuellement aucun autre fait exceptionnel ni affaire contentieuse risquant d'affecter significativement et avec une probabilité sérieuse, les résultats, la situation financière, le patrimoine ou l'activité de la Société et du Groupe L'Oréal.

4

NOTE 30

## Variations du besoin en fonds de roulement lié à l'activité

Elles s'élevèrent à 55,9, - 67,6 et - 108,6 millions d'euros respectivement pour l'exercice 2014, 2013 et 2012 et se ventilent de la façon suivante :

En millions d'euros	2014	2013	2012
Stocks	- 18,0	- 216,0	21,6
Clients	- 119,7	- 170,3	- 198,6
Fournisseurs	55,8	194,5	90,1
Autres créances et dettes	137,8	124,2	- 21,7
<b>TOTAL</b>	<b>55,9</b>	<b>- 67,6</b>	<b>- 108,6</b>

## NOTE 31

## Incidences des variations de périmètre dans le tableau de flux de trésorerie

Pour 2014, elles concernent essentiellement les acquisitions de Magic Holdings, Nyx Cosmetics, Decléor & Carita et Carol's Daughter, ainsi que la cession de Galderma à Nestlé.

Pour 2013, elles concernent essentiellement les acquisitions de Vogue, Emporio Body Store et Interconsumer Products Limited.

Pour 2012, elles concernent essentiellement les acquisitions de Cadum, Urban Decay et Emiliani Entreprises.

## NOTE 32

## Transactions entre parties liées

### 32.1. Transactions avec les entreprises associées (Parties liées)

Les sociétés mises en équivalence comprennent uniquement des co-entreprises.

Les comptes consolidés incluent des opérations effectuées entre le Groupe et des sociétés qui sont consolidées par mise en équivalence, considérées comme des parties liées. Les principales transactions et soldes avec les parties liées se présentent comme suit :

En millions d'euros	2014	2013 <sup>(1)</sup>	2012 <sup>(1)</sup>
Ventes de biens et de services	0,5	1,1	1,0
Charges et produits financiers	-	6,8	8,0

(1) Y compris Galderma.

Les créances et dettes inscrites au bilan relatives aux parties liées sont les suivantes :

En millions d'euros	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
Créances d'exploitation	3,6	3,0	4,8
Dettes d'exploitation	0,4	0,6	0,4
Créances financières nettes	- 1,0	559,8	382,2

### 32.2. Parties liées ayant une influence notable sur le Groupe

Il n'existe pas d'opération significative conclue avec un membre des organes de direction ou un actionnaire ayant une influence notable sur le Groupe, en dehors de la cession de Galderma et du rachat de 48 500 000 actions L'Oréal à Nestlé (voir note 3).

NOTE 33

## Honoraires des Commissaires aux Comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe

En millions d'euros hors taxes	PricewaterhouseCoopers Audit				Deloitte & Associés			
	Montant		En %		Montant		En %	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
<b>Audit</b>								
Commissariat aux Comptes	6,4	6,1	52 %	71 %	6,4	5,9	75 %	75 %
L'Oréal	1,2	1,1	10 %	13 %	1,1	1,0	13 %	13 %
Filiales intégrées globalement	5,2	5,0	43 %	58 %	5,3	4,9	62 %	62 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes <sup>(1)</sup>	4,0	1,5	33 %	17 %	1,6	1,5	18 %	20 %
L'Oréal	1,6	0,3	13 %	4 %	0,6	1,2	6 %	15 %
Filiales intégrées globalement	2,4	1,2	20 %	13 %	1,0	0,3	12 %	5 %
<b>Sous-total Audit</b>	<b>10,4</b>	<b>7,6</b>	<b>85 %</b>	<b>88 %</b>	<b>8,0</b>	<b>7,4</b>	<b>94 %</b>	<b>95 %</b>
<b>Autres prestations</b>								
Autres prestations (juridique, fiscal, social, autres)	1,8	1,1	15 %	12 %	0,5	0,4	6 %	5 %
<b>TOTAL</b>	<b>12,2</b>	<b>8,7</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>8,5</b>	<b>7,8</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

(1) Concerne pour l'essentiel des audits d'acquisitions.

NOTE 34

## Événements post-clôture

Aucun événement significatif n'est intervenu entre la date de clôture et la date d'arrêté des comptes consolidés par le Conseil d'Administration.

## 4.7. LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2014

### 4.7.1. Sociétés consolidées par intégration globale

Sociétés	Siège	% intérêt	contrôle <sup>(1)</sup>
Areca & Cie	France	100,00	
Banque de Réalisations de Gestion et de Financement (Regefi)	France	100,00	
Beauté Créateurs	France	100,00	
Beauté, Recherche & Industries	France	100,00	
Beautycos International Co. Limited	Chine	100,00	
Beautylux International Cosmetics (Shanghai) Co. Ltd	Chine	100,00	
Biotherm	Monaco	99,80	
Canan Kozmetik Sanayi Ve Ticaret A.S.	Turquie	100,00	
Centre Logistique d'Essigny	France	100,00	
Chimex	France	100,00	
Cobelsa Cosmetics, S.A	Espagne	100,00	
Colainaf	Maroc	100,00	
Coloright Ltd	Israël	100,00	
Compagnie Thermale Hôtelière et Financière	France	99,98	
Cosbel S.A. de C.V.	Mexique	100,00	
Cosmelor KK	Japon	100,00	
Cosmelor Ltd	Japon	100,00	
Cosmephil Holdings Corporation Philippines	Philippines	100,00	
Cosmeplas S.A.S.	Colombie	100,00	
Cosmetil	Maroc	49,80	100,00
Cosmétique Active France	France	100,00	
Cosmétique Active International	France	100,00	
Cosmétique Active Production	France	100,00	
Cosmétique Beauté Distribution France	France	100,00	
Decléor & Carita (sous-groupe)	France	100,00	
Egypteloc LLC	Egypte	100,00	
Elebelle (Pty) Ltd	Afrique du Sud	100,00	
EpiSkin	France	99,89	
Erwiton S.A.	Uruguay	100,00	
Exclusive Signatures International	France	100,00	
Fapagau & Cie	France	100,00	
Faprogil	France	100,00	
Finval	France	100,00	
Fabel S.A. de C.V.	Mexique	100,00	
Gemey Maybelline Garnier	France	100,00	
Gemey Paris – Maybelline New York	France	100,00	
Goldys International	France	100,00	
Helena Rubinstein	France	100,00	
Helena Rubinstein Italia S.p.A	Italie	100,00	
Holdial	France	100,00	
Hygiène Beauté Distribution France	France	100,00	
Interbeauty Products Limited	Kenya	100,00	
Jacques Dessange Capillaire	France	100,00	
Kosmepol Sp z.o.o	Pologne	100,00	
L & J Ré	France	100,00	
LOA1	France	100,00	
LOA3	France	100,00	
LOA4	France	100,00	
LOA5	France	100,00	
La Roche-Posay Laboratoire Pharmaceutique	France	99,98	



Sociétés	Siège	% intérêt	contrôle <sup>(1)</sup>
Laboratoire Sanoflore	France	100,00	
Laboratorios de cosmeticos Vogue S.A.S.	Colombie	100,00	
Lancôme Parfums & Beauté & Cie	France	100,00	
LaScad	France	100,00	
Lehoux et Jacques	France	100,00	
Logistica 93 S.r.l.	Italie	100,00	
L'Oréal Adria d.o.o.	Croatie	100,00	
L'Oréal Argentina S.A.	Argentine	100,00	
L'Oréal Australia Pty Ltd	Australie	100,00	
L'Oréal Balkan d.o.o.	Serbie	100,00	
L'Oréal Baltic SIA	Lettonie	100,00	
L'Oréal Belgilux S.A.	Belgique	100,00	
L'Oréal Brasil Comercial de Cosméticos Ltda	Brésil	100,00	
L'Oréal Brasil Licenciamentos Empresariais, Cosméticos e Perfumes Ltda	Brésil	100,00	
L'Oréal Brasil Pesquisas E Desenvolvidimentos LTDA	Brésil	100,00	
L'Oréal Bulgaria EOOD	Bulgarie	100,00	
L'Oréal Canada, Inc.	Canada	100,00	
L'Oréal Central America	Panama	100,00	
L'Oréal Central West Africa	Nigeria	100,00	
L'Oréal Ceska Republika s.r.o	République Tchèque	100,00	
L'Oréal Chile S.A.	Chili	100,00	
L'Oréal (China) Co. Ltd	Chine	100,00	
L'Oréal Colombia S.A.	Colombie	100,00	
L'Oréal Cosmetics Industry SAE	Egypte	100,00	
L'Oréal Danmark A/S	Danemark	100,00	
L'Oréal Deutschland GmbH	Allemagne	100,00	
L'Oréal East Africa Ltd	Kenya	100,00	
L'Oréal Egypt LLC	Egypte	100,00	
L'Oréal España S.A.	Espagne	100,00	
L'Oréal Finland Oy	Finlande	100,00	
L'Oréal Guatemala S.A.	Guatemala	100,00	
L'Oréal Hellas S.A.	Grèce	100,00	
L'Oréal Hong Kong Ltd	Hong Kong	100,00	
L'Oréal India Pvt Ltd	Inde	100,00	
L'Oréal Investments B.V.	Pays-Bas	100,00	
L'Oréal Israël Ltd	Israël	92,97	
L'Oréal Italia S.p.A	Italie	100,00	
L'Oréal Japan Ltd	Japon	100,00	
L'Oréal Kazakhstan LLP	Kazakhstan	100,00	
L'Oréal Korea Ltd	Corée	100,00	
L'Oréal Liban SAL	Liban	99,88	
L'Oréal Libramont	Belgique	100,00	
L'Oréal Magyarország Kozmetikai Kft	Hongrie	100,00	
L'Oréal Malaysia SDN BHD	Malaisie	100,00	
L'Oréal Manufacturing Midrand Pty Ltd	Afrique du Sud	100,00	
L'Oréal Maroc	Maroc	50,00	100,00
L'Oréal Mexico S.A. de C.V.	Mexique	100,00	
L'Oréal Mexico Servicios S.A. de C.V.	Mexique	100,00	
L'Oréal Middle East	Emirats Arabes Unis	100,00	
L'Oréal Nederland B.V.	Pays-Bas	100,00	
L'Oréal New Zealand Ltd	Nouvelle Zélande	100,00	
L'Oréal Norge A/S	Norvège	100,00	
L'Oréal Osterreich GmbH	Autriche	100,00	
L'Oréal Pakistan Private Limited	Pakistan	100,00	
L'Oréal Panama S.A.	Panama	100,00	
L'Oréal Peru S.A.	Pérou	100,00	

Sociétés	Siège	% intérêt	contrôle <sup>(1)</sup>
L'Oréal Philippines, Inc.	Philippines	100,00	
L'Oréal Polska Sp z.o.o	Pologne	100,00	
L'Oréal Portugal, Lda	Portugal	100,00	
L'Oréal Produits de Luxe France	France	100,00	
L'Oréal Produits de Luxe International	France	100,00	
L'Oréal Produktion Deutschland Beteiligung GmbH	Allemagne	100,00	
L'Oréal Produktion Deutschland GmbH & Co. Kg	Allemagne	100,00	
L'Oréal Romania SRL	Roumanie	100,00	
L'Oréal Saipo Industriale S.p.A	Italie	100,00	
L'Oréal Saudi Arabia	Arabie Saoudite	75,00	
L'Oréal Singapore Pte Ltd	Singapour	100,00	
L'Oréal Slovenija Kozmetika d.o.o	Slovénie	100,00	
L'Oréal Slovensko s.r.o	Slovaquie	100,00	
L'Oréal SLP S.A. de C.V.	Mexique	100,00	
L'Oréal South Africa Holdings Pty Ltd	Afrique du Sud	100,00	
L'Oréal Suisse S.A.	Suisse	100,00	
L'Oréal Sverige AB	Suède	100,00	
L'Oréal Taiwan Co. Ltd	Taiwan	100,00	
L'Oréal Thailand Ltd	Thaïlande	100,00	
L'Oréal Türkiye Kozmetik Sanayi Ve Ticaret Anonim Sirketi	Turquie	100,00	
L'Oréal UK Ltd	Grande-Bretagne	100,00	
L'Oréal Ukraine	Ukraine	100,00	
L'Oréal Uruguay S.A.	Uruguay	100,00	
L'Oréal USA, Inc. (sous-groupe)	Etats-Unis	100,00	
L'Oréal Venezuela, C.A.	Venezuela	100,00	
L'Oréal Verwaltungs GmbH	Allemagne	100,00	
L'Oréal Vietnam Co. Ltd	Vietnam	100,00	
L'Oréal West Africa Ltd	Ghana	100,00	
Magic Holding (sous-groupe)	Chine	100,00	
Masrelor LLC	Egypte	100,00	
Matrix Distribution GmbH	Allemagne	100,00	
Nihon L'Oréal K.K.	Japon	100,00	
NLO K.K.	Japon	100,00	
Oomes B.V.	Pays-Bas	100,00	
P.T. L'Oréal Indonesia	Indonésie	100,00	
P.T. Yasulor Indonesia	Indonésie	100,00	
Parbel of Florida, Inc.	Etats-Unis	100,00	
Parfums Cacharel & Cie	France	100,00	
Parfums Guy Laroche	France	100,00	
Parfums Paloma Picasso & Cie	France	100,00	
Parfums Ralph Lauren	France	100,00	
Prestige et Collections International	France	100,00	
Procosa Productos de Beleza Ltda	Brésil	100,00	
Productos Capilares L'Oréal S.A.	Espagne	100,00	
Redken France	France	100,00	
SLP Asistencia S.A. de C.V.	Mexique	100,00	
Scental Ltd	Hong Kong	100,00	
Shu Uemura Cosmetics Inc.	Japon	100,00	
Sicôs & Cie	France	100,00	
Société de Développement Artistique	France	100,00	
Société Hydrominérale de La Roche-Posay	France	99,98	
Sofamo	Monaco	99,99	
Soprocas	France	100,00	
Soproréal	France	100,00	
Sparlys	France	100,00	
The Body Shop (sous-groupe)	Grande-Bretagne	100,00 <sup>(2)</sup>	

Sociétés	Siège	% intérêt	contrôle <sup>(1)</sup>
Urban Decay Cosmetics Singapore Pte Ltd	Singapour	100,00	
Urban Decay Shanghai Cosmetics Consulting Co. Ltd	Chine	100,00	
Venprobel	Venezuela	100,00	
Viktor&Rolf Parfums	France	100,00	
Yichang Tianmei International Cosmetics Co. Ltd	Chine	100,00	
YSL Beauté	France	100,00	
Zao L'Oréal	Russie	100,00	

(1) Equivalent au pourcentage d'intérêt sauf exceptions indiquées.

(2) A l'exception de Body Store S.A. détenue à 51 %.

#### 4.7.2. Sociétés consolidées par mise en équivalence

Sociétés	Siège	% intérêt	% contrôle <sup>(2)</sup>
Innéov Adria d.o.o. for trade and services	Croatie	50,00 <sup>(1)</sup>	
Innéov Argentina S.A.	Argentine	50,00 <sup>(1)</sup>	
Innéov Belgique	Belgique	50,00 <sup>(1)</sup>	
Innéov Brasil Nutricosméticos Ltda	Brésil	50,00 <sup>(1)</sup>	
Innéov Chile S.A.	Chili	50,00 <sup>(1)</sup>	
Innéov Deutschland GmbH	Allemagne	50,00 <sup>(1)</sup>	
Innéov España S.A.	Espagne	50,00 <sup>(1)</sup>	
Innéov France	France	50,00 <sup>(1)</sup>	
Innéov Hellas A.E.	Grèce	50,00 <sup>(1)</sup>	
Innéov Italia S.r.l.	Italie	50,00 <sup>(1)</sup>	
Innéov Mexico S.A. de C.V.	Mexique	50,00 <sup>(1)</sup>	
Innéov Nederland B.V.	Pays-Bas	50,00 <sup>(1)</sup>	
Innéov Nutrikozmetik Ticaret Ve Sanayi Ltd Sirketi	Turquie	50,00 <sup>(1)</sup>	
Innéov Österreich Handelsgesellschaft mbH	Autriche	50,00 <sup>(1)</sup>	
Innéov Polska Sp. z o.o.	Pologne	50,00 <sup>(1)</sup>	
Innéov (Shanghai) Trading Co., Ltd	Chine	50,00 <sup>(1)</sup>	
Innéov SK s.r.o.	Slovaquie	50,00 <sup>(1)</sup>	
Innéov Suisse	Suisse	50,00 <sup>(1)</sup>	
Innéov Taiwan Co. Ltd	Taiwan	50,00 <sup>(1)</sup>	
Laboratoires Innéov	France	50,00 <sup>(1)</sup>	
Laboratoires Innéov Portugal Unipessoal Lda	Portugal	50,00 <sup>(1)</sup>	
O.O.O Innéov	Russie	50,00 <sup>(1)</sup>	

(1) Sociétés communes avec Nestlé.

(2) Equivalent au pourcentage d'intérêt sauf exception indiquée.

## 4.8. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

### (Exercice clos le 31 décembre 2014)

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014, sur :

- ◆ le contrôle des comptes consolidés de la Société L'Oréal, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- ◆ la justification de nos appréciations ;
- ◆ la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### **I. Opinion sur les comptes consolidés**

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

### **II. Justification des appréciations**

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- ◆ L'Oréal procède à un test de dépréciation des écarts d'acquisition et des actifs incorporels à durée de vie indéfinie lorsqu'il existe un indice de perte de valeur et au moins une fois par an, selon les modalités décrites dans les notes 1.15. et 14 des états financiers. Nous avons revu les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation ainsi que les hypothèses retenues ;
- ◆ les engagements de retraites, aménagements de fin de carrière et autres avantages consentis aux salariés ont été évalués et comptabilisés conformément aux principes décrits dans les notes 1.23. et 23 des états financiers. Nous avons revu la méthodologie d'évaluation de ces engagements, ainsi que les données utilisées et les hypothèses retenues.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce Rapport.

### **III. Vérification spécifique**

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe données dans le Rapport de Gestion. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 17 février 2015

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit  
Gérard Morin

Deloitte & Associés  
David Dupont-Noel

# 5

## COMPTES SOCIAUX\*

<b>5.1. COMPTES DE RÉSULTAT COMPARÉS</b>	<b>180</b>	Note 20	État des échéances des dettes	196	
		Note 21	Écarts de conversion	197	
		Note 22	Instruments financiers dérivés	197	
<b>5.3. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>182</b>	Note 23	Opérations avec les entreprises et les parties liées	199	
		Note 24	Engagements hors bilan	199	
		Note 25	Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	200	
<b>5.5. NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX</b>	<b>184</b>	Note 26	Variation des autres actifs financiers	200	
Note 1	Principes comptables	184	Note 27	Trésorerie nette à la clôture	200
Note 2	Chiffre d'affaires	186	Note 28	Autres informations	200
Note 3	Autres produits	187	Note 29	Événements post-clôture	200
Note 4	Ventilation de l'effectif moyen	187			
Note 5	Dotations aux amortissements et provisions	187	<b>5.6. LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>201</b>	
Note 6	Résultat financier	188			
Note 7	Résultat exceptionnel	188	<b>5.7. AUTRES ÉLÉMENTS RELATIFS AUX ÉTATS FINANCIERS DE L'ORÉAL S.A.</b>	<b>204</b>	
Note 8	Impôts sur les bénéfices	188			
Note 9	Accroissement ou allègement de la dette future d'impôts	189	<b>5.8. RÉSULTATS FINANCIERS SUR 5 ANS</b>	<b>205</b>	
Note 10	Frais de recherche	189			
Note 11	Immobilisations incorporelles	190	<b>5.9. TITRES DE PARTICIPATION (PRINCIPALES VARIATIONS ET FRANCHISSEMENTS DE SEUILS)</b>	<b>206</b>	
Note 12	Immobilisations corporelles	191			
Note 13	Immobilisations détenues en crédit-bail	191	<b>5.10. RAPPORT DES COMMISsAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS</b>	<b>207</b>	
Note 14	Immobilisations financières	192			
Note 15	Valeurs mobilières de placement	192			
Note 16	État des échéances des créances	193			
Note 17	Options de souscription ou d'achat d'actions – Actions gratuites	193			
Note 18	Provisions pour risques et charges	195			
Note 19	Emprunts et dettes financières	195			

\* Ces informations font partie intégrante du Rapport Financier Annuel tel que prévu par l'article L. 451-1-2 du Code Monétaire et Financier.

Les comptes sociaux détaillés dans ce chapitre sont ceux de L'Oréal S.A. Ils font état de la situation financière de la société mère *stricto sensu*. Ils n'intègrent pas les comptes des filiales du Groupe, par opposition aux comptes consolidés.

Les éléments relatifs aux comptes sociaux présents dans le Rapport de Gestion du Conseil d'Administration sont intégrés dans ce chapitre. Les pages concernées sont : le tableau des principales variations et franchissements de seuil des titres de participation dans les filiales, celui des participations et des résultats financiers sur cinq ans ainsi que le montant des dépenses et charges prévues à l'article 223 *quater* du Code général des impôts et le tableau des dettes fournisseurs prévu par les articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce. Le Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux complète ces informations.

## 5.1. COMPTES DE RÉSULTAT COMPARÉS

En millions d'euros	Notes	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
<b>Produits d'exploitation</b>		<b>3 091,0</b>	<b>3 070,0</b>	<b>2 865,5</b>
Chiffre d'affaires	2	2 818,6	2 777,0	2 606,8
Reprise de provisions et transferts de charges		40,5	59,2	38,3
Autres produits	3	231,9	233,8	220,4
<b>Charges d'exploitation</b>		<b>- 2 942,9</b>	<b>- 2 837,5</b>	<b>- 2 619,6</b>
Achats consommés et variation de stocks		- 195,6	- 215,6	- 209,2
Autres achats et charges externes		- 1 573,2	- 1 486,8	- 1 380,0
Impôts et taxes		- 150,4	- 140,1	- 113,2
Charges de personnel		- 795,1	- 776,9	- 698,1
Dotations aux amortissements et provisions	5	- 139,4	- 130,0	- 134,0
Autres charges		- 89,2	- 88,1	- 85,1
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>148,1</b>	<b>232,5</b>	<b>245,9</b>
Produits financiers nets	6	2 496,5	2 236,0	2 234,0
Dotations/reprises nettes sur provisions et transferts de charges	6	- 39,2	- 108,3	- 25,7
Différences de change		33,2	2,3	- 62,4
<b>Résultat financier</b>		<b>2 490,5</b>	<b>2 130,0</b>	<b>2 145,9</b>
<b>Résultat courant avant impôts</b>		<b>2 638,6</b>	<b>2 362,5</b>	<b>2 391,8</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	7	<b>2 431,3</b>	<b>8,1</b>	<b>43,1</b>
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise		- 19,0	- 14,2	- 15,5
Impôts sur les bénéfices	8	- 112,9	9,7	- 11,4
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>4 938,0</b>	<b>2 366,1</b>	<b>2 408,0</b>

## 5.2. BILANS COMPARÉS

### / ACTIF

En millions d'euros

(en valeurs nettes)

	Notes	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
Immobilisations incorporelles	11	1 179,5	886,1	707,3
Immobilisations corporelles	12	422,7	390,7	345,6
Immobilisations financières	14	10 239,5	9 989,9	9 846,9
<b>Actif immobilisé</b>		<b>11 841,7</b>	<b>11 266,7</b>	<b>10 899,8</b>
Stocks		34,3	39,2	34,0
Avances et acomptes versés		23,0	28,2	23,3
Clients et comptes rattachés	16	561,7	548,6	548,4
Autres actifs circulants	16	189,2	199,2	171,8
Valeurs mobilières de placement	15	266,1	210,5	309,4
Disponibilités	27	160,3	974,7	1 093,1
<b>Actif circulant</b>		<b>1 234,6</b>	<b>2 000,4</b>	<b>2 180,0</b>
Comptes de régularisation actif		43,1	31,9	27,0
Ecart de conversion actif	21	17,2	16,2	10,4
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>13 136,6</b>	<b>13 315,2</b>	<b>13 117,2</b>

### / PASSIF

En millions d'euros

	Notes	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
Capital		112,2	121,2	121,8
Primes		2 316,8	2 101,2	1 679,0
Réserves et report à nouveau		2 389,7	7 560,3	7 527,8
Résultat net		4 938,0	2 366,1	2 408,0
Provisions réglementées		87,1	90,4	88,6
<b>Capitaux propres</b>		<b>9 843,8</b>	<b>12 239,2</b>	<b>11 825,2</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>18</b>	<b>485,0</b>	<b>234,9</b>	<b>238,2</b>
Emprunts et dettes financières	19	1 949,4	32,6	330,4
Fournisseurs et comptes rattachés	20	459,2	454,6	414,0
Autres passifs circulants	20	392,8	347,0	304,7
<b>Autres dettes</b>		<b>2 801,4</b>	<b>834,2</b>	<b>1 049,1</b>
Ecart de conversion passif	21	6,4	6,9	4,7
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>13 136,6</b>	<b>13 315,2</b>	<b>13 117,2</b>

### 5.3. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

Le capital social se compose de 561 230 389 actions de 0,2 euro à la suite des opérations intervenues au cours de l'exercice 2014 :

- ◆ souscription de 3 439 202 actions suite à des levées d'options, et attribution de 389 300 actions gratuites ;
- ◆ annulation de 48 500 000 actions auto-détenues.

La variation des capitaux propres s'analyse comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	Capital social	Primes d'apport et de fusion	Ecart de réévaluation 1976	Réserves et report à nouveau	Résultat de l'exercice	Provisions réglementées	Total
<b>Solde au 31 décembre 2011 avant affectation du résultat</b>	<b>120,6</b>	<b>1 271,4</b>	<b>45,4</b>	<b>6 517,0</b>	<b>2 169,8</b>	<b>82,5</b>	<b>10 206,7</b>
Variations de capital	1,2	407,6					408,8
Affectation du résultat 2011				965,5	- 965,5		-
Dividendes distribués au titre de l'exercice 2011					- 1 204,3		- 1 204,3
Résultat de l'exercice 2012					2 408,0		2 408,0
Autres variations de la période						6,0	6,0
<b>Solde au 31 décembre 2012 avant affectation du résultat</b>	<b>121,8</b>	<b>1 679,0</b>	<b>45,4</b>	<b>7 482,5</b>	<b>2 408,0</b>	<b>88,5</b>	<b>11 825,2</b>
Variations de capital	- 0,6	422,2		- 995,0			- 593,4
Affectation du résultat 2012				1 027,4	- 1 027,4		-
Dividendes distribués au titre de l'exercice 2012					- 1 380,6		- 1 380,6
Résultat de l'exercice 2013					2 366,1		2 366,1
Autres variations de la période						1,9	1,9
<b>Solde au 31 décembre 2013 avant affectation du résultat</b>	<b>121,2</b>	<b>2 101,2</b>	<b>45,4</b>	<b>7 514,9</b>	<b>2 366,1</b>	<b>90,4</b>	<b>12 239,2</b>
Augmentation de capital	0,7	215,6					216,3
Annulation d'actions	- 9,7			- 6 027,7			- 6 037,4
Affectation du résultat 2013				858,8	- 858,8		-
Dividendes distribués au titre de l'exercice 2013					- 1 507,3		- 1 507,3
Résultat de l'exercice 2014					4 938,0		4 938,0
Autres variations de la période			- 1,7			- 3,3	- 5,0
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2014 AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT</b>	<b>112,2</b>	<b>2 316,8</b>	<b>43,7</b>	<b>2 346,0</b>	<b>4 938,0</b>	<b>87,1</b>	<b>9 843,8</b>

Le montant porté en réserves correspondant aux dividendes non versés en raison de la détention par L'Oréal d'une partie de ses propres titres s'élève à 16 millions d'euros en 2014, contre 16,8 millions d'euros en 2013 et 12,3 millions d'euros en 2012.

Les provisions réglementées sont en partie constituées de la provision pour investissement qui s'élève au 31 décembre 2014 à 11,8 millions d'euros, contre 17,2 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 21 millions au 31 décembre 2012. Compte tenu de l'évolution de la législation, aucune dotation n'est comptabilisée depuis 2012. La provision pour investissement tient compte du transfert, au profit de

L'Oréal S.A., des provisions afférentes aux filiales dans le cadre d'un accord Groupe. Parallèlement, la provision constituée en 2009 de 5,3 millions d'euros a été reprise en 2014 (contre 3,8 millions d'euros en 2013 et 2,7 millions d'euros en 2012).

Les amortissements dérogatoires s'élèvent au 31 décembre 2014 à 75,1 millions d'euros contre 73,1 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 67,3 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Les plans d'options de souscription d'actions et d'attribution d'actions gratuites sont détaillés en note 17.



## 5.4. TABLEAUX DE FLUX DE TRÉSORERIE

En millions d'euros	Notes	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
<b>Exploitation</b>				
<b>Résultat net</b>		<b>4 938,0</b>	<b>2 366,1</b>	<b>2 408,0</b>
Dotations aux amortissements	12	91,4	90,6	81,2
Dotations aux provisions (nettes des reprises)		256,8	100,8	1,4
Plus ou moins – values de cessions d'immobilisations		- 2 596,9	9,7	20,1
Autre opération sans incidence sur la trésorerie (TUP)		0,9	-	-
<b>Marge brute d'auto-financement</b>		<b>2 690,2</b>	<b>2 567,2</b>	<b>2 510,7</b>
Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	25	- 25,8	- 17,9	- 129,1
<b>Flux de trésorerie provenant de l'exploitation</b>		<b>2 664,4</b>	<b>2 549,3</b>	<b>2 381,6</b>
<b>Investissements</b>				
Acquisition d'immobilisations		- 7 234,1	- 905,3	- 1 069,4
Variation des autres actifs financiers	26	490,3	- 519,6	474,5
Cession d'immobilisations		2 659,7	11,7	33,6
<b>Flux de trésorerie affectés aux investissements</b>		<b>- 4 084,1</b>	<b>- 1 413,2</b>	<b>- 561,3</b>
<b>Financement</b>				
Augmentation de capital		216,3	423,5	408,8
Dividendes versés		- 1 507,3	- 1 381,0	- 1 204,3
Variation des dettes financières		1 814,5	- 34,6	- 342,0
<b>Flux de trésorerie provenant des opérations de financement</b>		<b>523,5</b>	<b>- 992,1</b>	<b>- 1 137,5</b>
Trésorerie acquise ou cédée dans la période (TUP)		- 17,8	0,4	-
<b>Variation de trésorerie</b>		<b>- 914,0</b>	<b>144,3</b>	<b>682,8</b>
Trésorerie nette à l'ouverture		974,0	829,7	146,9
<b>TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE</b>	<b>27</b>	<b>60,0</b>	<b>974,0</b>	<b>829,7</b>

## 5.5. NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

### Faits marquants de l'exercice

#### OPÉRATION STRATÉGIQUE ENTRE NESTLÉ ET L'ORÉAL

Réunis le 10 février 2014, les Conseils d'Administration de Nestlé et de L'Oréal ont respectivement approuvé, à l'unanimité des votants, un projet d'opération stratégique pour les deux entreprises consistant en un rachat par L'Oréal de 48,5 millions de ses propres actions (soit 8 % de son capital) à Nestlé, ce rachat étant financé :

- ♦ pour partie par la cession par L'Oréal à Nestlé de sa participation de 50 % dans le laboratoire pharmaceutique suisse de dermatologie Galderma (détenu à parité par L'Oréal et Nestlé) pour un montant de 3,1 milliards d'euros de valeur d'entreprise (2,6 milliards d'euros de valeur des fonds propres), rémunérée par Nestlé en actions L'Oréal (soit 21,2 millions d'actions). Cette opération a dégagé une plus-value comptable avant impôt de 2,6 milliards d'euros ;
- ♦ pour le solde en numéraire à hauteur de 27,3 millions d'actions L'Oréal détenues par Nestlé pour un montant de 3,4 milliards d'euros.

Le prix unitaire de l'action L'Oréal retenu pour cette opération est celui de la moyenne des cours de clôture entre le lundi 11 novembre 2013 et le lundi 10 février 2014, soit 124,48 euros. Toutes les actions rachetées par L'Oréal ont été annulées.

Cette opération a été soumise aux procédures de consultation des instances représentatives du personnel au sein de Galderma et de L'Oréal. Les autorisations des autorités de la concurrence compétentes ont été obtenues.

L'opération a été réalisée le 8 juillet 2014.

#### ENQUÊTE DE L'AUTORITÉ DE LA CONCURRENCE

La décision de première instance a été rendue le 18 décembre 2014 par l'Autorité de la Concurrence dans le secteur des produits d'hygiène et de soin pour le corps, pour des faits remontant au début des années 2000, et une amende de 189,5 millions d'euros a été prononcée contre L'Oréal S.A. L'Oréal réfute toute accusation d'entente avec ses concurrents, et regrette que l'Autorité de la Concurrence n'ait pas tenu compte du caractère hautement concurrentiel du marché français des produits d'hygiène comme en témoignent le nombre d'industriels et de distributeurs en présence, le large choix de produits offerts aux consommateurs ainsi que le fort degré d'innovation et de lancements. L'Oréal est extrêmement surpris de cette décision et du montant de la sanction pécuniaire qui sont totalement disproportionnés. L'Oréal a fait appel de cette décision. Une provision du montant de l'amende a été comptabilisée fin 2014.

### NOTE 1

## Principes comptables

Les comptes annuels de la Société sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises (Plan Comptable Général) et aux principes comptables généralement admis.

### 1.1. Chiffre d'affaires

Il est constitué des ventes de marchandises, nettes de remises et ristournes accordées, ainsi que des prestations de services y compris les redevances de technologie.

### 1.2. Frais de publicité et relations publiques

Les dépenses engagées pour faire connaître et assurer la promotion des produits auprès des clients ou des consommateurs sont comptabilisées en charges de l'exercice au cours duquel les prestations sont réalisées.

### 1.3. Frais de recherche et de développement

Les frais de recherche et développement sont comptabilisés en charges de la période au cours de laquelle ils sont encourus.

### 1.4. Impôts sur les bénéfices

La Société a opté pour le régime fiscal des groupes. Les filiales françaises, comprises dans le périmètre de l'intégration fiscale, comptabilisent dans leurs comptes une charge d'impôt sur la base de leurs résultats fiscaux propres.

L'Oréal, en tant que tête d'intégration, comptabilise en produit d'impôt d'intégration fiscale la différence entre la somme des impôts des filiales et l'impôt dû au titre du résultat d'ensemble.

## 1.5. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont inscrites au bilan à leur coût d'acquisition, y compris frais d'acquisition.

Les marques acquises sont valorisées selon une approche multicritère tenant compte de leur notoriété et de leur contribution future aux résultats.

L'application du règlement n° 2004-06 sur les actifs a conduit à identifier certaines marques comme étant amortissables en fonction de leur durée prévisionnelle d'utilisation.

Les marques non amortissables font l'objet, au moins une fois par an, de tests de perte de valeur sur la base du modèle utilisé lors de l'acquisition ; ce qui peut conduire à la constatation d'une dépréciation. Les frais de premier dépôt de marque sont comptabilisés en charges.

Les brevets sont amortis sur une période de 2 à 10 ans.

Les fonds commerciaux ne sont pas amortis et font l'objet de dépréciation dès lors que les cash-flows futurs actualisés ne permettent pas de supporter leur valeur comptable.

Les logiciels de valeur significative sont amortis linéairement sur la durée de vie probable d'utilisation, généralement comprise entre 5 et 7 ans, et donnent lieu à l'enregistrement d'un amortissement dérogatoire sur 12 mois.

Les autres immobilisations incorporelles sont amorties habituellement sur des durées n'excédant pas 20 ans.

## 1.6. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont enregistrées à leur coût d'achat, y compris frais d'acquisition.

Les durées d'amortissement sont les suivantes :

	Durée
Constructions	20 - 50 ans
Installations, Agencements	5 - 10 ans
Installations techniques, Matériel, Outillage	10 ans
Autres immobilisations corporelles	3 - 10 ans

L'amortissement pratiqué, qu'il soit linéaire ou dégressif, est équivalent à un amortissement calculé sur la durée d'utilisation réelle du bien. Par exception, pour les équipements industriels, les amortissements sont calculés sur une base linéaire de 10 ans, l'excédent étant considéré comme un amortissement dérogatoire.

## 1.7. Immobilisations financières

### 1.7.1. TITRES DE PARTICIPATION

Ils sont comptabilisés au bilan à leur coût d'acquisition hors frais d'acquisition.

Leur valeur est examinée annuellement, par référence à leur valeur d'utilité qui tient compte notamment de la rentabilité actuelle et prévisionnelle de la filiale concernée et de la

quote-part de capitaux propres détenue. Une dépréciation est, le cas échéant, constatée par voie de dépréciation, si la valeur d'utilité devient inférieure à sa valeur comptable.

### 1.7.2. AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les prêts et créances sont évalués à leur valeur nominale. Les prêts et créances libellés en devises sont convertis au cours de change en vigueur à la clôture. Ces éléments sont, si nécessaire, dépréciés pour les ramener à leur valeur d'utilité à la date de clôture de l'exercice.

Les actions propres acquises dans le cadre des programmes de rachat d'actions en vue d'annulation sont comptabilisées en autres titres immobilisés.

En fin d'exercice, les autres titres immobilisés sont comparés à leur valeur probable de négociation et dépréciés, si nécessaire.

## 1.8. Stocks

Les stocks sont évalués au coût moyen pondéré.

Les stocks obsolètes et à rotation lente font l'objet d'une dépréciation, en fonction de leur valeur nette de réalisation probable évaluée sur la base de données historiques et prévisionnelles.

## 1.9. Clients et autres créances

Les comptes clients et autres créances sont enregistrés à leur valeur nominale et font l'objet, le cas échéant, d'une dépréciation en fonction du degré de leur irrécouvrabilité.

## 1.10. Valeurs mobilières de placement

Les titres, enregistrés à leur coût d'achat, sont évalués en fin d'exercice à leur valeur probable de négociation.

Les actions propres détenues, qui sont spécifiquement affectées à l'attribution au profit des salariés d'options d'achat d'actions ou d'actions gratuites, sont enregistrées dans les valeurs mobilières de placement.

Le prix d'attribution des options est déterminé sans décote. Dès lors que les actions sont achetées à un cours inférieur au prix d'attribution, aucune dépréciation n'est appliquée. En revanche, dans le cas d'une baisse du cours de Bourse, une dépréciation est constituée ; elle est calculée par différence entre la valeur nette comptable des titres et le cours moyen de Bourse du dernier mois précédant la date de clôture.

Une provision pour risques et charges relative aux actions propres affectées au plan d'actions gratuites pour la part relative aux salariés de L'Oréal S.A. est reconnue au fur et à mesure de l'acquisition des droits. Les actions propres affectées au plan d'actions gratuites relatives aux salariés des filiales du Groupe sont dépréciées en totalité mais la charge correspondante sera supportée pour l'essentiel par les filiales concernées.

### 1.11. Provisions pour risques et charges

Elles sont constituées pour faire face à des sorties de ressources probables au profit de tiers, sans contrepartie pour la Société. Elles concernent principalement des risques et litiges de nature commerciale et financière (filiales et participations...) ainsi que des risques avec les administrations et liés au personnel.

Elles sont estimées en tenant compte des hypothèses les plus probables ou en utilisant des méthodes statistiques selon la nature des provisions.

### 1.12. Comptabilisation des opérations en devises et couverture du risque de change

L'ensemble des créances et des dettes libellées en devises est converti au cours de change en vigueur à la clôture de l'exercice.

Des instruments de couverture de change sont négociés afin de couvrir les transactions commerciales comptabilisées au bilan ou les opérations futures ayant un caractère hautement probable. Les pertes et gains générés par ces instruments sont comptabilisés de façon symétrique aux éléments couverts.

Les variations de change des opérations d'exploitation enregistrées au bilan et des instruments de couverture s'y rattachant sont comptabilisées au bilan en *Ecart de conversion*. Les écarts de conversion donnent lieu à la constitution d'une provision lorsqu'il apparaît une perte de change potentielle au travers d'une position globale de change toutes devises confondues.

S'agissant des opérations d'exploitation prévisionnelles de l'exercice à venir, elles font d'ores et déjà l'objet de couvertures dont le résultat n'aura d'incidence que sur l'exercice au cours duquel seront comptabilisées les opérations ainsi couvertes.

### 1.13. Comptabilisation des instruments de taux

S'agissant du risque de taux, les résultats dégagés par les *swaps* et les *caps* de taux d'intérêt qui couvrent des éléments du passif financier sont comptabilisés de manière symétrique aux résultats sur les dettes couvertes au *pro rata temporis*.

### 1.14. Engagements en matière de régimes de retraite et avantages assimilés

L'Oréal S.A. participe, selon les lois et usages, à différents régimes de retraite, d'aménagement de fin de carrière ainsi qu'à des régimes accordant d'autres avantages aux salariés et retraités. Les mandataires sociaux sont assimilés à des salariés pour tout élément accessoire lié à leur rémunération, et relèvent, à ce titre, des mêmes régimes.

Ces engagements font l'objet d'une couverture financière externe partielle dont l'objectif est de constituer progressivement des fonds alimentés par les primes versées. Ces primes sont incluses dans les charges de l'exercice en *Autres achats et charges externes*.

La méthode d'évaluation retenue pour le calcul des engagements est la méthode rétrospective avec projection du salaire de fin de carrière. Elle tient compte de l'ancienneté, de l'espérance de vie, du taux de rotation du personnel par catégorie ainsi que des hypothèses économiques telles que taux d'inflation et taux d'actualisation.

Ces engagements nets de fonds investis n'ont pas fait l'objet d'une provision dans le bilan. Ils demeurent donc en hors-bilan.

Depuis 2004, les engagements au titre des médailles du travail ne sont plus inclus en engagement hors bilan mais font l'objet d'une provision sur la base d'une évaluation actuarielle.

## NOTE 2

## Chiffre d'affaires

En millions d'euros	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
Marchandises	893,2	919,4	896,6
Prestations de services <sup>(1)</sup>	1 628,4	1 321,3	1 309,2
Locations	45,3	42,5	40,0
Autres produits des activités annexes	251,7	493,8	361,0
<b>TOTAL</b>	<b>2 818,6</b>	<b>2 777,0</b>	<b>2 606,8</b>

(1) *Concernent principalement la facturation des redevances de technologie.*

Le montant du chiffre d'affaires réalisé en France s'élève à 1 397,4 millions d'euros en 2014, contre 1 372,9 millions d'euros en 2013 et 1 289,2 millions d'euros en 2012.

## NOTE 3 Autres produits

Ce poste comprend principalement les redevances de marques.

## NOTE 4 Ventilation de l'effectif moyen

L'effectif moyen se ventile de la façon suivante :

	2014	2013	2012
Cadres	3 534	3 405	3 299
Agents de maîtrise	1 956	1 982	2 001
Employés	226	250	270
Ouvriers	214	234	239
VRP	290	292	288
<b>TOTAL</b>	<b>6 220</b>	<b>6 163</b>	<b>6 097</b>
dont apprentis	193	174	166
Travailleurs extérieurs temporaires	157	171	158

## NOTE 5 Dotations aux amortissements et provisions

Les dotations aux amortissements et provisions d'exploitation se détaillent de la façon suivante :

En millions d'euros	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
Amortissements des immobilisations	- 90,9	- 89,7	- 79,7
Dépréciation de l'actif immobilisé	- 0,6	-	-
Dépréciation de l'actif circulant	- 4,1	- 4,4	- 4,7
Provisions pour risques et charges	- 43,8	- 35,9	- 49,6
<b>TOTAL</b>	<b>- 139,4</b>	<b>- 130,0</b>	<b>- 134,0</b>

## NOTE 6

## Résultat financier

Les produits financiers nets comprennent les éléments suivants :

En millions d'euros	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
Dividendes encaissés	2 516,3	2 205,2	2 187,1
Produits des autres créances et valeurs mobilières de placement	1,9	2,3	1,6
Charges d'intérêts sur emprunts et dettes financières	- 6,1	- 0,2	- 3,3
Résultats déficitaires réglés aux SNC	- 4,1	- 7,9	- 0,8
Produits à recevoir et autres charges <sup>(1)</sup>	- 11,5	36,6	49,4
<b>TOTAL</b>	<b>2 496,5</b>	<b>2 236,0</b>	<b>2 234,0</b>

(1) Dont refacturation aux filiales de la charge d'attribution d'actions gratuites pour - 6,2 millions d'euros en 2014, 40 millions d'euros en 2013 et 51,3 millions d'euros en 2012.

En 2014, le plan d'attribution d'actions gratuites est un plan de souscription.

Les dotations aux provisions, nettes des reprises et transferts de charges concernent principalement :

En millions d'euros	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
Dotations (-)/Reprises (+) nettes des dépréciations des immobilisations financières hors actions propres	- 17,2	- 59,8	29,5
Dotations (-)/Reprises (+) nettes des dépréciations des actions propres <sup>(1)</sup>	5,9	- 44,8	- 54,5
Dotations (-)/Reprises (+) nettes des provisions pour risques et charges à caractère financier	- 28,2	- 3,7	- 0,6
Dotations (-)/Reprises (+) nettes des dépréciations des autres immobilisations financières	0,3	n/s	n/s
Autres variations	-	n/s	- 0,1
<b>TOTAL</b>	<b>- 39,2</b>	<b>- 108,3</b>	<b>- 25,7</b>

(1) Dotation à mettre en regard des produits à recevoir de refacturation aux filiales de la charge d'attribution des actions gratuites en 2014, 2013 et 2012 (voir ci-avant).

## NOTE 7

## Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel s'élève à 2 431,3 millions d'euros en 2014, contre 8,1 millions en 2013 et 43,1 millions en 2012.

En 2014, la variation du résultat exceptionnel s'explique principalement par la plus-value sur la cession des titres Galderma de 2 601,7 millions d'euros, et l'amende de 189,5 millions d'euros prononcée contre L'Oréal S.A., suite à la décision rendue en première instance par l'Autorité de la Concurrence le 18 décembre 2014, qui a été intégralement provisionnée.

## NOTE 8

## Impôts sur les bénéfices

Les impôts sur les bénéfices s'analysent ainsi :

En millions d'euros	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
Impôt sur le résultat courant	1,8	1,0	- 21,8
Impôt sur le résultat exceptionnel et la participation des salariés	- 114,7	8,7	10,4
<b>IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES</b>	<b>- 112,9</b>	<b>9,7</b>	<b>- 11,4</b>

En 2014, la charge d'impôt comptabilisée par L'Oréal inclut l'impôt relatif à la plus-value de cession des titres Galderma pour 118,1 millions d'euros, la taxe additionnelle de 3 % sur les

dividendes pour 45,2 millions d'euros, ainsi qu'un mali d'intégration fiscale de 26,5 millions d'euros.

En 2013, le produit d'impôt incluait la taxe additionnelle de 3 % sur les dividendes pour 41,4 millions d'euros et un boni d'intégration fiscale de 79,3 millions d'euros.

En 2012, la charge d'impôt tenait compte d'un boni d'intégration fiscale de 77,9 millions d'euros et de l'incidence des contrôles fiscaux.

L'application des dispositions fiscales s'est traduite par une augmentation du résultat net de l'exercice 2014 de 47,7 millions d'euros, en raison principalement de la dotation nette aux provisions réglementées et des crédits d'impôt notamment recherche, mécénat, famille et apprentissage.

Les impôts sur les bénéfices ont été calculés en tenant compte de la contribution exceptionnelle temporaire de 10,7 % pour 2014 et 2013.

Le Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (CICE) est comptabilisé en 2014, comme en 2013, en diminution des charges de personnel pour un montant de 4,7 millions d'euros contre 3,3 millions d'euros en 2013. Il représente 6 % des rémunérations versées au titre de 2014 contre 4 % en 2013. Le CICE a été affecté aux investissements en matière de projets immobiliers, principalement sur les sites de Clichy et Aulnay.

## NOTE 9

**Accroissement ou allègement de la dette future d'impôts**

En millions d'euros	31.12.2012		31.12.2013		Variations		31.12.2014	
	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif
<b>Décalages temporaires</b>								
Provisions réglementées	-	23,1	-	25,2	7,1	7,8	-	25,9
Charges non déductibles temporairement	70,3	-	79,9	-	39,4	26,7	92,6	-
Charges déduites (ou produits imposés) fiscalement et non encore comptabilisées	-	1,9	-	3,2	3,2	3,7	-	3,7
Produits non taxables temporairement	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Éléments à imputer</b>								
Déficits, amortissements différés	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Éléments de taxation éventuelle</b>								
Réserve spéciale des plus-values à long terme	-	188,6	-	188,6	-	-	-	188,6

## NOTE 10

**Frais de recherche**

L'ensemble des frais engagés en 2014, dans le cadre de l'activité Recherche s'élève à 761,4 millions d'euros contre 738,6 millions d'euros en 2013 et 695,4 millions d'euros en 2012.

## NOTE 11

## Immobilisations incorporelles

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2012	31.12.2013	Acquisition/Dotation	Cession/Reprise	Autres mouvements	31.12.2014
Brevets et marques	455,1	490,1	20,2			510,3
Fonds commerciaux	113,3	268,8			206,2	475,0
Logiciels	242,4	260,2	14,7	- 0,1	7,9	282,7
Autres	187,1	211,1	69,3			280,4
Immobilisations en cours	59,9	43,7	53,6	- 26,7	- 10,8	59,8
<b>Valeur brute</b>	<b>1 057,8</b>	<b>1 273,9</b>	<b>157,8</b>	<b>- 26,8</b>	<b>203,3</b>	<b>1 608,2</b>
Brevets et marques	55,2	68,1	12,0			80,1
Fonds commerciaux	0,3	0,3				0,3
Logiciels	158,7	180,4	25,6	- 0,1		205,9
Autres	39,8	42,5	3,0			45,5
<b>Amortissements</b>	<b>254,0</b>	<b>291,3</b>	<b>40,6</b>	<b>- 0,1</b>	<b>-</b>	<b>331,8</b>
Brevets et marques	34,6	51,4				51,4
Fonds commerciaux	-	41,6				41,6
Autres	61,9	3,5	0,4			3,9
<b>Dépréciation</b>	<b>96,5</b>	<b>96,5</b>	<b>0,4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>96,9</b>
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>707,3</b>	<b>886,1</b>	<b>116,8</b>	<b>- 26,7</b>	<b>203,3</b>	<b>1 179,5</b>

En 2014 l'augmentation des fonds commerciaux est liée aux TUP des sociétés Fipal (Decléor) et Roger&Gallet.

En 2013, l'augmentation des fonds commerciaux est liée à la TUP de la société Cadum.

En 2012, la variation des Immobilisations en cours résultait principalement des valeurs liées à l'acquisition de la marque Urban Decay.



## NOTE 12 Immobilisations corporelles

En millions d'euros	31.12.2012	31.12.2013	Acquisition/Dotation	Cession/Reprise	Autres mouvements	31.12.2014
Terrains	79,4	76,1	1,8	-	0,6	78,5
Constructions	493,5	560,6	31,4	-2,1	18,0	607,9
Instal. Techn. Mat. Outillage	195,7	199,9	11,5	-21,1	0,8	191,1
Autres immob. Corporelles	122,1	139,2	23,3	-45,1	40,6	158,0
Immobilisations en cours	34,4	23,6	13,6	-	-21,9	15,3
Avances et acomptes	1,3	1,6	-	-1,0	-	0,6
<b>Valeur brute</b>	<b>926,4</b>	<b>1 001,0</b>	<b>81,6</b>	<b>- 69,3</b>	<b>38,1</b>	<b>1 051,4</b>
Terrain	-	0,2	0,1	-	-	0,3
Constructions	338,8	356,4	21,6	-2,1	1,4	377,3
Instal. Techn. Mat. Outillage	163,8	164,3	9,6	-21,0	0,1	153,0
Autres immob. Corporelles	78,2	89,4	19,6	-36,2	25,0	97,8
<b>Amortissements</b>	<b>580,8</b>	<b>610,3</b>	<b>50,9</b>	<b>- 59,3</b>	<b>26,5</b>	<b>628,4</b>
Instal. Techn. Mat. Outillage	-	-	0,2	-	-	0,2
<b>Dépréciation</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,2</b>
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>345,6</b>	<b>390,7</b>	<b>30,5</b>	<b>- 10,0</b>	<b>11,6</b>	<b>422,8</b>

Pour les immobilisations corporelles et incorporelles la dotation annuelle 2014 s'élève :

- ◆ en linéaire à 84,6 millions d'euros ;
- ◆ en dégressif à 6,3 millions d'euros ;
- ◆ en exceptionnel 0,5 million d'euros.

5

## NOTE 13 Immobilisations détenues en crédit-bail

En millions d'euros	Immobilisations en Crédit-Bail au 31.12.2014			Bilan incluant les immobilisations en Crédit-Bail			
	Coût d'entrée <sup>(1)</sup>	Dotations aux amortissements <sup>(2)</sup>		Valeur nette	Valeur brute	Amortissement	Valeur nette
Postes du bilan		de l'exercice	cumulées				
Constructions et terrains	9,2	- 0,5	- 2,4	6,8	695,6	- 380,1	315,5
<b>TOTAL AU 31.12.2014</b>	<b>9,2</b>	<b>- 0,5</b>	<b>- 2,4</b>	<b>6,8</b>	<b>695,6</b>	<b>- 380,1</b>	<b>315,5</b>
Total au 31.12.2013	9,2	- 0,5	- 1,9	7,3	645,9	- 358,5	287,4
Total au 31.12.2012	43,5	- 1,7	- 22,7	20,8	616,4	- 361,5	254,9

(1) Valeur de ces biens au moment de la signature des contrats.

(2) Dotations de l'exercice et dotations cumulées qui auraient été enregistrées pour ces biens s'ils avaient été acquis – Mode d'amortissement linéaire sur 20 ans.

En millions d'euros	Engagements de crédit-bail						Prix d'achat résiduel selon contrat
	Redevances payées		Redevances restant à payer				
	de l'exercice	cumulées	≤ 1 an	de + 1 à 5 ans	> 5 ans	Total à payer	
Postes du bilan							
Constructions et terrains	1,1	5,7	1,1	3,8		4,9	-
<b>TOTAL AU 31.12.2014</b>	<b>1,1</b>	<b>5,7</b>	<b>1,1</b>	<b>3,8</b>		<b>4,9</b>	<b>-</b>
<b>Total au 31.12.2013</b>	<b>1,1</b>	<b>4,6</b>	<b>1,1</b>	<b>4,4</b>	<b>0,5</b>	<b>6,0</b>	<b>-</b>
<b>Total au 31.12.2012</b>	<b>5,3</b>	<b>67,3</b>	<b>4,9</b>	<b>15,8</b>	<b>1,6</b>	<b>22,3</b>	<b>1,4</b>

## NOTE 14 Immobilisations financières

En millions d'euros	31.12.2012	31.12.2013	Acquisition/Souscription	Cession/Réduction	Autres mouvements	31.12.2014
Titres de participation <sup>(1)</sup>	9 488,1	9 396,1	837,4	- 32,4	- 79,1	10 122,0
Prêts et créances rattachés	177,8	232,7	13,2	- 4,4	- 95,0	146,5
Actions L'Oréal <sup>(2)</sup>	498,3	244,1	6 156,0	- 6 037,3	-	362,8
Autres <sup>(3)</sup>	8,8	502,6	190,8	- 682,7	-	10,7
<b>Valeur brute</b>	<b>10 173,0</b>	<b>10 375,5</b>	<b>7 197,4</b>	<b>- 6 756,8</b>	<b>- 174,1</b>	<b>10 642,0</b>
Titres de participation	285,0	344,5	40,1	- 22,9	-	361,7
Prêts et créances rattachés	41,0	41,0	0,7	- 1,0	-	40,7
Autres	0,1	0,1	-	-	-	0,1
<b>Dépréciation</b>	<b>326,1</b>	<b>385,6</b>	<b>40,8</b>	<b>- 23,9</b>	<b>-</b>	<b>402,5</b>
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>9 846,9</b>	<b>9 989,9</b>	<b>7 156,6</b>	<b>- 6 732,9</b>	<b>- 174,1</b>	<b>10 239,5</b>

(1) Les acquisitions concernent Magic Holdings et Carita/Decléor.

(2) Le Conseil d'Administration du 10 février 2014 a approuvé le rachat de 48,5 millions d'actions L'Oréal auprès de Nestlé, lesquelles ont été ensuite annulées. Le nombre d'actions au 31 décembre 2014 s'élève à 2 905 000.

(3) Comprend principalement, en 2013 et 2014, les gages-espèces accordés à la banque du Groupe, lesquels ont pris fin courant 2014.

La liste des filiales et participations est présentée à la fin des comptes sociaux.

## NOTE 15 Valeurs mobilières de placement

Ce poste se décompose comme suit :

En millions d'euros	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
Actions L'Oréal	319,6	323,6	405,3
Instruments financiers/Primes versées sur options	94,8	41,1	13,4
<b>Valeur brute</b>	<b>414,4</b>	<b>364,7</b>	<b>418,7</b>
Actions L'Oréal	- 148,3	- 154,2	- 109,3
Instruments financiers/Primes versées sur options	-	-	-
<b>Dépréciation</b>	<b>- 148,3</b>	<b>- 154,2</b>	<b>- 109,3</b>
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>266,1</b>	<b>210,5</b>	<b>309,4</b>

Les actions propres de L'Oréal, acquises dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions et de plans d'actions gratuites, au profit des salariés, représentent une valeur nette de 171,3 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 169,4 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 296,0 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Au cours de l'année 2014, il a été procédé à des levées d'options ayant porté sur 66 791 titres et à des attributions d'actions gratuites pour 2 555 titres.

Les options d'achat devenues caduques au 31 décembre 2014 représentent 689 670 actions, pour une valeur brute (égale à la valeur nette) de 50,1 millions d'euros.

Fin 2014, la valeur boursière globale des actions propres s'élève à 558,4 millions d'euros au cours moyen du mois de décembre et à 568,8 millions d'euros au cours de clôture du 31 décembre.

Fin 2013, la valeur boursière globale des actions propres s'élève à 519,8 millions d'euros au cours moyen du mois de

décembre et à 530,3 millions d'euros au cours de clôture du 31 décembre.

Fin 2012, la valeur boursière globale des actions propres s'élève à 563,8 millions d'euros au cours moyen du mois de décembre et à 564,0 millions d'euros au cours de la clôture du 31 décembre.

## NOTE 16 État des échéances des créances

En millions d'euros	A un an au plus	A plus d'un an	Brut	Dépréciation	Net
<b>Prêts et créances rattachées</b>	<b>76,5</b>	<b>69,9</b>	<b>146,4</b>	<b>40,7</b>	<b>105,7</b>
<b>Autres immobilisations financières</b>	<b>10,5</b>	-	<b>10,5</b>	-	<b>10,5</b>
<b>Créances clients et comptes rattachés</b>	<b>431,0</b>	<b>133,3</b>	<b>564,3</b>	<b>2,6</b>	<b>561,7</b>
<b>Autres actifs circulants dont</b>	<b>190,8</b>	-	<b>190,8</b>	<b>1,6</b>	<b>189,2</b>
Créances fiscales & sociales	119,8	-	119,8	-	119,8
Groupe & associés	8,4	-	8,4	-	8,4
Débiteurs divers	62,6	-	62,6	1,6	61,0
<b>Charges constatées d'avance</b>	<b>43,1</b>	-	<b>43,1</b>	-	<b>43,1</b>

Les produits à recevoir rattachés aux postes de créances s'élèvent à 163,6 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 155,6 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 113,8 millions d'euros au 31 décembre 2012.

## NOTE 17

### Options de souscription ou d'achat d'actions – Actions gratuites

#### 17.1. Options de souscription ou d'achat d'actions

Le tableau ci-après récapitule les données relatives aux plans d'options en vigueur au 31 décembre 2014 :

Date d'attribution	Nombre d'options	Nombre d'options non exercées	Période d'exercice		Prix d'exercice
			de	à	
29.06.2005	400 000	-	30.06.2010	29.06.2015	60,17
30.11.2005	4 200 000	297 551	01.12.2010	30.11.2015	61,37
30.11.2005	1 800 000	158 361	01.12.2010	30.11.2015	62,94
25.04.2006	2 000 000	1 000 000	26.04.2011	25.04.2016	72,60
01.12.2006	5 500 000	1 156 005	02.12.2011	01.12.2016	78,06
30.11.2007	4 000 000	1 231 633	01.12.2012	30.11.2017	91,66
25.03.2009	3 650 000	1 717 439	26.03.2014	25.03.2019	50,11
27.04.2010	4 200 000	3 976 500	28.04.2015	27.04.2020	80,03
22.04.2011	1 470 000	1 233 500	23.04.2016	22.04.2021	83,19

Tous ces plans ont une période d'exercice de 5 ans et ne comportent pas de conditions de performance, à l'exception du plan du 22 avril 2011 pour sa totalité et des plans du 27 avril 2010 et du 25 mars 2009 pour les membres du Comité de Direction. Dans leur cas, les conditions de performance concernent :

- ◆ pour le plan du 22 avril 2011 :
  - à hauteur de 50 % des options attribuées, la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable des exercices 2012, 2013, 2014 et 2015 par rapport à celle d'un panel de concurrents,

- à hauteur de 50 % des options attribuées, l'évolution sur la même période du résultat d'exploitation consolidé du Groupe.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2012, 2013, 2014 et 2015 et l'utilisation d'un barème d'attribution prédéfini en fonction du pourcentage de performance atteint.

- ◆ pour les plans du 27 avril 2010 et du 25 mars 2009 :
  - à hauteur de 50 % des options attribuées, la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable des exercices 2011, 2012, 2013, et 2014 pour le plan de 2010 et des exercices 2010, 2011, 2012 et 2013 pour le plan de 2009, par rapport à la progression du marché cosmétique,
  - à hauteur de 50 % des options attribuées, le pourcentage atteint sur la même période par le ratio du disponible stratégique - somme du résultat d'exploitation et des frais publi-promotionnels - sur le chiffre d'affaires cosmétique publié.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2011, 2012, 2013 et 2014 pour le plan de 2010 et des exercices 2010, 2011, 2012 et 2013 pour le plan de 2009 et l'utilisation d'un barème d'attribution prédéfini en fonction du pourcentage de performance atteint.

Au 31 décembre 2014, les conditions de performances ont été supposées réalisées.

La valeur de l'action retenue comme assiette de la contribution sociale de 10 % pour le plan du 22 avril 2011 est de 18,58 euros.

## 17.2. Actions gratuites

Les Conseils d'Administration du 17 avril 2014, du 26 avril 2013, du 17 avril 2012, du 22 avril 2011, du 27 avril 2010 et du 25 mars 2009 ont procédé à l'attribution conditionnelle respectivement de 1 068 565, de 1 057 820, de 1 325 050, de 1 038 000, de 450 000 et 270 000 actions gratuites.

S'agissant de l'Attribution Conditionnelle d'Actions, les plans prévoient une période d'acquisition de 4 ans au terme de laquelle l'acquisition est effective et définitive, sous réserve du respect des conditions du plan. Au terme de cette période d'acquisition, s'ajoute une période de conservation de 2 ans pour les résidents français, pendant laquelle les actions sont incessibles.

Les plans du 25 mars 2009 et du 27 avril 2010 ont été définitivement attribués par l'émission, respectivement, le 26 mars 2013 de 237 800 actions, et le 28 avril 2014 de 389 300 actions.

Les conditions de performance concernent :

- ◆ pour les plans du 17 avril 2014, du 26 avril 2013, du 17 avril 2012 et du 22 avril 2011 :
  - à hauteur de 50 % des actions attribuées, la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable des exercices 2015, 2016 et 2017 pour le plan de 2014 ; des exercices 2014, 2015 et 2016 pour le plan de 2013 ; des exercices 2013, 2014 et 2015 pour le plan 2012 ; et des exercices 2012, 2013 et 2014 pour le plan 2011, par rapport à celle d'un panel de concurrents,
  - à hauteur de 50 % des actions attribuées, l'évolution sur la même période du résultat d'exploitation consolidé du Groupe.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2015, 2016, 2017 pour le plan de 2014 ; des exercices 2014, 2015, 2016 pour le plan 2013 ; des exercices 2013, 2014, 2015 pour le plan 2012 ; et des exercices 2012, 2013, 2014 pour le plan 2011, et l'utilisation d'un barème d'attribution prédéfini en fonction du pourcentage de performance atteint.

Aucune condition de performance ne s'applique jusqu'à un talon de 200 actions.

Au 31 décembre 2014, les conditions de performances ont été supposées réalisées.

Une convention de refacturation du coût des actions gratuites a été mise en place entre L'Oréal S.A. et les filiales concernées pour les plans 2011, 2012 et 2013.

La valeur de l'action retenue comme assiette de la contribution sociale s'élève à 104,58 euros pour le plan du 17 avril 2014, à 112,37 euros pour le plan du 26 avril 2013, à 77,07 euros pour le plan du 17 avril 2012, et à 70,36 euros pour le plan du 22 avril 2011.

## NOTE 18 Provisions pour risques et charges

En millions d'euros	31.12.2012	31.12.2013	Dotations	Reprises (provisions utilisées)	Reprises (provisions non utilisées)	Autres	31.12.2014
Provisions pour litiges <sup>(1)</sup>	7,9	10,8	196,5	- 1,1	- 1,5		204,7
Provisions pour pertes de change	5,7	9,3	10,8	- 9,3			10,8
Provisions pour charges	87,3	94,6	75,7	- 36,1	- 1,3	0,4	133,3
Autres provisions pour risques <sup>(2)</sup>	137,3	120,2	37,9	- 16,3	- 5,6		136,2
<b>TOTAL</b>	<b>238,2</b>	<b>234,9</b>	<b>320,9</b>	<b>- 62,8</b>	<b>- 8,4</b>	<b>0,4</b>	<b>485,0</b>

(1) Une amende de 189,5 millions d'euros a été prononcée contre L'Oréal S.A., suite à la décision rendue en première instance par l'Autorité de la Concurrence le 18 décembre 2014. L'Oréal a fait appel de cette décision. Une provision du montant de l'amende a été comptabilisée fin 2014.

(2) Cette rubrique comprend notamment des provisions destinées à faire face à des risques avec les administrations, des risques commerciaux et financiers et des risques liés au personnel.

La variation des provisions pour risques et charges a affecté en 2014 les différents niveaux de résultat comme suit :

En millions d'euros	Dotations	Reprises (provisions utilisées)	Reprises (provisions non utilisées)
Résultat d'exploitation	43,8	- 29,4	- 3,0
Résultat financier	79,6	- 20,9	-
Résultat exceptionnel	197,5	- 12,5	- 5,4
Impôt sur les sociétés	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>320,9</b>	<b>- 62,8</b>	<b>- 8,4</b>

## NOTE 19 Emprunts et dettes financières

L'Oréal se finance à moyen terme par des emprunts bancaires et à court terme par l'émission de billets de trésorerie en France. Le montant du programme s'élève à 4 000 millions d'euros. Aucune de ces dettes ne comporte de clause de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers.

La liquidité sur les émissions de billets de trésorerie est assurée par des lignes de crédit confirmées non utilisées qui s'élèvent à 3 300 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 3 200 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 2 550 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Le total des emprunts et dettes financières s'analyse de la façon suivante :

### Analyse par nature

En millions d'euros	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
Emprunts obligataires	n/s	n/s	n/s
Billets de trésorerie	1 825,0	-	-
Autres emprunts et dettes financières divers	23,9	31,9	66,9
Concours bancaires	100,5	0,7	263,5
<b>TOTAL</b>	<b>1 949,4</b>	<b>32,6</b>	<b>330,4</b>

### Analyse par échéance

En millions d'euros	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
Inférieure à 1 an	1 926,0	1,3	300,1
De 1 à 5 ans	22,1	30,0	29,0
Supérieure à 5 ans	1,3	1,3	1,3
<b>TOTAL</b>	<b>1 949,4</b>	<b>32,6</b>	<b>330,4</b>

### Taux d'intérêt effectif et taux moyen de la dette

Le taux d'intérêt effectif des billets de trésorerie s'élève à 0,35 % fin 2014.

Le taux moyen des billets de trésorerie s'élève respectivement à 0,37 % en 2014, 0,10 % en 2013, 0,35 % en 2012.

L'augmentation du taux moyen en 2014 résulte d'un allongement de la maturité moyenne des tirages de billets de trésorerie.

#### NOTE 20

### État des échéances des dettes

En millions d'euros	A un an au plus	A plus d'un an	Total
<b>Fournisseurs et comptes rattachés</b>	<b>459,2</b>	-	<b>459,2</b>
<b>Autres passifs circulants dont</b>	<b>383,8</b>	<b>9,0</b>	<b>392,8</b>
Dettes fiscales et sociales et comptes rattachés	288,7	-	288,7
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés <sup>(1)</sup>	34,3	9,0	43,3
Groupe et associés	6,6	-	6,6
Autres dettes	54,2	-	54,2

(1) La dette à plus d'un an correspond aux clauses de Earn-Out sur les acquisitions.

Les charges à payer relatives aux dettes fournisseurs et autres passifs circulants s'analysent comme suit :

En millions d'euros	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
<b>Fournisseurs</b>	<b>276,7</b>	<b>232,5</b>	<b>218,0</b>
<b>Dettes sur immobilisations</b>	<b>36,7</b>	<b>47,4</b>	<b>26,3</b>
<b>Dettes fiscales et sociales dont</b>	<b>158,2</b>	<b>149,1</b>	<b>145,2</b>
Provision pour participation des salariés	19,3	15,8	18,8
Provision pour intéressement	68,4	66,2	62,0
<b>Autres dettes</b>	<b>23,7</b>	<b>27,9</b>	<b>29,3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>495,3</b>	<b>456,9</b>	<b>418,8</b>

## NOTE 21 Écarts de conversion

La revalorisation des créances et dettes en monnaies étrangères au cours de change du 31 décembre et la prise en compte des instruments financiers afférents ont donné lieu à la comptabilisation des écarts de conversion suivants :

En millions d'euros	Actif			Passif		
	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
Créances financières	6,0	9,6	6,2	-	-	-
Clients	4,0	2,7	2,8	2,1	0,5	0,8
Dettes financières	0,1	-	-	-	-	0,1
Fournisseurs	3,1	0,1	0,1	0,5	1,8	1,5
Instruments financiers	4,0	3,8	1,3	3,8	4,6	2,3
<b>TOTAL</b>	<b>17,2</b>	<b>16,2</b>	<b>10,4</b>	<b>6,4</b>	<b>6,9</b>	<b>4,7</b>

La position globale de change, établie conformément aux principes comptables décrits ci-avant, fait ressortir au 31 décembre 2014, une perte latente de 10,8 millions d'euros portant principalement sur le bolivar vénézuélien. Cette perte

a été comptabilisée en résultat. Au 31 décembre 2013, la position globale de change faisait ressortir une perte latente de 9,3 millions d'euros contre une perte latente de 5,7 millions d'euros au 31 décembre 2012.

## NOTE 22 Instruments financiers dérivés

Les instruments financiers dérivés de change se détaillent comme suit :

En millions d'euros	Nominal			Valeur de marché		
	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
<b>Changes à terme</b>						
Achat EURO contre devises						
EUR/CNY	189,9	98,6	126,3	- 11,0	-	- 0,3
EUR/RUB	135,7	147,9	176,2	52,3	0,3	- 3,5
EUR/BRL	75,0	68,9	73,1	- 1,2	4,7	3,0
EUR/GBP	40,1	35,9	29,3	- 1,7	-	0,3
EUR/KRW	36,0	1,7	1,8	- 2,0	0,3	- 0,1
EUR/THB	29,3	7,8	7,0	- 1,9	- 0,8	0,2
EUR/TWD	28,0	1,3	3,5	- 0,8	0,1	0,1
EUR/ZAR	26,8	8,8	4,4	- 0,6	1,3	-
EUR/USD	25,5	15,2	74,0	- 3,5	-	3,1
EUR/CAD	19,5	11,6	17,4	- 0,7	2,2	0,4
EUR/IDR	18,8	12,6	14,9	- 1,1	-	0,4
EUR/AUD <sup>(1)</sup>	17,5	20,0	17,4	0,1	0,4	0,1
EUR/MYR	12,9	1,9	3,8	- 0,1	- 0,2	0,1
EUR/INR	10,3	3,3	8,3	- 0,8	-	0,3
EUR/CLP	8,9	7,0	6,6	- 0,2	0,3	-
EUR/CHF <sup>(1)</sup>	8,6	381,4	7,5	- 0,1	0,2	-
EUR/PLN	8,2	10,5	10,2	-	- 0,2	- 0,4
EUR/TRY	7,5	3,2	3,9	- 0,3	- 0,6	-
EUR/SEK	5,6	6,0	4,3	0,1	0,6	- 0,1
EUR/NOK	5,6	5,9	4,7	0,5	- 0,1	- 0,2
EUR/MXN	5,3	2,4	13,6	0,3	0,2	-
EUR/KZT	0,2	10,4	13,9	-	-	0,6
EUR/JPY <sup>(1)</sup>	-	35,2	-	-	0,1	-
EUR/HKD <sup>(1)</sup>	-	6,2	-	-	1,4	-
EUR/Autres devises	27,7	24,8	31,2	- 0,4	3,7	- 0,3

En millions d'euros	Nominal			Valeur de marché		
	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
<b>Vente EURO contre devises</b>						
EUR/JPY	22,7	-	15,6	- 1,2	-	- 3,9
EUR/SGD <sup>(1)</sup>	15,0	10,1	5,0	0,4	- 1,1	- 0,1
EUR/Autres devises	2,3	-	1,3	0,2	-	- 0,1
<b>Achats USD contre devises</b>						
USD/BRL	63,1	57,2	73,2	6,3	0,7	- 0,3
USD/THB	35,1	-	-	- 0,1	-	-
USD/KRW	22,5	-	-	1,0	-	-
USD/TWD	22,4	-	-	1,0	-	-
USD/MYR	17,4	-	-	0,9	-	-
USD/PEN	12,8	-	-	-	-	-
USD/INR	11,3	9,5	-	- 0,1	0,6	-
USD/PHP	7,5	6,8	7,1	0,1	0,1	- 0,2
USD/RUB	3,3	8,3	8,7	2,0	1,8	- 0,7
USD/ARS	-	-	9,8	-	-	- 0,9
USD/Autres devises	3,3	-	0,4	- 0,3	-	-
<b>Ventes USD contre devises</b>						
USD/CNY	29,4	22,9	28,4	- 0,5	- 0,6	0,6
USD/IDR	-	9,6	1,4	-	- 0,9	- 0,1
<b>Autres couples de devises</b>						
JPY/CNY	13,0	6,7	11,0	- 0,5	-	- 1,3
JPY/TWD	6,4	-	-	-	-	-
PLN/RUB	6,8	6,9	-	2,2	-	-
Autres	2,6	6,3	9,2	-	0,2	- 0,4
<b>Total changes à terme</b>	<b>1 039,8</b>	<b>1 072,8</b>	<b>824,4</b>	<b>38,3</b>	<b>14,7</b>	<b>- 3,7</b>
<b>Options de change</b>						
EUR/RUB	60,9	58,6	-	24,8	4,0	-
EUR/CNY	52,9	62,9	33,1	1,1	2,6	2,0
EUR/USD	51,7	102,5	43,4	0,5	3,8	3,2
EUR/BRL	17,7	54,6	29,3	2,2	7,1	2,9
USD/BRL	11,8	31,6	17,7	1,6	2,9	1,1
EUR/CAD	8,6	10,6	6,0	0,1	0,8	0,4
EUR/IDR	4,0	8,7	5,3	0,2	1,3	0,6
EUR/GBP	4,6	5,9	8,9	-	-	0,3
EUR/MXN	1,6	5,6	4,7	0,1	0,4	0,3
EUR/AUD	-	5,6	-	-	0,5	-
Autres devises	6,8	10,2	6,7	0,3	0,7	0,4
<b>Total options de change dont</b>	<b>220,6</b>	<b>356,8</b>	<b>155,1</b>	<b>30,9</b>	<b>24,1</b>	<b>11,2</b>
options achetées	221,9	356,8	155,1	31,1	24,1	11,2
options vendues	- 1,3	-	-	- 0,2	-	-
<b>TOTAL INSTRUMENTS</b>	<b>1 260,4</b>	<b>1 429,6</b>	<b>979,5</b>	<b>69,2</b>	<b>38,8</b>	<b>7,5</b>

(1) Le solde à fin 2013 concerne essentiellement la couverture des gages-espèces accordés en devise à la banque du Groupe (voir note 14).



NOTE 23

## Opérations avec les entreprises et les parties liées

Les éléments concernant les entreprises liées se déclinent ainsi :

En millions d'euros	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
Immobilisations financières	9 858,7	9 234,0	9 296,9
Clients	302,5	300,9	438,3
Autres créances	8,4	18,5	21,2
Disponibilités	158,7	967,0	1 080,4
Emprunts	100,0	-	287,2
Fournisseurs	106,4	126,6	96,4
Autres dettes	6,8	4,6	n/s
Charges financières	7,0	8,2	1,4
Produits financiers	2 517,9	2 207,1	2 242,1

Par ailleurs, il n'existe pas d'opération significative avec les parties liées non conclue à des conditions normales de marché.

NOTE 24

## Engagements hors bilan

### 24.1. Engagements en matière de location

Les engagements en matière de location simple s'élevaient à 77,2 millions d'euros à moins d'un an, à 197 millions d'euros de 1 à 5 ans et à 27,8 millions d'euros à plus de 5 ans.

La ventilation des engagements en matière de crédit-bail est fournie en note 13.

### 24.2. Autres engagements hors bilan

Les lignes de crédit confirmées figurent en note 19.

Les autres engagements hors bilan se détaillent comme suit :

En millions d'euros	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2012
Engagements donnés en matière de retraite et avantages assimilés <sup>(1)</sup>	926,4	486,1	565,2
Engagements de rachats de minoritaires	7,7	6,7	6,7
Garanties données <sup>(2)</sup>	714,2	647,1	679,5
Garanties reçues	10,7	10,3	10,1
Commandes d'investissement	56,4	65,4	72,2
Crédits documentaires	-	-	4,4

(1) Le taux d'actualisation retenu en 2014 pour l'évaluation des engagements est de 2 % pour les régimes allouant un capital et de 2,25 % pour les régimes allouant une rente, comparés respectivement à 3,25 % et 3,50 % en 2013 et 3 % et 3,25 % en 2012.

Une convention de mutualisation du passif social a été mise en œuvre en 2004. Cette convention conduit à répartir entre les sociétés françaises du Groupe les engagements et à organiser leur financement au prorata de leur masse salariale respective (personnalisée par régime) de telle sorte que les sociétés soient solidaires pour l'exécution desdits engagements dans la limite des fonds collectifs constitués.

(2) Cette ligne comprend les cautions et garanties diverses dont 696,2 millions d'euros au 31 décembre 2014, pour le compte des filiales directes et indirectes, contre 618,7 millions d'euros au 31 décembre 2013 et 642,3 millions d'euros au 31 décembre 2012. S'y ajoutent des garanties de passif conformes aux usages.

### 24.3. Passifs éventuels

Dans le cadre normal de ses activités, L'Oréal est impliqué dans des actions judiciaires et est soumis à des contrôles fiscaux, douaniers et administratifs. La Société constitue une provision lorsqu'un risque est identifié et qu'une estimation de son coût est possible.

Il n'existe aucun fait exceptionnel, ni affaire contentieuse risquant d'affecter significativement et avec une probabilité sérieuse, la situation financière, le patrimoine ou l'activité de la Société.

## NOTE 25 Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation

La variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation se ventile de la manière suivante :

<i>En millions d'euros</i>	<b>31.12.2014</b>	31.12.2013	31.12.2012
Stocks	5,0	- 5,1	0,7
Créances	8,8	- 72,2	- 173,6
Dettes	- 39,6	59,4	43,8
<b>TOTAL</b>	<b>- 25,8</b>	<b>- 17,9</b>	<b>- 129,1</b>

## NOTE 26 Variation des autres actifs financiers

Cette ligne inclut principalement les flux liés aux actions propres, classées en valeurs mobilières de placement, ainsi que ceux liés aux gages-espèces accordés à la banque du Groupe, classés en immobilisations financières.

## NOTE 27 Trésorerie nette à la clôture

La trésorerie à la clôture s'analyse de la manière suivante :

<i>En millions d'euros</i>	<b>31.12.2014</b>	31.12.2013	31.12.2012
Disponibilités	160,3	974,7	1 093,1
Intérêts courus actifs	-	-	-
Concours bancaires courants (note 19)	- 100,5	- 0,7	- 263,5
Intérêts courus passifs	0,2	-	0,1
<b>TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>60,0</b>	<b>974,0</b>	<b>829,7</b>

## NOTE 28 Autres informations

Le montant des honoraires des Commissaires aux Comptes figure dans la note 33 des comptes consolidés du Groupe.

## NOTE 29 Événements post-clôture

Aucun événement significatif n'est intervenu entre la date de clôture et la date d'arrêté des comptes par le Conseil d'Administration.

## 5.6. LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2014

*Tableau liste des principales filiales et participations au 31 décembre 2014* (en milliers d'euros)

### / RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS

	CAPITAL	Réserves et report à nouveau avant affectation des résultats	Quote-part du capital détenu	VALEUR COMPTABLE des titres détenus		BENEFICE ou PERTE du dernier exercice clos	DIVIDENDES <sup>(1)</sup> comptabilisés au cours de l'exercice
				Brute	Nette		
<b>A. Principales filiales françaises (Plus de 50 % du capital détenu)</b>							
Areca & Cie	35	10	100,00	35	35	140	
Banque de Réalisations de Gestion et de Financement (Regefi)	19 250	109 140	100,00	75 670	75 670	27 959	26 667
Beauté Créateurs	612	- 31 445	100,00	31 599	0	3 986	
Beauté, Recherche & Industries	10 690	5 563	100,00	19 116	19 116	1 818	1 861
Carita International	11 292	- 4 512	100,00	58 346	58 346	- 1 194	
Chimex	1 958	30 716	100,00	21 501	21 501	3 321	3 537
Cosmétique Active France	24	19 310	61,97	130	130	25 951	17 572
Cosmétique Active International	19	19 014	80,43	15	15	21 326	
Cosmétique Active Production	186	17 193	80,13	5 081	5 081	6 460	7 619
EpiSkin	13 609	5 122	99,89	17 978	17 978	1 038	
Exclusive Signatures International	10	4 384	99,00	10	10	3 286	
Fapagau & Cie	15	4 573	79,00	12	12	5 724	4 541
Faprogi	15	4 490	59,90	9	9	4 627	2 491
Finval	2	4 424	99,00	2	2	4 694	
Gemey Maybelline Garnier	50	561	66,61	34	34	37 979	25 551
Gemey Paris – Maybelline New York	35	6 320	99,96	46	46	16 840	17 794
Goldys International	15	0	99,90	15	15	- 5	
H.B.D.F.	5	0	100,00	5	5	43	161
Helena Rubinstein	30	1	99,95	46 661	46 661	5 532	5 231
Holdial	1	0	98,00	1	1	493	539
L & J Ré	1 500	9 885	100,00	1 500	1 500	2 061	
La Roche-Posay Laboratoire Pharmaceutique	380	4 437	99,98	27 579	27 579	16 588	18 283
Laboratoires Décléor	19 375	30 911	100,00	58 323	58 323	- 4 328	
Laboratoires Innéov	485	- 2 084	50,00	31 675	0	- 10 378	
Laboratoire Sanoflore	10	881	100,00	5 197	0	676	
Lancôme Parfums & Beauté & Cie	1 192	0	100,00	3 235	3 235	53 874	56 433
LaScad	20	12 776	99,26	12 796	12 796	64 424	60 467
Lehoux et Jacque	39	- 309	100,00	263	263	417	
L'Oréal Produits de Luxe France	84	56 209	68,55	1 457	1 457	12 383	7 617
L'Oréal Produits de Luxe International	98	75 253	77,36	76	76	34 851	27 774
LOA4	3	0	100,00	3	3	0	
LOA5	3	0	100,00	3	3	0	
Parfums Cacharel & Cie	1	1	99,00	2	2	438	400
Parfums Guy Laroche	332	54	100,00	1 656	1 656	183	51
Parfums Paloma Picasso & Cie	2	0	99,00	2	2	2	16
Parfums Ralph Lauren	2	- 452	99,00	2	0	7	
Prestige & Collections International	32	3 952	81,67	3 823	3 823	20 203	18 627
Sicôs & Cie	375	7 583	80,00	999	999	4 270	4 391
Société de Développement Artistique	2	49	99,00	2	2	21	
Soprocos	8 250	9 064	100,00	11 904	11 904	5 077	530
Soproral	15	3 205	99,90	15	15	1 603	3 375
Sparlys	750	89	100,00	3 826	3 826	2 833	540
Viktor&Rolf Parfums	2	0	99,00	1	1	618	488
YSL Beauté	130 786	37 062	100,00	312 802	312 802	27 890	

	CAPITAL	Réserves et report à nouveau avant affectation des résultats	Quote-part du capital détenu	VALEUR COMPTABLE des titres détenus		BENEFICE ou PERTE du dernier exercice clos	DIVIDENDES <sup>(1)</sup> comptabilisés au cours de de l'exercice
				Brute	Nette		
<b>B. Principales participations françaises (Moins de 50 % du capital détenu)</b>							
Innéov France	130	- 1 128	0,00	n/s	n/s	- 1 494	
La Roche -Posay Dermato-Cosmétique	2	0	1,00	0	0	- 39	
Sanofi		(2)	8,96	423 887	423 887	(2)	331 036

(1) Y compris les résultats distribués par les SNC, et Sociétés Civiles, non intégrés fiscalement.

(2) Sanofi : données non communiquées.

L'Oréal détient à la clôture 118 227 307 actions, leur valeur boursière globale s'élève à 8 945 078 milliers d'euros au cours du 31.12.2014.

	CAPITAL	Réserves et report à nouveau avant affectation des résultats	Quote-part du capital détenu	VALEUR COMPTABLE des titres détenus		BENEFICE ou PERTE du dernier exercice clos	DIVIDENDES <sup>(1)</sup> comptabilisés au cours de l'exercice
				Brute	Nette		
<b>A. Principales filiales étrangères (Plus de 50 % du capital détenu)</b>							
Beautycos International Co. Ltd (Chine)	52 482	77 273	73,46	46 195	46 195	5 314	
Beautylux International Cosmetics (Shanghai) Co.Ltd (Chine)	5 629	- 1 201	100,00	16 871	3 822	97	
Biotherm (Monaco)	152	16	99,80	3 545	3 545	5 461	5 462
Canan Kozmetik Sanayi Ve Ticaret A.S. (Turquie)	6 451	19 663	100,00	30 290	30 290	6 608	
Cosmelor Ltd (Japon)	3 554	7 436	100,00	35 810	19 810	455	
Cosmephil Holdings Corporation (Philippines)	171	- 137	100,00	400	14	0	
Egypteloc LLC (Egypte)	6	177	99,80	7	7	53	
Elebelle (Proprietary) Ltd (Afrique du Sud)	806	30 025	100,00	61 123	46 783	2 521	2 360
Erwiton S.A. (Uruguay)	739	2 128	100,00	17	17	7 469	6 584
Galderma Pharma S.A. (Suisse)			0,00	0	0		41 744
Kosmepol Sp. z.o.o. (Pologne)	38 844	43 167	99,73	48 965	48 965	6 141	
L'Oréal Adria d.o.o. (Croatie)	131	1 078	100,00	1 503	1 503	7 595	6 445
L'Oréal Argentina S.A. (Argentine)	18 937	89 028	94,90	123 735	77 820	37 562	
L'Oréal Australia Pty Ltd	2 711	18 097	100,00	33 867	33 867	38 581	36 500
L'Oréal Balkan d.o.o. (Serbie)	1 283	- 466	100,00	1 285	1 285	865	1 097
L'Oréal Baltic SIA (Lettonie)	387	2 173	100,00	529	529	2 416	3 482
L'Oréal Belgilux S.A. (Belgique)	16 124	18 177	98,93	77 150	77 150	19 066	26 848
L'Oréal Brasil Pesquisas	7 583	154	99,96	7 583	7 583	807	
L'Oréal Bulgaria EOOD	102	700	100,00	102	102	2 838	2 473
L'Oréal Canada Inc.	3 979	8 428	100,00	146 517	146 517	70 554	77 211
L'Oréal Central America (Panama)	8	- 200	100,00	8	8	- 221	
L'Oréal Central West Africa (Nigéria)	220	- 2 397	99,91	2 748	48	- 3 264	
L'Oréal Ceska Republika s.r.o (République Tchèque)	5 939	1 465	100,00	8 678	8 678	5 815	6 123
L'Oréal Chile S.A. (Chili)	20 888	9 745	100,00	43 784	43 784	30 253	23 306
L'Oréal China Co. Ltd (Chine)	43 498	92 523	100,00	345 733	345 733	209 447	188 635
L'Oréal Colombia S.A. (Colombie)	10 688	47 248	96,57	72 547	72 547	1 142	
L'Oréal Cosmetics Industry S.A.E (Egypte)	48 082	- 12 176	100,00	48 063	32 263	- 2 639	
L'Oréal Danmark A/S (Danemark)	270	5 307	100,00	8 336	8 336	14 179	11 226
L'Oréal Deutschland GmbH (Allemagne)	12 647	275 804	100,00	76 855	76 855	169 043	217 424
L'Oréal East Africa Ltd (Kenya)	191	- 3 336	99,90	191	191	- 4 010	
L'Oréal Espana S.A. (Espagne)	59 911	20 173	63,86	299 154	299 154	48 076	25 081
L'Oréal Finland Oy (Finlande)	673	17	100,00	1 280	1 280	10 853	12 431
L'Oréal Guatemala S.A.	1 044	916	100,00	2 162	2 162	529	1 467
L'Oréal Hellas S.A. (Grèce)	9 736	2 119	100,00	35 307	35 307	6 386	4 391
L'Oréal Hong Kong Ltd	3	7 957	99,97	604	604	82 330	191 792
L'Oréal India Private Ltd (Inde)	60 050	- 151	100,00	78 598	57 416	5 439	
L'Oréal Investments B.V. (Pays-Bas)	18	0	100,00	18	18	- 1	
L'Oréal Israel Ltd	4 137	11 186	92,97	38 497	36 097	7 157	5 419
L'Oréal Italia Spa	1 680	56 065	100,00	226 469	226 469	54 559	51 060
L'Oréal Japan Ltd (Japon)	370	- 1 986	100,00	275	0	- 717	

	CAPITAL	Réserves et report à nouveau avant affectation des résultats	Quote-part du capital détenu	VALEUR COMPTABLE des titres détenus		BENEFICE ou PERTE du dernier exercice clos	DIVIDENDES <sup>(1)</sup> comptabilisés au cours de l'exercice
				Brute	Nette		
L'Oréal Kazakhstan Llp (Kazakhstan)	422	1 924	100,00	422	422	6 709	7 015
L'Oréal Korea Ltd (Corée du Sud)	1 991	1 575	100,00	20 794	20 794	7 210	4 643
L'Oréal Liban SAL	3 139	974	99,88	7 693	7 693	15 588	12 641
L'Oréal Magyarország Kosmetikai Kft (Hongrie)	428	- 75	100,00	787	787	2 759	2 307
L'Oréal Malaysia SDN BHD (Malaisie)	3 268	2 919	100,00	6 762	6 762	11 049	8 520
L'Oréal Mexico S.A de C.V (Mexique)	2 349	102 481	100,00	8 443	8 443	35 870	35 194
L'Oréal Middle East (Emirats Arabes Unis)	7 761	2 172	100,00	54 379	54 379	56 083	40 769
L'Oréal Nederland B.V. (Pays-Bas)	1 178	95	100,00	22 014	22 014	22 030	24 562
L'Oréal New Zealand Ltd (Nouvelle Zélande)	44	2 831	100,00	6 110	6 110	7 030	6 407
L'Oréal Norge A/S (Norvège)	1 384	1 934	100,00	4 050	4 050	17 472	16 468
L'Oréal Osterreich Gmbh (Autriche)	2 915	1 366	100,00	3 818	3 818	14 762	14 162
L'Oréal Pakistan Private Ltd	15 563	- 13 216	100,00	15 582	4 582	- 3 044	
L'Oréal Panama S.A.	159	2 955	100,00	168	168	10 481	9 103
L'Oréal Peru S.A. (Pérou)	2 322	493	100,00	3 739	3 739	- 1 880	858
L'Oréal Philippines Inc.	12 344	- 13 798	99,46	27 241	41	- 2 662	
L'Oréal Polska Sp. Z.O.O. (Pologne)	405	- 168	100,00	707	707	31 859	25 392
L'Oréal Portugal Lda	495	961	100,00	6 459	6 459	11 263	8 862
L'Oréal Romania SRL (Roumanie)	2 187	431	100,00	5 883	5 883	5 203	4 540
L'Oréal Saudi Arabia (Arabie Saoudite)	5 682	442	74,63	4 260	4 260	919	441
L'Oréal Singapore Pte Ltd (Singapour)	1 165	4 634	100,00	18 991	18 991	4 469	6 333
L'Oréal Slovenija kosmetika d.o.o. (Slovenie)	465	432	100,00	856	856	642	578
L'Oréal Slovensko s.r.o. (Slovaquie)	1 598	770	100,00	1 673	1 673	4 516	3 130
L'Oréal Suisse S.A.	346	6 032	100,00	160 311	160 311	34 395	29 089
L'Oréal Sverige AB (Suède)	2 038	584	100,00	2 247	2 247	17 796	22 881
L'Oréal Taiwan Co. Ltd (Taiwan)	187	1 511	100,00	17 881	17 881	22 016	19 187
L'Oréal Thailand Ltd	3 992	2 973	100,00	5 238	5 238	21 014	16 320
L'Oréal Türkiye Kozmetik Sanayi Ve Ticaret Anonim Sirketi	39 142	- 23 267	100,00	55 093	36 203	8 710	
L'Oréal UK Ltd (Grande-Bretagne)	121 150	- 133 108	100,00	145 573	145 573	136 967	121 373
L'Oréal Ukraine	3 033	- 1 627	100,00	2 990	2 990	11 054	9 580
L'Oréal Uruguay S.A.	485	7 888	100,00	5 435	5 435	5 092	
L'Oréal USA Inc. <sup>(4)</sup>	4 402	3 040 947	100,00	3 797 447	3 797 447	433 853	408 470
L'Oréal Venezuela C.A.	12 765	32 562	100,00	26 953	13 667	29 010	
L'Oréal Vietnam Co. Ltd	9 645	- 14 111	100,00	9 754	2 354	- 1 640	
Magic Holdings International Limited	9 765	66 823	100,00	615 198	615 198	- 5	
Masrelor LLC (Egypte)	15 644	- 958	100,00	15 531	31	- 15	
Nihon L'Oréal KK (Japon)	138 845	16 794	100,00	415 182	396 441	18 001	
Parbel of Florida Inc. (USA)	40	- 5 269	100,00	100 317	100 317	25 908	24 950
Procosa Productos de Beleza Ltda (Brésil)	100 647	140 046	100,00	170 243	170 243	46 758	
P.T. L'Oréal Indonesia	1 510	- 2 282	99,00	2 305	2 305	4 926	
P.T. Yasulor Indonesia	73 931	- 7 626	99,99	110 022	65 522	2 224	
Scental Limited (Hong Kong)	5	182	100,00	8	8	0	
Sofamo (Monaco)	160	- 41 160	99,99	1 852	0	504	
The Body Shop International PLC (Grande-Bretagne) <sup>(3)</sup>	14 553	937 549	100,00	992 445	992 445	41 199	26 114
Venprobel (Venezuela)	20	- 69	100,00	2 722	0	0	
<b>B. Principales participations étrangères (Moins de 50 % du capital détenu)</b>	<b>n/s</b>	<b>n/s</b>	<b>n/s</b>	<b>n/s</b>	<b>n/s</b>	<b>n/s</b>	<b>n/s</b>

Pour les filiales et participations étrangères, le capital, les réserves et le report à nouveau ont été convertis en milliers d'euros en utilisant les taux de clôture, les bénéfices ou pertes ont été convertis au taux moyen.

(3) The Body Shop : Données consolidées du sous-groupe.

(4) Données de la sous-consolidation de la filiale L'OREAL USA INC.

## / RENSEIGNEMENTS GLOBAUX SUR TOUTES LES FILIALES ET PARTICIPATIONS

	Filiales		Participations	
	Françaises	Etrangères	Françaises	Etrangères
Valeur comptable des titres détenus :				
♦ Brute réévaluée	753 475	8 944 691	423 887	1
♦ Nette	685 002	8 651 555	423 887	1
Montant des prêts et avances accordés	65 920	72 370		
Montant des cautions et avals donnés	12 867	683 334		
Montant des dividendes comptabilisés	312 589	1 872 628	331 036	0

## 5.7. AUTRES ÉLÉMENTS RELATIFS AUX ÉTATS FINANCIERS DE L'ORÉAL S.A.

### 5.7.1. Dépenses et charges visées à l'article 223 quater du CGI

Il est précisé que le montant global des dépenses et charges visées à l'article 223 quater du Code général des impôts et le montant de l'impôt applicable en raison de ces dépenses et charges s'élèvent à :

Dépenses et charges	1,4 million d'euros
Impôt correspondant	0,5 million d'euros

### 5.7.2. Dettes fournisseurs

Conformément à la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 et aux articles consécutifs L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce, la décomposition à la clôture du solde des dettes de L'Oréal S.A. à l'égard des fournisseurs est la suivante :

En millions d'euros	2014	2013	2012
<b>Dettes fournisseurs non échues</b>	<b>175,6</b>	<b>197,5</b>	<b>191,6</b>
dont :			
à 30 jours	118,2	116,9	122,1
entre 30 jours et 45 jours	57,4	80,6	69,5
au-delà de 45 jours	-	-	-
<b>Dettes fournisseurs échues</b>	<b>6,1</b>	<b>14,5</b>	<b>10,5</b>

### 5.7.3. Chiffre d'affaires (hors taxes)

En millions d'euros	2014	2013	Variation en %
Chiffre d'affaires			
1 <sup>er</sup> trimestre	754,6	743,5	1,48
2 <sup>e</sup> trimestre	710,8	697,9	1,85
3 <sup>e</sup> trimestre	654,1	666,4	-1,84
4 <sup>e</sup> trimestre	699,1	669,2	4,47
<b>TOTAL</b>	<b>2 818,6</b>	<b>2 777,0</b>	<b>1,50</b>

N.B : Ce chiffre d'affaires comprend les ventes de marchandises et de produits finis, les produits accessoires, les ventes de déchets, les prestations de services, déduction faite des réductions sur ventes. Ces ventes comprennent notamment des fournitures de marchandises faites à diverses filiales qui, du point de vue des comptes consolidés, sont des ventes intragroupe.

## 5.8. RÉSULTATS FINANCIERS SUR 5 ANS

### / SOCIÉTÉ L'ORÉAL (À L'EXCLUSION DE SES FILIALES)

En millions d'euros (sauf pour le résultat par action qui est en Euros)

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>I. Situation financière en fin d'exercice</b>					
♦ a) Capital social	120,2	120,6	121,8	121,2	112,2
♦ b) Nombre d'actions	600 992 585	602 984 082	608 810 827	605 901 887	561 230 389 <sup>(1)</sup>
♦ c) Nombre d'obligations convertibles	0	0	0	0	
<b>II. Résultat global des opérations effectuées</b>					
♦ a) Chiffre d'affaires hors taxes	2 231,0	2 421,1	2 606,8	2 777,0	2 818,6
♦ b) Bénéfice avant impôts, amortissements, provisions et reprises (y compris provision pour investissement et réserve de participation)	2 048,4	2 344,8	2 517,5	2 562,0	5 418,1
♦ c) Impôts sur les bénéfices	- 104,6	- 51,3	11,4	- 9,7	112,9
♦ d) Bénéfice net	1 995,3	2 169,8	2 408,0	2 366,1	4 938,0
♦ e) Montant des bénéfices distribués	1 082,5	1 212,4	1 397,4	1 523,3	1 524,2 <sup>(2)</sup>
<b>III. Résultat des opérations réduit à une seule action</b>					
♦ a) Bénéfice après impôt et participation, mais avant dotations aux amortissements et provisions	3,55	3,94	4,09	4,22	9,42
♦ b) Résultat net	3,32	3,60	3,96	3,91	8,80
♦ c) Dividende versé à chaque action	1,80	2,00	2,30	2,50	2,70 <sup>(2)</sup>
<b>IV. Personnel</b>					
♦ a) Nombre de salariés	5 957	6 016	6 097	6 163	6 220
♦ b) Montant de la masse salariale	426,7	459,0	489,5	515,6	541,7
♦ c) Montant versé au titre des avantages sociaux (Sécurité Sociale, Prévoyance...)	182,5	200,4	208,6	261,3	253,5

(1) Le capital correspond à 561 230 389 actions de 0,2 euro, suite à la souscription de 3 439 202 actions par levées d'options et 389 300 d'actions gratuites ainsi que l'annulation de 48 500 000 actions auto-détenues.

(2) Le dividende sera proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 22 avril 2015.

## 5.9. TITRES DE PARTICIPATION (PRINCIPALES VARIATIONS ET FRANCHISSEMENTS DE SEUILS)

### / TITRES DE PARTICIPATION

(principales variations et franchissement de seuil > à 5 %)

En millions d'euros Libellés	Situation au 31/12/2013 y compris Réévaluation		Acquisitions		Souscriptions		Autres		Situation au 31.12.2014	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
L'Oréal India PVT Ltd	68,5	99,99			10,1	99,99			78,6	99,99
Magic holdings international Ltd			615,2	100,00					615,2	100,00
L'Oréal Argentina S.A	103,4	94,90			20,3	94,90			123,7	94,90
YSL Beauté Holding	299,6	89,80					13,2	10,20 <sup>(1)</sup>	312,8	100,00
Roger & Gallet	109,7	100,00					- 109,7	100,00 <sup>(1)</sup>	-	
L'Oréal Central West Africa	1,2	99,91			1,6	99,91			2,7	99,91
Galderma pharma	10,1	50,00					- 10,1	50,00 <sup>(3)</sup>	-	
Galderma international	-	26,44					-	26,44 <sup>(3)</sup>	-	
Lai Mei	11,2	100,00					- 11,2	100,00 <sup>(2)</sup>	-	
YSL Beauté Vostok	5,5	99,97					- 5,5	99,97 <sup>(2)</sup>	-	
L'Oréal Colombia	6,4	94,00			66,2	100,00			72,5	96,57
Centrex	1,8	99,99					- 1,8	100,00 <sup>(1)</sup>	-	
Fipal			154,5	100,00			- 154,5	100,00 <sup>(1)</sup>	-	
Laboratoires Decléor							58,3	100,00 <sup>(1)</sup>	58,3	100,00
Carita International			58,3	100,00			-	100,00 <sup>(3)</sup>	58,3	99,99
Club Créateurs de Beauté Belgique	3,8	100,00					- 3,8	100,00 <sup>(2)</sup>	-	
L'Oréal Vietnam Co Ltd	7,4	100,00			2,3	100,00			9,8	100,00
L'Oréal Pakistan Private Ltd	11,0	99,99			4,5	99,99			15,6	99,99
Masrelor	13,7	99,99			1,8	99,99			15,5	99,99
L'Oréal Cosmetics Industry	42,3	99,99			5,8	99,99			48,1	99,99
L'Oréal Brasil Pesquisas					7,6	99,96			7,6	99,96
L'Oréal Philippines	22,2	99,45			5,0	100,00			27,2	99,46
Beauté Recherche & Industrie	20,3	100,00					- 1,2	<sup>(4)</sup>	19,1	100,00
Laboratoire Innéov	30,9	50,00			0,8	50,00			31,7	50,00
	769,2		828,0		126,0		- 226,3		1 496,9	

(1) Transmission Universelle de patrimoine

(2) Liquidation

(3) Cession

(4) Ajustement de prix



## 5.10. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

### (Exercice clos le 31 décembre 2014)

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014, sur :

- ◆ le contrôle des comptes annuels de la Société L'Oréal, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- ◆ la justification de nos appréciations ;
- ◆ les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### **I. Opinion sur les comptes annuels**

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

### **II. Justification de nos appréciations**

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance l'élément suivant :

L'évaluation des titres de participation a été effectuée en conformité avec les méthodes comptables décrites dans la note 1.7.1. « *Principes comptables – Immobilisations financières – Titres de participation* » de l'annexe. Dans le cadre de nos travaux, nous avons revu le caractère approprié de ces méthodes comptables et apprécié les hypothèses retenues.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion, exprimée dans la première partie de ce rapport.

### **III. Vérifications et informations spécifiques**

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le Rapport de Gestion du Conseil d'Administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le Rapport de Gestion.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 17 février 2015

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit  
Gérard Morin

Deloitte & Associés  
David Dupont-Noel

# 5

## COMPTES SOCIAUX\*

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

# 6

## RESPONSABILITE SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIETALE DE L'ENTREPRISE\*

<b>6.1. ENGAGEMENT DU GROUPE L'ORÉAL EN MATIERE DE RESPONSABILITE SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIETALE</b>	<b>211</b>	<b>6.4. INFORMATIONS SOCIETALES</b>	<b>246</b>
6.1.1. Un Groupe engagé de longue date	211	6.4.1. Impact territorial, économique et social de l'activité	246
6.1.2. Un engagement pour l'avenir : le programme « Sharing Beauty With All »	212	6.4.2. Relations avec les parties prenantes	247
<b>6.2. INFORMATIONS SOCIALES</b>	<b>216</b>	6.4.3. Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	249
6.2.1. La politique des relations humaines du Groupe L'Oréal	216	6.4.4. Sous-traitance avec les fournisseurs	250
6.2.2. Les informations sociales sur un périmètre consolidé du Groupe L'Oréal	217	6.4.5. Loyauté des pratiques	252
<b>6.3. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES</b>	<b>233</b>	6.4.6. Autres actions engagées en faveur des Droits de l'Homme	254
6.3.1. Politique Générale en matière environnementale	234	<b>6.5. GRILLE DE CONCORDANCE DES REFERENTIELS DE REPORTING EN MATIERE SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIETALE</b>	<b>256</b>
6.3.2. La pollution et la gestion des déchets	235	<b>6.6 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>258</b>
6.3.3. L'utilisation durable des ressources	238	6.6.1 Rapport de l'un des Commissaires aux Comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de Gestion	258
6.3.4. Contribution à l'adaptation et à la lutte contre le réchauffement climatique	242	6.6.2 Rapport des Commissaires aux Comptes d'assurance raisonnable des Commissaires aux Comptes sur une sélection d'informations sociales, environnementales et sociétales publiées dans le Rapport de Gestion	262
6.3.5. Protection de la biodiversité	244		

\* Ces informations font partie intégrante du Rapport Financier Annuel tel que prévu par l'article L. 451-1-2 du Code Monétaire et Financier.

☑ Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.

---

Le Groupe a présenté fin 2013, ses engagements en matière de Développement Durable à horizon 2020 au travers du programme "*Sharing Beauty With All*". Cette annonce publique témoigne de l'ambition de L'Oréal, et de l'implication de son management et de toutes ses équipes, pour construire et assurer une croissance durable.

L'Oréal dispose d'un solide héritage en matière de Développement Durable et peut ainsi se fixer une grande ambition pour l'avenir avec des engagements intégrés à son modèle de croissance.

Le programme "*Sharing Beauty With All*" porte sur l'ensemble des impacts environnementaux, sociaux et sociétaux du Groupe et couvre quatre domaines :

**L'innovation durable ;**

**La production durable ;**

**La consommation durable ;**

**Le partage de croissance.**

Chaque année, le Groupe rend compte de ses avancées et de ses réalisations dans les domaines concernés (Droits de l'Homme, normes du travail, normes environnementales, lutte contre la corruption) notamment à travers son Rapport de Développement Durable, les indicateurs du GRI (Global Reporting Initiative) ainsi que ceux du Pacte Mondial des Nations Unis.

Les efforts et les progrès accomplis ont été, en 2014, comme au cours des années précédentes, reconnus et distingués par les organismes les plus exigeants en la matière notamment : Vigeo, Institut Ethisphère, Carbon Disclosure Project qui a fait figurer en 2014 L'Oréal parmi les 10 % d'entreprises les mieux notées, et OEKOM.

---

## 6.1. ENGAGEMENT DU GROUPE L'ORÉAL EN MATIERE DE RESPONSABILITE SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIETALE

### 6.1.1. Un Groupe engagé de longue date

<b>1968</b>	Signature de l'accord de participation pour les salariés français		L'Oréal reçoit l' <i>Anti-Defamation League's International Leadership Award</i>
<b>1988</b>	Signature de l'accord d'intéressement pour les salariés français	<b>2005</b>	La Division Produits Professionnels de L'Oréal et l'Unesco signent un accord de coopération pour l'éducation à la prévention du sida
<b>1989</b>	Fin des tests sur les animaux pour les produits finis	<b>2006</b>	L'Oréal reçoit le prix de la <i>Global Business Coalition against HIV</i>
<b>1993</b>	Création des <i>EHS Awards</i> annuels		Création du <i>Citizen day</i>
<b>1996</b>	Création de l'Instance Européenne de Dialogue Social		Création de la Fondation L'Oréal
<b>1998</b>	Lancement du programme international « <i>L'Oréal – l'Unesco Pour les Femmes et la Science</i> »	<b>2007</b>	Publication de la 2ème édition de la Charte Ethique
<b>2000</b>	Publication de la 1 <sup>re</sup> Charte Ethique du Groupe		L'Oréal s'engage à réduire, à horizon 2015, de 50 % ses émissions de CO <sub>2</sub> , la génération de déchets, la consommation d'eau de ses sites de production et des centrales
	Mise en place du <i>Worldwide Profit Sharing Program – WPS</i>	<b>2009</b>	Première participation au CDP <i>supply chain</i> pour l'année 2008
<b>2001</b>	L'Oréal rejoint le <i>World Business Council for Sustainable Development</i>		Création d'un programme mondial « <i>Solidarity Sourcing</i> »
<b>2002</b>	L'Oréal confirme son engagement citoyen en rejoignant le Global Compact de l'ONU		Création du programme « <i>Ergonomic Attitude</i> »
	Signature de la Convention des Nations Unis contre la corruption	<b>2010</b>	1 <sup>er</sup> label européen, le <i>Gender Equality European Standard (GEES)</i> , pour 8 des entités du Groupe
	Lancement du programme de certification ISO 14001	<b>2013</b>	<b>Lancement du programme « <i>Sharing Beauty With All</i> »</b> <b>Lancement du programme "<i>Share &amp; Care</i>"</b>
			L'Oréal a obtenu du CDP le score de A en performance et 98 en transparence
			L'Oréal a reçu un prix de Best Performer in Climate Change Leadership
<b>2003</b>	Première participation au CDP (Carbon Disclosure Project)	<b>2014</b>	Publication de la 3ème édition de la Charte Ethique
<b>2004</b>	L'Oréal remporte le 1 <sup>er</sup> <i>Diversity Leadership Award</i> décerné par l'organisation <i>Diversity Best Practices</i>		



### 6.1.2. Un engagement pour l'avenir : le programme « *Sharing Beauty With All* »

#### LES ENGAGEMENTS DU GROUPE L'ORÉAL EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT DURABLE A HORIZON 2020 : « *SHARING BEAUTY WITH ALL* »

Le 23 octobre 2013, Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général de L'Oréal, a annoncé les engagements que L'Oréal s'est fixés à horizon 2020 pour réduire son impact tout en concrétisant son ambition de croissance.

#### LE DEVELOPPEMENT DURABLE AU SERVICE DE LA CROISSANCE

L'Oréal a l'ambition de séduire un nouveau milliard de consommateurs grâce à sa stratégie *d'universalisation* qui

entend répondre aux différents besoins des hommes et des femmes du monde entier en matière de beauté. La stratégie de croissance du Groupe repose en partie sur son engagement de produire plus, avec moins d'impact, et d'associer les consommateurs, qui sont au cœur de ses activités, en leur proposant des produits qui soient à la fois durables et aspirationnels, les incitant en cela, à faire des choix durables. A cette fin, L'Oréal s'engage à améliorer ses pratiques tout au long de sa chaîne de valeur, de la recherche à la production, tout en partageant sa croissance avec les communautés qui l'entourent.

Ces engagements sont le fruit de deux années de concertation avec différentes parties prenantes à travers le monde. L'Oréal communiquera régulièrement sur ses progrès sur chacun des objectifs avec l'aide d'un panel d'experts internationaux indépendants<sup>(1)</sup> présidé par José Maria Figueres<sup>(2)</sup>, reconnu à travers le monde pour son engagement en matière de Développement Durable.

#### « *SHARING BEAUTY WITH ALL* » : UN ENGAGEMENT QUI COUVRE QUATRE DOMAINES :

- ◆ **INNOVER DURABLEMENT** – D'ici à 2020, 100 % des produits du Groupe démontreront un impact environnemental ou social positif.
- ◆ **PRODUIRE DURABLEMENT** – D'ici à 2020, le Groupe s'engage à réduire son empreinte environnementale de 60 %, tout en développant sa présence mondiale.
- ◆ **CONSOMMER DURABLEMENT** – D'ici à 2020, le Groupe veut donner à tous les consommateurs de produits L'Oréal la possibilité de faire des choix de consommation durable.

#### ◆ PARTAGER LA CROISSANCE

- avec les salariés - d'ici à 2020 les salariés de L'OREAL auront accès où qu'ils se trouvent dans le monde à la couverture santé, à la protection sociale, et à la formation;
- avec les fournisseurs - d'ici à 2020, 100% des fournisseurs stratégiques du Groupe participeront au programme de Développement Durable qui leur est destiné ;
- avec les communautés - d'ici à 2020, par son action, le Groupe permettra à plus de 100 000 personnes issues de communautés en difficultés sociales ou financières d'accéder à un emploi.

(1) Le panel d'experts internationaux • Sze Ping, écologiste chinois, ancien activiste de Greenpeace, Directeur Général de Greenovation Hub • Mehjabeen Abidi-Habib, chercheuse pakistanaise en écologie humaine, spécialiste de la gestion des ressources naturelles • HRH Celenhle Dlamini, sud-africaine, l'un des Directeurs de l'Ubuntu Institute, organisation qui travaille à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement de l'ONU • Analisa Balares, américaine, Fondatrice et PDG de WomensphereTM, qui développe des outils média, des communautés en ligne et un prix destiné à inspirer et encourager les femmes qui visent à faire une différence dans le monde • Christian de Boisredon, français, initiateur du concept de « journalisme d'impact » par le biais de Sparknews, afin de mettre en lumière des initiatives positives dans le monde entier.

(2) Ancien Président du Costa Rica et très engagé sur les sujets environnementaux.

**/ INNOVER DURABLEMENT**

**« D'ici à 2020, 100 % de nos produits démontreront un impact environnemental ou social positif. »**

Objectif 2020	Résultat 2014
<b>100 %</b> de nos produits démontreront un bénéfice environnemental ou social positif. À chaque fois que nous inventerons ou rénoverons un produit, nous améliorerons son profil environnemental ou sociétal sur au moins l'un des critères suivants :	<b>67 %</b> des nouveaux produits analysés présentent un profil environnemental ou social amélioré <sup>(1)</sup> .
◆ la nouvelle formule utilise des matières premières renouvelables, issues de ressources durables ou de la chimie verte ;	<b>46 %</b> des produits nouveaux ou renouvelés présentent un profil social/environnemental amélioré grâce à une nouvelle formule intégrant des matières premières (MP) d'origine renouvelable sourcées de façon responsable ou respectant les principes de la Chimie Verte.
◆ la nouvelle formule réduit son empreinte environnementale, notamment son empreinte en eau ;	<b>54 %</b> des produits nouveaux ou renouvelés présentent un profil environnemental amélioré grâce à une nouvelle formule dont l'empreinte environnementale a été réduite.
◆ le profil environnemental du nouveau packaging est amélioré ;	Indicateur non disponible pour 2014. Baseline en cours de calcul. Une politique exigeante d'écoconception est développée dans tous les centres de Conception Packaging du Groupe. L'Oréal a pour objectif, par exemple, que tous ses emballages en papier et carton proviennent de forêts gérées de façon responsable. En 2014, plus de 97,9% des approvisionnements en papier et carton d'emballages sont certifiés durables selon les référentiels FSC ou PEFC.
◆ le nouveau produit a un impact sociétal positif.	<b>17 %</b> des produits nouveaux ou renouvelés présentent un profil social amélioré grâce à un impact social positif.

(1) L'analyse des nouveaux produits 2014 ne comprend ni le maquillage ni les parfums. Toutes les autres catégories (shampoings, soin des cheveux, gels douche, soin de la peau, nettoyant, coloration, styling, forme permanente, déos, solaires) ont été analysées. Il s'agit des formules produites dans les usines du Groupe en 2014.

**/ PRODUIRE DURABLEMENT**

**« D'ici à 2020, le Groupe s'engage à réduire son empreinte environnementale de 60 %, tout en apportant la beauté à un milliard de nouveaux consommateurs. »**

Objectif 2020	Résultat 2014
Nous réduisons de <b>60 %</b> les émissions de CO <sub>2</sub> de nos usines et centrales de distribution en absolu par rapport à 2005.	<b>50,2 %</b> de réduction des émissions de CO <sub>2</sub> par rapport à 2005 <sup>(1)</sup> .
Nous réduisons de <b>60 %</b> notre consommation d'eau par unité de produit fini, par rapport à 2005.	<b>36 %</b> de réduction de la consommation d'eau par rapport à 2005 <sup>(2)</sup> .
Nous réduisons de <b>60 %</b> notre génération de déchets par unité de produit fini, par rapport à 2005.	<b>23,1 %</b> de réduction de la génération de déchets par rapport à 2005 <sup>(3)</sup> .
Nous aurons atteint <b>zéro déchet</b> en décharge.	Seuls <b>3,8 %</b> des déchets sont envoyés en décharge <sup>(4)</sup> .
Nous réduisons les émissions de CO <sub>2</sub> générées par le transport de produits de <b>20 %</b> par unité de produit fini/km, par rapport à 2011.	Indicateur non disponible. Le processus de reporting de cet indicateur est en cours de déploiement. Sa remontée se fera en 2015 pour l'année 2014.

(1) Le calcul des émissions de CO<sub>2</sub> concerne les scopes 1 et 2 des usines et centrales de distribution. Le pourcentage de réduction est calculé en valeur absolue, par rapport à une baseline 2005.  
 (2) Le calcul de consommation d'eau concerne les usines et les centrales de distribution. Le pourcentage de réduction est calculé en L/produit fini par rapport à une baseline 2005.  
 (3) Le calcul de la génération de déchets concerne les usines et les centrales de distribution. Le pourcentage de réduction est calculé en g de déchet par produit fini par rapport à une baseline 2005.  
 (4) Le pourcentage de déchets envoyés en décharge est calculé pour l'année donnée, en divisant la quantité de déchets envoyés en décharge (5 088 t) par la quantité de déchets transportables hors emballages navettes (96 943 t) et d'emballages navettes en rotation (36 698 t).



## / CONSOMMER DURABLEMENT

« D'ici à 2020, le Groupe veut donner à tous les consommateurs de produits L'Oréal la possibilité de faire des choix de consommation durable. »

## Objectif 2020

Un outil d'évaluation établira le profil environnemental et sociétal de tous les nouveaux produits. Toutes les marques rendront ces informations disponibles, pour permettre au consommateur de faire des choix de consommation durable.

## Résultat 2014

Le pourcentage de marques qui communiquent au consommateur une information issue du « *Product Assessment Tool* » afin de leur permettre de faire des choix de consommation informés ainsi que le pourcentage nouveaux produits évalués à travers le « *Product Assessment Tool* » ne sont pas disponibles cette année.

Début 2014, L'Oréal a démarré l'élaboration d'un projet d'outil d'évaluation des impacts sociaux et environnementaux d'un produit cosmétique. L'outil permettra d'évaluer et d'améliorer les produits (nouveaux ou rénovés) sur la base de 11 critères pertinents (7 critères environnementaux relatifs à l'emballage et à la formule et 4 critères sociaux). Il est testé sur 4 marques pilotes : Biotherm, Redken USA, La Roche-Posay et Garnier. Dans le cadre de cette démarche, des *Baseline* aussi bien sur les formules que sur les *packagings* ont été constituées. Ce sont ainsi 28 000 Formules et 12 000 emballages qui ont été évalués sur la base des critères constitutifs de l'outil.

Chaque marque aura évalué son empreinte environnementale et sociétale et aura pris des engagements pour l'améliorer.

**22 %** des marques ont évalué là où elles avaient le plus grand impact social ou environnemental. Le pourcentage est calculé par rapport à leur part du chiffre d'affaires consolidé de 2013 <sup>(1)</sup>.

La marque Biotherm a engagé la démarche « *Sharing Beauty With All* » dans son ensemble, évaluant son impact, et construisant sa plateforme de marque autour de l'eau sous l'ombrelle du programme « *Water Lovers* ». Des groupes de travail permettant de réaliser le diagnostic packaging et formule ont été organisés avec Kérastase, Garnier, The Body Shop, La Roche-Posay ainsi qu'au niveau de la Division Professionnelle.

Chaque marque rendra compte de ses progrès et associera le consommateur à ses engagements.

**25,4 %** des marques ont effectué une action de sensibilisation auprès des consommateurs <sup>(1)</sup>.

Les marques Biotherm, Garnier, La Roche-Posay, The Body Shop, Kiehl's, Armani sensibilisent d'ores et déjà les consommateurs à des choix de style de vie responsable au travers de différents programmes.

Nos consommateurs pourront influencer nos actions en matière de développement durable, à travers un comité consultatif de consommateurs.

Indicateur non disponible cette année.

Le Comité consultatif de consommateurs ayant vocation à influencer les actions du groupe en matière de Développement Durable sera mis en place en 2016.

(1) Le pourcentage de marques sensibilisant les consommateurs à des choix de style de vie responsable en 2014 est calculé sur le périmètre global par rapport à leur part du chiffre d'affaires consolidé de 2013.



**/ PARTAGER NOTRE CROISSANCE ... AVEC NOS SALARIÉS**

**« D'ici à 2020, les salariés de L'Oréal auront accès, où qu'ils se trouvent dans le monde, à la couverture santé, à la protection sociale et à la formation. »**

Objectif 2015	Résultat 2014
Nos salariés bénéficieront d'une couverture santé alignée sur les meilleures pratiques de leur pays de résidence.	<b>85,3 %</b> des employés permanents du Groupe bénéficient d'une couverture santé alignée sur les meilleures pratiques de leur pays de résidence <sup>(1)</sup> .
Nos salariés bénéficieront d'une protection financière en cas d'accident de la vie, tel qu'une incapacité ou une invalidité permanente.	<b>70,1 %</b> des employés permanents du Groupe bénéficient d'une protection financière en cas d'accident de la vie, tel que le décès ou une invalidité permanente <sup>(1)</sup> .
Nos salariés auront accès à une formation, où qu'ils se trouvent dans le monde.	<b>81,7 %</b> des employés du Groupe ont bénéficié d'au moins une formation au cours de l'année 2014 <sup>(1)</sup> .

(1) Calculé sur le périmètre global du Groupe (Cosmétiques et The Body Shop).

**/ PARTAGER NOTRE CROISSANCE ... AVEC NOS FOURNISSEURS**

**« D'ici à 2020, 100 % des fournisseurs stratégiques du Groupe participeront au programme de développement durable destiné aux fournisseurs. »**

Objectif 2020	Résultat 2014
Tous les fournisseurs stratégiques <sup>(1)</sup> seront évalués et sélectionnés sur la base de leurs performances sur le plan sociétal et environnemental.	<b>43 %</b> des fournisseurs stratégiques du Groupe ont été évalués et sélectionnés sur la base de leur performance sur les plans environnemental et sociétal.  Ils représentent plus de 60 % du montant des achats directs (matières premières, articles de conditionnement et sous-traitance). Par ailleurs, en 2014, 834 audits sociaux ont été réalisés, soit 6 129 depuis 2006.
Tous les fournisseurs stratégiques <sup>(1)</sup> auront procédé, avec le soutien du Groupe, à une auto-évaluation de leur politique en matière de développement durable.	<b>50 %</b> des fournisseurs stratégiques <sup>(1)</sup> ont procédé, avec le soutien du Groupe, à une auto-évaluation de leur politique en matière de développement durable.  Le pourcentage est issu du calcul du nombre de fournisseurs ayant, en 2014, fait évaluer leurs politiques sociales, environnementales, éthiques, ainsi que leurs déploiements chez leurs propres fournisseurs par Ecovadis. Ecovadis fournit une expertise sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) constituée de fiches d'évaluations couvrant 150 catégories d'achat et 21 indicateurs RSE.
Tous les fournisseurs auront accès aux outils de formation L'Oréal destinés à optimiser leurs politiques en matière de développement durable.	Indicateur non disponible pour 2014. L'accès aux outils de formation fait partie du plan d'action 2015.
<b>20 %</b> des fournisseurs stratégiques <sup>(1)</sup> seront associés à notre programme <i>Solidarity sourcing</i> .	<b>4 %</b> des fournisseurs stratégiques <sup>(1)</sup> sont associés au programme de <i>Solidarity Sourcing</i> du Groupe.

(1) Les fournisseurs stratégiques désignent les fournisseurs dont la valeur ajoutée est significative pour le Groupe en contribuant par leur poids, leurs innovations, leur alignement stratégique et leur déploiement géographique, à accompagner durablement la stratégie de L'Oréal.

**/ PARTAGER NOTRE CROISSANCE ... AVEC LES COMMUNAUTES QUI NOUS ENTOURENT**

**« D'ici à 2020, par son action, le Groupe permettra à plus de 100 000 personnes issues de communautés en difficultés sociales ou financières, d'accéder à un emploi. »**

Objectif 2020	Résultat 2014
<b>100 000</b> personnes issues de communautés en difficultés sociales ou financières, pourront accéder à un emploi grâce aux programmes suivants :	Plus de <b>54 000</b> personnes issues de communautés en difficultés sociales ou financières ont pu accéder à un emploi.
◆ « <i>Solidarity sourcing</i> » ;	<b>52 000</b> personnes ont eu accès à l'emploi via le programme <i>Solidarity sourcing</i> . Le Programme <i>Community Fair Trade</i> de The Body Shop s'inscrit dans cette démarche et a, quant à lui, permis l'accès à l'emploi à 25 000 personnes.
◆ <i>Inclusive Business Model</i> ;	<b>200</b> personnes via le projet de gestion des déchets en Inde ont eu accès à l'emploi.
◆ Professionnalisation aux métiers de la beauté ;	<b>1 400</b> personnes ont été formées aux métiers de la beauté.
◆ Mentorat ou éducation au sein des communautés ;	Indicateur non disponible en 2014.
◆ Emploi de personnes en situation de handicap, ou issues de groupes sociaux-ethniques sous-représentés.	<b>815</b> personnes en situation de handicap auto-déclaré travaillaient pour L'Oréal. <sup>(1)</sup>

(1) Salariés en situation de handicap auto-déclarés présents au 31 décembre 2014 incluant CDI, CDD, et conseillères de beauté salariés de L'Oréal. Ce chiffre ne prend en compte que les collaborateurs qui ont souhaité s'auto-déclarer en situation de handicap. L'auto-déclaration rencontrant de nombreuses résistances dans des contextes culturels différents, ce chiffre ne couvre pas la réalité des effectifs concernés.



## 6.2. INFORMATIONS SOCIALES

### 6.2.1. *La politique des relations humaines du Groupe L'Oréal*

L'Oréal a construit son projet humain et social autour de deux priorités : la performance individuelle et la performance sociale, deux éléments clefs de la réussite du leader mondial de la beauté.

Tout en accélérant le recrutement et le développement des talents partout dans le monde, pour s'assurer une croissance durable, L'Oréal tient à offrir à l'ensemble de ses collaborateurs, un environnement où le talent de chacun peut se révéler, grandir et s'épanouir et où tous se sentent reconnus et soutenus.

**La politique des Relations Humaines de L'Oréal se fonde sur :**

- ◆ Une vision centrée sur la performance et le talent individuel.

L'Oréal a toujours placé l'humain au cœur de l'entreprise en projetant ses talents à long terme. La mission des Relations Humaines est aujourd'hui de développer le talent de chacun et de préparer les leaders de demain, notamment en favorisant l'émergence des talents locaux, pour soutenir l'ambition du Groupe de conquérir un milliard de nouveaux consommateurs.

- Le recrutement permanent de talents.

Le Groupe recherche en permanence à enrichir son vivier de talents dans tous les pays. Reconnue comme une des entreprises les plus attractives au monde pour les jeunes diplômés et les plus formatrices en matière de leadership, le Groupe mène une politique de recrutement diversifiée, qui repose à la fois sur des partenariats avec les meilleures écoles du monde, des jeux d'entreprise attirant des dizaines de milliers d'étudiants du monde entier et une stratégie proactive de recherche de candidats *via* les technologies digitales. L'Oréal développe également ses propres méthodes de sélection, pour recruter, parmi le million de candidatures spontanées reçues chaque année, les meilleurs talents et ceux qui représentent le mieux la diversité de ses consommateurs.

- L'ambition de mettre chaque collaborateur en situation de se développer.

Le suivi individuel de la performance et la multitude d'opportunités de développement et de formations accessibles à tous, en complément des formations en présentiel, visent à développer chaque collaborateur. Les programmes peuvent être dispensés dans le monde entier, grâce à l'implantation internationale des structures de formation et l'utilisation des technologies digitales avec le portail *My learning* qui offre, à l'ensemble des collaborateurs, des opportunités de formation en ligne. La mobilité importante entre fonctions et entre pays et les nombreuses promotions individuelles effectuées chaque année témoignent d'une gestion des carrières dynamique. Cette gestion s'appuie sur un réseau de professionnels des ressources humaines, proche à la fois des attentes des collaborateurs et des besoins des affaires. La collaboration étroite entre ces professionnels des ressources humaines et les Patrons opérationnels permet de porter un regard croisé sur les talents et de définir les opportunités de développement les plus appropriées pour chacun.

- ◆ L'offre d'un environnement collectif solidaire et épanouissant.

L'Oréal porte une attention particulière à son niveau de performance sociale. Le Groupe s'est donné pour objectif de faire vivre ses valeurs en créant un environnement de travail bienveillant et inclusif, empreint de solidarité, de respect, et où tous les collaborateurs peuvent s'épanouir, avec :

- une volonté de reconnaître la contribution effective de chacun à travers une politique dynamique de rémunération et des systèmes mondiaux d'intéressement, de participation etc. à court, moyen et long termes ;
- une évaluation régulière des attentes des collaborateurs du monde entier au travers d'enquêtes d'opinion d'envergures débouchant sur la mise en œuvre de plans d'action ;
- la recherche d'un cadre et de conditions de travail permettant à chacun de trouver un épanouissement personnel ;
- un dialogue social actif avec les collaborateurs et leurs représentants au plan mondial ;
- une politique volontariste en matière de diversité, considérée comme facteur de progrès, d'innovation et de création de lien social, avec trois priorités mondiales : le genre, l'origine sociale et le handicap.

**SHARE & CARE**

En 2013, le Groupe a choisi d'aller plus loin en matière de performance sociale avec le lancement du programme « *L'Oréal Share & Care* », un programme qui renforce les engagements déjà pris par le Groupe dans le domaine du Développement Durable et de la Responsabilité Sociale, avec son programme « *Sharing Beauty With All* ».

Il s'agit d'un programme qui offre aux collaborateurs du Groupe partout dans le monde, avant la fin de 2015, un socle social garanti mondialement dans quatre domaines :

- ◆ **PROTECT** (prévoyance), pour assurer aux collaborateurs un soutien effectif, notamment financier, face aux risques essentiels de la vie. C'est par exemple :
  - garantir un capital équivalent au minimum à 2 ans de salaire en cas de décès ou d'invalidité, naturel(le) ou accidentel(le) ;
- ◆ **CARE** (santé), pour assurer aux collaborateurs et à leurs proches l'accès à un système de santé de qualité qui se situe parmi les *top performers* du marché local. C'est par exemple :
  - assurer aux collaborateurs une couverture médicale prévoyant la prise en charge minimale de 75 % des frais de santé liés aux principaux risques médicaux : hospitalisation, chirurgie, maternité, médicaments pour les maladies chroniques et graves ;
  - dans le cadre de la prévention, chaque filiale devra mettre en place, au moins une fois par an, une action collective de prévention en matière de santé (mélanome, VIH, diabète, obésité...), et une action individuelle (Check-up médical, online risk assessment...);

- ◆ **BALANCE** (parentalité), pour permettre aux collaborateurs de vivre pleinement les moments forts de la vie, comme la maternité et la paternité, tout en poursuivant leur carrière. C'est notamment :
  - assurer un congé maternité de 14 semaines et un congé paternité de 3 jours minimum, rémunérés à 100 % ;
  - assurer à toutes les femmes en congé maternité de bénéficier d'augmentations de salaire équivalentes à celles qu'elles auraient eues si elles avaient été présentes dans l'entreprise ;

- assurer un congé maternité de 14 semaines et un congé paternité de 3 jours minimum, rémunérés à 100 % ;

- assurer à toutes les femmes en congé maternité de bénéficier d'augmentations de salaire équivalentes à celles qu'elles auraient eues si elles avaient été présentes dans l'entreprise ;

- ◆ **ENJOY** (qualité de vie au travail), pour permettre aux collaborateurs de bénéficier de standards élevés de qualité de vie au travail. C'est par exemple :
  - une organisation du temps de travail flexible,
  - un programme de prévention du stress.

- une organisation du temps de travail flexible,

- un programme de prévention du stress.

Ce programme, qui permettra de répondre aux besoins essentiels de chacun des collaborateurs et de favoriser leur engagement, situera L'Oréal, parmi les sociétés dotées des meilleures pratiques en termes de performance sociale et de bien-être au travail.

Son lancement et sa mise en œuvre témoignent d'une conviction forte selon laquelle la performance sociale et la performance économique sont non seulement intimement liées mais se renforcent mutuellement.

## 6.2.2. Les informations sociales sur un périmètre consolidé du Groupe L'Oréal

Les effectifs indiqués dans l'« *Effectif total* » et « *Répartition des effectifs par zone géographique* » concernent la totalité des effectifs du Groupe présents au 31 décembre 2014 <sup>(1)</sup>.

Tous les autres indicateurs sociaux figurant dans ce chapitre concernent le « Groupe Cosmétique » et « The Body Shop » <sup>(2)</sup>.

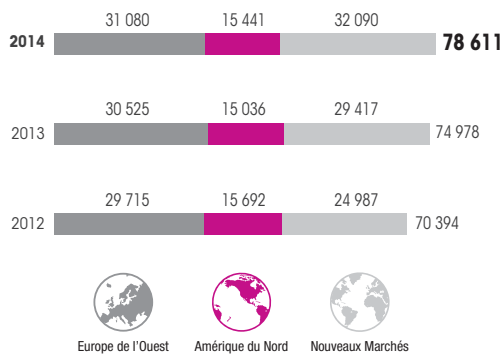
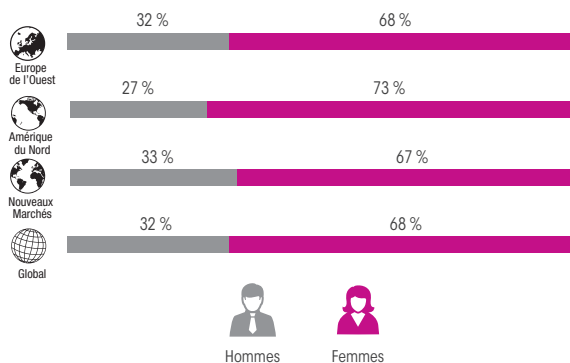
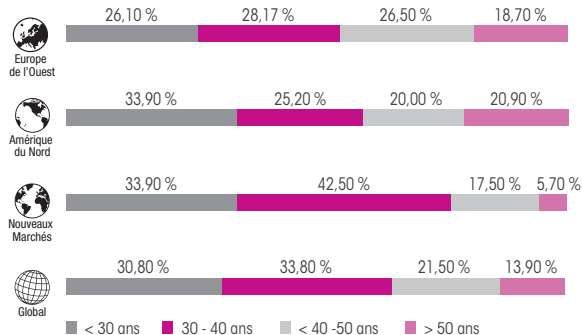
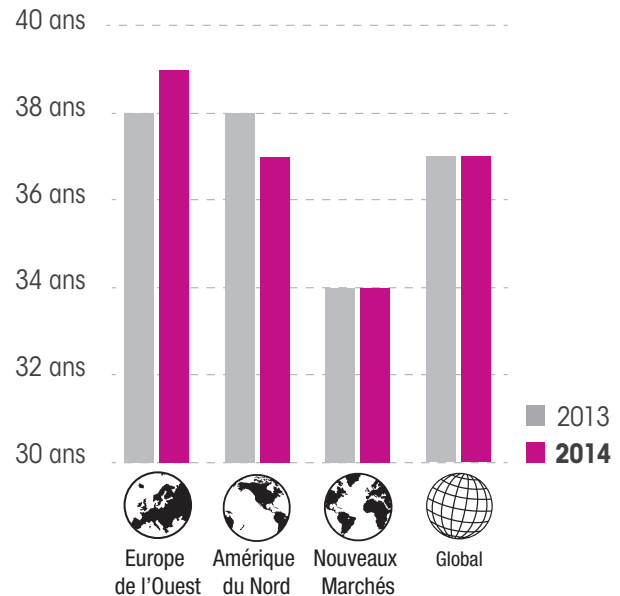
Si un indicateur concerne un périmètre différent de celui du Groupe Cosmétique et « The Body Shop », la mention du périmètre de consolidation figure en commentaire.

(1) Galderma (dermatologie) est exclu.

(2) Galderma et Innéov exclus.

**6.2.2.1. L'EMPLOI**
**Effectif total et répartition des salariés par zone géographique, par genre et par âge**

En 2014, L'Oréal comptait 78 611 collaborateurs.

**/ REPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE GEOGRAPHIQUE**

**/ REPARTITION PAR GENRE AU 31.12.2014**

**/ REPARTITION PAR AGE AU 31.12.2014**

**/ AGE MOYEN PAR ZONE GEOGRAPHIQUE**

**Les recrutements et les départs <sup>(1)</sup>**

- ◆ Le nombre de recrutements avec un contrat permanent en 2014 est de 11 492 <sup>(1)</sup>.

L'Oréal ne rencontre pas de difficultés en matière de recrutement, que ce soit pour les cadres ou les autres catégories de personnel.

L'Oréal poursuit sa politique active de recrutement et ce pour tous les métiers et toutes les catégories de personnel de l'entreprise.

Il s'agit pour L'Oréal d'engager une relation durable avec ses collaborateurs en vue de permettre à chacun de développer son potentiel et de construire ensemble une croissance à long terme, de renforcer la compétitivité et de poursuivre l'expansion géographique ainsi que la promotion de l'innovation.

- ◆ Le nombre de départs à l'initiative de l'entreprise en 2014 est de 2 314 <sup>(1)</sup>.

Pour répondre à l'objectif d'une croissance durable, qui est la meilleure garantie pour ses salariés, L'Oréal doit continuellement s'adapter à son environnement. Ceci peut entraîner des restructurations, notamment compte tenu du contexte économique actuel. Cela étant, toute décision de nature à affecter la vie professionnelle et l'emploi des collaborateurs fait l'objet d'une réflexion approfondie, d'une communication claire et régulière à l'attention des salariés et d'un dialogue continu avec ces derniers et les partenaires sociaux et ce, notamment dans le respect des principes éthiques d'intégrité et de transparence de L'Oréal.

**Les rémunérations et leur évolution**

La politique de L'Oréal en matière de rémunération est indissociable des objectifs généraux de la politique des Ressources Humaines et accompagne la stratégie de développement du Groupe définie par la Direction Générale.

(1) Périmètre cosmétique hors The Body Shop.

Elle a pour principe de rétribuer de façon équitable l'ensemble de ses collaborateurs partout dans le monde en reconnaissant la contribution individuelle de chacun et en proposant des éléments de rémunérations diversifiés destinés à répondre aux différentes attentes des collaborateurs.

Elle a pour objectif de récompenser l'engagement de chacun et d'encourager les performances individuelles et collectives. Elle s'appuie pour cela sur un système d'évaluation annuelle des collaborateurs (MAP) appliqué dans l'ensemble des filiales du Groupe. Ce système d'évaluation permet de réviser régulièrement les différentes composantes, fixes et variables, de la rémunération en fonction du poste occupé, des compétences exercées, des performances et du potentiel de chacun. Il permet également de communiquer avec clarté et transparence sur les règles de détermination de la rémunération, le processus et les décisions prises.

Dans la plupart des pays, les salaires minimums payés sont largement supérieurs au salaire minimum légal (sur un plan national, régional, ou en fonction de la convention collective).

L'Oréal ayant la volonté de se situer parmi les sociétés les plus attractives partout où ses filiales sont présentes, des enquêtes destinées à positionner les rémunérations par rapport au marché sont menées chaque année par des cabinets spécialisés. En outre, les enquêtes d'opinion internes, réalisées périodiquement, permettent notamment d'évaluer la perception et les attentes des collaborateurs en matière de rémunération et d'adapter ainsi les plans d'actions du Groupe.

Enfin, L'Oréal souhaite associer collectivement ses collaborateurs aux résultats du Groupe au travers de systèmes mondiaux d'intéressement et concilier ainsi performance sociale et performance économique.

**FRANCE**

Un accord de Participation est en place depuis 1968 ainsi qu'un accord d'intéressement depuis 1988.

**Participation**

La Participation est un dispositif obligatoire en France, institué en 1968, pour toutes les entreprises de plus de 50 salariés réalisant un bénéfice. Signé pour une durée de 3 ans, l'accord de Participation a été renouvelé en mai 2012.

**EVOLUTION DE LA PARTICIPATION BRUTE**

En millions d'euros	2011 <sup>(1) (2)</sup>	2012 <sup>(1) (2)</sup>	2013 <sup>(1) (2)</sup>
	32,8	31,5	28,3

(1) Versée l'exercice suivant.  
 (2) Montants après forfait social.

La Participation 2013 versée en 2014 a représenté l'équivalent de 0,5 mois de salaire.

**FRAIS DE PERSONNEL (CHARGES SOCIALES INCLUSES)**

En millions d'euros	2012	2013	2014
Total	4 224,9	4 387,3	4 623,4

La comparaison entre les trois années intègre les effets de change et n'est pas représentative de l'évolution réelle des frais de personnel.

**Profit Sharing, Participation, Intéressement**

Depuis de nombreuses années, la politique de L'Oréal est d'associer les collaborateurs aux résultats de l'entreprise avec l'objectif de renforcer leur sentiment d'appartenance, ainsi que leur motivation. Ceci s'est traduit en 2014 à l'échelle du Groupe par la redistribution de 244 millions d'euros, sur la base des résultats de l'année 2013.

L'Oréal a mis en place depuis 2001 dans toutes les filiales du Groupe dans lesquelles les salariés ne bénéficient pas de dispositifs d'intéressement légaux, un *Worldwide Profit Sharing Program* - *WPS*. Ce dispositif n'est pas appliqué dans les pays où un dispositif légal similaire est déjà en place, notamment la France (cf. encadré ci-dessous)

Les montants versés sont calculés localement sur la base du chiffre d'affaires et des bénéfices réalisés par chaque filiale, par rapport aux objectifs budgétés. La mise en œuvre du programme se fait localement et le respect des principes et des règles du programme est coordonné, au niveau *corporate*, par la Direction des Relations Sociales Internationale.

**PROFIT SHARING, PARTICIPATION, INTERESSEMENT**

En millions d'euros	2012	2013	2014
<b>TOTAL</b>	<b>210</b>	<b>236</b>	<b>244</b>



Dans le cadre de cet accord de Groupe, qui mutualise les résultats de toutes les sociétés signataires, L'Oréal a apporté des aménagements favorables à la formule légale pour tenir compte du développement international du Groupe.

La Participation est disponible immédiatement. Toutefois, elle peut être bloquée et bénéficier ainsi en contrepartie d'une exonération fiscale :

- ♦ 5 ans dans le Plan d'Epargne d'Entreprise ou le Compte Courant Bloqué,
- ♦ jusqu'à la retraite dans le Plan Epargne Retraite Collectif où elle est abondée à + 50 %.

**Intéressement**

L'intéressement est un dispositif prévu par la Loi mais à caractère facultatif. Renégocié tous les 3 ans, il a fait l'objet d'un nouvel accord de Groupe en 2012. Son montant est proportionnel au résultat courant avant impôt corrigé des éléments exceptionnels et pondéré par le rapport salaire/valeur ajoutée.

L'intéressement est disponible immédiatement, mais il peut être bloqué 5 ans dans le Plan d'Epargne d'Entreprise et bénéficier en contrepartie d'une exonération fiscale.

Dans le cadre de la réglementation sur le partage des profits (article 1 de la Loi n° 2011-894 du 28 juillet 2011), L'Oréal a proposé le versement en 2014 d'un Supplément d'Intéressement de 1 100 euros bruts, par collaborateur au

titre des « avantages pécuniaires non obligatoires » prévus par les textes.

L'Oréal a fait le choix de proposer un Supplément d'Intéressement car il correspond au dispositif le plus proche de la notion de « partage de la valeur ».

Des accords d'entreprise prévoyant le versement d'un Supplément d'Intéressement de 1 100 euros bruts<sup>(1)</sup> ont ainsi été conclus avec les Comités d'Entreprises de L'Oréal et de ses filiales en France. Il a été versé le 30 septembre 2014.

Le montant total net de l'intéressement réparti en 2014 est de 123,9 millions d'euros, auquel s'ajoute le Supplément d'intéressement « Partage des profits 2014 » de 13,6 millions d'euros.

**EVOLUTION DE L'INTERESSEMENT BRUT**

En millions d'euros	2011 <sup>(1) (2)</sup>	2012 <sup>(1) (2)</sup>	2013 <sup>(1) (2)</sup>
	112,6	117,5	123,9

(1) Versé l'exercice suivant.

(2) Montants après forfait social.

Pour un salaire annuel brut de	L'Intéressement 2013 brut versé en 2014 et le supplément ont représenté
25 000 €	7 757 € soit 3,72 mois
35 000 €	8 880 € soit 3,04 mois
45 000 €	10 003 € soit 2,67 mois
65 000 €	12 249 € soit 2,26 mois

Pour les salariés qui le souhaitent, les montants versés au titre de l'Intéressement et de la Participation peuvent être investis, pour une durée minimale de 5 ans, dans le Plan d'Epargne Entreprise qui propose notamment un Fonds Commun de Placement investi en Actions L'Oréal qui est abondé à 25 % pour l'Intéressement.

En 2014, il a été investi par les salariés de L'Oréal et de ses filiales en France dans le fonds composé à 100 % d'actions L'Oréal, « Actions L'Oréal Intéressement », le montant net de CSG, CRDS et de forfait social suivant : 60 864 905 euros, auquel s'ajoute le montant net du Supplément d'Intéressement « partage des profits 2014 » de 5 592 482 euros.

**PLAN EPARGNE ENTREPRISE ET COMPTE COURANT BLOQUE**

Encours pour l'ensemble des sociétés concernées en France :

En millions d'euros	2012	2013	2014
PEE + Compte Courant Bloqué + PERCO	863	985	1 098

Au 31 décembre 2014, 52 % de l'épargne salariale de L'Oréal est investie en actions L'Oréal, et 10 442 salariés du Groupe en France sont actionnaires de L'Oréal au travers de leur épargne salariale.

(1) Base temps plein, 12 mois de présence sur 2013.

Au niveau mondial, en plus des programmes de Participation, d'Intéressement ou de *Profit Sharing* à destination de ses collaborateurs, le Groupe attribue depuis des années des plans de stock-options et d'Attribution Conditionnelle d'Actions (ACAs) dans un cadre international afin d'associer ses grands contributeurs à l'évolution future des résultats du Groupe et de renforcer leur sentiment d'appartenance.

En 2009, L'Oréal a élargi sa politique en introduisant un mécanisme d'ACAs afin de toucher une population plus large de bénéficiaires potentiels grâce à un outil d'animation à long terme.

L'acquisition définitive de ces actions est conditionnée à la réalisation de critères de performance.

En 2014, le Groupe a poursuivi sa politique d'attribution d'ACAs :

- ◆ 1 978 collaborateurs sont ainsi bénéficiaires du Plan du 17 avril 2014 (2 092 en 2013) ;
- ◆ 83 % des bénéficiaires sont hors de France (61 % en 2013) ;
- ◆ 47 % des bénéficiaires sont des femmes (46 % en 2013).

Au total, plus de 3 000 collaborateurs, soit plus de 12 % des managers dans le monde, bénéficient d'au moins un plan de stock-options ou d'ACAs.

### **Régimes de prévoyance, de retraite et autres avantages**

L'Oréal participe, selon les Lois et les usages de chaque pays, à des régimes de retraite et d'aménagement de fin de carrière, ainsi qu'à des régimes de prévoyance offrant différentes garanties complémentaires à ses collaborateurs.

En 2002, L'Oréal a mis en place un Comité de Surveillance des régimes de Retraite et de Prévoyance offerts par ses filiales. Ce Comité veille à la mise en œuvre et au suivi de la politique de L'Oréal en matière de Retraite et de Prévoyance, telle qu'elle est définie par le Comité Exécutif de L'Oréal.

Cette politique exprime des principes généraux dans les domaines suivants : conception et mise en place des régimes, relations avec les salariés, financement et coût des régimes,

gestion des régimes. Toute mise en place d'un nouveau régime, ou modification d'un régime existant, doit obtenir au préalable l'approbation du Comité de Surveillance. Ce dernier travaille en collaboration avec les Directions Opérationnelles des Divisions et des zones.

Les caractéristiques des régimes de retraite et des autres avantages de fin de carrière offerts par les filiales à l'extérieur de la France varient en fonction des Lois et des réglementations applicables ainsi que des pratiques des sociétés dans chaque pays.

Dans 80 % des pays où L'Oréal est implanté, le Groupe participe à la constitution de compléments de retraite au-delà des minima prévus par la sécurité sociale pour ses collaborateurs (exemples : Etats-Unis, Pays-Bas, Belgique, Canada, pays d'Amérique du Sud). Cette politique se réalise par l'entremise d'un ensemble de régimes à prestations définies et/ou à cotisations définies. Dans quelques cas, les régimes à prestations définies ont été fermés aux nouveaux collaborateurs qui se voient offrir des régimes à cotisations définies (Allemagne, Belgique, Royaume-Uni). Cet ensemble de régimes à prestations définies et à cotisations définies permet un partage des risques financiers et une meilleure stabilité des coûts. Dans les régimes à cotisations définies, l'engagement de l'entreprise consiste essentiellement à verser chaque année au plan de pension un pourcentage du salaire annuel du collaborateur.

Les régimes à prestations définies sont financés par des versements à des fonds spécialisés ou par la constitution de provisions, en accord avec les normes comptables adoptées par L'Oréal. La performance des gestionnaires des principaux fonds constitués, de même que la notation de la stabilité financière des dépositaires font l'objet d'un suivi régulier du Comité de Surveillance.

L'Oréal ne propose pas de régimes de retraite d'entreprise dans les pays qui ne disposent pas d'un cadre légal approprié ou d'instrument d'investissement à long terme ainsi que dans les pays disposant d'une couverture sociale publique satisfaisante. Le Comité de Surveillance reste attentif à l'évolution des situations locales et, lorsqu'elles l'exigent, des régimes de prévoyance complémentaires sont mis en place.

## FRANCE

**Régimes de retraite**

En France, L'Oréal a complété son système de retraite en créant le 1<sup>er</sup> janvier 2001 un régime à prestations définies à droits aléatoires, conditionné à l'achèvement de la carrière dans l'entreprise, puis le 1<sup>er</sup> septembre 2003, un régime à cotisations définies à droits acquis.

**Régime à prestations définies**

Afin de compléter éventuellement les régimes de retraite obligatoires relevant de l'Assurance Vieillesse de la Sécurité Sociale, de l'ARRCO ou de l'AGIRC, L'Oréal a mis en place, le 1<sup>er</sup> janvier 2001, un régime de retraite à prestations définies à droits aléatoires, la « Garantie de Ressources des Retraités Anciens Cadres Dirigeants ». L'Oréal avait fermé précédemment, le 31 décembre 2000, un autre régime de retraite à prestations définies, également à droits aléatoires, la « Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture ».

L'accès à la « Garantie de Ressources des Retraités Anciens Cadres Dirigeants », créée le 1<sup>er</sup> janvier 2001, est ouvert aux anciens Cadres Dirigeants de L'Oréal qui remplissent, outre la condition d'avoir achevé leur carrière dans l'entreprise, celle, notamment, d'y avoir eu le statut de Dirigeant au sens de l'article L. 3111-2 du Code du travail durant au moins dix ans au terme de leur carrière.

Ce régime ouvre droit au versement au retraité bénéficiaire d'une Rente viagère et, après son décès, au versement au conjoint et/ou au(x) ex-conjoint(s) d'une Rente de Réversion et, aux enfants, d'une Rente d'Orphelin, sous réserve que ceux-ci remplissent certaines conditions. La base de calcul de la Garantie de Ressources est la moyenne des salaires des trois meilleures années parmi les sept années civiles précédant l'achèvement de la carrière au sein de L'Oréal. La Garantie de Ressources est calculée en fonction du nombre d'années d'activité professionnelle du bénéficiaire dans l'entreprise, apprécié à la date d'achèvement de la carrière chez L'Oréal, dans la limite de 25 ans, chaque année permettant une augmentation progressive et régulière de 1,8 % du niveau de la Garantie. A cette échéance, la Garantie de Ressources brute ne peut excéder 50 % de la base de calcul de la Garantie de Ressources, ni excéder la moyenne de la partie fixe des salaires des trois années prises en compte dans cette base. Une rente brute et un capital constitutif brut sont ensuite calculés, en prenant en compte la somme des pensions annuelles acquises à la date de la liquidation par le retraité du fait de son activité professionnelle, et en prenant pour âge du bénéficiaire l'âge de 65 ans. La Rente viagère est issue de la conversion en rente à l'âge du bénéficiaire à la date de la liquidation du capital constitutif brut diminué du montant de toutes les indemnités dues en raison de la cessation du contrat de travail, hors préavis et congés

payés, et de l'ensemble des salaires versés à l'occasion d'un congé de fin de carrière, si un tel capital résulte de ces opérations. Environ 400 dirigeants sont éligibles à ce régime, sous réserve qu'ils en remplissent toutes les conditions après avoir achevé leur carrière dans l'entreprise.

L'accès à la « Garantie de Retraite de Membres du Comité de Conjoncture » est fermé depuis le 31 décembre 2000.

Cet ancien régime ouvrait droit au versement au retraité bénéficiaire, après qu'il ait achevé sa carrière dans l'entreprise, d'une Rente viagère et, après son décès, au versement au conjoint et/ou au(x) ex-conjoint(s) d'une Rente de Réversion et, aux enfants, d'une Rente d'Orphelin, sous réserve que ceux-ci remplissent certaines conditions. La base de calcul de la Garantie de Retraite est la moyenne des salaires des trois meilleures années parmi les sept années civiles précédant l'achèvement de la carrière au sein de L'Oréal. La Garantie de Retraite est calculée en fonction de l'ancienneté du bénéficiaire, dans la limite de 40 ans, sachant qu'à la date de fermeture du régime, le 31 décembre 2000, l'ancienneté minimum requise était de 10 ans. La Garantie de Retraite ne peut excéder 40 % de la base de calcul de la Garantie de Retraite, majorée de 0,5 % par année pendant les vingt premières années puis de 1 % par année pendant les vingt suivantes, ni excéder la moyenne de la partie fixe des salaires des trois années prises en compte dans cette base. Environ 120 dirigeants actifs ou retraités sont concernés par ce régime sous réserve, pour les actifs, qu'ils en remplissent toutes les conditions après avoir achevé leur carrière dans l'entreprise.

**Régime à cotisations définies**

L'Oréal a mis en place en septembre 2003 un « régime de Retraite à Cotisations Définies ».

Un nouvel accord a été signé en décembre 2007, pour application au 1<sup>er</sup> janvier 2008, ainsi qu'un avenant au 1<sup>er</sup> janvier 2009.

Un 2<sup>e</sup> avenant a été signé le 6 juin 2014, applicable au 1<sup>er</sup> janvier 2015 : seront bénéficiaires du régime l'ensemble des Catégories de collaborateurs (Cadres, VRP, Employés, Ouvriers, Techniciens et Agents de Maîtrise).

Ce régime co-financé entre L'Oréal et le Collaborateur permet d'améliorer, pour tous, l'épargne retraite.

En 2015, L'Oréal cotisera sur la Tranche A, puis en 2016, L'Oréal et le collaborateur cotiseront sur cette Tranche.

Pour la partie de la rémunération au-delà de la Tranche A, plafonnée à 6 PASS (plafond annuel de la sécurité sociale), les cotisations de l'Entreprise et des salariés augmenteront progressivement, en 2015 et 2016.



Ce régime ouvre droit au versement au retraité bénéficiaire, après qu'il ait liquidé ses droits à pension auprès du régime Vieillesse de la Sécurité Sociale, d'une Rente viagère ainsi que, après son décès d'une Rente de Réversion au conjoint et/ou au(x) ex-conjoint(s).

La Rente viagère est calculée en fonction du capital constitué par les cotisations versées et leurs produits financiers au terme de la carrière du collaborateur. L'engagement de l'employeur se trouve limité au versement des cotisations prévues.

En millions d'euros	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014
Nombre d'adhérents	13 549	13 823	14 092
<b>TOTAL DES COTISATIONS NETTES</b>	<b>9,20</b>	<b>9,51</b>	<b>10,2</b>

**Aménagements de fin de carrière**

L'Oréal porte une grande attention aux conditions de départ à la retraite de ses collaborateurs et les aménagements de fin de carrière en vigueur depuis de nombreuses années ont été confirmés et améliorés dans le cadre de l'Accord sur l'emploi des Seniors, signé le 3 décembre 2009.

Les dispositifs existants sont notamment :

- ◆ **le congé de fin de carrière (CFC)** : cet aménagement de fin de carrière consiste à dispenser d'activité les collaborateurs. Toutefois, pendant cette période, ils restent salariés de L'Oréal et bénéficient du maintien de leur rémunération (dans la limite de 9 280 euros bruts/mois) ainsi que de la Participation, de l'Intéressement et des congés payés ;
- ◆ **le « talon »** : ce dispositif, lié à l'accord sur les 35 heures et au compte épargne temps (CET), permet à un

collaborateur qui a épargné chaque année depuis 2001, 3 jours de congés par an dans le CET, de bénéficier d'une cessation anticipée d'activité de 3 mois minimum (6 mois pour les VRP) qui peut se cumuler avec le CFC ;

- ◆ **l'indemnité de départ à la retraite (IDR)** : un nouveau barème L'Oréal a été mis en place par accord collectif à compter de 2011. Il est plus favorable que celui de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques.

Ainsi, un collaborateur peut bénéficier, au moment de son départ à la retraite, d'une IDR allant de 2 mois de salaire pour 5 ans d'ancienneté à 8 mois de salaire pour 40 ans d'ancienneté.

Afin d'augmenter sa dispense d'activité, il peut opter pour la conversion de son IDR en temps, ou choisir le paiement de son IDR, qui interviendra au moment de son départ.

	31.12.2012			31.12.2013			31.12.2014		
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
Congés de Fin de Carrière	65	128	193	81	183	264	78	191	269
Mises à la retraite	3	0	3	2	0	2	0	0	0
Départs volontaires à la retraite	66	135	201	80	150	230	94	188	282

Source : Statistiques RH France 2012, 2013 et 2014.

Ces engagements font l'objet d'une couverture financière externe partielle dont l'objectif est de constituer progressivement des fonds alimentés par des primes versées à des organismes externes.

Les engagements nets de fonds investis et d'écarts actuariels font l'objet d'une provision au passif du bilan consolidé.

La méthode d'évaluation retenue pour le calcul des engagements de retraite et d'aménagement de fin de carrière est la méthode rétrospective avec projection du salaire de fin de carrière.

Ces engagements tiennent compte de la participation de l'employeur aux régimes des frais de santé en faveur des retraités.

En millions d'euros	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014
Provision au passif du bilan consolidé des engagements de retraite	706,7	621,3	1 049,4



### Régimes de prévoyance en France

Outre le Capital Décès obligatoire pour les Cadres relevant des articles 4 et 4bis de la Convention Collective Nationale de 1947 (1,50 % en tranche A) et les garanties prévues par la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, L'Oréal a mis en place, en France, par voie d'accord, un Régime de Prévoyance offrant des garanties collectives complémentaires à ses collaborateurs.

L'ensemble de ces garanties est fondé sur les rémunérations brutes jusqu'à 8 plafonds de la Sécurité Sociale, sauf la Rente Education jusqu'à 4 plafonds. Elles sont généralement financées sur les tranches A, B et C, sauf la Rente Education qui l'est sur A et B et la Rente de Conjoint qui l'est sur B et C.

Ce régime de Prévoyance garantit :

- ◆ **en cas d'Incapacité**, à tous les collaborateurs, 90 % de leur rémunération brute limitée à 8 plafonds de la Sécurité Sociale, à concurrence de celle-ci nette de charges, ceci au-delà des 90 premiers jours d'arrêt ;
- ◆ **en cas d'Invalidité**, à tous les collaborateurs, une fraction, fonction du taux d'invalidité, allant jusqu'à 90 % de leur rémunération brute limitée à huit plafonds de la Sécurité Sociale, à concurrence de celle-ci nette de charges ;

◆ **en cas de Décès** :

- a) pour tous les collaborateurs, le versement d'un **Capital Décès**, majoré en fonction de sa situation familiale. Son montant est doublé en cas de décès accidentel,
- b) pour les Cadres et Assimilés Cadres, le versement d'une **Rente de Conjoint** au conjoint survivant. Elle assure à celui-ci des ressources voisines de la pension de réversion qu'aurait versée l'AGIRC si le décès était survenu à 65 ans,
- c) pour tous les collaborateurs, le versement d'une **Rente Education** à chaque enfant à charge, selon un barème fonction de son âge.

Le montant total des capitaux constitutifs de ces garanties ne peut excéder 2,3 millions d'euros par événement.

Les capitaux constitutifs de la Rente de Conjoint sont constitués en priorité ; ceux de la Rente Education sont ensuite calculés ; le reliquat du régime de base sert enfin à constituer le Capital Décès, éventuellement complété par le Capital Décès Minimum Garanti.

En milliers d'euros	31.12.2012	31.12.2013	<b>31.12.2014</b>
Cotisations de Prévoyance nettes de l'exercice	11 445	11 985	12 500 <sup>(1)</sup>

(1) Estimation.

### Capital Décès Minimum Garanti

Depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2004, puis le 1<sup>er</sup> janvier 2005 pour les VRP, L'Oréal a mis en place une garantie Décès supplémentaire qui complète, le cas échéant, pour tous les collaborateurs, le Capital Décès à concurrence de 3 années de rémunération moyenne. Cette garantie est plafonnée.

Le montant total des capitaux sous risque constitutifs des Rentes de Conjoint et d'Education, du Capital Décès et du Capital Décès Minimum Garanti est également plafonné.

### Frais de Santé

Le régime des frais de santé est obligatoire pour l'ensemble des salariés de L'Oréal et de ses filiales françaises. Ceux-ci ont la possibilité d'y faire adhérer les membres de leur famille. Les cotisations sont en général individuelles. La cotisation du salarié fait l'objet d'un financement partiel par la Société.

Les retraités de L'Oréal S.A. et de ses filiales françaises peuvent continuer à bénéficier d'un régime des frais de santé.

Les retraités de L'Oréal et de certaines sociétés, partis à la retraite avant le 31 décembre 2014, bénéficient d'une participation de L'Oréal, sous condition de durée d'adhésion, précisée dans un règlement de retraite à prestations définies additionnelles.

Ce régime de retraite à prestations définies additionnelles a été fermé à compter du 31 décembre 2014. Tous les retraités bénéficiaires de ce régime, continueront à en bénéficier.

Pour les collaborateurs proches de la retraite, un dispositif transitoire « capital de transition » a été instauré sous forme d'accord collectif : il prévoit le versement au moment du départ à la retraite d'un capital (de 1 000 euros à 3 500 euros) en fonction de l'âge, pour tous les salariés âgés de 52 ans et plus au 1<sup>er</sup> janvier 2015.

6.2.2.2. ORGANISATION DU TRAVAIL

**L'organisation du temps de travail**

L'Oréal respecte les obligations légales et contractuelles en matière d'horaires de travail dans chacune de ses filiales. Le temps de travail est fonction du contexte local et de l'activité.

Les collaborateurs qui ont fait le choix de travailler à temps partiel relèvent de toutes les catégories de personnel. Le nombre de collaborateurs à temps partiel au niveau monde est de 10 611 dont 9 929 femmes et 682 hommes.

**FOCUS SUR LA FLEXIBILITÉ EN EUROPE ET AUX USA**

Dans le cadre du programme « L'Oréal Share & Care », le Groupe s'est engagé à favoriser des initiatives de flexibilité de l'organisation du travail partout dans le monde. Il s'agit de mettre en place, par rapport aux différentes exigences locales et de business, des systèmes flexibles de travail. Les exemples les plus innovants ont été mis en place en Europe dans le cadre du « smart work », en suivant, avec les adaptations locales nécessaires, l'exemple déjà existant aux Etas-Unis.

**ROYAUME-UNI**

En 2014 L'Oréal Royaume-Uni a lancé une nouvelle initiative, appelée « Work Smart », qui a pour objectif de donner plus de flexibilité aux collaborateurs afin de leur permettre de travailler à leur plein potentiel. Concrètement, cela signifie que les collaborateurs sont libres d'adapter leurs horaires de travail et de travailler à distance tant que le travail est réalisé et les objectifs atteints.

- ◆ Cela signifie avoir la flexibilité de travailler en dehors des horaires classiques de travail et à l'extérieur du lieu de travail habituel.
- ◆ Contrairement à un aménagement du temps de travail, qui est en général fixe et permanent, ce dispositif a pour but de donner plus de flexibilité sans changements formels du contrat et des conditions de travail.

**ITALIE**

En 2014, L'Oréal Italie a lancé un nouveau programme « Be Smart, Work Smart ». Il permet aux collaborateurs éligibles de travailler depuis chez eux ou depuis un endroit différent de leur lieu de travail à condition que celui-ci remplisse les standards de sécurité et dispose d'un accès WI-FI.

Pour L'Oréal Italie, cette importante initiative améliorera l'engagement des collaborateurs, leur productivité et offrira un meilleur équilibre de leur vie privée et de leur vie professionnelle grâce à une meilleure flexibilité et une

meilleure autonomie de gestion du temps de travail, dans la limite de 2 jours par mois, c'est-à-dire 24 jours par an.

**ALLEMAGNE**

En 2014, L'Oréal Allemagne a lancé un nouveau programme appelé « Flexi Work Program » (FWP), en lien avec leur vision *Unser Leben schöner machen* (« Rendre votre vie plus belle »).

Le FWP est un ensemble d'initiatives visant à une meilleure flexibilité du temps de travail. Certaines d'entre elles sont nouvelles et d'autres ont été renforcées pour les rendre plus accessibles à l'ensemble des collaborateurs.

- ◆ **Home office** : c'est l'une des principales innovations du FWP : cette initiative existait déjà dans le passé mais elle est désormais ouverte à tous les collaborateurs des bureaux. Ce télétravail nécessite des règles claires qui sont distribuées aux collaborateurs.
- ◆ **Horaires d'été** : après une phase pilote, la période des « horaires d'été » a été instaurée dans le calendrier annuel. Durant cette période, les collaborateurs peuvent quitter leur lieu de travail le vendredi à 13 heures.
- ◆ **Flex-time** : plusieurs dispositifs de réduction du temps de travail sont proposés aux collaborateurs.

**ETATS-UNIS**

L'Oréal USA offre 2 programmes pour aider ses collaborateurs à concilier leurs engagements professionnels et personnels, concernant la flexibilité du temps de travail et le télétravail.

- ◆ Le programme « **Flexibilité du Temps de Travail** » permet aux collaborateurs éligibles de travailler en dehors de plages horaires établies. Ces horaires de travail flexibles sont proposés pendant des périodes définies et formalisées dans un accord avec le collaborateur concerné.
- ◆ Le programme « **Télétravail** » offre aux collaborateurs éligibles la possibilité d'exercer leurs activités professionnelles, dans la limite de 2 jours par mois, en restant à leur domicile.

**L'absentéisme**

Le taux d'absentéisme global de l'année 2014 a été de 4,93 %, dont 2,36 % de maladie, en application de la méthode suivante.

Méthode de calcul :

- ◆ absentéisme global :  $B/(A+B)$  ;
- ◆ absentéisme de maladie :  $C/(A+B)$ .

- (A) Nombre de jours effectivement travaillés par l'ensemble de l'effectif contractuel, jours de formation inclus.
- (B) Nombre de jours d'absence (maladie, maladie professionnelle, maternité, accident du travail et/ou de trajet ou toute autre absence non prévue contractuellement).
- (C) Nombre de jours de maladie (hors maladie professionnelle, maternité, accident du travail et/ou de trajet...).



### 6.2.2.3. RELATIONS SOCIALES

#### **L'organisation du Dialogue Social**

Le climat social au sein de L'Oréal est le fruit d'un dialogue permanent entre la Direction, les salariés et leurs représentants, et ce dans le respect des droits syndicaux de chaque pays et avec une attitude neutre vis-à-vis des différentes organisations syndicales.

Des instances représentatives du personnel sont en place dans la plupart des filiales européennes, des filiales asiatiques (Chine, Indonésie, Inde, Corée du Sud...), en Afrique (Afrique du Sud, Kenya...), en Amérique du Nord et du Sud (Etats-Unis, Canada, Mexique, Brésil, Argentine...) ainsi qu'en Australie et Nouvelle-Zélande.

Dans les quelques cas où il n'existe pas d'instance représentative du personnel (essentiellement au sein de filiales à faibles effectifs), le dialogue est assuré directement avec les salariés et ce, dans le plus grand respect des principes de transparence et de confiance qui sont diffusés dans l'ensemble du Groupe.

Depuis 2003, L'Oréal réalise une enquête d'opinion mondiale auprès des salariés avec le concours du cabinet international Towers Watson, enquête reconduite en 2011-2012. Les résultats sont partagés avec les collaborateurs et les représentants du personnel. Ils font l'objet de plans d'actions mis en œuvre de manière décentralisée, au plus proche des attentes exprimées.

#### **L'Instance Européenne de dialogue social European Works Council (Comité d'Entreprise Européen)**

Un accord signé en 1996 entre L'Oréal et les organisations syndicales françaises et européennes (FECCIA et EMCEF) a conduit à la création de l'Instance Européenne de Dialogue Social/European Works Council (IEDS/EWC). L'accord initial a été régulièrement mis à jour, notamment en 2009 pour introduire une nouvelle procédure d'information et de consultation applicable aux projets transnationaux donnant lieu à des procédures de consultation locales. Cette procédure est mise en œuvre avec le Secrétariat de liaison élargi aux membres des pays concernés ou bien avec l'IEDS/EWC au complet, en fonction de la dimension géographique et stratégique du projet transnational. Ce processus prévoit la possibilité pour l'IEDS/EWC d'émettre un avis. Cette révision de l'accord a représenté une avancée importante visant à renforcer le dialogue social chez L'Oréal tout en anticipant l'évolution de la législation. L'accord a été reconduit sans changement pour la période 2013-2016.

L'IEDS/EWC alimente les débats et les réunions avec ses membres sur la situation actuelle du Groupe et ses perspectives futures, sur la base d'un agenda établi avec le Secrétariat de liaison suite à une réunion préparatoire d'une journée avec les membres de l'Instance.

Elle est composée de 30 membres, qui bénéficient régulièrement d'une formation aux questions économiques et sociales.

Actuellement, cette Instance couvre environ 30 000 salariés de 26 pays faisant partie de l'Espace Economique Européen, parmi lesquels les 16 pays qui ont plus de 150 collaborateurs, sont directement représentés.

#### **Le bilan des accords collectifs**

La politique sociale de L'Oréal permet la conclusion d'un certain nombre d'accords collectifs chaque année dans les filiales. En 2014, 224 accords ont été signés en France et 88 accords ont été signés dans le reste du monde. Au total, le nombre d'accords en vigueur au 31 décembre 2014 était de 765 dont 477 en France.

### 6.2.2.4. SANTE ET SECURITE

#### **Politique générale**

Depuis plusieurs années, L'Oréal applique une politique bien établie en matière d'hygiène (H) et de sécurité (S). Celle-ci définit l'engagement du Groupe à développer, produire, distribuer et vendre des produits innovants de la plus haute qualité en ayant un comportement éthique, en garantissant la sécurité et la santé des collaborateurs, des clients et des communautés dans lesquelles L'Oréal exerce ses activités.

Cette démarche s'inscrit dans une politique globale en matière d'Environnement, Hygiène et Sécurité (EHS) décrite dans la partie « Informations environnementales ».

L'Oréal a à cœur d'offrir un lieu de travail sûr et sain à ses collaborateurs. La santé et la sécurité sont primordiales, l'objectif ultime de L'Oréal étant de parvenir à un taux de zéro accident.

Des programmes exhaustifs ont été mis en place visant à réduire les risques et à assurer une amélioration constante.

Une culture de la sécurité a été créée, elle définit des normes élevées et implique le personnel à tous les échelons.

Soucieux de faire progresser la sécurité sur les lieux de travail, la Direction Générale a fixé un objectif ambitieux d'amélioration des résultats obtenus.

**Objectif zéro accident**

Globalement, 2014 a été une bonne année pour l'ensemble du Groupe avec une très bonne amélioration pour tous les secteurs. Pour la première fois, l'ensemble des sites affiche un

taux de fréquence conventionnel (Tfc)<sup>(1)</sup> inférieur à 1,1 ☑, en particulier les Opérations qui, avec un Tfc = 0,65, se rapprochent des objectifs 2015. Par ailleurs, l'indicateur des "forces de vente et boutiques" s'améliore de 31,4 %.

La performance du Groupe s'est améliorée de 32,9 % par rapport à 2013. Les 130 accidents avec arrêt (le personnel L'Oréal et les intérimaires) enregistrés dans le Groupe en 2014 se répartissent comme ci-après :

<b>Tfc</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	Variation vs 2013
Sites usines et centrales	1,49	1,17	<b>0,65</b>	▼ - 44,40 %
Sites administratifs	1,8	1,17	<b>0,77</b>	▼ - 34,20 %
Sites R&I	2,3	2,6	<b>1,95</b>	▼ - 25,00 %
Forces de Vente & Boutiques	2,84	3,15	<b>2,16</b>	▼ - 31,40 %
Groupe : tous sites	1,72	1,64	<b>1,10</b> ☑	▼ - 32,90 %

**Programme d'amélioration de la sécurité**

Le management est le fil conducteur de ce changement de culture sécurité, soutenu et aidé par le réseau EHS. L'Oréal s'est doté des outils et programmes nécessaires pour atteindre l'excellence en la matière.

La base des programmes d'amélioration sécurité repose sur les éléments suivants :

- ◆ **Comités de pilotage EHS** : revue générale des plans d'action et de l'efficacité des programmes EHS du site par le Comité de Direction ;
- ◆ **Ergonomic attitude** : programme pour tous les sites des Opérations, qui vise à s'étendre à tous les sites du Groupe d'ici à 2020. En 2014, le Comité de Gouvernance Groupe Ergonomie a défini la Vision statement. En 2015, la feuille de route Ergonomie sera mise en œuvre sur l'ensemble des sites du Groupe. Elle est basée sur la stratégie et les actions déployées depuis 2009 avec succès au sein des Opérations. Cette feuille de route est composée de quatre niveaux qui permettent aux sites d'améliorer

systématiquement leur culture ergonomie et de déterminer leurs plans d'actions individuels ;

- ◆ **MESUR (Manager Efficacement la Sécurité en Utilisant la Reconnaissance et le Réalignement)** : visite hiérarchique périodique de sécurité sur le terrain. En 2014, le programme a été déployé également sur certains sites administratifs et recherche ;
- ◆ **SIO (Opportunités d'Amélioration Sécurité)** : remontée des situations considérées à risque par chaque collaborateur avec suivi par le management direct des mesures correctives engagées ;
- ◆ **Constructive Challenge** : programme cadre dont la finalité est l'amélioration de la culture sécurité individuelle afin que chaque collaborateur soit acteur proactif tant de sa propre sécurité que de celle des autres. Ce programme a pour objectif de couvrir 100 % des sites en 2020 ;
- ◆ **Formation Sécurité pour le management** : en 2014, 69 Directeurs de sites ont participé aux séminaires *Safety & Leadership*, qui se sont déroulés au CEDEP, le Centre Européen d'Education Permanente sur le campus de

(1) Tfc = nombre d'accidents avec arrêt de travail par million d'heures travaillées par le personnel de L'Oréal.  
 ☑ Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.



l'INSEAD en France. Depuis le début de ce programme, 284 *senior managers* de L'Oréal ont été formés. Les principaux objectifs de ces séminaires sont de sensibiliser les top managers aux enjeux de la sécurité, de renforcer leur capacité à faire adopter des comportements sûrs et à les maintenir à long terme.

- ◆ **Audits EHS groupe** : afin de simplifier le processus d'audit, des « audits mixtes risques et culture » ont été mis en œuvre en 2014. Ces audits intègrent pleinement l'évaluation de la culture EHS et la maîtrise des risques, l'évaluation de l'engagement visible des managers et des collaborateurs et la dynamique d'amélioration continue au travers des plans d'action. Les équipes d'auditeurs sont composées de collaborateurs de L'Oréal dont des *senior managers* EHS, ainsi que d'experts externes formés aux règles internes du Groupe, à la législation locale et aux *process* sécurité, prévention incendie, etc.

### Axe prioritaire EHS

Les axes prioritaires et orientations EHS pour 2015 peuvent être classés dans les 8 domaines suivants :

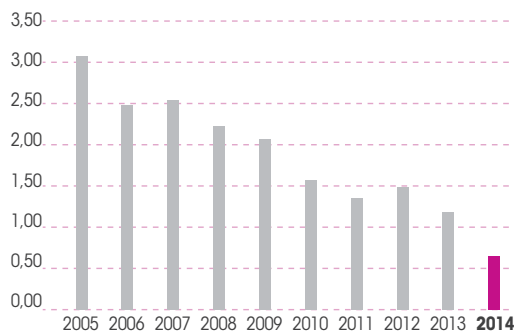
1. Mise à jour de la stratégie et plans d'action pour atteindre l'objectif 2020 (TfC < 0,5 pour tous les sites du Groupe) ;
2. Engagement et participation visible du management ;
3. Initiatives ciblées pour viser les incidents les plus fréquents, y compris un programme mondial ergonomie et un programme de lutte contre les chutes et incidents relatifs aux mains ;
4. Organisation EHS conforme aux standards du Groupe avec accréditation OHSAS 18001 pour tous les sites des Opérations ;
5. Programme de formation pour les managers, réseau EHS et opérateurs/techniciens ;
6. Systèmes de gestion Hygiène et Sécurité efficaces dans tous les sites ;
7. Participation active des employés ;
8. Partage des ressources, retours d'expériences et bonnes pratiques.

#### OBJECTIF SÉCURITÉ DES USINES ET CENTRALES

L'objectif 2015 initial était d'atteindre un TfC inférieur à 0,6 soit une amélioration de 81 % en matière de sécurité d'ici à 2015 (année de référence 2005 : TfC = 3,09), le résultat 2014 s'en approche avec un TfC = 0,65.

#### RAPPEL DE L'ÉVOLUTION DES PERFORMANCES DES USINES ET CENTRALES DEPUIS 2005

TfC (taux de fréquence conventionnel) – Usines et centrales



#### OBJECTIF : ZÉRO ACCIDENT EN 2014 <sup>(1)</sup>

Sur 99 usines et centrales de distribution, 86 affichent un taux de zéro d'accident avec arrêt.

#### UN TAUX DE GRAVITÉ DES ACCIDENTS EN BAISSÉ

Outre la réduction du nombre d'accidents, il est aussi important de noter que le taux de gravité des accidents a baissé de 50 % *versus* 2013 pour les Opérations et 40 % pour le Groupe. Il est de 0,03  en 2014 pour les Opérations et pour le Groupe.

#### MILLIONS D'HEURES – PERSONNEL L'ORÉAL – SANS ACCIDENT AVEC ARRÊT DE TRAVAIL DEPUIS 2005 – SITES OPÉRATIONNELS ET ADMINISTRATIFS :

- ◆ 4 usines, 8 centrales et 10 sites administratifs/R&I ont atteint ou dépassé le seuil du million d'heures travaillées sans accident avec arrêt de travail ;
- ◆ 3 usines, 1 centrale et 14 sites administratifs en sont à plus de 3 millions d'heures.

(1) Personnel permanent de L'Oréal.

Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.

**Le bilan des accords collectifs en matière d'hygiène et sécurité**

- ◆ Les normes d'hygiène et sécurité de L'Oréal sont très strictes et dépassent souvent les obligations légales des différents pays. Les Comités d'Hygiène et Sécurité et leurs activités ne conduisent pas nécessairement à la signature d'accords spécifiques, mais plutôt à un suivi partagé du sujet (application des normes L'Oréal et légales, analyse des situations etc.) selon le principe de l'amélioration continue.
- ◆ Il a été néanmoins recensé 84 accords en vigueur au 31 décembre 2014 qui traitent, en totalité ou en partie, d'hygiène et sécurité.

**6.2.2.5. FORMATION**

**Programme « Sharing Beauty With All »,**

Le Groupe s'engage à donner accès à tous ses collaborateurs, partout dans le monde, à au moins une formation par an d'ici 2020. En 2014, 81,7% des employés du Groupe ont bénéficié d'au moins une formation au cours de l'année.

La formation fait partie intégrante de la politique de développement des collaborateurs chez L'Oréal. Toujours à la recherche de l'excellence, de la créativité et du temps d'avance pour faire face à la complexité croissante des challenges du *business*, les équipes *Learning* accompagnent les collaborateurs et les managers pour les aider non seulement à être performants, mais aussi à favoriser le développement de leur carrière professionnelle.

La formation est depuis toujours au cœur de la stratégie des Ressources Humaines : c'est ainsi que L'Oréal peut attirer les meilleurs talents, préparer les leaders du futur, mais aussi apporter la meilleure réponse de formation à tous les collaborateurs du monde. L'ambition du Groupe est de permettre au plus grand nombre de ses collaborateurs, quel que soit le métier, le pays, la fonction, d'avoir accès à des opportunités de développement tout au long de leur vie professionnelle : c'est la vision de L'Oréal d'un *Learning for All*.

**/ NOMBRE D'HEURES DE FORMATION**

	2012	2013	2014
Total heures de formations	1 063 172	1 325 136	1 599 742

**6.2.2.6. DIVERSITE ET EGALITE DES CHANCES**

L'Oréal est engagé depuis plus de 10 ans dans une politique innovante et ambitieuse en faveur des Diversités. Le Groupe s'est fixé trois priorités :

1. le genre ;
2. l'inclusion du handicap ;
3. l'origine socioculturelle et ethnique.

Le Groupe intervient plus particulièrement dans les domaines des ressources humaines, des achats solidaires et du marketing.

☑ Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.

L'offre de formation est structurée en *practices*, ou domaines d'expertise (marketing, commerce, recherche, opérations, management, développement personnel, etc.). La responsabilité de chaque *practice* est confiée en interne à des professionnels du domaine, dont le rôle est d'identifier les besoins actuels et futurs en compétences pour le Groupe et de concevoir les solutions de formation appropriées.

Les collaborateurs bénéficient de 2 entretiens individuels par an avec leur manager, l'un d'entre eux étant dédié à l'identification des besoins en développement. C'est à partir de cet échange que sont construits des parcours personnalisés, avec l'aide des responsables Formation.

Les collaborateurs ont ensuite accès à un ensemble de ressources de développement mixant des formations en salle, des vidéos pédagogiques, des expériences digitales et sociales, des accompagnements en situation de travail. Ils peuvent ainsi construire leur propre expérience de formation, tout en partageant leurs pratiques avec des collègues du monde entier.

Grâce à la présence d'un réseau international de responsables *Learning*, à la fois au niveau des pays, mais aussi au niveau 5 grandes régions, L'Oréal assure une cohérence mondiale concernant les grands programmes permettant ainsi de partager une même culture d'entreprise partout dans le monde. Cette organisation en réseau est un levier essentiel pour la fidélisation et l'accélération du développement de nos collaborateurs. Elle permet aussi de mieux répondre aux spécificités et priorités régionales en termes de besoins en compétences.

Le Groupe organise également de grands programmes internationaux qui permettent de rassembler des collaborateurs du monde entier et ainsi profiter de la richesse des échanges multiculturels et de partage d'expériences. Ces moments sont essentiels pour comprendre la culture et la stratégie du Groupe, rencontrer les grands dirigeants et partager leurs enjeux, construire un sentiment d'appartenance, développer un réseau interne et international. Tous ces éléments sont des facteurs clés de succès pour chacun d'entre eux, comme ils sont des facteurs de Développement Durable et de réussite à long terme pour le Groupe.

Au 31 décembre 2014, avec un réseau de plus de 96 coordinateurs Diversité ☑ dans le monde, les initiatives menées par toutes les filiales du Groupe, font de L'Oréal un pionnier et l'un des acteurs reconnus dans le domaine de la diversité au plan mondial.

Dès 2004, L'Oréal a été membre fondateur de la **première Charte de la Diversité en France**. Le Groupe est aujourd'hui signataire de 9 chartes au total (Allemagne, Autriche, Belgique, Italie, Pologne, Espagne, Finlande, France et Suède), dont 5 ont été créées à l'initiative de L'Oréal. Dernière en date, L'Oréal Finlande a été membre fondateur de la Charte Diversité Finlandaise en 2012.



### ***Dans le domaine de l'égalité socioprofessionnelle hommelfemme***

L'Oréal s'est vu décerner depuis 2010 le 1<sup>er</sup> label européen, le *Gender Equality European Standard* (GEES), pour ses entités en Europe.

Récapitulatif des certifications GEES :

- ◆ **2010 (audit initial)** : Allemagne, France, Espagne, Italie, Belgique, Royaume-Uni, Irlande et L'Oréal S.A. ;
- ◆ **2012 (audit initial)** : Pays Baltes (Estonie, Lituanie, Lettonie), Portugal, République Tchèque, Hongrie, Slovaquie et Pologne ;
- ◆ **2013 (audit mi-parcours)** : Allemagne, France, Espagne, Italie, Belgique, Royaume-Uni, Irlande et L'Oréal S.A. ;
- ◆ **2014 (audit initial)** : Autriche, Finlande, Suède, Pays-Bas, Croatie, Bulgarie, Slovaquie et Roumanie ;
- ◆ **2014 (audit mi-parcours)** : Pays Baltes (Estonie, Lituanie, Lettonie), Portugal, République Tchèque, Hongrie, Slovaquie et Pologne.

Au total, 24 entités  du Groupe L'Oréal sont labellisées et sont auditées régulièrement pour mesurer leurs progrès.

Ces efforts ont été reconnus par le Fonds Arborus, l'organisme fondateur du label GEES. En novembre 2014, L'Oréal a obtenu une mention spéciale pour le réseau de Certification le plus étendue en Europe.

L'Oréal France a également reçu le label Egalité Professionnelle.

Toujours en matière d'égalité homme/femme, L'Oréal Mexique a reçu le label d'entreprise « Modèle Equité de Genre » de la Banque Mondiale en octobre 2012.

Finalement, 7 pays (Australie, Brésil, Canada, Etats-Unis, Inde, Philippines et Russie) ont commencé le processus de certification *Economic Dividend for Gender Equality* (EDGE) sur l'égalité socioprofessionnelle des hommes et des femmes dans le monde en 2014.

L'Oréal USA  a obtenu le label EDGE à l'été 2014. Les 6 autres pays  finalisent l'étape d'évaluation afin de recevoir la certification.

En outre, L'Oréal a obtenu le prix Vigeo pour ses actions envers les femmes et L'Oréal USA a été reconnu comme un des *Top 10 Champions of Global Diversity*.

### ***En ce qui concerne le handicap***

L'Oréal développe depuis 2008, une politique mondiale en faveur de l'insertion du handicap dans l'entreprise. Cette politique est articulée autour de cinq priorités :

1. la sensibilisation ;
2. l'accessibilité à l'information et à l'infrastructure ;
3. les partenariats ;

4. le recrutement ; et

5. le maintien dans l'emploi.

- ◆ Pour accélérer la mobilisation de ses filiales, L'Oréal a mis en place en 2008 les **Trophées « Initiatives pour le Handicap »** qui récompensent les entités opérationnelles pour leurs actions concrètes en faveur du handicap. Ces trophées, remis tous les deux ans, permettent de valoriser et de partager les bonnes pratiques menées par les différentes entités de L'Oréal en France et en Europe. En 2012, cette initiative a été ouverte à l'international, ce qui a permis à 14 pays de quatre zones géographiques d'y participer. Finalement en 2014, 65 pays du Groupe ont montré leur engagement en soumettant 80 projets.
- ◆ En 2013, L'Oréal Chili a reçu le label *Sello Inclusivo* qui reconnaît les efforts en matière d'accessibilité. De même, L'Oréal a signé l'**accord avec l'Organisation Internationale du Travail pour faire partie du Disability Network** de cette organisation, afin de partager ses *best practices* et d'interagir avec les parties prenantes, telles que les Organisations Non Gouvernementales, les associations civiles et autres entreprises au sein du Comité d'Organisation.
- ◆ En 2009 L'Oréal a co-créé avec le Ministère du Travail italien, Telefonica et la Fondation ONCE en Espagne, le **réseau CSR+Disability**. Ce réseau tri-national, qui réunit des acteurs provenant de la sphère privée, publique et associative, a pour objectif de promouvoir l'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap à travers toute l'Europe. En 2013, fruit de ce partenariat, il a été co-créé le « *1st European Award for Social Entrepreneurship and Disability : Promoting Social Investment* ». Ce prix vise à identifier et récompenser les projets d'entrepreneurs sociaux européens dans le champ de l'inclusion du handicap ou de projets innovants portés par des entrepreneurs avec un handicap. Le gagnant de la première édition du prix, Gregor Demblin, travaille, depuis 2014, en étroite collaboration avec L'Oréal Autriche. En 2014, L'Oréal a soutenu activement le lancement de la deuxième édition du prix qui sera remis en mars 2015.
- ◆ Le 3 décembre est la journée internationale des personnes en situation de handicap déclarée par L'ONU. Un kit de communication a été envoyé à toutes les filiales du Groupe en novembre 2014 afin de les aider à organiser **une journée ou toute une semaine de sensibilisation au handicap**. A date, 5 filiales du Groupe  se sont mobilisées et ont créé des événements de sensibilisation pour leurs collaborateurs : Brésil, Etats-Unis, Mexique, Chine et Uruguay. La France a également mobilisé les équipes du siège pour les sensibiliser sur le sujet.

### ***Origine socioculturelle et ethnique***

- ◆ 28 pays ont axé une partie de **leur stratégie diversité sur les origines sociales et ethniques**. En ce qui concerne le recrutement, 59 pays dans lesquels le Groupe est implanté, ont mis en place des actions pour **diversifier l'origine de leurs recrutements** avec un objectif : permettre à tous les talents d'accéder aux plus hauts niveaux de responsabilité de l'entreprise, quelles que soient leurs différences et leurs origines.

Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.



- ◆ L'Oréal a accueilli au sein de son siège la **conférence européenne sur les Origines** en partenariat avec ENAR (*European Network Against Racism*) en octobre 2013. En 2014, ENAR a de nouveau été accueilli par L'Oréal pour sa conférence afin d'explorer les bonnes pratiques des entreprises pour aborder la question de l'origine ethnique et culturelle dans l'emploi.
- ◆ L'Oréal a par ailleurs mis en place un « **Bilan des Diversités** » en France avec une centaine d'indicateurs recouvrant l'ensemble des 6 dimensions de la politique des Diversités. Dans la même dynamique, un outil automatique de *reporting* diversité avec 30 indicateurs (recrutement, formation, rémunération, etc.) a été mis à disposition de toutes les filiales.
- ◆ Afin d'accompagner ces initiatives, L'Oréal a entrepris de former ses collaborateurs à la diversité, en organisant « **Les Ateliers de la Diversité** ». Cette formation d'une journée a permis de sensibiliser plus de 15 000 collaborateurs dans plus de 20 pays.

#### 6.2.2.7. PROMOTION ET RESPECT DES STIPULATIONS DES CONVENTIONS FONDAMENTALES DE L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL

L'Oréal a adhéré au Pacte Mondial des Nations Unies en 2003 et s'engage à respecter et promouvoir les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail, et ceci bien que ces conventions n'aient pas été toutes ratifiées par l'ensemble des pays où L'Oréal est présent.

Il s'agit notamment de respecter la liberté d'association et reconnaître le droit de négociation collective, de contribuer à l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, de contribuer à l'abolition du travail des enfants et d'éliminer toute forme de discrimination en matière d'emploi et de profession.

L'Oréal s'assure du respect de ces conventions à l'égard de ses collaborateurs grâce aux actions des fonctions Ressources Humaines et chez ses fournisseurs et sous-traitants grâce aux actions des fonctions Achats (*cf.* rubrique ci-après « *Informations sociétales* » paragraphe « *Sous-traitance avec les fournisseurs* » pour plus de détails).

La politique « Parlons-en Ensemble » de L'Oréal permet aux collaborateurs de faire remonter leurs éventuelles préoccupations, y compris via un site internet sécurisé, directement auprès du Directeur Général de l'Ethique.

L'Oréal suit entre autres les indicateurs HR3, HR4, HR5 et HR6 de la Global Reporting Initiative qui correspondent aux quatre conventions fondamentales.

Il s'agit notamment de respecter les points suivants:

- ◆ **Le respect de la liberté d'association et le droit de négociation collective** : les mesures prises sont décrites au paragraphe 6.2.2.3. « Relations sociales ». Dans les pays où la liberté d'association et le droit à la négociation collective sont limités ou interdits, L'Oréal s'assure qu'il existe d'autres modes de dialogue avec les collaborateurs leur permettant d'exprimer leurs éventuelles préoccupations.
- ◆ **L'élimination de toute forme de discrimination en matière d'emploi et de profession** : les mesures prises sont décrites au paragraphe 6.2.2.6. « Diversité et égalité des chances ».
- ◆ **L'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire** : le recours au travail pénitentiaire est possible lorsqu'il est volontaire dans le cadre d'un programme de réinsertion et payé au prix du marché. Les fournisseurs/sous-traitants doivent solliciter l'autorisation de L'Oréal avant d'y avoir recours.

Par ailleurs, l'ensemble des entités du Groupe est tenu de s'assurer qu'aucun collaborateur ne fait l'objet de rétention de documents d'identité, de voyage, ou soit contraint de payer de frais de recrutement ou d'effectuer un dépôt d'argent sans lesquels il ne pourrait quitter son emploi.

- ◆ **L'abolition du travail des enfants** : toutes les entités de L'Oréal sont tenues de vérifier l'âge de leurs nouveaux collaborateurs au moment de leur embauche.

L'Oréal a choisi de fixer à 16 ans l'âge minimum obligatoire de tous ses collaborateurs, une limite supérieure à l'âge minimum exigé par l'Organisation Internationale du Travail.

Compte tenu de leur jeune âge, les collaborateurs âgés de 16 à 18 ans font l'objet d'un suivi particulier et notamment : pas de travail de nuit, pas d'heures supplémentaires, pas de travail impliquant l'utilisation de substances ou d'outils dangereux, pas de port de charges lourdes, mise en œuvre d'un plan de formation renforcé, désignation d'un « tuteur » interne et inscription sur un registre spécial. En 2014, 408 collaborateurs de 16 à 18 ans ont travaillé au sein des entités du Groupe.

### Note méthodologique

#### PERIMETRE DE CONSOLIDATION DES DONNEES SOCIALES, HYGIENE ET SECURITE, ET INDICATEURS, METHODE ET SYSTEMES DE REPORTING APPLIQUES

#### Données sociales

##### PERIMETRE DE CONSOLIDATION

Les effectifs indiqués dans les tableaux « Effectifs » et « Répartition géographique des effectifs » correspondent à l'effectif total au 31 décembre de l'exercice concerné <sup>(1)</sup>.

Les autres indicateurs sociaux présentés dans la partie Informations sociales concernent les Branches Cosmétique et *The Body Shop*.

Si un indicateur porte sur un périmètre différent de celui des Branches Cosmétique et *The Body Shop*, le périmètre de consolidation est indiqué en note.

##### INDICATEURS

Les indicateurs retenus sont ceux utilisés dans la gestion du personnel et des questions sociales de la Société. Ils reflètent les résultats de la politique des Ressources Humaines.

##### DONNÉES

Le recueil des données pour le périmètre défini fait appel à quatre méthodes :

- ◆ la plupart des données sont recueillies en utilisant le système intranet dédié au « Reporting par pays », disponible dans chaque pays d'implantation d'une filiale de L'Oréal.

Le système couvre plusieurs sujets : effectif, participation des salariés au niveau mondial, relations sociales, rémunération, frais de Ressources Humaines, recrutement et formation, absentéisme ;

- ◆ chaque année en début d'exercice, les Directeurs locaux des Ressources Humaines transmettent les données requises concernant l'exercice précédent ;
- ◆ au moment de la compilation des données, chaque pays doit valider une charte d'engagement sur l'exactitude de toutes les données communiquées ;
- ◆ les autres données sont recueillies par les Directions concernées (Formation, Recrutement) en faisant appel à des systèmes dédiés qui suivent la même approche opérationnelle et de diffusion ;
- ◆ si des données ne sont pas consolidées sur le périmètre total de la Branche Cosmétique, elles peuvent être extrapolées à partir des résultats disponibles sur le périmètre des entités connectées aux Systèmes d'information (SI) locaux, sous réserve que ce périmètre soit représentatif ;
- ◆ enfin, les données spécifiques relatives aux « cadres » sont recueillies à partir du système de suivi des carrières en ligne « CAROL », déployé dans toutes les filiales du « Groupe Cosmétique ».

L'amélioration du processus de collecte des informations au niveau consolidé a permis de recenser des accords en vigueur non comptabilisés jusqu'à présent. La démarche de progrès en la matière se poursuit dans l'ensemble des sociétés du Groupe L'Oréal.

Le suivi de la formation au niveau du Groupe n'intègre pas toutes les heures de formation de l'année 2014 de telle sorte que le nombre d'heures de formation et le nombre de collaborateurs formés sont plus élevés que les chiffres publiés dans ce Rapport. Un plan d'action se poursuit afin de couvrir l'ensemble des collaborateurs et notamment ceux qui occupent certaines fonctions externes/itinérantes.

Un processus d'amélioration continue de ces systèmes a été mis en place. Ils sont examinés chaque année en tenant compte des recommandations des Commissaires aux Comptes et des objectifs de suivi pour les années suivantes : mise à jour des indicateurs à suivre, amélioration de leur définition du processus de communication, du suivi et du contrôle.

#### Données hygiène et sécurité

##### PERIMETRE DE CONSOLIDATION

Les indicateurs relatifs à la sécurité concernent les sites des Branches Cosmétique, et *The Body Shop* : usines, centrales de distribution mais aussi sites administratifs et centres de recherche.

Le reporting sécurité couvre 93 % des usines et des centrales de distribution et plus de 74 % de l'effectif des sites administratifs et des centres de recherche.

Les indicateurs sécurité des usines et des centrales de distribution cédées ou fermées pendant l'exercice sont reportés intégralement jusqu'à la date de leur sortie du périmètre. Les usines ou les centrales de distribution qui rentrent dans le Groupe ont un délai maximum de 2 ans pour intégrer les reporting environnement et sécurité. Suivant cette règle, les données de 6 sites récemment rattachés au Groupe ne sont pas intégrées au reporting EHS 2014 du Groupe : BADDI (Inde), KENYA, VOGUE (Colombie), MAGIC HOLDING 1 (Chine), MAGIC HOLDING 2 (Chine), DECLEOR (France).

##### INDICATEURS

Les indicateurs retenus sont ceux qui sont utilisés dans la gestion des sites du Groupe. Ils reflètent les résultats de la politique du Groupe en matière d'Environnement, d'Hygiène et de Sécurité (EHS).

##### DONNEES

Le recueil des données pour le périmètre défini fait appel à la méthode suivante :

Les données hygiène et sécurité sont recueillies en utilisant le système intranet d'information sur la qualité dédié au reporting des sites, disponible dans chaque pays d'implantation d'une filiale de L'Oréal. Les responsables locaux transmettent les données requises tous les mois.

Au moment de la compilation des données, chaque site doit valider les données communiquées.

Un processus d'amélioration continue de ces systèmes a été mis en place. Ces systèmes sont examinés chaque année en tenant compte des recommandations des Commissaires aux Comptes et des objectifs de suivi pour les années suivantes : mise à jour des indicateurs à suivre, amélioration de leur définition et amélioration du processus de communication, de suivi et de contrôle.

(1) Galderma (dermatologie) est exclu.

## 6.3. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

La politique Environnement Hygiène Sécurité du Groupe vise à minimiser l'impact sur l'environnement et garantir la sécurité et la santé des collaborateurs, des clients et des communautés dans lesquelles L'Oréal exerce ses activités. Cette politique nous conduit néanmoins systématiquement à identifier les risques inhérents à nos activités et à les mettre sous contrôle. Par exemple, avant toute implantation ou rénovation d'un site quelle que soit sa localisation, ou le lancement de nouveaux équipements ou procédés de fabrication, les impacts environnementaux sont évalués et font l'objet de plans d'actions afin de les minimiser.

Les mesures de sécurité et d'hygiène prises en faveur des collaborateurs de L'Oréal sont décrites dans la rubrique « Santé et Sécurité » ci-avant page 226.

### **Politique et manuel EHS du Groupe**

La politique EHS chez L'Oréal est organisée et gérée conformément à un manuel EHS, qui précise les mesures à appliquer dans tous les sites opérationnels sous le contrôle de L'Oréal. Il s'agit de mesures et d'objectifs sur la sécurité (zéro accident), sur l'efficacité de l'utilisation des ressources, les émissions de gaz à effet de serre, la génération de déchets, les responsabilités EHS, les procédures internes etc. Le manuel EHS constitue, pour les sites, un outil essentiel d'amélioration de leurs performances EHS. Diffusé depuis 2011 dans tous les sites opérationnels, il est en cours de déploiement dans les centres de recherche et sites administratifs.

Le système EHS du Groupe comprend de nombreuses procédures qui permettent aux sites de contrôler les installations et activités, conduisant notamment à réduire au minimum les risques de feu, d'explosion, d'incident environnemental, et toutes formes de risques aux personnes.

### **Organisation EHS**

Les responsabilités en matière d'EHS sont définies à tous les niveaux de l'organisation. Le Directeur Général des Opérations de L'Oréal, rattaché au Président-Directeur Général du Groupe, est responsable de la sécurité, de l'hygiène et de l'environnement. Des managers EHS assurent dans chaque entité le déploiement des règles, procédures Groupe et objectifs de performances associés.

La rémunération des responsables d'usine ou de centrale de distribution est en partie liée à leurs performances sur le plan de la sécurité, de l'hygiène et de l'environnement.

### **Programme d'audits à l'échelle mondiale**

Des experts internes et externes visitent régulièrement les sites de production et de distribution de L'Oréal pour évaluer la conformité de leurs opérations aux règles du Groupe, leurs progrès et les risques éventuels qu'ils présentent. Des audits sont également réalisés par des tiers sur les sites des fournisseurs selon les mêmes critères que ceux utilisés pour les entités du Groupe.

L'Oréal dispose d'un programme d'audits EHS exhaustif, qui comprend des audits de risques, des audits culture, des audits mixtes risques et culture, des visites de prévention assurance, des audits immobiliers et des audits de sous-traitants.

### **AUDITS DE RISQUES**

Les audits de risques ont deux objectifs principaux :

- ◆ assurer que les équipements techniques, les procédés et les modes opératoires mis en œuvre par le management et confiés aux collaborateurs, ne comportent pas de risque d'atteinte à leur santé et sécurité et à l'environnement ;
- ◆ donner à la Direction Générale du Groupe une connaissance objective de la maîtrise des risques dans les domaines EHS sur les sites L'Oréal et apporter l'assurance qu'ils sont sous contrôle.

Ces audits couvrent depuis 3 ans l'ensemble des activités internationales et sont menés par des experts indépendants. En règle générale, une équipe de trois ou quatre auditeurs est mobilisée pendant environ cinq jours pour évaluer une usine et environ trois jours pour une centrale de distribution, un site administratif ou un centre de recherche. En 2014, des audits de risques ont été réalisés dans 6 usines, 10 centrales de distribution, 2 sites administratifs et 2 centres de Recherche.

### **AUDITS CULTURE EHS**

Lancé en 2009, le programme d'audit de culture EHS a pour vocation de mesurer et développer le *leadership* du management et la culture EHS en interne afin que l'EHS soit au cœur de la responsabilité de l'ensemble des managers opérationnels. Les audits culture EHS sont initiés sur la base des performances d'un site et menés par des spécialistes EHS internes, par le biais d'entretiens de Groupe auprès de 20 à 30 % du personnel du site. En 2014, des audits culture EHS ont été menés dans 2 usines, 3 centrales de distribution et 2 centres de Recherche.

### **AUDITS MIXTES RISQUES ET CULTURE**

Un nouvel audit combinant audit risques et audit culture a été mis en œuvre en 2013 auprès de 6 sites pilotes. En 2014, ce type d'audit a été déployé sur près de 42 % des sites audités du Groupe (soit 20 sites sur les 47 audités).

### **VISITES DE PRÉVENTION ASSURANCE**

Par ailleurs, dans le cadre des polices d'assurances Incendie et Environnement du Groupe, des visites de prévention sont régulièrement réalisées par des experts de ses assureurs. En 2014, 11 usines et un site R&I ont été visités dans 5 pays pour ce qui concerne les risques environnement (France, Indonésie, Japon, Chine, Afrique du Sud) et 17 sites pour ce qui concerne la prévention incendie.

### **AUDITS IMMOBILIERS**

La Direction de l'Immobilier réalise chaque année et par rotation des audits du patrimoine immobilier de l'entreprise avec l'aide d'un cabinet extérieur. L'objectif est de vérifier la mise en conformité des bâtiments eu égard aux procédures immobilières du Groupe, la bonne réalisation des opérations de rénovation ou d'extension et la bonne conservation du patrimoine. Depuis 2009, les audits comportent un volet « Qualité de l'air intérieur » et Performance Énergétique. En 2014, 13 sites dans différents pays ont été audités.

### AUDITS DE SOUS-TRAITANTS

Les sous-traitants industriels sont soumis à des audits externes spécifiques EHS, s'ils fabriquent des familles de produits telles que les aérosols ou des produits inflammables. Autant que de besoin, des plans d'actions validés par une société experte externe sont requis et un audit de suivi est planifié.

### Formation à la politique EHS

Une formation ciblée est assurée sur la politique et les pratiques EHS de L'Oréal pour les managers et les professionnels du Groupe. Les objectifs sont les suivants :

- ◆ définir et partager la vision, les enjeux et les valeurs EHS à l'échelle du Groupe ;
- ◆ identifier les risques inhérents à un rôle, une tâche, un comportement ou à l'utilisation d'un équipement et mettre en place des mesures préventives et correctives adaptées ;
- ◆ permettre aux managers de mettre en œuvre efficacement la politique EHS,

La formation EHS expertise lancée en 2013 spécifiquement pour les équipes EHS a continué d'être déployée en 2014. 37 personnes ont déjà été formées en Europe, représentant 11 nationalités. Les managers continuent à être formés à la culture de sécurité, hygiène et environnement dans le monde entier : 161 managers et superviseurs ont participé à EHS Opérations, 69 top managers à *Safety & Leadership*.

Par ailleurs, dans le cadre du déploiement du programme « *Ergonomic Attitude* » à l'échelle du Groupe, 149 personnes ont été formées incluant experts, managers et employés. Cette formation a été développée et testée en 2012 avec un déploiement mondial en 2013. En 2014, 88 experts et 500 employés (managers, techniciens...) ont été formés.

En 2014, un Comité de Gouvernance Ergonomic attitude a été lancé avec des représentants seniors du Groupe (des Opérations, de la R&I, du Marketing, de l'IT, des RH et des équipes EHS). Le rôle de ce Comité est de déterminer la vision, les objectifs et les actions à déployer au sein du Groupe et d'assurer que le programme est bien en support de la démarche *Sharing Beauty With All*. Le Comité se réunit deux fois par an et a déjà initié la *Vision Statement*, feuille de route 2020, dont le déploiement mondial débutera en 2015.

## 6.3.1. Politique Générale en matière environnementale

### « SHARING BEAUTY WITH ALL »

Au travers des Engagements 2020, le Groupe poursuit la démarche initiée en 2009 de réduction de son empreinte environnementale pour ses usines et ses centrales. L'engagement de diminution de 50 % de ses émissions de CO<sub>2</sub> en valeur absolue (scopes 1 et 2), de sa consommation d'eau et de sa génération de déchets par produit fini (PF) entre 2005 et 2015 est porté à 60 % entre 2005 et 2020 :

- ◆ 60 % de réduction des émissions de gaz à effet de serre en valeur absolue (scopes 1 et 2) ;

- ◆ 60 % de réduction des déchets générés par produit fini ;
- ◆ 60 % de réduction de la consommation d'eau par produit fini.

Enfin, d'ici à 2020, le Groupe s'engage à :

- ◆ envoyer zéro déchet industriel en décharge et
- ◆ à réduire les émissions de CO<sub>2</sub> de ses transports de produits finis de 20 % par PF/km par rapport à 2011 (transports maîtrisés par L'Oréal).

La politique industrielle mondiale impose également à l'ensemble des sites de :

- ◆ veiller à la mise en conformité avec la réglementation ;
- ◆ déployer les meilleures pratiques d'efficacité énergétique et de consommation des ressources, de réduction des déchets et de leur meilleur traitement possible ;
- ◆ déployer des projets de rupture dans une recherche permanente de performance opérationnelle alliée à une performance environnementale.

Par ailleurs, toutes les usines L'Oréal doivent être certifiées ISO 14001. A fin 2014, 4 usines restaient à certifier Kaluga (Russie), Le Caire (Egypte), San Luis Potosi (Mexique) compte tenu du démarrage récent de leur activité, ainsi que Rio dont la certification sera renouvelée en 2015. Un programme de certification ISO 50001 (Management de l'énergie) a été lancé en 2014, et une première usine (SICOS France) a été certifiée en décembre. Ce programme sera étendu progressivement aux autres usines du Groupe.

/ RECAPITULATIF DES PERFORMANCES ENVIRONNEMENTALES DES USINES ET CENTRALES DE DISTRIBUTION DU GROUPE L'OREAL



▲ + 21,2 %

De volumes produits  
(Hors usines matières premières)

2005 - 2014



▼ - 23,1 %

De la génération de déchets transportables  
(Grammes par produit fini, hors rotations d'emballages navettes, comprenant la comptabilisation des emballages navette à la source).

2005 - 2014



▼ - 50,2 %

D'émissions de gaz à effet de serre  
(En valeur absolue : tonnes de CO<sub>2</sub>, à périmètre constant selon le GHG Protocol <sup>(1)</sup>)

2005 - 2014

(1) Greenhouse Gas Protocol : méthode internationale de comptabilisation carbone.

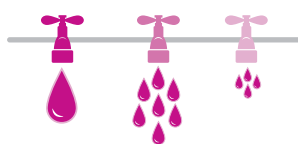


89 % 91 %

2005 2014

De valorisation des déchets

(Avec 16 usines à 100 % en 2014)



▼ - 36,0 %

De la consommation d'eau  
(Litres par produit fini)

2005 - 2014



▲ + 38,0 %\*

De l'indice de qualité des eaux usées  
(Tonnes de DCO en valeur absolue)

2005 - 2014

\* Deux sites industriels nord-américains (dont la contribution est de 6% des unités PF du Groupe) sont exclus du périmètre de consolidation de l'indicateur ; des plans d'actions de fiabilisation sont en cours de déploiement.

PROVISIONS POUR RISQUE ENVIRONNEMENTAL

Le montant des provisions pour risque environnemental est non significatif. Deux sites ont provisionné un montant pour un traitement de leurs sols. La plus grande partie de cette provision correspond à un terrain qui ne nécessite pas de traitement pour l'activité qui y est exercée actuellement.

6.3.2. La pollution et la gestion des déchets

Programme « Sharing Beauty With All »

Dans le cadre du programme « Sharing Beauty With All », l'Oréal s'est engagé à atteindre zéro déchet en décharge d'ici à 2020 mais également à réduire de 60 % la génération de déchet par unité de produit fini par rapport à 2005.

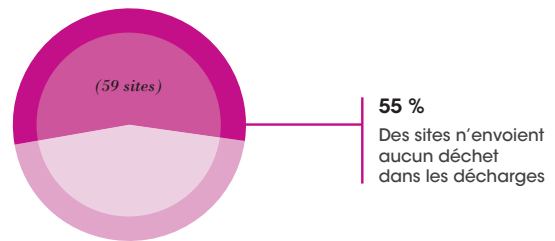
6.3.2.1 DECHETS SOLIDES

L'Oréal applique, depuis plusieurs années, une ambitieuse politique de gestion des déchets. Celle-ci va au-delà de la conformité réglementaire et de la prévention des risques humains sur l'environnement. L'Oréal comptabilise dans les déchets transportables tout ce qui sort d'une usine ou d'une centrale et qui n'est pas un produit fini ou semi-fini (par exemple, sont concernés pour une usine, les emballages des matières premières ou d'articles de conditionnement, les boues des stations de traitement des effluents, des palettes cassées, etc.).

Toutes les pistes de valorisation sont systématiquement explorées - réemploi, recyclage, compostage, valorisation énergétique - afin d'éviter au maximum leur mise en décharge.

En 2014, les efforts se sont poursuivis et de nouvelles initiatives ont été menées au sein du Groupe dans le cadre de ses engagements 2020. Des groupes de travail transverses ont été constitués, permettant une implication accrue de tous les métiers et de toutes les Divisions. L'ensemble des initiatives visant à la réduction des déchets menées au sein de chacun des sites sont consolidées et font l'objet d'une feuille de route :

- ◆ en 2014, 91 % des déchets ont été réutilisés, recyclés ou valorisés, dont 65 % par valorisation matière (réutilisation en l'état ou recyclage) et 26 % par valorisation énergétique ;
- ◆ 5 088 tonnes de déchets (déchets transportables avec emballages navettes) ont été mises en décharge, soit 3,8 % ; et 6 180 tonnes de déchets ont été détruites sans valorisation, soit 4,6 % ;



- ◆ 55 % des sites n'envoient aucun déchet dans les décharges (soit 59 sites) ;
- ◆ les déchets par produit fini (hors emballages navettes en rotation, avec emballages navettes comptabilisés à la source) ont diminué de 23,1 % par rapport à 2005.

### **Amélioration de la comptabilisation des emballages de transport navette en 2014 :**

Afin d'améliorer le système de suivi de la performance déchets et de comptabiliser de façon exhaustive les déchets générés par l'utilisation des emballages navettes, un nouveau système de comptabilisation à la source des emballages navettes a été mis en œuvre en 2014. L'Oréal comptabilise ainsi à la source le poids de ses emballages navettes dans les déchets transportables, à charge pour chacun des sites d'en maximiser le nombre de rotations. La comptabilisation à la source du poids d'emballage navettes est un facteur incitatif à la rotation de ces emballages navettes et contribue par leur réutilisation à augmenter leur durée de vie.

L'Oréal poursuit la comptabilisation des rotations des emballages navettes, nécessaires au calcul de l'indice de valorisation.

	2013	2014
Déchets transportables hors emballages navettes en rotation, avec emballages navette à la source (tonnes)	106 080	97 817
Emballages navettes en rotation	35 584	36 698
Total valorisé (tonnes)	128 708	121 615
<b>Indice valorisation (%)</b>	<b>90,9</b>	<b>91</b>

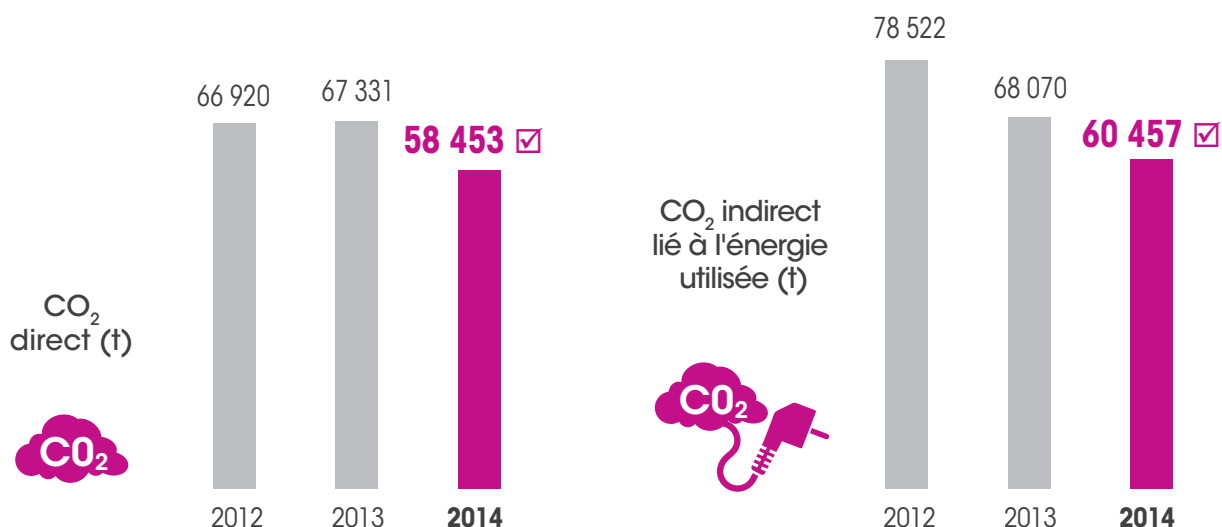
6.3.2.2 EMISSIONS DANS L'AIR

Les émissions dans l'air sont essentiellement des émissions de CO<sub>2</sub>, liées à la consommation d'énergie sur les sites.

Les faibles émissions de dioxyde de soufre (SO<sub>2</sub>) proviennent du fioul utilisé (3 % des énergies fossiles consommées).

Les composés organiques volatiles (COV) émis en faibles quantités proviennent essentiellement de l'alcool utilisé dans les productions.

Pour chacune de ces émissions, voir le tableau ci-dessous :



(en tonnes)	2013	2014
CO <sub>2</sub> direct (t)	67 331	58 453
CO <sub>2</sub> indirect lié à l'énergie utilisée (t)	68 070	60 457
SO <sub>2</sub> (t)	3,7	1,8
COV (t)	139	139
Substance appauvrissant la couche d'ozone	Négligeables *	Négligeables *

\* Ces émissions proviennent des groupes froids utilisés sur les sites du Groupe.

6.3.2.3 EMISSIONS DANS L'EAU : EFFLUENTS

Sur les sites de production

Environ la moitié des usines de L'Oréal dispose de stations de traitement des effluents sur place. Celles-ci utilisent diverses méthodes, notamment des processus physiques, chimiques et biologiques, adaptées aux caractéristiques des effluents et aux conditions locales de rejet.

En 2014, la demande chimique en oxygène (DCO) totale des effluents après un traitement sur site a diminué de 3,1 % \*\* en tonnes. Elle est de 0,9 g \*\* de DCO par produit fini.

L'Oréal poursuit l'installation de stations de traitement de ses eaux usées sur site. Ainsi, l'usine d'Afrique du Sud dispose désormais de son propre équipement.

	2013	2014
Déversements accidentels (m <sup>3</sup> )	0	0
Rejet des effluents (m <sup>3</sup> )	1 781 730	1 463 152
Tonnes de DCO **	4 647	4 503

\*\* Deux sites industriels nord-américains (dont la contribution est de 6 % des unités PF du Groupe) sont exclus du périmètre de consolidation de l'indicateur ; des plans d'actions de fiabilisation sont en cours de déploiement.

☑ Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur ces indicateurs.

### Chez le client final

#### Programme « *Sharing Beauty With All* »

Dans le cadre de ses Engagements « *Sharing Beauty With All* », L'Oréal s'est engagé à innover de sorte qu'en 2020 l'ensemble de ses nouveaux produits présentent un bénéfice social ou environnemental.

Au-delà de la gestion des effluents sur ses sites de production, L'Oréal veille tout particulièrement à l'impact de ses produits sur les milieux aquatiques après usage par le consommateur.

Depuis 1995, date de création de son laboratoire d'écotoxicologie, L'Oréal a développé une expertise sur les impacts potentiels de ses produits cosmétiques sur les milieux aquatiques.

En 2013, L'Oréal a d'ailleurs développé un indice de performance écologique d'une formule cosmétique. Une méthode de calcul de l'Empreinte Eau spécifique aux produits cosmétiques, en particulier rincés, a été appliquée (indice de performance d'une formule basé sur le profil environnemental de ses ingrédients en termes de biodégradabilité et d'écotoxicité aquatique).

L'amélioration du pourcentage de biodégradabilité et/ou de l'Empreinte Eau d'une formule est un vecteur essentiel de réduction des impacts.

Ainsi, en continuité avec la démarche de connaissance et d'amélioration du profil environnemental des ingrédients engagée depuis 1995, les équipes de Recherche & Innovation travaillent à présent à l'amélioration de la biodégradabilité et de l'Empreinte Eau des formules.

La biodégradabilité moyenne des shampoings 2013 est de 88 % et celle des gels douche de 89 %.

Certains shampoings et après-shampoings, dont les formules détiennent un haut niveau de biodégradabilité, ont été mis sur le marché.

A titre d'exemple, parmi les lancements 2014, les shampoings Redken Thinning Retaliante Shampoo, L'Oréal Professionnel Shampooing Clarifiant, Serioxyl Kit Cheveux Affinés Colorés, les gels douches MIXA, Huile de douche apaisante ou CADUM – Gel douche douceur SANS SAVON présentent des niveaux de biodégradabilité compris entre 95 % et 99 %.

L'amélioration de la biodégradabilité et de l'Empreinte Eau des formules mises en production à partir de 2014 sera évaluée en prenant comme référence :

- (1) pour les créations, les valeurs moyennes des formules commercialisées en 2013 ayant les mêmes propriétés cosmétiques ; et
- (2) pour les rénovations, la formule précédente.

Ces actions s'inscrivent dans la démarche du Groupe visant à réduire l'impact environnemental des produits et notamment dans le pilier « Innover durablement » du programme « *Sharing Beauty With All* », où le Groupe s'engage à ce que d'ici 2020,

100 % des produits démontrent un impact environnemental ou social positif.

En 2014, 67 % des nouveaux produits démontrent un impact environnemental ou social positif (sur 10 catégories de produit et hors sous-traitance et acquisitions).

#### 6.3.2.4 NUISANCES SONORES

L'activité industrielle de L'Oréal ne présente pas de caractère particulièrement bruyant. Les sites respectent les normes de bruit auxquels ils sont soumis. Tous les mois, le *reporting* environnemental interne informe L'Oréal des non-conformités sur ce sujet. En 2014, une seule usine dépasse la norme mais ne génère pas de nuisance sonore car il n'y a pas de riverain. Cette non-conformité a été levée dans le courant de l'année.

### 6.3.3. L'utilisation durable des ressources

La stratégie de L'Oréal en termes de matières premières est une composante fondamentale de la vision du Développement Durable. Grâce au référentiel d'évaluation environnementale, l'impact des matières premières utilisées est mesuré. L'Oréal encourage l'utilisation de matières premières ayant un impact social positif, évalue les matières premières à profil défavorable et favorise celles qui sont renouvelables et d'origine végétale. Cette démarche se fait dans le respect de la biodiversité.

L'eau est au premier rang des ressources à préserver, et L'Oréal s'attache à en maîtriser l'utilisation tout au long du cycle de production.

#### 6.3.3.1 EAU

#### Programme « *Sharing Beauty With All* »

Dans le cadre de ses Engagements « *Sharing Beauty With All* », L'Oréal s'est engagé, d'ici à 2020 par rapport à 2005, à porter à 60% la réduction de sa consommation d'eau en litre par produit fini, initialement fixée à 50%.

Depuis 2003, L'Oréal applique un programme mondial de préservation de l'eau qui lui a permis de diminuer de manière significative sa consommation totale d'eau et d'accroître son éco-efficacité.

En 2014, la consommation d'eau par produit fini dans les usines et les centrales de distribution a été réduite de 12,8 % par rapport à 2013. La consommation totale en 2014 est de 2 495 milliers de m<sup>3</sup>.

Au cours des 10 dernières années (2005-2014), la consommation d'eau par produit fini a été réduite de 36 % et la consommation en valeur absolue a diminué de 22,4 %, alors que la production (hors usines matières premières) a augmenté de 21,2 %.

Une part importante de l'eau consommée dans les usines de L'Oréal est destinée au nettoyage des équipements de production et des lignes de conditionnement afin de respecter



des normes d'hygiène très rigoureuses. Ceci représente 34 % de toute la consommation d'eau des sites industriels.

Pour respecter les objectifs fixés, les équipes s'efforcent de réduire au mieux la quantité d'eau utilisée pour les opérations de nettoyage, sans affecter la qualité des produits. Cette optimisation est très complexe, car chaque *process* de nettoyage dépend de la formule du produit fabriqué et des équipements spécifiques mis en œuvre.

En adéquation avec les objectifs 2020 du volet « Production durable » du programme « *Sharing Beauty With All* », un outil standard d'analyse et de cartographie exhaustive des consommations d'eau est aujourd'hui déployé dans chaque usine du Groupe – le *Waterscan tool*. Cet outil permet de catégoriser les diverses utilisations d'eau et d'identifier les consommations de chacune de ces catégories. Les meilleures performances pour une utilisation donnée sont établies comme standard Groupe, et sont alors un objectif pour chaque usine. Les projets permettant d'atteindre ces objectifs sont identifiés et chiffrés sur chaque site et leur réalisation planifiée dans le temps. Ces réductions de consommation planifiées constituent la « feuille de route Eau » du Groupe, dont la performance fait l'objet d'un suivi mensuel.

### **Transparence des informations sur l'eau : water disclosure du Carbon Disclosure Project**

Depuis 2010, L'Oréal communique, de manière transparente, les informations sur l'eau via le CDP water, dont le Groupe a été l'un des précurseurs. Le CDP est une importante organisation à but non lucratif indépendante qui promeut la transparence et la publication des informations environnementales sur : le réchauffement climatique, l'eau, la déforestation, etc. Dans le cadre du *Water disclosure project*, L'Oréal détaille chaque année sa stratégie de gestion de l'eau, ses performances et les initiatives du Groupe.

Dans la continuité du pilote CDP *water supply chain* réalisé en 2013, L'Oréal a sollicité 26 fournisseurs afin de les associer à cette démarche en 2014. Ces fournisseurs ont été choisis en fonction de leur impact eau (technologies consommatrices) et de leur localisation dans des zones de stress hydrique, ainsi que de leur importance pour le Groupe. Parmi eux 18 (soit 69 % d'entre eux) ont accepté de participer à ce programme.

#### **6.3.3.2 EMBALLAGES**

##### **Programme « *Sharing Beauty With All* »**

Le packaging a été identifié comme un facteur majeur du profil environnemental des produits et participe à l'objectif visant à démontrer l'impact environnemental de 100 % des produits commercialisés à horizon 2020, au sein de l'engagement Innover durablement du programme « *Sharing Beauty With All* ».

Depuis 2007, L'Oréal a mis en place une politique Emballage et Environnement basée sur 3 piliers :

- ◆ le Respect ;
- ◆ la Réduction ;
- ◆ le Remplacement.

Cette politique s'accompagne d'un ensemble d'outils d'Ecoconception développés et déployés dans tous les centres de Conception Packaging du Groupe. Le *process* d'écoconception des produits finis est aujourd'hui robuste, ce qui nous permet de couvrir de nouveaux domaines pour un Packaging Responsable. En 2014, un *process* d'écoconception des PLV (publicité sur le lieu de vente) a été défini, et est en cours de test avec différents fournisseurs. Le *process* d'écoconception des PLV sera ainsi opérationnel mi-2015.

##### **RESPECT**

L'Oréal a pour objectif que tous ses emballages en papier et carton proviennent de forêts gérées de façon responsable. A ce jour, 97,9 % des emballages en papier et carton répondent à ce critère.

Par ailleurs, le seul label revendiqué sur les emballages est celui de *Forest Stewardship Council* (FSC), dont L'Oréal est membre en France.

L'Oréal prolonge cette démarche dans sa chaîne d'approvisionnement, et au-delà des matériaux d'emballage ; L'Oréal encourage ses imprimeurs à faire certifier l'ensemble de leur domaine d'activité afin de garantir de par sa traçabilité un produit certifié au consommateur final. Fin 2014, 88 % des imprimeurs de papier et 96 % des imprimeurs d'étui sont certifiés.

Un programme de matériovigilance, mis en place il y a de nombreuses années, est supporté par un programme d'audits afin d'identifier et de corriger toute déviation très en amont au travers de plans d'action clairs et contrôlés. En 2014, le *process* d'éco-conception s'est enrichi d'un outil d'évaluation de la recyclabilité de nos emballages permettant une optimisation dès le brief marketing.

##### **RÉDUCTION**

La réduction du poids et du volume des emballages, partie intégrante de la conception, est un axe majeur de progrès. Chaque année, des actions réalisées en la matière sont comptabilisées sous forme d'indicateurs. **Entre 2008 et début 2015, ce sont 4 070 tonnes de matériaux d'emballages qui ont été économisées grâce aux actions de réduction à la source.** Pour ce qui concerne le volume des emballages, en l'absence de réglementation internationale, L'Oréal a établi une procédure interne qui définit des ratios à respecter pour les différents niveaux d'emballages constitutifs d'un produit fini. Par ailleurs, L'Oréal s'est doté d'outils spécifiques d'aide à la réalisation d'analyses de cycle de vie (ACV) et à la réduction des impacts environnementaux des emballages de transport des articles de conditionnement et des produits finis.

##### **REMPACEMENT**

Conscient que les ressources non renouvelables ne sont pas pérennes, L'Oréal cherche des alternatives aux matériaux issus de ces ressources. Parmi le catalogue d'options à l'étude, une des solutions mises en œuvre par L'Oréal est l'utilisation de matériaux recyclés pour limiter l'usage de matériaux vierges. Un certain nombre de ses marques incorporent du plastique recyclé dans leurs flacons, allant jusqu'à 100 % (Kiehl's, Garnier, L'Oréal Professionnel, Matrix, etc), ou bien du verre recyclé dans leurs pots (Vichy, Biotherm, Garnier). **Plus de 4 100 tonnes de matériaux vierges ont ainsi été économisées en 2014.**

A titre d'illustration, les initiatives suivantes ont été prises en 2014:

- ◆ réduction de 19 % des bidons en aluminium de la gamme Graphic (Garnier) ;
- ◆ allègement de 8 % du capot du spray Ambre Solaire (Garnier) ;
- ◆ réduction de 24 % des flacons de produits de coloration sur la zone « Amériques » ;
- ◆ allègement de 26 % de la capsule Vichy sur la gamme « démaquillants » ;
- ◆ allègement de 67 % en poids de la caisse de transport des mascaras Lancôme.

### 6.3.3.3 MATIERES PREMIERES

La préoccupation constante du Groupe pour l'approvisionnement de ses matières premières est, au-delà des préoccupations de qualité, de garantir la durabilité des ressources par la démarche suivante :

- ◆ en augmentant la part des matières premières d'origine renouvelable ;
- ◆ en s'assurant que leur approvisionnement est effectué de manière responsable ;
- ◆ en s'engageant à horizon 2020 à ce qu'aucune des commodités (palme, soja et papier carton) ne contribue à la déforestation. L'Engagement zéro déforestation, publié en janvier 2014, peut être consulté sur le site internet [www.loreal.com](http://www.loreal.com)

#### **Matières Premières d'origine renouvelable**

##### **Programme « Sharing Beauty With All »**

Dans le cadre de ses Engagements 2020, L'Oréal s'est engagé à ce que 100 % de ses Matières Premières renouvelables proviennent de sources durables.

En 2014, 100 % des matières premières renouvelables utilisées par le Groupe ont été réévaluées selon des critères tels que le respect de la biodiversité et la contribution au développement socio-économique sur les territoires d'origine.

Depuis 2013, L'Oréal considère comme étant renouvelable toute matière première dont le contenu en carbone est majoritairement d'origine végétale.

A ce jour, 46 % des matières premières utilisées par le Groupe L'Oréal sont renouvelables. Cela représente plus d'un milliard d'ingrédients issus de près de 300 espèces végétales provenant d'une soixantaine de pays.

En 2014, 32 % des matières premières nouvellement référencées par le Groupe sont renouvelables et 22 % de celles-ci sont respectueuses des principes de la Chimie Verte.

Parmi les produits commercialisés en 2014 certains présentent un taux important de matières premières renouvelables. C'est le cas du soin Elixir Ultime de Kérastase, du shampoing Kiehl's Damage Reversing, de l'huile de douche satinante Mixa, du déodorant Bio Vanille Ushuaia dont les taux de matières premières renouvelables dépassent 90 %.

Sur les 300 espèces végétales qui sont à l'origine des matières premières renouvelables utilisées par le Groupe, moins de 10 % en nombre présentent de forts enjeux de Biodiversité (mesures de protection, impact de la production sur les milieux naturels) en fonction de leur provenance géographique, de leur mode d'extraction ou de production. A ce titre, elles font l'objet de plans d'action prioritaires.

En 2014, le Groupe a redéfini ses critères d'évaluation du risque « *sourcing* durable » des matières premières renouvelables, afin de les adapter à la définition retenue dans le cadre de « *Sharing Beauty With All* ».

Ainsi, pour être reconnue comme issue de source responsable, une matière première renouvelable doit :

- ◆ être traçable avec une origine botanique et géographique identifiée ;
- ◆ intégrer les principaux enjeux de Développement Durable tout au long de sa *supply chain* (comprenant le respect des Droits de l'Homme selon les principes de l'OIT, la préservation de la biodiversité et le développement social).

Ainsi, au-delà des enjeux relatifs aux territoires d'origine des ingrédients renouvelables, le Groupe, à travers son programme « *Buy & Care* », intègre également les enjeux environnementaux et sociaux relatifs aux opérations industrielles de ses fournisseurs (voir § 6.4.4. p. 250).

Le suivi de ces données est consolidé et piloté grâce à :

- ◆ des indicateurs de « risque *sourcing* durable » (écologique, social & sociétal), établis notamment grâce aux « Fiches Plantes », réalisées et disponibles pour l'ensemble des espèces végétales à l'origine des matières premières renouvelables, et actualisées mensuellement pour les espèces les plus sensibles ;
- ◆ une démarche de progrès a été définie et partagée avec certains fournisseurs de matières premières renouvelables. Elle s'articule autour de quatre niveaux, en substitution du questionnaire *Raw material sustainability framework* : traçabilité, conformité, prise en compte des enjeux critiques et acceptabilité. Une investigation poussée sur les chaînes d'approvisionnement est engagée avec certains fournisseurs pour les matières premières les plus sensibles. Cette investigation va de l'analyse documentaire à une investigation de terrain menée par une tierce partie indépendante, suivant la nature et le niveau de criticité des risques environnementaux et sociaux identifiés. Cette méthode a fait l'objet de plusieurs revues critiques par des parties prenantes externes courant 2014. Au-delà des critères retenus, l'objectif est de faire valider la pertinence de ce système de management de l'approvisionnement durable des matières premières renouvelables.

Le cas échéant, des plans d'actions correctifs sont engagés avec les fournisseurs et avec l'appui systématique de tiers externes indépendants, afin de gérer les impacts réels sur les territoires d'origine des ingrédients.

Aujourd'hui, 94 % des matières premières renouvelables représentent les plus forts volumes d'achat du Groupe. Elles proviennent des espèces identifiées comme les plus sensibles, et ont fait l'objet de plans ou d'actions d'amélioration avec les fournisseurs concernés afin d'assurer un approvisionnement durable.

### Le Commerce équitable

Reconnu par le Groupe comme un puissant levier d'inclusion sociale, le commerce équitable *via* l'approvisionnement responsable en matières premières renouvelables est un pilier majeur du programme d'Achat « *Solidarity Sourcing* » lancé en 2010 (voir § 6.4.1.3 p. 247).

En 2014, ce sont plus de 50 matières premières issues du commerce équitable qui ont été incluses dans 10,5 % des produits fabriqués (hors The Body Shop).

Pour The Body Shop, ce sont plus de 90 % des produits commercialisés qui contiennent des ingrédients du programme de commerce équitable « *Community Fair Trade* » (CFT).

En 2014, un total de 27 000 personnes a donc bénéficié des achats matières premières issues du commerce équitable (hors CFT).

A titre informatif en 2014 :

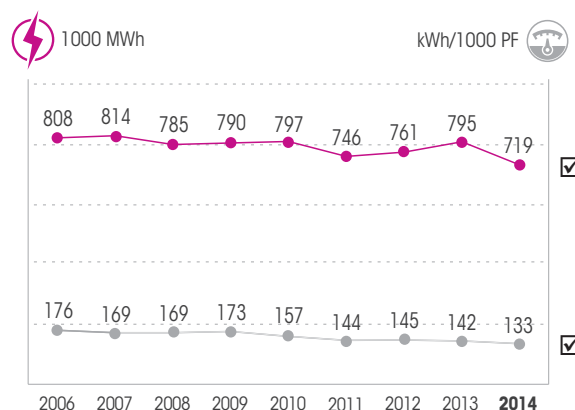
- ◆ 100 % des approvisionnements en beurre de karité sont issus du programme « *Solidarity Sourcing* », grâce auquel les collectrices de karité au Burkina-Faso bénéficient en avril-mai, à la fin de la saison sèche, quand les réserves alimentaires sont quasiment épuisées, d'un préfinancement de leur récolte et d'un prix d'achat supérieur à celui du marché ;
- ◆ 100 % des approvisionnements en huile de soja proviennent d'une source équitable au Brésil ;
- ◆ 100 % des achats d'huile de sésame sont issus de commerce équitable et plus de 500 formules contenant de l'huile de sésame issue du commerce équitable ont été fabriquées;
- ◆ Au Brésil, 4 matières premières ont été intégrées dans notre programme « *Solidarity Sourcing* » : l'huile de pracaxi et le beurre de muru muru entrant dans des produits capillaires, l'argile blanche dans des produits d'hygiène corporelle, et le beurre de cupuacu dans des produits de soin.

### 6.3.3.4 ENERGIE

L'Oréal a pour objectif de réduire les émissions de gaz à effet de serre liées à son activité. Différents moyens sont mis en œuvre en interne : l'amélioration de l'efficacité énergétique des installations, l'achat d'énergie verte, la mise en place sur

certains sites d'équipements de production d'énergies renouvelables (biomasse, photovoltaïque, etc.).

### / CONSOMMATION TOTALE D'ENERGIE



### 6.3.3.5 TRANSPORT

#### Programme « *Sharing Beauty With All* »

L'Oréal s'est engagé dans le cadre du programme « *Sharing Beauty With All* » à diminuer les émissions de CO<sub>2</sub> du transport aval. Le périmètre défini couvre le transport de ses Produits Finis (PF), pour le transport maîtrisé par L'Oréal. L'ambition pour 2020 est de diminuer de 20 % le CO<sub>2</sub> émis/PF/km sur ce périmètre, par rapport à une *baseline* 2011.

Le suivi de cet objectif 2020 se met en place graduellement, le Groupe a choisi d'utiliser la méthodologie suivante pour l'évaluation des émissions de CO<sub>2</sub> en transport :

Les données sont collectées par les responsables opérationnels qui calculent, valident l'ensemble des résultats de leur zone de responsabilité (entité, pays, zone, Groupe) pour tous les flux transports maîtrisés par L'Oréal (depuis les centrales de distribution affaires vers les clients, depuis les centres de distribution industriels vers les centres de distribution affaires, entre les usines et les centres de distribution industriels).

Les outils de *reporting* mis en œuvre sont :

- ◆ pour le calcul des émissions, un outil Excel défini en collaboration avec l'ADEME, basé sur la définition du plan transport utilisé, du type de transport, du vecteur transport utilisé, des facteurs d'émission de chacun de ces vecteurs (données ADEME) ;
- ◆ pour la remontée des indicateurs, un outil de *reporting* de la Direction des Opérations : Magnitude.

Depuis 4 ans des audits réalisés chaque année par des organismes extérieurs vérifient le fonctionnement du *reporting*.

☑ Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur ces indicateurs.

En 2014, le *reporting* actuel couvre environ 80 % de l'ensemble des flux que le Groupe souhaite inclure dans le *reporting* :

- ◆ informations complètes pour l'Europe et l'Asie ;
- ◆ informations partielles pour l'Amérique du nord ;
- ◆ informations à fiabiliser pour l'Amérique Latine et la zone Afrique, Moyen-Orient.

La cible est d'atteindre une couverture de 90 % en 2015 et 100 % en 2016.

De nombreux plans d'actions sur les transports ont déjà été déployés partout dans le monde – la Division Produits Grand Public Europe, par exemple, est passée de 3 % à 15 % de fret multimodal entre 2009 et 2013, et a atteint un taux de remplissage de ses véhicules de livraison supérieur à 95 % en 2013.

Au-delà des transports, les progrès globaux de la *supply chain*, en partenariat avec nos clients, se traduisent également par une amélioration de son empreinte environnementale ; optimiser les fréquences de nos livraisons, par exemple, ou limiter le recours au transport aérien sont très contributeurs et font l'objet d'un nombre grandissant de plans d'actions.

#### 6.3.3.6 UTILISATION DES SOLS

L'Oréal a plusieurs exigences relatives à l'utilisation des sols :

- ◆ réduire l'impact de la construction sur l'environnement, par exemple, en utilisant une zone déjà développée industriellement, voire un site industriel existant ou une friche industrielle ;
- ◆ si possible, le site devra être sur un terrain situé à plus de 30 m de toute zone humide (mer, étangs, lacs, rivières...) ;
- ◆ le site évitera des terrains situés sur des espaces naturels, espaces verts publics, terrains abritant des espèces menacées ou en voie de disparition, ou toute autre zone non développée (par exemple : terres agricoles...) ;
- ◆ réhabiliter les sites impactés par une pollution (friche industrielle), où le développement est plus difficile en raison de la contamination environnementale (réelle ou perçue comme telle), évitant ainsi la construction sur les terrains naturels ou non développés ;
- ◆ prévenir l'érosion du sol qui peut résulter du ruissellement des eaux pluviales ou de l'érosion par les vents pendant la construction, entre autres en protégeant la couche de terre arable stockée pour permettre sa réutilisation ;
- ◆ maintenir ou restaurer les habitats naturels existants et la biodiversité ;
- ◆ maximiser la superficie d'espaces verts sur le site (même au-delà de la réglementation locale) et minimiser les surfaces imperméables ou espaces naturels.

Lors de l'exploitation, la politique du Groupe est de prendre toutes les mesures préventives décrites dans des documents internes, afin d'éviter une pollution des sols ou des eaux pluviales. Ces dispositions sont vérifiées lors des audits et des visites des assureurs. Enfin, lors de la cession d'un site, une évaluation de la pollution est réalisée selon une procédure interne.

De plus, lors d'un projet de nouveau site, il est demandé d'élaborer une étude d'impact environnemental globale dès la phase de conception (l'objectif étant de minimiser l'impact négatif du projet sur l'environnement et la santé), et faire évoluer cette étude en adaptant le projet aux conditions imposées par le site et son environnement. Lors de l'acquisition d'un terrain ou de bâtiments, L'Oréal réalise une *due diligence* qui intègre notamment la revue des aspects environnementaux.

### 6.3.4. Contribution à l'adaptation et à la lutte contre le réchauffement climatique

#### Programme « *Sharing Beauty With All* »

L'Oréal est désormais engagé à réduire de 60 % les émissions de CO<sub>2</sub> de ses Opérations en valeur absolue (scopes 1 et 2) entre 2005 et 2020. L'objectif intermédiaire de 2015 a été atteint fin 2014 ; la réduction est de 50,2 % par rapport à 2005. L'évolution du périmètre pris en compte répond aux règles du *GHG Protocol*<sup>(1)</sup>.

#### 6.3.4.1 ENERGIE ET GAZ A EFFET DE SERRE DANS LA PRODUCTION

La demande d'énergie de l'industrie cosmétique est relativement faible par rapport à d'autres secteurs. Ainsi, les réglementations européennes sur les quotas de carbone ne s'appliquent pas à L'Oréal.

Cependant, les sites de L'Oréal se sont engagés à diminuer significativement leurs émissions de Gaz à effet de serre et leur consommation énergétique.

Dans la mesure du possible, le gaz naturel est préféré au fioul (qui a une plus forte teneur en soufre). Ces dernières années, plusieurs grands projets de production d'énergie renouvelable ont été déployés sur les sites, permettant de réduire de façon significative les émissions de CO<sub>2</sub> (Biomasse et cogénération en Belgique, Biomasse à Rambouillet, Roye en France, Burgos en Espagne, etc., Réseaux de chaleur en Allemagne et Italie, Photovoltaïque en Chine, aux Etats-Unis, en Espagne, Géothermie à Vichy, La Roche-Posay, etc.). En 2014, 2 projets importants ont complété les réalisations précédentes : la centrale Biomasse de Burgos, inaugurée en septembre 2014 et la poursuite du déploiement des installations photovoltaïques sur plusieurs sites aux USA.

(1) *Greenhouse Gas Protocol, méthode internationale de comptabilisation carbone.*

**/ DONNEES RELATIVES AUX CONSOMMATIONS AYANT UN IMPACT SUR LE RECHAUFFEMENT CLIMATIQUE**

	2013	2014
Electricité (MWh)	408 389	380 986
Gaz (MWh)	328 807	278 039
Fuel (MWh)	6 041	8 859
Autres (MWh)	52 258	51 513
<b>Consommation énergie (MWh)</b>	<b>795 495</b>	<b>719 398</b>

**6.3.4.2 PROJET BUS (BETTER UTILITIES FOR SUSTAINABILITY)**

Le projet BUS mis en place en 2010 à l'échelle du Groupe, qui s'appuie sur toute l'expertise des équipes permet d'identifier des méthodes, des solutions techniques et des bonnes pratiques pour les processus de nettoyage, de refroidissement et de compression de l'air et autres processus dans les usines.

A ce jour, 11 bonnes pratiques permettent d'améliorer notamment le rendement énergétique, celles-ci sont accompagnées de recommandations techniques et déployées dans tout le Groupe.

**METHODOLOGIE POUR LE CALCUL DES EMISSIONS INDIRECTES (SCOPE 2)**

La méthodologie retenue pour le calcul de la référence 2005 est basée sur les facteurs d'émission de 2003 des fournisseurs locaux d'électricité – quand ils sont disponibles.

**6.3.4.3 ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE**

L'Oréal a intégré le changement climatique comme faisant partie des enjeux prioritaires.

**En s'engageant pour la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>**

Le Groupe s'y est engagé à travers la fixation d'objectifs ambitieux, notamment la réduction de 60 % des émissions de CO<sub>2</sub> de ses Opérations (scopes 1 & 2) en absolu entre 2005 et 2020. En 2014, L'Oréal a de nouveau été distingué par le CDP pour ses efforts (avec un score 2014 : performance A, transparence 98).

Par ailleurs, L'Oréal mène des actions pour réduire les émissions de CO<sub>2</sub> de son activité élargie. En effet, L'Oréal considère que les émissions de CO<sub>2</sub> de ses fournisseurs font partie de son empreinte environnementale élargie et qu'ils se doivent d'unir leurs efforts pour parvenir à la réduire.

Membre du *Carbon Disclosure Project* (« CDP ») depuis 2003 et du CDP *supply chain* depuis 2007, L'Oréal continue à encourager ses fournisseurs à mesurer et à réduire leurs émissions de CO<sub>2</sub>. En 2012, L'Oréal a renforcé sa stratégie sur le CDP : ce ne sont plus les experts environnement qui seuls dialoguent avec les fournisseurs, les acheteurs formés au CDP sont devenus les ambassadeurs de la démarche.

La performance environnementale des fournisseurs, la réduction des émissions de gaz à effet de serre ont ainsi été intégrées dans la relation fournisseur et sont donc discutées lors des réunions stratégiques (*Business Review*).

Entre 2011 et 2013, le nombre de fournisseurs invités est passé de 55 à 173. Dans la continuité de cette démarche, 215 fournisseurs ont été invités en 2014. Ces fournisseurs ont été sélectionnés dans les 6 domaines d'achat (matières premières, articles de conditionnement, équipements de production, sous-traitance, PLV/Promo, indirects), partout dans le monde. Ce sont des fournisseurs stratégiques, des fournisseurs dans des industries génératrices de CO<sub>2</sub>, des grands groupes industriels mais aussi des PME.

Pour évaluer la performance environnementale des fournisseurs, un profil fournisseur a été développé conjointement avec le CDP, synthétisant les réponses des fournisseurs au CDP pour les rendre accessibles aux équipes achats. Ainsi en 2014, 192 fournisseurs (contre 152 en 2013), parmi les 215 fournisseurs invités, ont répondu positivement à l'invitation de L'Oréal à rejoindre également le CDP. Ce nombre se situe au-dessus de la moyenne (3 395 participants pour plus de 6 505 invités) des membres du CDP. Le taux de réponse élevé, obtenu grâce à l'engagement conjoint des équipes achats et environnement, a conduit le CDP à reconnaître L'Oréal comme une des entreprises les plus engagées dans cette démarche. L'Oréal transmet aux fournisseurs ayant participé leurs résultats commentés et les opportunités d'amélioration. La moyenne des résultats fournisseurs 2014 est stable par rapport à 2013 : 67 C (contre 63 C en 2013 et 59 D en 2012<sup>(1)</sup>). Cette stagnation s'explique par les moins bonnes performances des entreprises participant pour la première année.

Le Groupe a participé en 2013 au pilote CDP *supply chain water*. Ainsi, 15 des 17 fournisseurs invités par L'Oréal ont accepté de participer à ce nouveau programme visant à mesurer et réduire l'Empreinte Eau. Dans la continuité de ce pilote, 26 fournisseurs ont été sollicités en 2014, et 18 ont accepté de participer.

**En s'engageant contre la déforestation**

Parce que la déforestation est une cause majeure de réchauffement climatique, L'Oréal s'est engagé publiquement en 2014 à une politique « Zéro déforestation » visant à ce qu'en 2020 au plus tard, aucun de ses produits ne soit associé à la déforestation.

Dans le cadre de cette politique, L'Oréal veillera tout particulièrement à s'approvisionner de manière responsable pour les commodités telles que l'huile de palme et ses dérivés, le soja, le papier et le carton, identifiées comme des causes majeures de déboisement.

(1) Pour plus d'information sur le CDP *supply chain* et la méthodologie de notation, il convient de se référer aux sites : <https://www.cdp.net/en-US/Programmes/Pages/CDP-Supply-Chain.aspx#members> <https://www.cdp.net/en-US/Results/Pages/leadership-index.aspx>



D'ici à 2020, L'Oréal continue à s'appuyer sur les certifications reconnues internationalement pour garantir des approvisionnements durables.

Ainsi, en 2014 :

- ◆ 100 % des approvisionnements en huile de palme et en dérivés d'huile de palme ou de palmiste sont certifiés durables selon les critères de la RSPO ([www.rspo.org](http://www.rspo.org));
- ◆ 100 % des approvisionnements brésiliens en huile de soja sont certifiés bio et équitables ;
- ◆ 97,9 % des approvisionnements en papier et carton sont certifiés (notamment FSC, PEFC).

Concernant l'huile de palme et ses dérivés, conscient des limites du modèle actuel de certification pour lutter contre la déforestation, L'Oréal a décidé d'aller plus loin avec ses fournisseurs :

- ◆ en les interrogeant sur l'origine géographique précise de leurs approvisionnements ;
- ◆ en accompagnant les plus stratégiques d'entre eux dans la cartographie des risques de déforestation dans leurs *supply chain* ;
- ◆ et en intensifiant ses missions exploratoires en Indonésie et en Malaisie afin d'identifier quels projets mettre en œuvre avec ses partenaires en soutien aux petits planteurs indépendants.

Concernant plus généralement la mise en place de filières d'approvisionnement responsable, le Groupe a développé des actions décrites au paragraphe ci-après « *Protection de la biodiversité* ».

- ◆ Dans l'élaboration de ses produits, L'Oréal prend soin de limiter l'utilisation des ressources, aussi bien pour les produits que leurs emballages. Les actions de réduction à la source engagées par les équipes ont permis d'économiser près de 470 tonnes de matériaux d'emballages en 2014, permettant une économie cumulée de 4 070 tonnes depuis 2008.

### 6.3.5. Protection de la biodiversité

L'Oréal a entrepris depuis de nombreuses années une démarche de protection de la biodiversité qui vise en priorité à :

- ◆ limiter l'impact de ses ingrédients sur les écosystèmes aquatiques ;
- ◆ assurer un approvisionnement responsable des matières premières renouvelables.

#### 6.3.5.1 REDUCTION DE L'IMPACT DES MATIERES PREMIERES ET DES PRODUITS SUR L'ENVIRONNEMENT ET SUR LES ECOSYSTEMES

La prise en compte de la biodiversité au sein de L'Oréal remonte à 1995 avec la création de son premier laboratoire

d'éco-toxicologie. Pour L'Oréal, il est, en effet, primordial d'anticiper et de minimiser l'impact potentiel des ingrédients utilisés sur les milieux naturels et notamment les écosystèmes aquatiques. Ainsi, dès la phase de conception des produits, les matières premières entrant dans leur formulation sont strictement sélectionnées.

Pour caractériser l'impact potentiel des ingrédients utilisés sur la biodiversité, le Groupe a développé plusieurs outils et démarches :

- ◆ développement, au sein de son laboratoire d'éco-toxicologie, de méthodes innovantes pour la mesure précoce de l'écotoxicité aquatique des matières premières et des formules (ex : automatisation du test d'inhibition de croissance des micro-algues, méthode alternative au test de toxicité aiguë sur poisson) ;
- ◆ lancement en 2004 de l'évaluation de l'ensemble de son portefeuille de matières premières selon les critères de persistance, de bioaccumulation et de toxicité.

Fin 2008, 99 % des matières premières ont ainsi été évaluées. Toute nouvelle matière première doit désormais faire l'objet d'une évaluation avant d'être intégrée au portefeuille.

En 2014, des évaluations complémentaires ont également été menées sur plus de 100 matières premières, afin d'affiner et de consolider les valeurs moyennes de biodégradabilité et d'Empreinte Eau des formules commercialisées en 2013 <sup>(1)</sup>.

#### 6.3.5.2 MISE EN PLACE DE FILIERES D'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE

Aujourd'hui, ce sont 100 % des matières premières renouvelables utilisées par le Groupe (nouvelles et existantes) qui font l'objet d'un examen strict sur des critères de durabilité incluant le respect de la biodiversité.

La stratégie de L'Oréal consiste à estimer les impacts de son *sourcing*, ce qui est fait pour chacune des commodités : papier, huile de palme, bois, soja et réduire les impacts en s'orientant vers un *sourcing* toujours plus responsable. Ce processus est en cours pour certaines matières premières comme le papier, et déjà réalisé pour d'autres comme l'huile de palme ou le soja, sur la base de modèles de certification existants (RSPO pour l'huile de palme, FSC ou PEFC pour le papier/carton, etc).

En 2014, plus de 97,9 % des approvisionnements en papier et carton d'emballages sont certifiés durables selon les référentiels FSC ou PEFC.

En 2014, 100 % des achats d'huile de soja au Brésil sont certifiés durables.

Aujourd'hui, 94 % des matières premières renouvelables, représentant les plus forts volumes d'achat du Groupe et dérivant des espèces identifiées comme les plus sensibles, ont fait l'objet de plans ou d'actions d'amélioration avec les fournisseurs concernés afin d'assurer un approvisionnement durable.

(1) Année de référence pour mesurer l'amélioration de l'empreinte environnementale de nos formules mises en production à partir de 2014.

### Note méthodologique

#### PERIMETRE DE CONSOLIDATION DES DONNEES RELATIVES A L'ENVIRONNEMENT, INDICATEURS, METHODE ET SYSTEMES DE REPORTING

##### Périmètre de consolidation

Les indicateurs relatifs à l'environnement concernent les sites des Branches Cosmétique et *The Body Shop* : usines et les centrales de distribution.

Suite à la cession des activités de Galderma en 2014, les données relatives à ces activités sont exclues des données 2014 publiées par le Groupe.

Le périmètre de *reporting* Sécurité est défini dans la note méthodologique à la fin du chapitre relatif aux données sociales.

Les indicateurs environnementaux des usines et des centrales de distribution cédées ou fermées pendant l'exercice sont reportés intégralement jusqu'à la date de leur sortie du périmètre. Les usines ou les centrales de distribution qui rentrent dans le Groupe ont un délai maximum de 2 ans pour intégrer les *reporting* environnement : sur l'exercice 2014, 93 % des usines et des centrales de distribution ont participé au *reporting*, les données de 6 sites, récemment rattachés au Groupe, ne sont pas encore intégrées aux données publiées (BADDI (Inde), KENYA, VOGUE (Colombie), MAGIC HOLDING 1 (Chine), MAGIC HOLDING 2 (Chine), DECLEOR (France)).

Dans un souci de comparabilité, les données des émissions de CO<sub>2</sub> pour la *baseline* 2005 communiquées ont été mises à jour compte tenu des règles du *GHG protocol* (recalculé à périmètre constant).

##### Indicateurs

Les indicateurs retenus sont ceux utilisés dans la gestion des sites de la Société. Ils reflètent les résultats de la politique du Groupe en matière d'Environnement, d'Hygiène et de Sécurité (EHS).

**Gaz à effet de serre** : La méthodologie retenue pour le calcul de la référence 2005 est basée sur les facteurs d'émission de 2003 des fournisseurs locaux d'électricité – quand ils sont disponibles. Quand les facteurs d'émission ne sont pas disponibles, sont utilisés les facteurs d'émission de l'AIE (Agence Internationale de l'Energie) et eGRID<sup>(1)</sup>, disponibles en 2006, correspondant aux facteurs de l'AIE pour l'année 2003 et aux facteurs de EPA<sup>(2)</sup> (eGRID) pour l'année 2000.

**Déchets** : L'Oréal comptabilise dans les déchets transportables tout ce qui sort d'une usine ou d'une centrale et qui n'est pas un produit fini ou semi-fini (par exemple, sont concernés pour une usine, les emballages des matières

premières ou d'articles de conditionnement, les boues des stations de traitement des effluents, des palettes cassées, etc.). Les déchets transportables n'incluent pas les déchets résultant de travaux d'ampleur exceptionnelle dans les sites (par exemple, gravats et autres matériaux évacués lors de travaux).

Afin d'améliorer le système de suivi de la performance déchets et de comptabiliser de façon exhaustive les déchets générés par l'utilisation des emballages navettes, un nouveau système de comptabilisation à la source des emballages navettes a été mis en œuvre en 2014. L'Oréal comptabilise ainsi à la source le poids de ses emballages navettes dans les déchets transportables, à charge pour chacun des sites d'en maximiser le nombre de rotations. La comptabilisation à la source du poids d'emballage navettes est un facteur incitatif à la rotation de ces emballages navettes et contribue par leur réutilisation à augmenter leur durée de vie.

Les indicateurs déchets font l'objet d'une attention spécifique afin d'en améliorer et fiabiliser les catégorisations et sous catégorisations complexes. Ils font également l'objet d'un suivi renforcé (emballages navettes en rotation, catégorisation des déchets bois, plastiques...).

##### Données

Le recueil des données pour le périmètre défini fait appel à la méthode suivante :

Les données sont recueillies en utilisant le système d'information sous intranet, dédié au *reporting* des sites et disponible dans chaque pays d'implantation d'une filiale de L'Oréal. Ce système couvre plusieurs domaines : qualité, performance des processus et données EHS.

Les responsables locaux transmettent les données requises tous les mois.

Au moment de la compilation des données, chaque site doit valider les données communiquées.

Un processus d'amélioration continue de ces systèmes a été mis en place. Ils sont examinés chaque année en tenant compte des recommandations des Commissaires aux Comptes et des objectifs de suivi pour les années suivantes : mise à jour des indicateurs à suivre, amélioration de leur définition, du processus de communication et de suivi et de contrôle.

**Biodégradabilité moyenne** : elle est calculée à partir des volumes de vente, c'est pourquoi il est fait un *reporting* sur l'année 2013, les chiffres consolidés des ventes 2014 seront disponibles mi-février et l'analyse de l'ensemble de la biodégradabilité des produits vendus en 2014 sera réalisée pour mars 2015.

(1) Emissions & Generation Resource Integrated Database.

(2) Environmental Protection Agency.

## 6.4. INFORMATIONS SOCIETALES

### 6.4.1. Impact territorial, économique et social de l'activité

#### **Programme " Sharing Beauty With All"**

Dans le cadre du programme « *Sharing Beauty With All* », L'Oréal s'est engagé en faveur des communautés qui l'entourent, notamment à permettre à 100 000 personnes issues de communautés en difficultés sociales et financières d'accéder à l'emploi, d'ici à 2020.

Le Groupe L'Oréal est un acteur économique de premier plan dans toutes les zones où il est implanté. A ce titre, L'Oréal contribue à l'emploi au niveau local et participe ainsi au développement régional

#### 6.4.1.1. IMPACT TERRITORIAL DE L'OREAL EN FRANCE EN MATIERE D'EMPLOI ET DE DEVELOPPEMENT REGIONAL

En France, les établissements de L'Oréal S.A. sont situés en région parisienne : Paris, Clichy-la-Garenne, Saint-Ouen, Asnières, Levallois, Aulnay-sous-Bois, Chevilly-Larue, Marly-la-Ville, et Mityry-Mory.

Au cours des trois dernières années sur ses sites en France, L'Oréal a procédé à 5 315 embauches en contrat à durée indéterminée et déterminée et a ainsi concouru à favoriser le développement économique sur ses territoires d'implantation.

Depuis 2011, la Centrale Cosmétique Active France (CAF) accueille chaque année des personnes en recherche d'emploi ou en situation de reconversion professionnelle, dans le cadre de contrats de professionnalisation « logistique » pour obtenir un titre de Préparateur de commandes en entrepôt. Sur ces 4 dernières années, 13 personnes ont été accueillies dont 1 personne qui a été embauchée en contrat à durée indéterminée en 2013.

En janvier 2012, dans le cadre de son partenariat avec l'Association De Gré Diversité, cette Centrale a accueilli en stage pendant une semaine un jeune en situation d'échec scolaire coaché par cette association, dans le but de lui faire découvrir le monde de l'entreprise ainsi qu'un métier. A l'issue de ce stage, d'une période d'intérim et d'un CDD, cette personne a bénéficié d'un contrat à durée indéterminée en 2014.

En 2014, le dispositif « Passerelles de l'Industrie » a débuté à l'usine de Sopréal, basée à Aulnay-sous-Bois, en partenariat avec Pôle Emploi. Cette usine a internalisé une activité de conditionnement auparavant sous-traitée dans une nouvelle unité de production spécialement conçue présentant à la fois une haute valeur ergonomique et une dimension sociale et sociétale. Depuis juillet 2014, un dispositif a permis d'offrir une formation en apprentissage de 10 mois à 15 personnes pour leur faire découvrir un métier et les préparer à une certification.

L'Oréal s'acquittera de la somme de 24,1 millions d'euros de Contribution Economique Territoriale au titre de l'exercice 2014.

#### 6.4.1.2. DEVELOPPEMENT REGIONAL ET POPULATION LOCALE

Le Groupe L'Oréal, du fait de la multiplicité de ses sites industriels et administratifs à travers le monde, est fortement impliqué, autour de ses sites, dans la vie des communautés locales qui l'entourent. Entreprise à la volonté citoyenne affirmée, L'Oréal apporte sa contribution à de nombreux projets de proximité.

D'une manière générale, les établissements de L'Oréal et ses filiales développent des relations de qualité avec les communautés à côté desquelles ils opèrent et s'efforcent de limiter l'impact de leur activité sur l'environnement et de créer des conditions de travail exemplaires pour leurs collaborateurs.

Les concours internes – Environnement Hygiène Sécurité – Prix Initiatives Civiques – viennent traduire, par la remise d'un prix, l'engagement, la mobilisation et l'implication d'un site (usine, centrale de distribution, site administratif) vis-à-vis de la communauté dans laquelle il exerce. Les meilleures initiatives locales, menées chaque année en partenariat avec les mairies, riverains, écoles, en matière de solidarité, d'éducation ou d'environnement, se voient ainsi récompensées. L'Oréal souhaite manifester par ces initiatives sa citoyenneté et son ancrage territorial.

#### **Initiatives de quelques sites**

Chaque site de L'Oréal a mis en place des initiatives afin de s'ancrer durablement dans son paysage socio-économique. Ci-dessous quelques-unes de ces initiatives.

L'Oréal soutient depuis 2009 les porteurs de projets de créations d'entreprises de Seine-Saint-Denis à travers un partenariat avec Créo Adam, une association qui accompagne les créateurs d'entreprises et milite pour que la réussite économique des hommes et des femmes qu'elle accompagne profite aux territoires dont ils sont issus, en ayant une action en faveur de l'emploi local et/ou en ayant une implication dans la vie citoyenne du quartier. L'Oréal est devenu l'un des piliers du concours « Révélateurs de talents », organisé par Créo Adam et dont la cinquième édition a eu lieu en 2014. Ainsi chaque année, de juin à octobre, pendant la période de préparation du concours, des collaborateurs du Groupe conseillent les porteurs de projets de créations d'entreprises.

L'Oréal Allemagne collabore depuis plus de dix ans avec la Chambre des métiers de Karlsruhe pour favoriser l'emploi des personnes en situation de handicap. Deux personnes handicapées suivent actuellement un processus de formation sur nos sites.

L'Oréal Italie a mis en place un programme intitulé « Engagement Durable » ayant pour finalité de favoriser l'accès au marché du travail des catégories sociales les plus défavorisées. Depuis 2011, en partenariat avec ANGSA, une association nationale de soutien aux personnes autistes, L'Oréal Italie œuvre pour l'intégration de celles et ceux qui



souffrent de cette maladie. Plusieurs artistes sont devenus des collaborateurs du Groupe. L'un d'entre eux travaille dans les services financiers. Trois autres ont été affectés aux activités de packaging. L'intégration de collaborateurs autistes au sein de L'Oréal Italie fait l'objet d'un *benchmark* poussé afin d'être étendu à d'autres sites de production du Groupe.

#### 6.4.1.3. LE PROGRAMME « SOLIDARITY SOURCING »

##### *Programme "Sharing Beauty With All"*

Le programme « *Solidarity Sourcing* » répond à un des 5 piliers du programme « *Sharing Beauty With All* » (Partager la Croissance avec les Communautés) dont l'objectif à horizon 2020 est de permettre à plus de 100 000 personnes issues de communautés en difficultés sociales ou financières d'accéder à un emploi.

Utiliser les Achats de L'Oréal comme levier de promotion de l'inclusion sociale, c'est l'objectif du *Solidarity Sourcing*. Le Groupe a créé en 2010 ce programme mondial d'achats solidaires et responsables, dont la vocation est d'aider des personnes issues de communautés économiquement vulnérables à accéder de manière pérenne à un travail et à un revenu.

La RSE fait partie intégrante de la mission des acheteurs : au pilotage de la performance sociale et environnementale de chaque portefeuille fournisseur s'ajoute désormais la mise en œuvre de projets créateurs de valeur tels que le *Solidarity Sourcing*. Entre 2012 et 2014, le nombre d'acheteurs ayant initié un projet *Solidarity Sourcing* a doublé.

En 2014, ce programme comptant 250 projets a permis l'accès à l'emploi à plus de 27 000 personnes à travers le monde (hors The Body Shop). Le programme « *Community Fair Trade* » de The Body Shop a quant à lui donné accès à l'emploi à 25 000 personnes. Au total, ce sont plus de 52 000 bénéficiaires du programme répartis sur l'ensemble des zones géographiques.

En 2014, le déploiement du programme s'est accéléré aussi bien à l'initiative de L'Oréal qu'à celle de ses fournisseurs.

Au-delà des Achats, son champ d'action initial, le programme s'appuie désormais sur des relais dans toutes les zones et Divisions du Groupe qui travaillent en partenariat avec les représentants « *Sharing Beauty With All* » implantés dans chaque pays. La zone Asie-Pacifique a été pionnière dans cette initiative de sensibilisation et de co-construction de projets *Solidarity Sourcing*, qui sera prochainement étendue à d'autres zones.

Depuis 2012, les auditeurs internes incluent le *Solidarity Sourcing* dans leur périmètre d'audit dans une démarche d'amélioration continue. Des audits ont ainsi été menés en Chine, en Suisse, en Afrique du Sud, au Benelux et sur l'ensemble des achats indirects d'Europe.

## 6.4.2. Relations avec les parties prenantes

L'Oréal attache une importance cruciale au dialogue avec ses parties prenantes. Si ce dialogue donne au Groupe l'occasion de partager sa stratégie, ses objectifs et ses réalisations, il est aussi avant tout un incubateur de progrès, L'Oréal étant soucieux de prendre en compte les attentes de la société civile dans la construction de sa politique de Développement Durable afin de toujours progresser.

Parce que l'importance et le traitement des enjeux liés à la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise diffèrent d'un pays à l'autre, L'Oréal a mis en place des forums avec ses parties prenantes dans le monde entier afin de promouvoir un dialogue à l'échelle locale tant sur les enjeux locaux que globaux.

Depuis 2011, se sont tenus des forums, pour lesquels 754 organisations ont été contactées au total, et auxquels 232 ont répondu présentes. Des rencontres bilatérales et la participation à des forums publics permettent également à L'Oréal d'échanger avec ses parties prenantes sur des sujets clefs. L'Oréal met par ailleurs à la disposition de ses Parties Prenantes une plateforme d'information de dialogue dédiée permettant de retrouver les engagements RSE et interagir avec les experts sur un forum en ligne. Enfin, depuis l'annonce du programme « *Sharing Beauty With All* », une instance de gouvernance externe, nommée « *Panel of critical friends* », rassemblant de grands experts environnementaux et sociétaux internationaux a été mise en place pour se porter garante de la sincérité de la démarche de L'Oréal, et challenger une fois par an le Groupe sur ses progrès. La première réunion de ce panel s'est tenue le 19 septembre 2014 à Clichy, en présence de Jean- Paul AGON et l'ensemble des sujets et avancées du programme ont été débattus. En France en 2014, L'Oréal a répondu présent à l'initiative du Comité 21 qui a invité les principaux acteurs - entreprises, parties prenantes, tiers facilitateurs, syndicats, chercheurs - à engager une réflexion collective sur les modalités du dialogue parties prenantes. L'Oréal a participé aux différentes étapes : journées de travail, consultation en ligne ouverte aux praticiens, consultation élargie pour l'élaboration du texte définissant les grands principes. Une signature de ces principes par l'ensemble des acteurs impliqués est prévue début 2015.

### 6.4.2.1. RELATIONS AVEC LES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT EN FRANCE ET LES ASSOCIATIONS

#### *Les établissements d'enseignement*

Depuis toujours, L'Oréal développe des partenariats étroits avec des écoles, des lycées mais aussi des universités, des grandes écoles de gestion, d'ingénieurs et de recherche.

L'Oréal offre la possibilité aux étudiants de découvrir l'entreprise au cours de leur cursus en leur proposant chaque année des stages et depuis plus de 20 ans des contrats d'apprentissage ou de professionnalisation dans tous les métiers.

Au 31 décembre 2014, 674 jeunes en alternance (338 contrats d'apprentissage et 336 contrats de professionnalisation) étaient présents au sein du Groupe en France, dont 360 à L'Oréal S.A.

Plus de 85 % des apprentis préparent un diplôme de niveau bac +2 et au-delà. Le taux de réussite au diplôme est d'environ 80 %.

Une évaluation qualitative des CFA est effectuée chaque année.

En 2015, L'Oréal devra s'acquitter de la somme de 4 915 361 euros au titre de la taxe d'apprentissage 2014.

L'Oréal soutient également Capital Filles, association créée en 2010, en partenariat avec trois ministères : l'Education nationale, l'Enseignement supérieur et la Recherche et celui chargé de l'Apprentissage. Capital Filles s'adresse aux jeunes filles des lycées relevant des politiques de la ville et de l'éducation prioritaire. L'Oréal compte parmi ses collaborateurs 120 marraines qui accompagnent des jeunes filles des lycées du département de Seine-Saint-Denis (93), d'Orléans et de Cambrai (pour renforcer la confiance des jeunes filles en elles-mêmes et en leur avenir professionnel, leur faire découvrir les filières scientifiques et technologiques, les accompagner dans les choix de leurs orientations, encourager l'apprentissage et les ouvrir au monde de l'Entreprise).

### **Les associations de défense de l'environnement**

Dans le cadre de ses Engagements 2020, L'Oréal s'est engagé à réduire de 60 % ses émissions de gaz à effet de serre, ainsi que sa consommation d'eau et ses déchets par unité produite, d'ici 2020. L'Oréal participe activement à la protection de l'environnement au travers de ses engagements dans des associations ou des sociétés au niveau national (par exemple Eco-Emballages), européen (par exemple *Forest Footprint Disclosure Project* au RU) et international (par exemple *World Business Council for Sustainable Development*). Le Groupe est également membre du *Consumer Good Forum* au sein duquel L'Oréal, au côté d'autres entreprises, s'est engagé en faveur de la lutte contre la déforestation.

L'Oréal est intégré à de nombreux groupes de travail, lieux privilégiés d'échanges d'expertises et de conseils.

#### **6.4.2.2. LE MECENAT DE L'ORÉAL EN 2014**

L'Oréal a toujours été un acteur engagé en faveur de grandes causes et auprès des communautés qui l'environnent. Dès 1998, le Groupe a créé avec l'Unesco le premier programme de soutien des femmes dans les carrières scientifiques, « *For Women in Science/Pour les Femmes et la Science* », une initiative aujourd'hui déployée dans le monde entier. Depuis, L'Oréal n'a eu de cesse de développer des projets de mécénat partout dans le monde, à travers ses filiales, ses marques et sa Fondation, dont la création en 2007 marque la volonté du Groupe d'aller plus loin et de faire de l'engagement citoyen une véritable stratégie de l'entreprise.

Les engagements de L'Oréal visent à promouvoir les femmes dans les carrières scientifiques, à restaurer l'apparence, premier vecteur de lien social ou encore à donner un avenir

grâce à la beauté, avec toujours une ambition : celle de donner tout son sens au métier de la beauté.

### **La Fondation L'Oréal**

C'est avec la Science et la Beauté que la Fondation L'Oréal révèle et valorise les femmes qu'elle accompagne dans le monde au travers de missions qui s'articulent autour de deux thématiques fortes : pour les Femmes et la Science et la Beauté pour se sentir mieux et s'en sortir mieux :

- ♦ Avec son action **Pour les Femmes et la Science**, la Fondation L'Oréal suscite les vocations de jeunes étudiantes dès le lycée, encourage les chercheuses, et couronne l'excellence dans un domaine où elles devraient être encore bien plus nombreuses. Depuis 17 ans, ce sont plus de 2 250 femmes de science issues de plus de 110 pays qui ont été distinguées et récompensées ;
- ♦ **La Beauté pour se sentir mieux et s'en sortir mieux**, ce sont les soins prodigués pour aider les femmes touchées par les maladies, la précarité, l'isolement, à renouer avec l'estime de soi, à retrouver une féminité malmenée. C'est aussi aider des personnes en situation de fragilité sociale à se projeter dans le futur, grâce à un vaste programme d'éducation et de formation aux métiers de la beauté, *Beauty for a better life*, actuellement déployé dans 20 pays.

### **Gouvernance**

Présidé par le Président-Directeur Général de L'Oréal, le Conseil d'Administration de la Fondation L'Oréal se compose de 15 membres dont huit personnalités de L'Oréal et sept personnalités extérieures, choisies pour leur expertise dans les domaines dans lesquels la Fondation s'engage.

### **Les grands programmes portés par la Fondation**

#### **« L'ORÉAL-UNESCO POUR LES FEMMES ET LA SCIENCE »**

Pour lutter contre la sous-représentation des femmes dans le monde scientifique, L'Oréal a créé avec l'Unesco le programme « *L'Oréal-UNESCO For Women in Science* » en 1998 (nommé en France « *L'Oréal-UNESCO Pour les Femmes et la Science* »).

Ce programme devenu international est né d'une conviction : le monde a besoin de science, la science a besoin de femmes. C'est pourquoi, chaque année, il identifie, récompense, encourage et met en lumière les femmes issues de tous les continents qui, par leurs découvertes, contribuent à faire progresser la connaissance. Plus de 2000 femmes ont ainsi été soutenues par le programme, dans plus de 110 pays. 82 Lauréates ont reçu le Prix *L'Oréal-UNESCO*, parmi lesquelles Elisabeth Blackburn et Ada Yonath, qui ont depuis, reçu le Prix Nobel en 2009. Des Bourses de recherche sont aussi attribuées à l'échelle nationale, régionale et internationale pour encourager les femmes au talent prometteur à poursuivre leur carrière scientifique. En 2014, plus de 250 Bourses ont été remises dans le monde, dont 20 en France.

En octobre 2014, le programme « *L'Oréal Pour les Filles et la Science* » a été lancé en France, marquant une nouvelle étape dans l'engagement de la Fondation : destiné à susciter plus de vocations scientifiques chez les lycéennes et lutter contre les idées reçues liées aux sciences et aux femmes en science, ce programme sera déployé progressivement dans les filiales du Groupe.

**« BEAUTE ET ESTIME DE SOI »**

Depuis toujours, les canons de beauté et le soin apporté à l'apparence reflètent l'identité des peuples et témoignent de l'évolution des sociétés ; les rituels de beauté participent du patrimoine culturel de chaque pays. Ainsi, lorsque l'apparence est affectée par la maladie ou la précarité, le rapport à l'autre et à sa propre communauté s'en trouve également altéré, pouvant même mener jusqu'à l'exclusion. Beauté et image projetée à l'autre sont de véritables marqueurs du lien social.

C'est le sens de l'engagement de la Fondation L'Oréal auprès de différentes structures hospitalières ou sociales pour des programmes des soins de la beauté à destination de patients atteints de cancer, souffrant d'anorexie ou en grande précarité sociale. En 2014, des soins de socio-esthétique et de socio-coiffure ont profité à plus de 4 500 bénéficiaires, notamment des femmes atteintes de cancer, des personnes en situation de précarité ou encore des adolescents souffrant de problèmes psychiatriques graves ou de troubles du comportement alimentaire.

Par ailleurs, dans ce souci constant de relier la beauté dans sa dimension solidaire et l'insertion, la Fondation L'Oréal a donné près de 213 000 produits d'hygiène au profit des usagers des Restos du cœur pour la campagne d'hiver 2014-2015.

Enfin, la Fondation L'Oréal est également engagée auprès de Médecins du Monde pour des opérations de chirurgie réparatrice (« Opération sourire »). Il y a en effet des cas dramatiques d'enfants ou de femmes qui se retrouvent au ban de la société en raison d'une apparence défigurée par la maladie et les accidents. Aux côtés de Médecins du Monde en tant que partenaire exclusif, la Fondation L'Oréal permet à ces femmes et à ces enfants de retrouver une dignité perdue et de se réinsérer au sein de leur communauté. « Opération Sourire » fête cette année ses 25 ans. Depuis 2008, 5 500 patients ont pu être opérés grâce aux 100 missions dans 13 pays à travers le monde.

**« BEAUTY FOR A BETTER LIFE »**

La beauté recouvre des expertises et des métiers caractérisés par la relation humaine, le dialogue avec l'autre, le sens du service.

Ce sont également des métiers de passion, de création et d'imagination, des atouts pour les personnes qui exercent ces métiers et qui tissent du lien social.

Dans ce cadre, la Fondation L'Oréal a lancé un programme d'éducation pour permettre aux plus vulnérables de se réinsérer socialement : « *Beauty for a Better Life* ». Initié et déployé à travers le monde par la Fondation L'Oréal, ce programme a pour mission d'aider des personnes en situation de fragilité sociale à retrouver une estime de soi et à se réinsérer socialement à travers une formation d'excellence, gratuite, aux métiers de la beauté (coiffure, maquillage, esthétique).

Les bénéficiaires sont majoritairement des femmes issues de milieux défavorisés : certaines sont sans emploi ou en situation précaire, d'autres sont en rupture scolaire ou familiale, d'autres encore sont des victimes de violence domestique, de trafics d'êtres humains ou de conflits internes à leur pays.

« *Beauty for a Better Life* » développe une pédagogie sur mesure caractérisée par un encadrement renforcé de la part des éducateurs auprès d'un nombre limité d'élèves, une formation à la fois théorique et pratique dans un véritable salon de beauté spécialement aménagé.

La Fondation L'Oréal s'associe dans chaque pays où le programme se développe avec un partenaire local (ONG, association) qui connaît parfaitement le contexte particulier du pays et peut ainsi identifier les bénéficiaires. Ces partenaires sont reconnus en tant qu'experts dans le domaine social et de la formation professionnelle.

Le programme est aujourd'hui déployé dans près de 20 pays à travers le monde : de l'Amérique Latine à l'Asie, en passant par l'Europe et le Moyen-Orient. « *Beauty for a Better Life* » bénéficie chaque année à près de 1 400 personnes en situation de forte vulnérabilité sociale ou économique.

**« COIFFEURS CONTRE LE SIDA »**

Depuis onze ans, L'Oréal et l'Unesco ont souhaité s'associer pour lutter conjointement contre le VIH/SIDA. Cet engagement en faveur de la prévention de la maladie s'appuie sur la relation de proximité et de confiance que ces professionnels de la coiffure entretiennent avec leurs clients, ce qui en fait de très bons vecteurs d'information et de sensibilisation. Ce programme mondial est présent dans 37 pays sur les 5 continents et réunit plus de 1,5 million de coiffeurs dans le monde.

**Des initiatives locales sur tous les continents**

Au-delà des grands programmes initiés par la Fondation et déployés mondialement, chaque entité de L'Oréal est encouragée à mener des actions de proximité en lien avec sa réalité locale. En 2014, L'Oréal a ainsi soutenu plusieurs centaines de projets à travers le monde, des actions dans les domaines de la solidarité, de l'éducation, de la culture ou encore de l'environnement.

**6.4.3. Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs****6.4.3.1 POLITIQUE**

La protection de la sécurité des consommateurs est une priorité absolue pour L'Oréal : l'évaluation de la sécurité est au cœur du développement des nouveaux produits et un prérequis à la mise sur le marché de tout produit.

Les mêmes exigences de sécurité sont appliquées partout dans le monde afin que les consommateurs du monde entier aient accès à des produits de même qualité.

Le Groupe a mis en place une Direction Internationale responsable de l'évaluation de la sécurité des produits (*Worldwide Safety Evaluation*) composée d'une équipe de près de 100 collaborateurs répartie sur 3 continents.

#### 6.4.3.2 MISE EN ŒUVRE

Le Groupe L'Oréal a instauré un processus afin que tous les produits développés, quelle que soit la localisation géographique du laboratoire maître d'œuvre, soient soumis à une évaluation rigoureuse de leur sécurité. Ainsi, les évaluations réalisées par la Direction Internationale de l'Évaluation de la Sécurité de L'Oréal (*WSE, Worldwide Safety Evaluation*), basées sur une approche scientifique multidisciplinaire, jalonnent toutes les étapes du cycle de vie des produits. Cette approche permet également à L'Oréal de répondre aux exigences de sécurité des réglementations nationales de l'ensemble des pays où les produits du Groupe sont commercialisés.

L'évaluation de la sécurité des produits repose sur l'évaluation de chaque ingrédient et produit fini sur la base des données sécuritaires existantes et des dernières connaissances médicales et scientifiques. Si nécessaire, L'Oréal réalise des études d'innocuité additionnelles dans des laboratoires qualifiés situés dans le monde entier. Leurs résultats sont interprétés par des scientifiques expérimentés spécialement formés aux évaluations de sécurité des ingrédients et produits cosmétiques.

Chaque produit mis sur le marché fait l'objet de l'émission d'un rapport sur la sécurité du produit cosmétique conformément aux exigences du règlement EC 1223/2009.

Par ailleurs, les principes éthiques de L'Oréal, ancrés à la fois dans la rigueur scientifique et la prise en compte des enjeux sociétaux, conduisent à une logique d'anticipation qui fait évoluer les formulations en retirant et/ou substituant les substances mises en cause.

La valeur ajoutée de L'Oréal en matière d'évaluation de la sécurité des ingrédients et des produits finis repose sur l'investissement réalisé depuis plus de 20 ans dans le développement de méthodes prédictives et dans l'ingénierie tissulaire. Ainsi, le Groupe investit depuis de très nombreuses années dans la science et la technologie pour créer de nouveaux outils d'évaluation qui sont utilisés quotidiennement par les évaluateurs de la sécurité.

L'Oréal collabore également avec l'ensemble des acteurs internationaux impliqués dans ces domaines afin de travailler au développement de solutions alternatives transversales dans le domaine de l'évaluation de la sécurité.

Cet engagement historique permet au Groupe L'Oréal de ne plus réaliser de test sur l'animal de laboratoire pour aucun de ses produits ou ingrédients, et ce partout dans le monde. Le Groupe ne délègue pas non plus cette tâche à d'autres. Une exception pourrait être tolérée si une autorité l'exigeait à des fins sécuritaires ou réglementaires.

Au final, les produits L'Oréal évoluent continuellement au rythme des innovations technologiques, mais avec le souci constant de garantir le plus haut niveau de sécurité aux consommateurs et aux professionnels.

#### 6.4.3.3 COSMETOVIGILANCE ET IMPACT SUR L'ÉVALUATION DE LA SECURITE

Enfin, après la mise sur le marché, L'Oréal continue à évaluer l'utilisation et la tolérance de ses produits vendus à travers le

monde *via* le réseau international de cosmétovigilance. Ce réseau collecte, valide et analyse, par des méthodologies rigoureuses et reconnues, les effets indésirables liés à l'utilisation d'un produit. Dans les pays non couverts directement par le réseau de cosmétovigilance, les informations relatives aux éventuels effets indésirables dus aux produits transmises aux agents en charge de la mise sur le marché, sont envoyées aux correspondants de L'Oréal en contact avec ces agents. Les correspondants de L'Oréal dans les pays sont tous en relation avec une Direction Scientifique Pays ou zone, référente. Ces informations sont ensuite transmises par le correspondant L'Oréal à ce Directeur Scientifique référent qui les transmet lui-même à son contact du réseau de cosmétovigilance.

Cette organisation permet d'identifier d'éventuelles intolérances exceptionnellement « anormales » sur le marché. Dans de tels cas, des investigations complémentaires peuvent être proposées aux consommateurs concernés. Le dossier du produit est ensuite réexaminé afin d'identifier la cause de cette intolérance et de prendre si nécessaire des mesures adaptées, telles que : réémission de l'étiquetage si ce dernier est inapproprié, ou apposition d'une mise en garde. Si nécessaire, une modification de la composition de la formule peut être mise en œuvre.

Ces informations sont utilisées pour actualiser les dossiers des produits cosmétiques correspondants.

#### 6.4.4. Sous-traitance avec les fournisseurs

##### 6.4.4.1. POLITIQUE GENERALE D'ACHAT A L'EGARD DES FOURNISSEURS

##### *Association des fournisseurs au programme Sharing Beauty With All*

##### **Programme "Sharing Beauty With All"**

Le programme « *Sharing Beauty With All* » prévoit notamment le partage de la croissance avec les fournisseurs. Ainsi, d'ici 2020, 100 % des fournisseurs stratégiques du Groupe participeront au programme de Développement Durable qui leur est destiné.

L'Oréal travaille avec des milliers de fournisseurs à travers le monde pour couvrir ses besoins en emballages, matières premières, sous-traitance, équipements de production, objets promotionnels et publicitaires, et produits et services non liés à la production (communément nommés indirects).

Le volume mondial des achats directement liés à la production (emballages, matières premières et sous-traitance) représentait 3,64 milliards d'euros en 2014 (Périmètre cosmétique, hors The Body Shop).

L'Oréal adhère au Pacte Mondial des Nations Unies et s'engage à veiller à ce que les Droits de l'Homme soient respectés tout au long de sa chaîne logistique.

Depuis 2002, le programme « Buy & Care » de L'Oréal, porté par tous les acheteurs du Groupe, contribue ainsi au partage des bonnes pratiques d'Achats Responsables, des valeurs et des normes de l'entreprise avec ses fournisseurs.

Afin d'entretenir des relations durables et créatrices de valeur entre L'Oréal et ses fournisseurs dans le monde, les équipes Achats sont largement mobilisées autour des 5 piliers de performance :

1. Compétitivité ;
2. Qualité ;
3. *Supply Chain & Service* ;
4. Innovation ; et
5. RSE.

Ces piliers structurent tant la performance au quotidien que les stratégies long terme.

Pour les achats directs (matières premières, articles de conditionnement et sous-traitance), le Groupe souhaite que 80 % du montant des achats soit couvert par cette démarche.

### Sélections des fournisseurs sur base de performance sociale et environnementale

#### Programme "Sharing Beauty With All"

Dans le cadre de « *Sharing Beauty With All* », le Groupe a pris pour engagement qu'en 2020, tous ses fournisseurs stratégiques <sup>(1)</sup> seront évalués et sélectionnés sur la base de leurs performances sur le plan sociétal et environnemental, et auront procédé, avec l'aide du Groupe, à une auto-évaluation de leur politique en matière de Développement Durable. De plus, tous les fournisseurs auront en 2020 accès aux outils de formation L'OREAL pour leur permettre d'optimiser leur politique de Développement Durable. Enfin, 20 % des fournisseurs stratégiques seront associés au programme « *Solidarity Sourcing* ».

Aussi, L'Oréal a redéfini avec précision les 5 piliers de performance et développé une « fiche d'évaluation (*scorecard*) » mondiale et harmonisée pour tous les domaines d'achat. Chacun de ces axes se décline en une série d'indicateurs formalisés afin de faciliter le pilotage dans le cadre de « *Sharing Beauty With All* ». Le pilier RSE & *Sustainability* – qui représente 20 % de l'évaluation totale – couvre les dimensions environnementale, sociale et sociétale.

Les résultats RSE des fournisseurs font l'objet d'échanges, de plans d'actions et d'accompagnements le cas échéant au même titre que leurs performances sur les 4 autres piliers.

La stratégie et les plans d'actions RSE des fournisseurs sont totalement intégrés dans la relation fournisseur et sont donc discutés lors des réunions stratégiques (*Business Review*). L'évaluation des fournisseurs sur le pilier RSE est basée notamment sur leur engagement social, leur conformité aux audits sociaux, et sur leur participation au programme « *CDP Supply Chain* » dont les principaux éléments sont décrits ci-dessous.

En 2014, 43 % des fournisseurs stratégiques ont ainsi été évalués. Ils représentent plus de 60 % du montant des achats

directs (matières premières, articles de conditionnement et sous-traitance).

Dans le cadre de ce programme, il est demandé aux fournisseurs et sous-traitants de se conformer à la lettre d'engagement éthique qui fait référence au respect des Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail et de la législation locale, notamment en matière de salaire minimum, temps de travail, et santé et sécurité.

L'Oréal cherche activement à travailler avec des fournisseurs qui partagent ses valeurs et ses engagements éthiques et attache donc de l'importance à accompagner ces fournisseurs lors du référencement. Pour les achats industriels, des équipes achats dédiées ont pour mission d'identifier de nouveaux fournisseurs, de les intégrer au regard des attentes et de la stratégie du Groupe, *via* le processus de référencement *welcome on board* (WOB). Il permet de s'assurer de l'intérêt réel que représente le fournisseur, de lui apporter toutes les informations, documents et contacts nécessaires à sa compréhension des attentes et des processus chez L'Oréal, enfin d'obtenir l'engagement du fournisseur sur les valeurs de L'Oréal ainsi partagées.

#### Audits sociaux

Dans la continuité de cet engagement, le programme « *Buy & Care* » de L'Oréal dispose, depuis 2002, d'un volet de vérification de cette conformité sociale visant à s'assurer que ses fournisseurs respectent les Lois applicables, les Droits de l'Homme et le droit du travail, et que la sécurité de leurs équipes et l'hygiène sur le lieu de travail sont garanties.

Ainsi, les sous-traitants, où qu'ils soient basés dans le monde, et les fournisseurs de matières premières, emballages, équipements de production et PLV/Promo situés dans des pays présentant des risques font l'objet d'un audit social obligatoire. Pour établir la cartographie des pays présentant des risques, L'Oréal utilise les index produits par Maplecroft™.

Les audits sociaux sont réalisés, pour le compte de L'Oréal, par des prestataires externes indépendants.

Les audits initiaux sont financés par L'Oréal et les audits de suivis sont à la charge des fournisseurs.

Les audits couvrent les 10 chapitres suivants :

- ◆ le travail des enfants ;
- ◆ le travail forcé ;
- ◆ l'environnement, l'hygiène et la sécurité ;
- ◆ le respect des Lois relatives aux syndicats ;
- ◆ la non-discrimination ;
- ◆ les pratiques disciplinaires ;
- ◆ le harcèlement ou l'environnement hostile de travail ;
- ◆ le respect du salaire/de la compensation et des avantages ;
- ◆ le temps de travail ;
- ◆ la relation avec les sous-traitants.

(1) Les fournisseurs stratégiques sont ceux qui apportent une valeur ajoutée significative au Groupe en contribuant par leur poids, leurs innovations, leur alignement stratégique et leur déploiement géographique, à accompagner durablement la stratégie de L'Oréal.

Depuis janvier 2013, les audits sociaux incluent des questions relatives à l'environnement notamment la conformité aux réglementations.

L'audit social de L'Oréal se base en grande partie sur le standard mondialement reconnu SA 8000, mais comporte quelques exceptions notamment quant à la question de l'âge minimal pour le travail des enfants. En effet, le Groupe a choisi de fixer à 16 ans l'âge minimum obligatoire pour tous les salariés travaillant chez ses fournisseurs, une limite supérieure à l'âge minimum exigé par les Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

Concernant le recours à de jeunes travailleurs, les fournisseurs et sous-traitants peuvent demander une dérogation au Directeur des Achats du Groupe concernant les salariés de moins de 16 ans sur présentation d'un dossier complet (scolarité, type de contrat, conditions de travail, type de travail). En application de la politique « Fournisseurs/Sous-traitants et travail des enfants », formalisée en 2011, ces dérogations ne peuvent être accordées que pour les programmes d'apprentissage ou pour les enfants effectuant des tâches légères n'affectant ni leur santé, ni leur sécurité, ni leur présence régulière à l'école, lorsque les Lois locales l'autorisent et que le fournisseur/sous-traitant a désigné un « tuteur » interne pour ces enfants.

Depuis 2006, date à laquelle L'Oréal a mis en place un outil de *reporting*, le Groupe a mené des audits sociaux sur plus de 4 200 sites de fournisseurs.

En 2014, 834 audits  ont ainsi été réalisés, soit 6 129 depuis 2006.

Les audits sociaux réalisés ont permis à date de couvrir 81 % du portefeuille fournisseurs soumis à l'audit dans le monde.

En 2014, 55 % de ces audits ont été réalisés en Asie.

En 2014, 55 % des sites fournisseurs  audités pour la première fois (audits initiaux) présentaient des non-conformités majeures. Lors des audits de suivi, 39 % des fournisseurs initialement non conformes, ne présentaient plus de non-conformité majeure.

A cela, il faut ajouter les audits sociaux pilotés par The Body Shop (TBS). En effet, depuis son intégration au Groupe L'Oréal, en 2006, TBS poursuit son programme historique d'audits sociaux. TBS est un des membres fondateur de *Ethical Trading Initiative* (ETI) dont elle a adopté le *Supplier Code of Conduct*. The Body Shop a développé un programme leur permettant de soutenir leur politique d'achats responsables. Une des activités de ce programme est le contrôle des conditions de travail, définies dans le *Supplier Code of Conduct*, sur les sites de production des fournisseurs (72 audits ont été réalisés en 2014). 6 sites fournisseurs font l'objet d'un programme ciblé d'accompagnement.

### Auto-évaluation des fournisseurs

#### Programme "Sharing Beauty With All"

Dans le cadre de ses Engagements 2020, L'Oréal s'est engagé à ce que tous les fournisseurs stratégiques aient procédé à horizon 2020, avec le soutien du Groupe, à une auto-évaluation de leur politique en matière de Développement Durable.

Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.

Pour s'assurer du respect de ces engagements sur l'ensemble de la chaîne de responsabilités, L'Oréal a initié un programme d'évaluation des fournisseurs stratégiques de leur politique en matière de Développement Durable. Cette évaluation, réalisée en partenariat avec le prestataire externe ECOVADIS est également intégrée dans l'axe RSE de la « fiche d'évaluation ».

A fin 2014, 92 fournisseurs ont ainsi fait évaluer par Ecovadis leurs politiques sociales, environnementales, éthiques, ainsi que leur déploiement chez leurs propres fournisseurs. Cela représente plus de 50 % des fournisseurs stratégiques du Groupe.

### Accès à des outils de formation

#### Programme "Sharing Beauty With All"

Dans le cadre de ses Engagements 2020, L'Oréal s'est engagé à ce que tous les fournisseurs aient accès aux outils de formation L'Oréal, destinés à optimiser leurs politiques en matière de Développement Durable.

Cet engagement n'a pas été couvert en 2014. Il fera l'objet d'actions prioritaires en 2015.

### Association à des programmes de Solidarity Sourcing

#### Programme "Sharing Beauty With All"

Dans le cadre de ses Engagements 2020, L'Oréal s'est engagé à ce que 20 % de ses fournisseurs stratégiques soient associés au *Solidarity Sourcing* d'ici à 2020.

En 2014, plus de 190 fournisseurs solidaires (fournisseurs dont la vocation est d'employer des personnes éloignées du marché du travail) ou traditionnels sont déjà impliqués, certains d'entre eux ont par ailleurs décliné ce programme dans leur propre chaîne d'approvisionnement. A fin 2014, 4 % des fournisseurs stratégiques ont mis en place une action de *Solidarity Sourcing*.

#### 6.4.4.2. FOURNISSEURS ET LUTTE CONTRE LE RECHAUFFEMENT CLIMATIQUE : COLLABORATION AVEC LES FOURNISSEURS DU GROUPE SUR LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

L'Oréal considère que les émissions de CO<sub>2</sub> de ses fournisseurs font partie de son empreinte environnementale élargie et qu'ils se doivent d'unir leurs efforts pour parvenir à la réduire (voir § 6.3.4.3 p. 243 « *Adaptation au changement climatique* »).

### 6.4.5. Loyauté des pratiques

#### 6.4.5.1. LES ACTIONS ENGAGEES POUR PREVENIR TOUTES FORMES DE CORRUPTION

##### Engagement

L'Oréal est adhérent du Pacte Mondial des Nations Unies et soutient la lutte contre la corruption, s'engage à respecter la Convention des Nations Unies du 31 octobre 2003 contre la

corruption et à appliquer la législation en vigueur, notamment les Lois anti-corruption.

Cet engagement est soutenu au plus haut niveau de l'entreprise par le Président-Directeur Général de L'Oréal qui, chaque année, renouvelle l'engagement de L'Oréal à l'égard du Pacte Mondial des Nations Unies.

L'Oréal est membre de la Commission anti-corruption de la Chambre de Commerce Internationale et membre de Transparency International France.

### Politique

La Charte Ethique de L'Oréal énonce publiquement une politique de tolérance zéro en matière de corruption qui s'applique à tous les collaborateurs, mandataires sociaux et membres des Comités Exécutifs et de Direction du Groupe et de ses filiales dans le monde.

La Charte Ethique de L'Oréal a été mise à jour en 2014. Disponible en 45 langues et en Braille français et anglais, elle est distribuée à tous les collaborateurs dans le monde.

En 2013, un guide spécifique de prévention de la corruption a été déployé dans l'ensemble du Groupe. Ce guide, qui concilie à la fois le respect des usages et réglementations locaux et l'engagement éthique du Groupe, traite des relations avec chacune des parties prenantes de L'Oréal et notamment avec les Autorités Publiques et les intermédiaires.

Ce Guide pratique est destiné à préciser les standards du Groupe et à aider les collaborateurs à gérer des situations qu'ils pourraient rencontrer dans l'exercice de leurs fonctions. Il réaffirme la politique L'Oréal de prévention de la corruption qui a été approuvée par le Président-Directeur Général ainsi que le Comité Exécutif et présentée au Conseil d'Administration. Cette politique mise en ligne sur le site internet de L'Oréal ([www.loreal.com](http://www.loreal.com)) rappelle les principes suivants :

- ◆ la politique de zéro-tolérance en matière de corruption ;
- ◆ l'Interdiction des paiements de facilitation ;
- ◆ l'interdiction de toutes contributions à des partis ou acteurs de la vie politique ayant pour but d'obtenir un avantage commercial ;
- ◆ l'interdiction d'offrir et d'accepter des cadeaux et/ou invitations qui pourraient influencer ou être perçus comme influençant une relation commerciale ;
- ◆ la communication de l'engagement de prévention de la corruption à nos partenaires ;
- ◆ le respect de ces engagements par les intermédiaires ou agents qui représentent L'Oréal, dans des pays notamment où le risque de corruption est élevé.

Pour compléter le dispositif de prévention de la corruption, un guide collaborateur a été diffusé en 2014 dans l'ensemble du Groupe pour préciser les règles en matière de cadeaux et d'invitations.

D'autres politiques comme « Nos Achats Au Quotidien », guide pratique et éthique dont l'objectif est de régir les relations avec les fournisseurs et tous les collaborateurs impliqués dans

des décisions d'achat, traitent également de ces questions. Ce document est traduit aujourd'hui en 12 langues.

### Mise en œuvre

La politique de prévention de la corruption est revue périodiquement par le Comité Exécutif et présentée au Conseil d'Administration.

Le Directeur du *Risk Management* et de la *Compliance* est en charge de l'élaboration du dispositif de prévention de la corruption.

Les Patrons de Pays ou, pour les collaborateurs *corporate* ou zone, le membre du Comité Exécutif du Groupe dont ils dépendent, veillent au bon déploiement du dispositif de prévention de la corruption et sont les garants du respect de la politique de prévention de la corruption.

Les collaborateurs peuvent notamment se tourner vers leur hiérarchie, leur Directeur Juridique, leur Directeur Administratif et Financier ou leur Correspondant Ethique s'ils ont des questions concernant le respect de cet engagement.

Afin qu'aucune préoccupation concernant la prévention de la corruption ne reste sans réponse, les collaborateurs et les autres parties prenantes peuvent contacter le Directeur Général de l'Ethique, Délégué du Président.

Toute préoccupation fait l'objet d'un examen approfondi, le cas échéant, afin que les mesures appropriées puissent être prises.

Dans un souci de transparence et d'échange, le Groupe communique régulièrement, en interne et externe, sur la mise en œuvre de notre politique et programme de prévention de la corruption.

Le risque corruption est intégré dans l'évaluation des risques au niveau du Groupe : un outil permet aux Patrons de Pays d'évaluer les risques éthiques éventuels (y compris la corruption) au niveau local et de prendre les mesures nécessaires pour y remédier.

L'engagement de L'Oréal est étayé par des procédures de Ressources Humaines. Ainsi la compétence « Obtenir des résultats avec intégrité » est désormais incluse dans le système d'évaluation annuelle de tous les collaborateurs.

Dans le cadre de la démarche « Parlons-en-Ensemble » de L'Oréal, les collaborateurs sont encouragés à faire part de leurs préoccupations et un site Internet dédié et sécurisé leur permet de poser leurs questions ou de soumettre leurs préoccupations directement au Directeur Général de l'Ethique qui, a accès à tous les documents et informations concernant l'activité du Groupe et peut s'appuyer sur toutes les équipes et ressources du Groupe pour mener à bien sa mission.

Toute préoccupation exprimée de bonne foi est examinée en détail et les mesures appropriées sont prises, le cas échéant. L'Oréal garantit l'absence de représailles aux collaborateurs ayant fait part, de bonne foi, de leurs préoccupations.

Le dispositif de Contrôle Interne du Groupe prévoit des procédures de contrôle des activités opérationnelles et notamment en matière de séparation des tâches.

Les équipes d'Audit Interne de L'Oréal sont particulièrement vigilantes à cet égard. Les risques de corruption font l'objet

d'un examen systématique lors des missions d'audit, par le biais d'entretiens individuels portant sur l'Éthique.

Ces entretiens comportent des questions dédiées à la corruption et sont menés indépendamment avec le Patron de Pays et le Responsable Administratif et Financier. Ils font l'objet d'un compte rendu individuel revu et signé par ces derniers.

Dans le cadre des vérifications juridiques effectuées préalablement à des projets d'acquisitions, la Direction Juridique du Groupe intègre un « questionnaire éthique » établi par la Direction Générale de l'Éthique. Les réponses à ce questionnaire sont destinées à identifier, dans le dispositif de contrôle interne existant au sein de la société cible, la prise en compte notamment de la prévention du risque de corruption.

L'Oréal souhaite partager son engagement en matière de lutte contre la corruption avec ses partenaires commerciaux et le respect de la Loi fait partie des Conditions Générales d'Achat du Groupe.

L'Oréal se réserve le droit de cesser toutes relations avec des partenaires commerciaux qui ne respecteraient pas les Lois anti-corruption.

#### 6.4.6. *Autres actions engagées en faveur des Droits de l'Homme*

##### **Politique générale**

L'Oréal a adhéré au Pacte des Nations Unies en 2003 et s'engage à respecter et promouvoir les Droits de l'Homme. Ceci inclut notamment les Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail.

Le Président-Directeur Général de L'Oréal a confié au Directeur Général de l'Éthique, Délégué du Président, la mission de veiller au respect des Droits de l'Homme.

Le Directeur Général de l'Éthique rend compte régulièrement au Président-Directeur Général. Il informe le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif.

Les Patrons de Pays sont responsables de la mise en œuvre de la politique en matière de Droits de l'Homme dans leur pays. Le Directeur Général de l'Éthique rencontre systématiquement chaque nouveau Patron de Pays et DRH Pays afin de les sensibiliser aux questions des Droits de l'Homme.

La politique Droits de l'Homme est détaillée par L'Oréal à travers de documents tels que L'Esprit L'Oréal ou la Charte Éthique (dernière édition 2014).

Dans le paragraphe « *Comme Employeur* » de L'Esprit L'Oréal, le Groupe décrit ainsi ses principaux engagements vis-à-vis de ses collaborateurs, notamment en matière de diversité. Ses engagements sur l'abolition du travail des enfants et du travail forcé sont exposés au sein du paragraphe « *Comme Entreprise Citoyenne Responsable* » de ce même document.

Le paragraphe « *Respect des Droits de l'Homme* » de la Charte Éthique rappelle les engagements de L'Oréal à respecter et promouvoir les Droits de l'Homme, en se référant en particulier, à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et aux Principes Directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme. L'Oréal soutient également les Principes d'Autonomisation des Femmes (*Womens'*

*Empowerment Principles*) des Nations Unies. Présent dans de nombreux pays, L'Oréal est particulièrement vigilant aux questions couvertes par les Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (interdiction du travail des enfants et du travail forcé, respect de la liberté d'association), à la promotion de la diversité, des droits de la femme, du respect du droit des peuples de disposer de leurs ressources naturelles et du droit à la santé.

Par ailleurs, plusieurs chapitres de la Charte Éthique sont consacrés à la mise en œuvre pratique du respect des Droits de l'Homme : santé, hygiène et sécurité, diversité, harcèlement moral et sexuel, respect de la vie privée, contribution à la communauté ainsi que le choix et traitement équitable des fournisseurs.

La Charte Éthique de L'Oréal a été mise à jour en 2014. Disponible en 45 langues et en Braille français et anglais, elle est distribuée à tous les collaborateurs dans le monde. La Charte Éthique est disponible sur le site : [www.loreal.com](http://www.loreal.com).

Les formations et la communication sur l'Éthique traitent aussi des Droits de l'Homme.

##### **Mise en œuvre**

###### **ETHICS DAY**

Chaque année depuis 2009, L'Oréal organise une Journée de l'Éthique (*Ethics Day*) afin d'assurer la continuité de la communication interne sur ce sujet. En 2014, l'ensemble des collaborateurs du Groupe a pu adresser ses questions au Président, Directeur Général de L'Oréal, qui y a répondu lors d'un *webchat* en direct. Chaque Patron de pays a également pu échanger avec ses collaborateurs sur l'éthique. En 2014, plus de la moitié des collaborateurs du Groupe a participé à ce dialogue et plus de 4 000 questions ont été posées au niveau mondial.

###### **E-LEARNING - FORMATION**

Une *e-learning* obligatoire sur l'éthique couvrant notamment des sujets Droits de l'Homme (santé, hygiène et sécurité, diversité, harcèlement moral ou sexuel, respect de la vie privée) est en cours de déploiement dans l'ensemble des pays. Au 31 décembre 2014, plus de 43 000 collaborateurs l'avaient réalisé. Par ailleurs, la Direction Générale de l'Éthique a délivré 11 formations présentielles à 297 collaborateurs, soit 1 042 heures de formation. L'Oréal organise également des formations pour les fonctions plus particulièrement concernées et notamment les acheteurs. La formation aux achats responsables, au programme « *Buy & Care* » et aux audits sociaux est une formation obligatoire du parcours d'intégration de tout nouvel acheteur.

En 2014, 90 % des pays du Groupe ont inclus des sujets relevant des Droits de l'Homme (santé, hygiène et sécurité, diversité, harcèlement moral et sexuel, respect de la vie privée, contribution à la communauté ainsi que le choix et traitement équitable des fournisseurs) dans leurs formations locales. 99 % des pays ont communiqué sur au moins l'un de ces thèmes.

###### **PRISE EN COMPTE DES DROITS DE L'HOMME DANS LES PROJETS D'ACQUISITION**

Dans le cadre des vérifications juridiques effectuées préalablement à des projets d'acquisitions, la Direction Juridique du Groupe intègre un « questionnaire éthique et Droits de l'Homme » établi par la Direction Générale de l'Éthique. Les réponses à ce questionnaire sont destinées à



identifier, dans le dispositif de contrôle interne existant au sein de la société cible, la prise en compte notamment des risques liés au non-respect des Droits de l'Homme (abolition du travail des enfants et du travail forcé, etc.).

Les contrats-cadres signés avec des fournisseurs/sous-traitants contiennent une clause sociétale reprenant les mêmes engagements à respecter les Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail.

**LA PRISE EN COMPTE DES DROITS DES PEUPLES AUTOCHTONES EST INTEGREE DANS DIVERSES PROCEDURES OPERATIONNELLES**

A titre d'exemple, le Guide de Conception et Construction Durable prévoit que L'Oréal s'assure que le vendeur est devenu propriétaire et a compensé les éventuels occupants/utilisateurs en respectant les textes internationaux lors du choix d'un site en acquisition (terrain à bâtir ou bâti pour une usine ou centre de Recherche & Innovation) ou lors de la mise en place d'un bail en état futur d'achèvement.

Conformément aux exigences de la Convention sur la Diversité Biologique, dont L'Oréal s'est engagé à respecter les principes dès 2005, le respect des droits des peuples autochtones repose sur l'obtention d'un accord préalable, ainsi que sur la garantie d'un juste retour aux populations locales dans le cadre des démarches d'approvisionnement responsable en matières premières.

Ainsi, depuis 2006, que les pays d'origine des ingrédients soient ou non pourvus de réglementation liée à l'accès et au partage des avantages issus des ressources génétiques (APA), L'Oréal met en œuvre des approches « de type APA » abordant la question du respect des droits des peuples autochtones d'une façon très intégrée, en considérant conjointement les défis écologiques, économiques et sociaux pour assurer le Développement Durable le long des chaînes d'approvisionnement de ses matières premières.

**PRESTATAIRES DE SERVICE SURETE**

Lorsque cela est localement possible, L'Oréal privilégie les prestataires de service sûreté ayant adhéré au Code de conduite international des entreprises de sécurité privées (*International Code of Conduct*) initié par le Document de Montreux, document officiel des Nations Unies.

**EVALUATION DU RISQUE DROITS DE L'HOMME**

Un outil d'analyse et d'évaluation du risque éthique permet aux Patrons de Pays d'évaluer les risques éthiques éventuels (y compris en matière de Droits de l'Homme) au niveau de leur pays et de prendre les mesures nécessaires pour y remédier.

L'analyse du risque au niveau des fournisseurs et sous-traitants est effectuée par la Direction des Achats et notamment au moyen d'audits sociaux.

Le Directeur Général de l'Ethique visite régulièrement les entités du Groupe à travers le monde (sièges, usines, centrales et centres de recherche) pour rencontrer les Collaborateurs à tous les niveaux de l'entreprise et effectuer des visites terrain. En 2014, il s'est ainsi rendu dans ce cadre dans 21 pays et a été en contact avec plus de 7 000 collaborateurs.

**REPORTING ETHIQUE ANNUEL**

Un système de *reporting* annuel sur les questions éthiques couvre tous les sujets abordés dans la Charte Ethique. Ces informations permettent notamment d'évaluer la performance du Groupe en termes d'application des Droits de l'Homme.

La politique « Parlons-en-Ensemble » de L'Oréal permet aux collaborateurs de faire remonter leurs éventuelles préoccupations y compris en matière de Droits de l'Homme et notamment *via* un site internet sécurisé directement auprès du Directeur Général de l'Ethique. Ce site est accessible en 26 langues. Les allégations font l'objet d'un examen détaillé et les mesures adéquates sont prises, le cas échéant, en cas de non-respect de la politique Droits de l'Homme.

**Note méthodologique**

**PERIMETRE DE CONSOLIDATION DES DONNEES RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIETAUX, INDICATEURS, METHODE ET SYSTEMES DE REPORTING**

**Périmètre de consolidation**

Le périmètre porte, selon les indicateurs, sur des données L'Oréal S.A., sur un périmètre France ou Groupe. Le périmètre est précisé pour chaque indicateur.

**INDICATEURS**

Les indicateurs ont été retenus dans le cadre de la réglementation Grenelle II et ce, dans un souci de comparabilité des données.

**DONNEES**

Le recueil des données pour le périmètre défini fait appel aux méthodes suivantes :

- ◆ les données relatives à l'Ethique, sont recueillies par la Direction Générale de l'Ethique en utilisant la plateforme de Reporting Ethique Annuel. Un certain nombre de données sont recueillies par le système intranet *Country reporting*, pour la collecte des données Ressources Humaines (voir la méthodologie de reporting des données Ressources Humaines décrite ci-avant) ;
- ◆ les autres données sont recueillies auprès des Directions concernées (Direction de la Communication et du Développement Durable, Direction des Ressources Humaines, Direction des Achats, Direction Internationale de l'Evaluation de la Sécurité des Produits, le Directeur du *Risk Management* et de la *Compliance*).



## 6.5. GRILLE DE CONCORDANCE DES REFERENTIELS DE REPORTING EN MATIERE SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIETALE

Page	Grenelle II - Décret du 24 avril 2012	GRI	Pacte Mondial
<b>PRINCIPES</b>			
210	Périmètre de reporting	G4-17 à 23	
232	<i>Comply or explain</i>	Principe	
245	Comparabilité des données	G4-32	
255	Renvoi aux référentiels	G4-32	
258	Attestation sur l'exhaustivité des informations	G4-33	
259	Avis sur la sincérité des informations	G4-33	# 1 et 2
<b>INFORMATIONS SOCIALES</b>			
<b>218</b>	<b>Emplois</b>		
	♦ Effectif total	G4-9 et G4-10	
	♦ Répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	G4-10 ; G4-LA12	
	♦ Embauches	G4-LA1	
	♦ Licenciements	G4- LA1	
	♦ Rémunérations et évolutions	G4-LA13	# 3 à 8
	<b>Organisation du travail</b>		
	♦ Organisation du temps de travail	G4-LA (approche managériale)	
	♦ Absentéisme	G4-LA6	# 3 à 8
<b>225</b>	<b>Relations sociales</b>		
	♦ Organisation du dialogue social	G4-LA4 ; G4-HR4	
	♦ Bilan des accords collectifs	G4-LA4	# 3 à 8
<b>226</b>	<b>Santé &amp; Sécurité</b>		
	♦ Conditions de santé et de sécurité au travail	G4-LA5 à 8	
	♦ Bilan des accords signés avec les Organisations syndicales en matière de santé et de sécurité au travail	G4-LA8	
	♦ Fréquence et gravité des accidents du travail	G4-LA6	
	♦ Maladies professionnelles	G4-LA7	# 3 à 8
<b>229</b>	<b>Formation</b>		
	♦ Politique mise en œuvre en matière de formation	G4- LA9 à 11	
	♦ Nombre total d'heures de formation	G4- LA9 ; G4- HR2	# 3 à 8
<b>229</b>	<b>Egalité de traitement</b>		
	♦ Mesures prises en faveur de l'égalité hommes/femmes	G4-HR3	
	♦ Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	G4-LA12 ; G4-HR3	
	♦ Politique de lutte contre les discriminations	G4-LA12 ; G4-HR3	# 3 à 8
<b>231</b>	<b>Promotion &amp; respect des stipulations des conventions OIT</b>		
	♦ Respect de la liberté d'association et du droit de la négociation collective	G4-HR4	
	♦ Élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession	G4-HR3 ; G4-LA13	
	♦ Élimination du travail forcé ou obligatoire	G4-HR6	
	♦ Abolition effective du travail des enfants	G4-HR5	# 3 à 8
<b>INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES</b>			
<b>234</b>	<b>Politique générale en matière environnementale</b>		
	♦ L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	G4-EN (approche managériale)	
	♦ Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	G4- 43	
	♦ Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	G4-EN31	
	♦ Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours	G4-EN31 ; G4-EC2	# 9 à 11
<b>235</b>	<b>Pollution et gestion des déchets</b>		

## RESPONSABILITE SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIETALE DE L'ENTREPRISE\*

GRILLE DE CONCORDANCE DES REFERENTIELS DE REPORTING EN MATIERE SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIETALE

Page	Grenelle II - Décret du 24 avril 2012	GRI	Pacte Mondial
	♦ Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	G4-EN22 à 26	# 9 à 11
	♦ Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	G4-EN23 à 27	
	♦ La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité		# 9 à 11
<b>238</b>	<b>Utilisation durable des ressources</b>		
	♦ La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	G4-EN8	
	♦ La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	G4-EN1 à 2 ; G4-EN27	
	♦ La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	G4-EN3 à EN7	
	♦ L'utilisation des sols	G4-EC2 ; G4-EN11 à 14 ; G4-EN27;	# 9 à 11
<b>242</b>	<b>Changement climatique</b>		
	♦ Les rejets de gaz à effet de serre	G4-EN15 à EN20	
	♦ L'adaptation aux conséquences du changement climatique	G4- EN18 ; G4- EC2	# 9 à 11
<b>244</b>	<b>Protection de la biodiversité</b>		
	♦ Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	G4-EN11 à EN14 ; G4-EN26	# 9 à 11
<b>INFORMATIONS SOCIETALES</b>			
<b>246</b>	<b>Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société</b>		
	♦ En matière d'emploi et de développement régional	G4-EC7 ; G4-EC8	
	♦ Sur les populations riveraines ou locales	G4-EC1 ; G4-EC8 ; G4-EC5 et 6	# 16 à 18 et 21
<b>247</b>	<b>Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société,</b>		
	♦ Notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines		
	♦ Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	G4-24 à 27	# 2 et 16
	♦ Les actions de partenariat ou de mécénat	G4-EC7 et 8	à 18
<b>250</b>	<b>Sous-traitance et fournisseurs</b>		
	♦ La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	G4-EC9 ; G4-HR4 à 6 ; G4-HR8 à 10	
	♦ L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	G4-EC9 ; G4-HR4 à 6 ; G4-HR8 à 10	# 2 à 11
<b>252</b>	<b>Loyauté des pratiques</b>		
	♦ Les actions engagées pour prévenir la corruption	G4-56 à 58 ; G4-SO3 à 5	
	♦ Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	G4-PR1 à 2	# 12 à 14
<b>254</b>	<b>Autres actions engagées en faveur des Droits de l'Homme</b>	G4-HR1 à 12	# 3 à 5

## 6.6 RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

### 6.6.1 *Rapport de l'un des Commissaires aux Comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de Gestion*

#### Exercice clos le 31 décembre 2014

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la Société L'Oréal désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048 <sup>(1)</sup>, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées présentées dans le Rapport de Gestion (ci-après les « Informations RSE »), établi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

#### RESPONSABILITE DE LA SOCIETE

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un Rapport de Gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, conformément aux référentiels utilisés par la Société, (ci-après les « Référentiels ») dont un résumé figure dans le Rapport de Gestion et disponibles sur demande auprès des Directions Générales des Relations Humaines, d'une part, et Environnement, d'autre part.

#### INDEPENDANCE ET CONTROLE QUALITE

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

#### RESPONSABILITE DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- ◆ d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le Rapport de Gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- ◆ d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de 7 personnes entre novembre 2014 et février 2015 pour une durée d'environ 13 semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 <sup>(2)</sup>.

(1) Dont la portée est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr).

(2) ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical information.

## 1. Attestation de présence des Informations RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de Développement Durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la Société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le Rapport de Gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la Société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée dans le chapitre relatif aux informations sociales, environnementales et sociétales du Rapport de Gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le Rapport de Gestion des Informations RSE requises.

## 2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

### NATURE ET ETENDUE DES TRAVAUX

Nous avons mené une soixantaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- ◆ d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- ◆ de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE ;
- ◆ de prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la Société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de Développement Durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les Informations RSE que nous avons considérées les plus importantes (*présentées en annexe*) :

- ◆ au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le Rapport de Gestion ;
- ◆ au niveau d'un échantillon représentatif d'entités et de sites que nous avons sélectionnés<sup>(1)</sup> en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions, et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 24 % des effectifs et entre 12 % et 42 % des informations quantitatives environnementales.

Pour les autres Informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

(1) Les travaux de détail ont été réalisés au niveau de l'échantillon d'entités ci-après :

- Vérification des données RH : 5 filiales : États-Unis, Brésil, Japon, Italie, Pays-Bas

- Vérification des données Environnement et Santé-Sécurité : 12 sites : Rio et São Paulo au Brésil, DC Brésil, Papagau en France, Saipo en Italie et DC Italie, Cosmolor au Japon, Pologne, Florence, Piscataway, Franklin et DC S.Brunswick aux États-Unis.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

## CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Neuilly-sur-Seine, le 17 février 2015

L'un des Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

David Dupont-Noel

Florence Didier-Noaro

## Annexes

Les informations jugées importantes et sur lesquelles des travaux de détails ont été réalisés sont les suivantes :

### INDICATEURS QUANTITATIFS

#### **Ressources Humaines :**

- ◆ Effectif total ;
- ◆ Nombre d'employés en CDI et CDD ;
- ◆ Répartition des salariés par sexe et par zone géographique ;
- ◆ Pyramide des âges ;
- ◆ Nombre d'embauches et de licenciements ;
- ◆ World Profit Sharing 2013 (payé en 2014) ;
- ◆ Nombre d'employés en CDI bénéficiant d'une assurance vie et invalidité permanente ;
- ◆ Nombre d'employés en CDI bénéficiant d'une couverture santé ;
- ◆ Taux d'absentéisme ;
- ◆ Taux d'absentéisme pour maladie ;
- ◆ Nombre d'accords signés dans le reste du monde ;
- ◆ Nombre d'accords en vigueur au 31/12 ;
- ◆ Nombre d'heures de formation.

#### **Environnement, Hygiène et Sécurité :**

- ◆ Unités de Produits Finis (en millions) ;
- ◆ Quantité de jus produit (en tonnes) ;
- ◆ Émissions de Composés Organiques Volatils (en tonnes) ;
- ◆ Émissions de Dioxyde de soufre (en tonnes et en mg par Produit Fini) ;
- ◆ Déchets transportables avec emballages navettes ;
- ◆ Déchets transportables hors emballages navettes ;
- ◆ Total des déchets transportables (en milliers de tonnes) ;
- ◆ Traitement des déchets 2014 ;
- ◆ Demande Chimique en Oxygène avant traitement ;
- ◆ Demande Chimique en Oxygène après traitement ;
- ◆ Consommation d'eau (usines et centrales de distribution) ;

- ◆ Consommation d'eau par type d'utilisation ;
- ◆ Consommation totale d'énergie ;
- ◆ Répartition par source d'énergie ;
- ◆ Pourcentage de matières premières d'origine végétale ne présentant pas d'enjeu critique de biodiversité ;
- ◆ Volume des émissions de CO<sub>2</sub> directes (en milliers de tonnes) ;
- ◆ Volume des émissions de CO<sub>2</sub> indirectes liées à l'énergie (en milliers de tonnes) ;
- ◆ Volume des émissions totales de CO<sub>2</sub> (en milliers de tonnes) ;
- ◆ Taux de fréquence conventionnel ;
- ◆ Taux de fréquence élargi ;
- ◆ Indice de gravité ;
- ◆ Informations relatives à l'indice MESUR (*Managing Effective Safety Using Recognition & realignment*) ;
- ◆ Informations à l'indice de culture de la sécurité (SIO).

#### **Sociétal :**

- ◆ Pourcentage du portefeuille fournisseurs soumis à l'audit couvert par les audits sociaux réalisés à date ;
- ◆ Pourcentage de matières premières renouvelables dérivant d'espèces identifiées comme sensibles faisant l'objet de plans ou d'actions d'amélioration avec les fournisseurs ;
- ◆ Nombre d'audits sociaux réalisés en 2014 ;
- ◆ Nombre et répartition des non-conformités relevées lors des audits sociaux fournisseurs ;
- ◆ Pourcentage des approvisionnements en beurre de karité issus du programme « *Solidarity Sourcing* ».

### INFORMATIONS QUALITATIVES

- ◆ Informations relatives au respect des conditions spéciales de travail pour les collaborateurs entre 16 et 18 ans ;
- ◆ Informations relatives au dialogue avec les ONG locales ou internationales sur les sujets de biodiversité/approvisionnement en matières premières ;
- ◆ Informations relatives au système de cosmétovigilance.

### 6.6.2 *Rapport des Commissaires aux Comptes d'assurance raisonnable des Commissaires aux Comptes sur une sélection d'informations sociales, environnementales et sociétales publiées dans le Rapport de Gestion*

À la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de Commissaires aux Comptes de L'Oréal, nous avons procédé à des travaux visant à nous permettre d'exprimer une assurance raisonnable sur une sélection d'informations sociales, environnementales et sociétales publiées dans le Rapport de Gestion 2014 du Groupe L'Oréal.

Les informations sociales sélectionnées par L'Oréal sont les suivantes :

- ◆ Nombre de coordinateurs Diversité dans le monde ;
- ◆ Nombre d'entités ayant reçu le label européen « Gender Equality European Standard » – GEES ;
- ◆ Nombre d'entités ayant reçu le label européen « Economic Dividend for Gender Equality » – EDGE ;
- ◆ Nombre d'entités ayant reçu l'audit EDGE et en attente d'être labellisés ;
- ◆ Nombre d'entités qui ont présenté un projet d'inclusion handicap.

Les informations sociétales sélectionnées par L'Oréal sont les suivantes :

- ◆ Nombre d'audits sociaux 2014 ;
- ◆ Nombre et répartition des non-conformités relevées lors des audits sociaux fournisseurs.

Les informations environnementales, hygiène et sécurité sélectionnées par L'Oréal sont les suivantes :

- ◆ Unités PF produites (en millions) ;
- ◆ Quantité de jus produite (en tonnes) ;
- ◆ Émissions de CO<sub>2</sub> directes ;
- ◆ Émissions de CO<sub>2</sub> indirectes liées à l'énergie ;
- ◆ Consommation totale d'énergie ;
- ◆ Répartition par source d'énergie ;
- ◆ Taux de fréquence conventionnel ;
- ◆ Taux de fréquence élargi ;
- ◆ Taux de gravité.

Ces informations ont été préparées sous la responsabilité du Conseil d'Administration de L'Oréal conformément aux référentiels utilisés par la Société (ci-après les « Référentiels ») dont un résumé figure dans le Rapport de Gestion et sont disponibles sur demande auprès des Directions Générales des Relations Humaines, d'une part, et Environnement, d'autre part.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion d'assurance raisonnable sur ces informations sélectionnées.

#### NATURE ET ETENDUE DES TRAVAUX

Nous avons effectué nos travaux conformément à la norme d'exercice professionnel portant sur les prestations relatives aux informations sociales et environnementales entrant dans le cadre des diligences directement liées à la mission de commissaire aux comptes (NEP 9090), ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 <sup>(1)</sup>.

Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes conduisant à une assurance raisonnable sur le fait que les informations sociales, sociétales, hygiène, sécurité et environnement sélectionnées par L'Oréal ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels utilisés par L'Oréal.

- ◆ Nous avons examiné, au niveau du Groupe, les procédures de reporting élaborées par L'Oréal au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité et leur caractère compréhensible.
- ◆ Nous avons vérifié la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des informations et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration de ces informations.

(1) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.



◆ Nous avons mis en œuvre des procédures analytiques et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données. Ces travaux se sont notamment appuyés sur des entretiens avec les personnes de la Direction Développement Durable de L'Oréal responsables de l'élaboration, de l'application des procédures ainsi que de la consolidation des données.

◆ Nous avons sélectionné un échantillon d'entités :

• Pour les données hygiène, sécurité et environnement sélectionnées :

- |                                      |                                 |
|--------------------------------------|---------------------------------|
| - Burgos (Espagne),                  | - Montréal (Canada),            |
| - Cosmelor (Japon),                  | - Piscataway (USA, New Jersey), |
| - DC Brésil,                         | - Randjespark (Afrique du Sud), |
| - DC Canada,                         | - Rambouillet (France),         |
| - DC Italie,                         | - Rio (Brésil),                 |
| - DC S. Brunswick (USA, New Jersey), | - Saipo (Italie),               |
| - Florence (USA, Kentucky),          | - Saint Quentin (France),       |
| - Franklin (USA, New Jersey),        | - São Paulo (Brésil),           |
| - Fapagau (France),                  | - Sicos (France),               |
| - Kalouga (Russie),                  | - San Luis Potosi (Mexique),    |
| - Libramont (Belgique),              | - Istanbul (Turquie),           |
| - Mexico (Mexique),                  | - Warsaw (Pologne) ;            |

◆ Au niveau des entités sélectionnées :

- Nous avons vérifié, sur la base d'entretiens avec les personnes en charge de la préparation des données la correcte application des procédures ;
- Nous avons effectué des tests de détail, sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives.

Ces entités sélectionnées représentent 66 % des unités produites par les usines du Groupe et entre 54 % et 100 % des informations environnementales revues.

Les données sociales et sociétales sélectionnées ont été auditées au siège de la Société L'Oréal.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de ces travaux, à nos équipes spécialisées en matière de Développement Durable.

## CONCLUSION

À notre avis, les informations sociales, environnementales et sociétales sélectionnées par L'Oréal et rappelées ci-dessus, publiées dans son Rapport de Gestion 2014, ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels utilisés par L'Oréal et applicables en 2014.

Neuilly-sur-Seine, le 17 février 2015

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés  
David Dupont-Noel Florence Didier-Noaro  
Audit Sustainability Services

PricewaterhouseCoopers Audit  
Gérard Morin

PricewaterhouseCoopers Advisory  
Sylvain Lambert



# 7

## **INFORMATIONS BOURSIERES CAPITAL SOCIAL**

<b>7.1. RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIETE</b>	<b>266</b>	7.3.3. Participation des salariés dans le capital	271
7.1.1. Forme juridique	266	7.3.4. Franchissements de seuils légaux déclarés à la Société	271
7.1.2. Législation de l'émetteur	266	7.3.5. Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société	271
7.1.3. Activité	266	7.3.6. Rachat par la Société de ses propres actions	274
7.1.4. Date de constitution et durée de vie de la Société (article 5 des statuts)	266	<b>7.4. PLANS D'ANIMATION À LONG TERME*</b>	<b>275</b>
7.1.5. Objet social (extraits de l'article 2 des statuts)	266	7.4.1. Présentation des plans d'options d'achat et de souscription d'actions et d'Attribution Conditionnelle d'Actions (ACAs)	275
7.1.6. Immatriculation de la Société	266	7.4.2. Plans d'options d'achat et de souscription d'actions de L'Oréal S.A.	276
7.1.7. Consultation des documents relatifs à la Société	266	7.4.3. Plan d'Attribution Conditionnelle d'Actions (ACAs)	279
7.1.8. Direction Générale (article 11 des statuts)	266	7.4.4. Renouvellement de l'autorisation d'Attribution Conditionnelle d'Actions soumise à l'Assemblée Générale Mixte du 22 avril 2015	282
7.1.9. Exercice social (article 14 des statuts)	267	<b>7.5. L'ACTION L'ORÉAL / LE MARCHÉ DU TITRE</b>	<b>283</b>
7.1.10. Répartition statutaire des bénéficiaires (article 15 des statuts)	267	7.5.1. L'action L'Oréal	283
7.1.11. Assemblées Générales	267	7.5.2. Marché du titre	285
7.1.12. Seuils de détention du capital	268	<b>7.6. POLITIQUE D'INFORMATION</b>	<b>289</b>
<b>7.2. INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL*</b>	<b>268</b>	7.6.1. Des outils de communication complémentaires	289
7.2.1. Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits sociaux	268	7.6.2. De très nombreuses rencontres pour un dialogue régulier et approfondi	289
7.2.2. Capital émis et capital autorisé non émis	269	7.6.3. Agenda financier 2015	290
7.2.3. Historique des variations du capital au cours des cinq dernières années	270	7.6.4. Communiqués financiers publiés en 2014	290
<b>7.3. ACTIONNARIAT*</b>	<b>270</b>		
7.3.1. Personnes physiques ou morales agissant de concert à la connaissance de la société	270		
7.3.2. Evolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années	271		

\* Ces informations font partie intégrante du Rapport Financier Annuel, tel que prévu par l'article L. 451-1-2 du Code Monétaire et Financier.

L'Oréal est une société anonyme française cotée à la Bourse de Paris. Ce chapitre présente les informations relatives à son capital social et les principaux éléments de sa forme juridique et de ses statuts. Toutes les informations sur l'action L'Oréal et le marché du titre figurent également dans ce chapitre.

## 7.1. RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIETE

### 7.1.1. *Forme juridique*

L'Oréal est une société anonyme.

### 7.1.2. *Législation de l'émetteur*

Française.

### 7.1.3. *Activité*

L'Oréal S.A. est une société française, dont le siège se trouve en France et qui exerce une activité commerciale spécifique à ce pays. En parallèle, L'Oréal S.A. exerce une fonction de *holding* et de coordination stratégique d'une part, scientifique, industrielle et marketing du Groupe L'Oréal dans le monde d'autre part. Les filiales développent l'activité du Groupe dans leur pays ou zone d'implantation. A ce titre, elles fabriquent ou font fabriquer, et commercialisent les produits qu'elles décident de vendre sur leur marché.

Le Groupe L'Oréal possède la totalité du capital de la très grande majorité de ses filiales. Il détient également des participations dont le détail figure dans le chapitre 4, pages 174 à 177.

### 7.1.4. *Date de constitution et durée de vie de la Société (article 5 des statuts)*

« La durée de la Société est de quatre-vingt-dix-neuf années qui a commencé le 1<sup>er</sup> janvier 1963 pour finir le 31 décembre 2061, sauf les cas de dissolution anticipée ou de prorogation prévus aux présents statuts. »

### 7.1.5. *Objet social (extraits de l'article 2 des statuts)*

« La Société a pour objet, tant en France que partout ailleurs dans le monde entier :

- ♦ la fabrication et la vente de produits cosmétiques en général ; de tous appareils destinés aux mêmes fins que les produits ci-dessus ; de tous produits d'entretien de caractère ménager ; de tous produits et articles se rapportant à l'hygiène féminine et infantile et à l'embellissement de l'être humain ; la démonstration et la publicité de ces produits ; la fabrication d'articles de conditionnement ;
- ♦ la prise et l'acquisition de tous brevets, licences, procédés et marques de fabrique, leur exploitation, leur cession ou leur apport ;
- ♦ toutes opérations de diversification et toutes opérations commerciales, financières, mobilières ou immobilières, faites dans l'intérêt de la Société et sous quelque forme que ce soit ;
- ♦ la participation directe ou indirecte dans toutes opérations de la nature de celles indiquées ci-dessus, notamment par voie de création de sociétés, d'apport à des sociétés déjà existantes, de fusion ou d'alliances avec elles. »

### 7.1.6. *Immatriculation de la Société*

632 012 100 RCS Paris.

### 7.1.7. *Consultation des documents relatifs à la Société*

Les statuts, comptes, Rapports et renseignements destinés aux actionnaires peuvent être consultés au 41, rue Martre, 92117 Clichy, sur rendez-vous si possible. Voir également le site [www.loreal-finance.com](http://www.loreal-finance.com).

### 7.1.8. *Direction Générale (article 11 des statuts)*

1. « Conformément aux dispositions légales, la Direction Générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'Administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'Administration et portant le titre de Directeur Général.

Le choix entre ces deux modalités d'exercice de la Direction Générale est effectué par le Conseil d'Administration, lors de chaque nomination ou renouvellement, du mandat du Président du Conseil d'Administration ou du mandat du Directeur Général. Le Conseil d'Administration doit en informer les actionnaires et les tiers dans les conditions réglementaires.

La délibération du Conseil d'Administration relative au choix de la modalité d'exercice de la Direction Générale est prise à la majorité des administrateurs présents ou représentés.

Le changement de modalité d'exercice de la Direction Générale n'entraîne pas modification des statuts.

2. En fonction du choix effectué par le Conseil d'Administration conformément aux dispositions du paragraphe 1 ci-dessus, la Direction Générale est assurée soit par le Président, soit par une personne physique, nommée par le Conseil d'Administration et portant le titre de Directeur Général.
3. Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires.

Le Directeur Général représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Directeur Général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

4. Sur proposition du Directeur Général, que cette fonction soit assumée par le Président du Conseil d'Administration ou par une autre personne, le Conseil d'Administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur Général avec le titre de Directeur Général Délégué.

En accord avec le Directeur Général, le Conseil d'Administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs accordés aux Directeurs Généraux Délégués. »

### **7.1.9. Exercice social (article 14 des statuts)**

« Chaque exercice social a une durée de douze mois qui commence le 1<sup>er</sup> janvier et finit le 31 décembre de chaque année. »

### **7.1.10. Répartition statutaire des bénéfices (article 15 des statuts)**

- A. « Sur le bénéfice distribuable, il est prélevé et dans l'ordre suivant :
  1. La somme nécessaire pour payer aux actionnaires, à titre de premier dividende, 5 % des sommes dont les titres sont

libérés en vertu des appels de fonds et non encore amortis sans que - si les bénéfices d'une année ne permettent pas ce paiement - les actionnaires puissent le réclamer sur le bénéfice d'une année subséquente.

2. Sur l'excédent disponible, l'Assemblée Générale Ordinaire, sur la proposition du Conseil d'Administration, a le droit de décider le prélèvement des sommes qu'elle juge convenable de fixer - et même de la totalité dudit excédent disponible - soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être versées à un fonds de prévoyance ou à un ou plusieurs fonds de réserves ordinaires, extraordinaires ou spéciaux. Ce ou ces fonds de réserve, qui ne produiront aucun intérêt, peuvent être distribués aux actionnaires ou affectés soit à compléter aux actionnaires un premier dividende de 5 %, en cas d'insuffisance d'un ou plusieurs exercices, soit au rachat et à l'annulation d'actions de la Société, soit à l'amortissement total ou partiel de ces actions.
3. S'il en existe un, le solde est réparti entre les actionnaires sans discrimination, chaque action donnant droit aux mêmes revenus.

Toutefois, tout actionnaire qui justifie à la clôture d'un exercice, d'une inscription nominative depuis deux ans au moins et du maintien de celle-ci à la date de mise en paiement du dividende versé au titre dudit exercice, bénéficie d'une majoration du dividende revenant aux actions ainsi inscrites, égale à 10 % du dividende (premier dividende et dividende) versé aux autres actions, y compris dans le cas de paiement du dividende en actions nouvelles, le dividende ainsi majoré étant, si nécessaire, arrondi au centime inférieur.

De même, tout actionnaire qui justifie, à la clôture d'un exercice, d'une telle inscription depuis deux ans au moins et du maintien de celle-ci à la date de réalisation d'une augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes par distribution d'actions gratuites, bénéficie d'une majoration du nombre d'actions gratuites à lui distribuer, égale à 10 %, ce nombre étant arrondi à l'unité inférieure en cas de rompu.

Les actions nouvelles ainsi créées seront assimilées, pour le calcul des droits au dividende majoré et aux attributions majorées, aux actions anciennes dont elles sont issues.

Le nombre d'actions éligibles à ces majorations ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social à la date de clôture de l'exercice écoulé.

- B. Les pertes, s'il en existe, sont imputées sur les bénéfices reportés des exercices antérieurs ou sur les réserves, le solde étant porté sur un compte spécial de report à nouveau. »

### **7.1.11. Assemblées Générales**

Les Assemblées Générales sont régies par l'ensemble des dispositions légales et réglementaires édictées à ce sujet.

Depuis l'Assemblée Générale du 29 avril 2004, il n'existe plus de droits de vote double.



### 7.1.12. *Seuils de détention du capital*

« Tout détenteur, direct ou indirect, d'une fraction du capital de la Société égale à 1 %, ou à un multiple de ce même pourcentage, inférieur à 5 %, est tenu d'en informer la Société dans le délai de quinze jours à compter du franchissement, dans l'un ou l'autre sens, de chacun de ces seuils » (article 7, alinéa 2 des statuts). Cette disposition statutaire complète le dispositif légal visant les déclarations de franchissement à la hausse ou à la baisse des seuils du vingtième, du dixième, des trois vingtièmes, du cinquième, du quart, des trois dixièmes du tiers, de la moitié, des deux tiers, des dix-huit vingtièmes ou des dix-neuf vingtièmes du capital ou des droits de vote (article L. 233-7 du Code de commerce).

« A défaut d'avoir été déclarées dans les conditions prévues par la loi ou par les statuts, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote dans les Assemblées d'actionnaires, dans les conditions prévues par les dispositions du Code de commerce, si, à l'occasion d'une Assemblée, le défaut de déclaration a été constaté et si un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 5 % au moins du capital en font la demande lors de cette Assemblée » (article 7, alinéa 3 des statuts).

Voir également l'intégralité des statuts de la Société sur le site [www.loreal-finance.com](http://www.loreal-finance.com), rubrique information financière.

## 7.2. INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL\*

### 7.2.1. *Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits sociaux*

Aucune.

\* Ces informations font partie intégrante du Rapport Financier Annuel, tel que prévu par l'article L. 451-1-2 du Code Monétaire et Financier.

### 7.2.2. Capital émis et capital autorisé non émis

Au 31 décembre 2014, le capital social s'élevait à 112 246 077,80 euros Il était divisé en 561 230 389 actions de 0,20 euro de valeur nominale, toutes de même catégorie et portant même jouissance.

Le tableau ci-après qui récapitule (notamment en application des articles L. 225-129-1 et L. 225-129-2 du Code de commerce) les délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale des actionnaires au Conseil d'Administration portant sur le capital, fait apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice et présente les autorisations dont le vote est proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 22 avril 2015.

Nature de la délégation	Autorisations en cours				Autorisations proposées à l'Assemblée Générale du 22 avril 2015		
	Date de l'Assemblée Générale (numéro de résolution)	Durée (date d'expiration)	Montant maximum autorisé	Utilisation au cours de l'exercice 2014	Numéro de résolution	Durée	Plafond maximum
<b>Augmentation du capital social</b>							
Augmentation du capital par émission d'actions avec maintien du droit préférentiel de souscription ou par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	26 avril 2013 (9 <sup>e</sup> )	26 mois (26 juin 2015)	Porter le capital social à 169 207 813,88 €	Néant	8 <sup>e</sup>	26 mois (22 juin 2017)	Porter le capital social à 157 144 508 €
Augmentation du capital social réservée aux salariés	26 avril 2013 (11 <sup>e</sup> )	26 mois (26 juin 2015)	1 % du capital social à la date de l'Assemblée Générale (soit un maximum de 6 054 992 actions)	Néant	10 <sup>e</sup>	26 mois (22 juin 2017)	1 % du capital social à la date de l'Assemblée Générale (soit un maximum de 5 612 303 actions au 31 décembre 2014)
<b>Rachat par la Société de ses propres actions</b>							
Achat par la Société de ses propres actions	17 avril 2014 (9 <sup>e</sup> )	18 mois (17 octobre 2015)	10 % du capital social à la date de réalisation des achats (soit, à titre indicatif, 60 590 188 actions au 31 décembre 2013)	* Voir note ci-dessous	7 <sup>e</sup>	18 mois (22 octobre 2016)	10 % du capital social à la date de réalisation des achats (soit à titre indicatif 56 123 038 actions au 31 décembre 2014)
<b>Réduction du capital social par annulation d'actions</b>							
Annulation d'actions acquises par la Société dans le cadre des articles L. 225-208 et 209 du Code de commerce	17 avril 2014 (11 <sup>e</sup> )	26 mois (17 juin 2016)	10 % du capital social au jour de l'annulation par périodes de 24 mois (soit, à titre indicatif, 60 590 188 actions au 31 décembre 2013)	48 500 000			
Annulation d'actions acquises par la Société dans le cadre de l'article L. 225-208 du Code de commerce	17 avril 2014 (11 <sup>e</sup> )	26 mois (17 juin 2016)	650 000 actions				
<b>Stock-options et attributions gratuites</b>							
Attribution gratuite aux salariés d'actions existantes ou à émettre	26 avril 2013 (10 <sup>e</sup> )	26 mois (26 juin 2015)	0,6 % du capital social au jour de la décision d'attribution	1 068 565 actions	9 <sup>e</sup>	26 mois (22 juin 2017)	0,6 % du capital social au jour de la décision d'attribution

\* Il est précisé que sur l'exercice 2014, des opérations de rachats d'actions ont été réalisées portant sur 950 000 et 48 500 000 actions dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2013 qui expirait le 26 octobre 2014.

Depuis le 22 juin 2013, le Conseil d'Administration ne bénéficie plus d'autorisation d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions.

Au 31 décembre 2014, 10 612 628 options de souscription étaient attribuées. Toutes ces options sont exerçables à raison d'une action nouvelle par option, et sont donc susceptibles d'entraîner la création d'un nombre égal d'actions. Par

ailleurs, 4 329 875 actions conditionnelles avaient été attribuées à des salariés du Groupe. Parmi celles-ci, 1 067 565 actions seront à créer le moment venu et le cas échéant par incorporation de réserves au capital. De sorte que le capital potentiel de la Société s'élèverait à 114 582 116,40 euros, divisé en 572 910 582 actions de 0,20 euro de valeur nominale.

Il n'existe pas de titres émis par la Société donnant accès indirectement au capital.

Le 8 juillet 2014, la Société a annulé 48 500 000 actions acquises auprès de Nestlé, ces actions avaient été acquises en application de la décision du Conseil d'Administration du

10 février 2014 sur autorisation de l'Assemblée Générale du 26 avril 2013 (8<sup>e</sup> résolution).

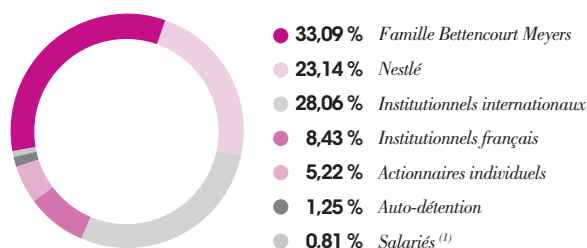
Le Président, sur délégation du Conseil d'Administration du 17 avril 2014, a constaté le capital social au 31 décembre 2014, qui s'élevait à 112 246 077,80 euros divisé en 561 230 389 actions.

### 7.2.3. Historique des variations du capital au cours des cinq dernières années

Date	Nature de l'opération	Montant de la variation du capital	Prime d'émission, d'apport ou de fusion	Montant du capital à l'issue de l'opération	Nombre d'actions créées ou annulées	Nombre d'actions après l'opération
31.12.2009				119 794 482,00 €		598 972 410
01.01 au 26.04.2010	Levées d'options de souscription	149 080,00 €	44 316 558,00 €	119 943 562,00 €	745 400	599 717 810
27.04.2010	Annulation d'actions	- 100 000,00 €		119 843 562,00 €	- 500 000	599 217 810
27.04 au 31.12.2010	Levées d'options de souscription	354 955,00 €	107 450 074,75 €	120 198 517,00 €	1 774 775	600 992 585
01.01 au 30.05.2011	Levées d'options de souscription	233 719,40 €	71 517 702,03 €	120 432 236,40 €	1 168 597	602 161 182
30.05.2011	Attribution conditionnelle d'actions	80,00 €		120 432 316,40 €	400	602 161 582
31.05 au 31.12.2011	Levées d'options de souscription	164 500,00 €	51 578 602,50 €	120 596 816,40 €	822 500	602 984 082
01.01 au 31.12.2012	Levées d'options de souscription	1 165 349,00 €	407 590 294,85 €	121 762 165,40 €	5 826 745	608 810 827
01.01 au 10.02.2013	Levées d'options de souscription	115 508,80 €	48 046 701,36 €	121 877 674,20 €	577 544	609 388 371
11.02.2013	Annulation d'actions	- 1 015 450,00 €		120 862 224,20 €	- 5 077 250	604 311 121
11.02 au 25.03.2013	Levées d'options de souscription	154 620,00 €	62 560 063,50 €	121 016 844,20 €	773 100	605 084 221
26.03.2013	Attribution conditionnelle d'actions	47 560,00 €		121 064 404,20 €	237 800	605 322 021
26.03 au 26.05.2013	Levées d'options de souscription	105 598,00 €	42 689 529,48 €	121 170 002,20 €	527 990	605 850 011
27.05.2013	Attribution conditionnelle d'actions	80,00 €		121 170 082,20 €	400	605 850 411
27.05 au 29.11.2013	Levées d'options de souscription	422 853,40 €	132 489 663,04 €	121 592 935,60 €	2 114 267	607 964 678
29.11.2013	Annulation d'actions	- 806 278,20 €		120 786 657,40 €	- 4 031 391	603 933 287
30.11 au 31.12.2013	Levées d'options de souscription	393 720,00 €	136 453 362,00 €	121 180 377,40 €	1 968 600	605 901 887
01.01 au 27.04.2014	Levées d'options de souscription	160 065,40 €	47 381 984,35 €	121 340 442,80 €	800 327	606 702 214
28.04.2014	Attribution conditionnelle d'actions	77 860,00 €		121 418 302,80 €	389 300	607 091 514
29.04 au 07.07.2014	Levées d'options de souscription	243 377,00 €	74 294 609,14 €	121 661 679,80 €	1 216 885	608 308 399
08.07.2014	Annulation d'actions	- 9 700 000,00 €		111 961 679,80 €	- 48 500 000	559 808 399
09.07 au 31.12.2014	Levées d'options de souscription	284 398,00 €	93 932 388,88 €	112 246 077,80 €	1 421 990	561 230 389

## 7.3. ACTIONNARIAT\*

### / STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2014



(1) Dont 0,74% dans le Plan épargne entreprise au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.

### 7.3.1. Personnes physiques ou morales agissant de concert à la connaissance de la société

La Famille Bettencourt Meyers, d'une part, et Nestlé S.A., d'autre part, sont actionnaires de la Société et ont déclaré agir de concert (voir ci-après « Evolution de la répartition du capital et des droits de vote » et « Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société »).

\* Ces informations font partie intégrante du Rapport Financier Annuel, tel que prévu par l'article L. 451-1-2 du Code Monétaire et Financier.



### 7.3.2. Evolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années

Au cours des trois dernières années, la répartition du capital et des droits de vote a évolué de la manière suivante :

	31.12.2014			31.12.2013			31.12.2012		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote <sup>(4)</sup>	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote <sup>(4)</sup>	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote <sup>(4)</sup>
Famille Bettencourt Meyers <sup>(1) (2)</sup>	185 704 089	33,09	33,09	185 661 879	30,64	30,64	185 661 879	30,50	30,50
Nestlé S.A. <sup>(2)</sup>	129 881 021	23,14	23,14	178 381 021	29,44	29,44	178 381 021	29,30	29,30
Concert	315 585 110	56,23	56,23	364 042 900	60,08	60,08	364 042 900	59,80	59,80
PEE <sup>(3)</sup>	4 530 801	0,81	0,81	4 252 345	0,70	0,70	4 379 821	0,72	0,72
Public	234 125 967	41,71	41,71	231 498 785	38,21	38,21	229 933 941	37,76	37,76
Actions auto-détenues	6 988 511	1,25	-	6 107 857	1,01	-	10 454 165	1,72	-
<b>TOTAL</b>	<b>561 230 389</b>	<b>100,00</b>	<b>98,75</b>	<b>605 901 887</b>	<b>100,00</b>	<b>98,99</b>	<b>608 810 827</b>	<b>100,00</b>	<b>98,28</b>

(1) Dont 185 654 833 actions L'Oréal détenues en pleine propriété ou en usufruit par Téthys, société par actions simplifiée dont Mme Liliane Bettencourt détient en usufruit la quasi-totalité des actions et des droits de vote attachés. Mme Françoise Bettencourt Meyers est nue propriétaire de 76 441 389 actions L'Oréal dont l'usufruit est détenu par Téthys, société dont elle est Présidente.

(2) La famille Bettencourt Meyers et Nestlé S.A. agissent de concert (voir ci-après les Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la société).

(3) Dont 0,74% dans le Plan épargne entreprise au sens de l'article L.225-102 du Code de Commerce.

(4) Calculés conformément à l'article 223-11 du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers.

A la connaissance de la Société, au 31 décembre 2014, les membres du Comité Exécutif détenaient moins de 1% du capital.

Le nombre d'actions détenues par chacun des membres du Conseil d'Administration figure dans les « Fiches administrateurs » détaillées dans le chapitre 2 du présent document de référence.

La Société est autorisée à opérer en Bourse ou autrement sur ses propres actions conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, dans les limites et selon les finalités définies par les autorisations qui lui sont conférées par son Assemblée Générale. Au 31 décembre 2014, la Société détenait à ce titre 6 988 511 de ses propres actions (1,25% du capital), qui, évaluées à leurs cours d'achat, représentaient 682,4 millions d'euros dans les comptes de L'Oréal S.A. 158 361 de ces actions étaient affectées à la couverture de plans d'options d'achat d'actions attribuées à des salariés et mandataires sociaux des sociétés du Groupe et non échus et 3 262 310 à celle d'un plan d'attribution conditionnelle d'actions aux salariés.

### 7.3.3. Participation des salariés dans le capital

La participation du personnel de la Société et des sociétés qui lui sont liées, s'établit, au 31 décembre 2014, à 4 530 801 actions.

Le pourcentage d'actions L'Oréal s'élève à 0,81% au 31 décembre 2014, dont 0,74% dans le cadre du Plan d'Epargne d'Entreprise au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.

A cette date, cette participation est détenue par 10 442 salariés dans le cadre du PEE du Groupe.

### 7.3.4. Franchissements de seuils légaux déclarés à la Société

Nestlé a déclaré avoir franchi individuellement en baisse, le 8 juillet 2014, les seuils de 25% du capital et des droits de vote de la Société et détenir individuellement 129 881 021 actions de la Société représentant au jour du franchissement autant de droits de vote, soit 23,20% du capital et des droits de vote.

Ce franchissement de seuils résulte du rachat de 48 500 000 actions L'Oréal par la Société auprès de Nestlé et de l'annulation consécutive de ces actions.

Le concert composé de Nestlé et de la famille Bettencourt Meyers a déclaré n'avoir, quant à lui, franchi aucun seuil, et détenir 315 585 110 actions représentant autant de droits de vote, soit au 8 juillet 2014, 56,37% du capital et des droits de vote de la Société.

### 7.3.5. Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société

La Société n'a pas connaissance d'autres accords d'actionnaires portant sur les titres composant son capital que celui décrit ci-dessous.

Un protocole d'accord a été signé le 3 février 2004 entre, d'une part Madame Liliane Bettencourt et sa famille, et d'autre part Nestlé, prévoyant la fusion-absorption de Gesparal par L'Oréal (fusion réalisée le 29 avril 2004) et contenant en outre les clauses suivantes :

### 7.3.5.1. CLAUSES RELATIVES A LA GESTION DES ACTIONS DÉTENUES DANS LE CAPITAL DE L'ORÉAL

#### **Clause de plafonnement**

Les parties se sont engagées à ne pas augmenter directement ou indirectement leurs participations en capital ou en droits de vote dans L'Oréal, par quelque moyen que ce soit, pendant une durée minimum de trois ans à compter du 29 avril 2004, et en tout état de cause pas avant six mois après le décès de Madame Bettencourt.

#### **Clause d'incessibilité (échu depuis le 29 avril 2009)**

Les parties se sont engagées à ne pas céder leurs actions L'Oréal en totalité ou en partie directement ou indirectement, pendant une durée de cinq ans à compter du 29 avril 2004.

#### **Exceptions aux engagements de plafonnement et d'incessibilité**

- a) L'engagement de plafonnement ne s'applique pas si l'augmentation de la participation résulte d'une réduction du nombre d'actions ou de droits de vote de L'Oréal, de l'acquisition par la Société de ses propres actions, ou de la suspension ou suppression des droits de vote d'un actionnaire.
- b) Les engagements de plafonnement et d'incessibilité cessent d'être applicables dans le cas d'une offre publique sur les actions L'Oréal, à compter de la publication de l'avis de recevabilité et jusqu'au lendemain de la publication de l'avis de résultat.
- c) En cas d'augmentation du capital social de L'Oréal, les parties peuvent, à condition que l'autre partie ait voté en faveur de l'augmentation de capital, acquérir des actions ou souscrire de nouvelles actions, afin de maintenir leur participation au quantum existant avant ladite opération.
- d) Les parties sont libres de procéder à des transferts d'actions L'Oréal en faveur, pour les personnes physiques, d'un ascendant, descendant ou conjoint sous forme de donation et pour les personnes physiques ou morales en faveur de toute société dont la personne procédant au transfert détiendrait plus de 90 % du capital et des droits de vote.

#### **Clause de préemption (échu depuis le 29 avril 2014)**

Les parties se sont consenti réciproquement un droit de préemption sur les actions L'Oréal qu'elles détiennent depuis la fusion et qu'elles détiendront ultérieurement.

Ce droit de préemption qui est entré en vigueur à l'expiration de la clause d'incessibilité pour une durée de cinq années a pris fin le 29 avril 2014.

#### **Absence de concert avec un tiers (échu depuis le 29 avril 2014)**

Les parties se sont interdit pendant une durée de dix années, à compter de la date d'effet de la fusion, de conclure avec un tiers un accord ou un concert relatif aux actions composant le capital social de L'Oréal.

La violation de cet engagement ouvre droit, au profit de l'autre partie, à l'exercice du droit de préemption sur la participation détenue par la partie auteur de la violation, pour un prix par action égal à la moyenne des trente derniers cours de Bourse, avant la notification d'exercice du droit de préemption.

### 7.3.5.2. CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Protocole ne prévoyait aucune modification du Conseil d'Administration par rapport à sa composition à la date de sa signature, mais l'engagement de vote des parties en faveur de la désignation en qualité d'administrateurs de trois membres proposés par l'autre partie.

La Famille Bettencourt et Nestlé se sont également engagés à voter en faveur de la désignation de deux Vice-Présidents du Conseil d'Administration, l'un proposé par la Famille Bettencourt, l'autre proposé par Nestlé.

Les parties ont prévu la création d'un Comité au sein du Conseil d'Administration de L'Oréal dénommé : *Stratégie et Réalisations* qui compte six membres, est présidé par le Président du Conseil d'Administration de L'Oréal et est composé de deux membres proposés par la Famille Bettencourt, deux proposés par Nestlé et d'un autre administrateur indépendant. Il se réunit six fois par an.

### 7.3.5.3. DUREE

Sauf stipulations contraires, le Protocole restera en vigueur pour une durée de cinq années à compter du 29 avril 2004, et en tout état de cause, jusqu'à l'expiration d'une période de six mois après le décès de Madame Bettencourt.

### 7.3.5.4. ACTION DE CONCERT ENTRE LES PARTIES

Les parties ont déclaré agir de concert pour une durée de cinq ans à compter du 29 avril 2004. Le 9 avril 2009, la Famille Bettencourt et Nestlé ont publié le communiqué suivant :

*« La famille Bettencourt et la société Nestlé ont signé le 3 février 2004 un protocole d'accord qui organise leurs relations et la gestion de leurs participations au sein de la Société L'Oréal.*

*Cet accord est public et demeure inchangé. Il prévoit l'incessibilité de leurs participations respectives dans le capital de L'Oréal jusqu'au 29 avril 2009, les autres clauses (notamment plafonnement, préemption, séquestre, interdiction de constituer un concert avec un tiers, composition du Conseil d'Administration et du Comité Stratégie et Réalisations) poursuivant leurs effets jusqu'à l'échéance prévue par le protocole de 2004.*

*La famille Bettencourt et la société Nestlé continueront d'agir de concert à l'égard de la Société L'Oréal au-delà du 29 avril 2009. »*

**7.3.5.5. AVENANT SIGNE LE 10 FEVRIER 2014**

Réunis le 10 février 2014, les Conseils d'Administration de Nestlé et de L'Oréal ont respectivement approuvé, à l'unanimité des votants, un projet d'opération stratégique pour les deux entreprises consistant en un rachat par L'Oréal de 48,5 millions de ses propres actions (soit 8 % de son capital) à Nestlé. Le communiqué conjoint de L'Oréal et de Nestlé du 11 février 2014 détaille cette opération.

Le rachat était soumis à la réalisation d'une condition suspensive, à savoir la réalisation de l'acquisition par Nestlé de la totalité des titres détenus par L'Oréal dans les sociétés du Groupe Galderma. La condition a été réalisée et toutes les actions L'Oréal rachetées par L'Oréal ont été annulées ; à l'issue de cette opération, la participation de Nestlé au capital de L'Oréal a été réduite de 29,4 % à 23,29 %, celle de la famille Bettencourt Meyers passant de 30,6 % à 33,31 % du capital au 31 décembre 2013.

Afin de refléter l'évolution de la participation de Nestlé dans leurs accords, la famille Bettencourt Meyers et Nestlé ont signé le 10 février 2014 un avenant au protocole d'accord du 3 février 2004.

**Clause de plafonnement**

Sous réserve de la réalisation de l'opération et à compter de cette dernière, le plafonnement des participations respectives tant en capital qu'en droits de vote de la famille Bettencourt Meyers et de Nestlé continuera de s'appliquer dans les mêmes conditions, pour la durée du protocole, c'est-à-dire jusqu'à l'expiration d'une période de six mois après le décès de Madame Liliane Bettencourt, et ce à hauteur de leurs participations respectives en capital et en droits de vote résultant de l'opération.

**Conseil d'Administration**

Sous réserve de la réalisation de l'opération et à compter de cette dernière, il est prévu que pour la durée restant à courir du protocole, l'engagement de vote de la famille Bettencourt Meyers en faveur de la nomination au sein du Conseil d'Administration de L'Oréal de membres proposés par Nestlé ne portera plus que sur deux membres, contre trois auparavant.

L'engagement de vote réciproque de Nestlé en faveur de la nomination au sein du Conseil d'Administration de L'Oréal de membres proposés par la famille Bettencourt Meyers continuera de porter sur trois membres.

**Séquestre**

Il a été mis fin par anticipation à la convention de séquestre des actions L'Oréal détenues, respectivement, par la famille Bettencourt Meyers et par Nestlé.

**Action de concert entre les parties**

Les parties ont déclaré continuer d'agir de concert pour la durée restant à courir du protocole.

Les autres dispositions du protocole encore en vigueur non expressément modifiées par l'avenant demeureront inchangées.

Communiqué conjoint de la famille Bettencourt Meyers et de Nestlé le 11 février 2014 :

*« Nestlé et L'Oréal ont annoncé ce jour une opération de rachat par L'Oréal d'actions L'Oréal cédées par Nestlé. Sous réserve de la réalisation de cette opération, la participation de Nestlé dans le capital de L'Oréal sera réduite de 29,4 % à 23,29 %, et celle de la famille Bettencourt Meyers passera de 30,6 % à 33,31 %.*

*La famille Bettencourt Meyers et Nestlé ont conclu un avenant à leur pacte d'actionnaires du 3 février 2004 pour l'appliquer à la nouvelle situation actionnariale, une fois l'opération réalisée.*

*Le nombre des représentants de Nestlé au Conseil d'Administration de L'Oréal sera alors ajusté de 3 à 2, et les dispositions du pacte concernant le plafonnement des participations continueront à s'appliquer dans les mêmes conditions aux nouveaux niveaux de détention.*

*Cet avenant sera communiqué à l'Autorité des Marchés Financiers.*

*La famille Bettencourt Meyers et Nestlé continueront d'agir de concert à l'égard de L'Oréal pour la durée restant à courir du pacte. »*

### 7.3.6. Rachat par la Société de ses propres actions

#### 7.3.6.1. RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES RACHATS OPERES AU COURS DE L'EXERCICE 2014

Au cours de l'exercice 2014, la Société a procédé au rachat de 49 450 000 de ses propres actions, conformément aux autorisations votées par les Assemblées Générales du 26 avril 2013.

Le tableau ci-dessous récapitule les opérations effectuées dans ce cadre, et l'utilisation faite des titres rachetés par finalité :

Date de l'autorisation de l'Assemblée Générale	26 avril 2013 (8 <sup>e</sup> résolution)
Date d'expiration de l'autorisation	26 octobre 2014
Plafond des rachats autorisés	10 % du capital social à la date de réalisation des rachats (soit, à titre indicatif 60 549 917 actions au 26 avril 2013), pour un montant maximum de 10 293,5 millions d'euros
Prix d'achat maximum par action	170 €
Finalités autorisées	Annulation Options d'achat Attribution gratuite Liquidité et animation du marché Croissance externe
Conseils d'Administration ayant décidé les rachats	29.11.2013 et 10.02.2014 et 17.04.2014
Finalité des rachats	Annulation
Période des rachats opérés	Du 2 janvier au 10 janvier 2014 et le 8 juillet 2014
Nombre de titres rachetés	950 000 et 48 500 000 *
Prix d'achat moyen par action **	124,93 € ** et 124,48 € **
Utilisation des titres rachetés	Annulation de 48 500 000 actions

\* Actions rachetées à Nestlé au prix de 124,48 € par titre et annulées le 8 juillet 2014.

\*\* Avant frais.

#### 7.3.6.2. OPERATIONS REALISEES PAR L'OREAL SUR SES PROPRES TITRES EN 2014

Pourcentage de capital auto-détenu de manière directe et indirecte au 31 décembre 2014 dont :	1,245 %
♦ adossé à des plans d'achat d'actions	0,028 %
♦ adossé à des actions conditionnelles	0,581 %
♦ destiné à être annulé	0,518 %
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	57 608 641
Nombre de titres détenus en portefeuille au 31.12.2014	6 988 511
Valeur nette comptable du portefeuille au 31.12.2014	682,4 M€
Valeur de marché du portefeuille au 31.12.2014	973,5 M€

	Flux bruts cumulés	
	Achats	Ventes/ Transferts *
Nombre de titres	49 450 000	66 791 €
Cours moyen de la transaction	124,49 € **	
Prix d'exercice moyen		62,94€
Montants	6 156,0 M€	4,20 M€

\* Levées d'options d'achat d'actions consenties à des salariés et mandataires sociaux de sociétés du Groupe.

\*\* Avant frais.

Il n'a pas été fait usage de produits dérivés pour procéder au rachat d'actions. Il n'existe pas de position ouverte à l'achat ni à la vente au 31 décembre 2014.

#### 7.3.6.3. RENOUELEMENT PAR L'ASSEMBLEE GENERALE DE L'AUTORISATION DONNEE AU CONSEIL D'OPERER SUR LES ACTIONS DE LA SOCIETE

Par le vote d'une nouvelle résolution, l'Assemblée pourrait donner au Conseil d'Administration les moyens lui permettant de poursuivre une politique de rachat.

Cette autorisation serait donnée pour une période maximale de 18 mois à compter de la date de l'Assemblée et le prix d'achat par action ne pourrait pas être supérieur à 230 euros (hors frais).

La Société pourrait acheter ses propres actions en vue de :

- ♦ leur annulation ;
- ♦ leur cession dans le cadre d'opérations d'actionnariat salarié et leur affectation à des attributions gratuites d'actions au profit de salariés et mandataires sociaux du Groupe L'Oréal ;
- ♦ l'animation du marché dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- ♦ leur conservation et remise ultérieure en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe.

L'autorisation porterait sur un maximum de 10 % du capital soit à titre indicatif 56 123 038 actions pour un montant maximum de 12 908 298 740 d'euros au 31 décembre 2014, étant entendu que la Société ne pourra à aucun moment détenir plus de 10 % de son propre capital.

L'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de ces actions pourront être effectués par tous moyens, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou de gré à gré, y compris en

tout ou partie, par l'acquisition la cession, l'échange ou le transfert de blocs d'actions. Ces moyens incluent l'utilisation de tous instruments financiers et produits dérivés.

## 7.4. PLANS D'ANIMATION À LONG TERME\*

### 7.4.1. Présentation des plans d'options d'achat et de souscription d'actions et d'Attribution Conditionnelle d'Actions (ACAs)

#### Politique

L'Oréal met en place depuis des années des plans d'animation à long terme en faveur de ses salariés et de ses dirigeants mandataires sociaux dans un cadre international.

L'objectif de ces attributions est double :

- ◆ motiver et associer les grands contributeurs à l'évolution future des résultats du Groupe ;
- ◆ renforcer la solidarité et le sentiment d'appartenance de ses managers en cherchant ainsi à les fidéliser dans la durée.

Jusqu'en 2009, le Conseil d'Administration de L'Oréal a consenti exclusivement des options d'achat ou de souscription d'actions (stock-options) aux cadres et dirigeants mandataires sociaux que L'Oréal souhaitait reconnaître pour leur performance et leur rôle important dans le développement des affaires et dans les projets présents et à venir du Groupe, quelle que soit leur implantation géographique.

En 2009, le Conseil d'Administration de L'Oréal a élargi sa politique en introduisant un mécanisme d'Attribution Conditionnelle d'Actions (ACAs).

L'objectif était :

- ◆ d'apporter un intéressement à long terme plus motivant à celles et ceux qui recevaient des stock-options occasionnellement ou en quantité limitée ;
- ◆ de toucher une population plus large de bénéficiaires potentiels, notamment à l'international, dans un contexte de concurrence accrue sur les talents.

En 2011, le Conseil d'Administration de L'Oréal a souhaité faire des ACAs l'instrument privilégié de sa politique d'intéressement à long terme en étendant leur attribution aux principaux dirigeants du Groupe qui jusqu'à présent étaient animés exclusivement au moyen de stock-options : ainsi, à l'exception du Président-Directeur Général qui n'a reçu que des stock-options, les principaux dirigeants de L'Oréal, y compris les membres du Comité Exécutif, ont reçu un mix de stock-options et d'ACAs afin à la fois d'encourager leur esprit

entrepreneurial et de récompenser leur performance à moyen et long termes. Les autres collaborateurs éligibles ont été animés uniquement par des ACAs.

En 2012, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, est allé plus avant dans cette politique et a décidé de remplacer l'attribution de stock-options par des ACAs pour l'ensemble des bénéficiaires y compris le Président-Directeur Général.

En 2013 et en 2014, le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a poursuivi cette politique d'attribution d'ACAs à l'exclusion de l'attribution de tout autre instrument d'animation à long terme.

Les plans sont proposés par la Direction Générale au Conseil d'Administration qui décide, après avis du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, de l'ouverture de ces plans ainsi que des conditions et règles applicables.

Depuis 2009, il est procédé à ces attributions après la publication des comptes de l'exercice précédent, conformément à la recommandation AFEP-MEDEF.

Dans tous les cas, la décision d'attribution individuelle est conditionnée à la qualité de la performance rendue au moment de la mise en place du plan avec une attention particulière portée aux principaux talents pour l'avenir. Selon des critères d'éligibilité liés à la fonction occupée par le bénéficiaire et à la taille de l'entité ou du pays de rattachement, dans un souci d'équité au niveau international, ces attributions sont effectuées tous les ans, tous les deux ans ou tous les trois ans.

La Direction Générale et le Conseil d'Administration rappellent l'importance accordée au rapprochement entre les intérêts des bénéficiaires de stock-options et d'ACAs et les intérêts des actionnaires eux-mêmes.

Les salariés et les mandataires sociaux bénéficiaires partagent avec les actionnaires la même confiance dans le développement fort et régulier de l'entreprise avec une vision moyen et long terme. C'est pourquoi les stock-options ont été consenties pour une durée de 10 ans incluant 5 ans de période d'indisponibilité, et les ACAs pour une durée de 4 ans à laquelle se rajoute, pour la France, un délai de conservation de 2 ans pendant lequel ces actions sont incessibles.

Ce sont, au total, plus de 3 000 collaborateurs (soit plus de 12 % des cadres dans le monde) qui bénéficient d'au moins un plan de stock-options ou d'ACAs en cours.

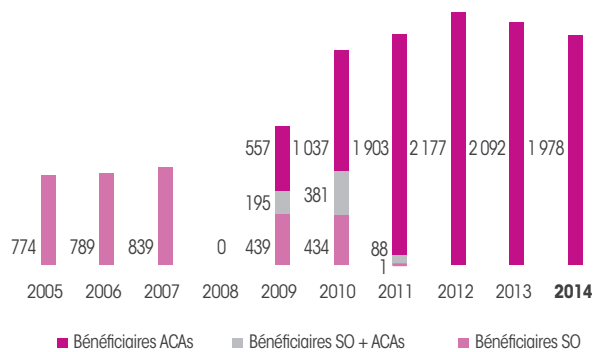
Le Conseil d'Administration attire l'attention des bénéficiaires d'options et d'ACAs sur la réglementation en vigueur

\* Ces informations font partie intégrante du Rapport Financier Annuel, tel que prévu par l'article L. 451-1-2 du Code Monétaire et Financier.

concernant les personnes en possession d'informations « privilégiées ».

Les bénéficiaires d'options et d'ACAs s'engagent à prendre connaissance du Code de déontologie boursière qui est joint au règlement des plans de stock-options ou d'ACAs dont ils bénéficient et à en respecter les dispositions.

#### / EVOLUTION DU NOMBRE DE BENEFICIAIRES DE STOCK-OPTIONS ET D'ACAS DEPUIS 2005



#### 7.4.2. Plans d'options d'achat et de souscription d'actions de L'Oréal S.A.

Il n'y a pas eu d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions en 2014, le Conseil d'Administration ayant décidé, depuis 2012, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, de remplacer l'attribution de stock-options par des ACAs pour l'ensemble des bénéficiaires y compris le Président-Directeur Général.

7.4.2.1. PLANS D'OPTIONS D'ACHAT ET DE SOUSCRIPTIONS D' ACTIONS DE L'OREAL S.A. EN COURS <sup>(1)</sup>

Les principales caractéristiques des plans en cours au 31 décembre 2014 sont reprises dans les tableaux suivants :

Date d'autorisation par l'Assemblée	22.05.2003	22.05.2003	25.04.2006	25.04.2006
<b>Date du Conseil d'Administration</b>	<b>29.06.2005</b>	<b>30.11.2005 <sup>(3)</sup></b>	<b>25.04.2006</b>	<b>01.12.2006</b>
Nombre total de bénéficiaires	3	771	1	788
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées,	400 000	6 000 000	2 000 000	5 500 000
<i>Dont le nombre pouvant être souscrit ou acheté par les Mandataires Sociaux <sup>(2)</sup> :</i>				
- M. Jean-Paul Agon				500 000
- Sir Lindsay Owen-Jones		1 000 000	2 000 000	
Point de départ d'exercice des options	30.06.2010	01.12.2010	26.04.2011	02.12.2011
Date d'expiration	29.06.2015	30.11.2015	25.04.2016	01.12.2016
Prix de souscription ou d'achat (en euros)	60,17 (S)	61,37 (S) 62,94 (A)	72,60 (S)	78,06 (S)
Nombre d'options exercées au 31.12.2014	400 000	5 068 088	1 000 000	3 735 245
<i>Dont souscrites</i>	400 000	3 569 249	1 000 000	3 735 245
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	0	476 000	0	608 750
<b>Nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice</b>	<b>0</b>	<b>455 912</b>	<b>1 000 000</b>	<b>1 156 005</b>
Date d'autorisation par l'Assemblée	24.04.2007	24.04.2007	16.04.2009	22.04.2011
<b>Date du Conseil d'Administration</b>	<b>30.11.2007</b>	<b>25.03.2009</b>	<b>27.04.2010</b>	<b>22.04.2011</b>
Nombre total de bénéficiaires	839	634	815	89
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées,	4 000 000	3 650 000	4 200 000	1 470 000
<i>Dont le nombre pouvant être souscrit ou acheté par les Mandataires Sociaux <sup>(2)</sup> :</i>				
- M. Jean-Paul Agon	350 000	0 <sup>(4)</sup>	400 000	200 000 <sup>(5)</sup>
Point de départ d'exercice des options	01.12.2012	26.03.2014	28.04.2015	23.04.2016
Date d'expiration	30.11.2017	25.03.2019	27.04.2020	22.04.2021
Prix de souscription ou d'achat (en euros)	91,66 (S)	50,11 (S)	80,03 (S)	83,19 (S)
Nombre d'options exercées au 31.12.2014	2 306 767	1 733 561	20 000	7 500
<i>Dont souscrites</i>	2 306 767	1 733 561	20 000	7 500
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	461 600	199 000	203 500	229 000
<b>Nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice</b>	<b>1 231 633</b>	<b>1 717 439</b>	<b>3 976 500</b>	<b>1 233 500</b>

(1) Il n'y a chez L'Oréal aucun plan d'options d'achat ou de souscription d'actions dans les sociétés filiales de L'Oréal.

(2) Il s'agit du nombre d'options attribuées aux mandataires sociaux pendant leur mandat dans le cadre de chacun des plans susvisés. M. Jean-Paul Agon est dirigeant mandataire social depuis avril 2006.

(3) Le plan d'options du 30 novembre 2005 est composé, pour 70 %, d'une offre d'options de souscription d'actions au prix de 61,37 € (S) et, pour 30 %, d'une offre d'options d'achat d'actions au prix de 62,94 € (A). Chaque bénéficiaire a reçu une offre composée, dans cette proportion, d'options de souscription et d'options d'achat d'actions. Il n'y a eu aucun rompu.

(4) M. Jean-Paul Agon ayant fait part au Conseil d'Administration de son souhait de ne pas se voir attribuer d'options de souscription au titre de l'exercice 2009, il n'a bénéficié d'aucune attribution dans le cadre du plan du 25 mars 2009.

(5) Le Conseil d'administration du 22 avril 2011 a attribué 400 000 options de souscription d'actions à M. Jean-Paul Agon. M. Jean-Paul Agon a renoncé à 200 000 de ces options. Il bénéficie donc de 200 000 options au titre du plan décidé par le Conseil d'Administration du 22 avril 2011.

L'encours des options attribuées par le Conseil d'Administration dans le cadre des autorisations votées par les Assemblées Générales et non encore levées était de 10 770 989 au 31 décembre 2014 au prix moyen de 75,28 euros, soit 1,92 % des 561 230 389 actions composant le capital social à cette date.

#### 7.4.2.2. OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS CONSENTIES A DES SALARIES NON-MANDATAIRES SOCIAUX DE L'OREAL OU LEVEES PAR EUX DURANT L'EXERCICE 2014

	Nombre total d'options attribuées	Prix moyen pondéré
Options consenties, par L'Oréal S.A., aux dix salariés <sup>(1)</sup> dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	Pas d'attribution de stock-options en 2014	NA

(1) Salariés non-mandataires sociaux de L'Oréal S.A. ou salariés des sociétés comprises dans le périmètre d'attribution des options.

	Nombre total d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan du 24/03/04 (\$)	Plan du 01/12/04 (\$)	Plan du 29/06/05 (\$)	Plan du 30/11/05 (A)	Plan du 30/11/05 (\$)	Plan du 25/04/06 (\$)	Plan du 01/12/06 (\$)	Plan du 30/11/07 (\$)	Plan du 25/03/09 (\$)
Options détenues sur L'Oréal S.A., levées par les dix salariés <sup>(1)</sup> dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé	495 123	61,90 €	0	0	50 000	0	6 950	0	130 000	39 000	269 173

(1) Salariés non-mandataires sociaux de L'Oréal S.A. ou salariés des sociétés comprises dans le périmètre d'attribution des options.

#### 7.4.2.3. OPTIONS POUVANT ETRE EXERCEES AU TITRE DU PLAN DU 27 AVRIL 2010

La période d'exercice des options attribuées le 27 avril 2010 s'ouvrira à compter du 28 avril 2015 jusqu'au 27 avril 2020.

L'exercice des options consenties aux membres du Comité Exécutif à la date d'attribution était subordonné à la réalisation de conditions de performance.

Le Conseil d'Administration du 12 février 2015 a constaté que les niveaux de performance atteints durant les 4 années prises

en compte dans le cadre du Plan du 27 avril 2010, à savoir les années 2011, 2012, 2013 et 2014, dépassaient les niveaux fixés permettant l'exercice de la totalité des stock-options attribuées.

En conséquence, les membres du Comité Exécutif, remplissant le 27 avril 2015, les conditions du Plan et en particulier la condition de présence, pourront exercer leurs options jusqu'au 27 avril 2020.

#### 7.4.2.4. TABLEAUX DE SUIVI DES CONDITIONS DE PERFORMANCE DES PLANS DE STOCK-OPTION EN COURS

Plan de stock-options du 27 avril 2010 Conditions de performance liées aux stock-options attribuées aux membres du Comité Exécutif à la date d'attribution	2011	2012	2013	2014	Moyenne arithmétique des performances des exercices 2011/2012/2013 et 2014
50 % Croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable versus la progression du marché cosmétique*	<b>+ 0,4 point</b> (+ 5 %/+ 4,6 %)	<b>+ 0,9 point</b> (+ 5,5 %/+ 4,6 %)	<b>+ 1,4 point</b> (+ 5,2 %/+ 3,8 %)	<b>+ 0,2 point</b> (+ 3,8 %/+ 3,6 %)	<b>+ 0,7 point</b>
50 % Ratio du disponible stratégique (résultat d'exploitation + frais publi-promotionnels) versus le chiffre d'affaires cosmétique	<b>47,80 %</b> (9 017,9/18 870,8)	<b>47,20 %</b> (9 815,7/20 811,9)	<b>47,60 %</b> (10 145,6/21 314,5)	<b>47,10 %</b> (10 201/21658)**	<b>47,4 %</b>

\* Progression du marché cosmétique : source L'Oréal (voir chapitre 1)

\*\* Après retraitement Galderma et Innéov

Plan de stock-options du 22 avril 2011 Conditions de performance liées aux stock-options attribuées à tous les bénéficiaires	2012	2013	2014	2015
50 % Croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents *	<b>+ 0,8 point</b> (+ 5,5 %/+ 4,7 %)	<b>+ 1,3 point</b> (+ 5,2 %/+ 3,9 %)	<b>+ 1,2 point</b> (+ 3,8 %/+ 2,6 %)	à venir
50 % Evolution du résultat d'exploitation du Groupe	<b>+ 12,30 %</b> (3 292,6/3 697,3)	<b>+ 4,80 %</b> (3 697,3/3 874,8)	<b>+ 3,47 %</b> (3 760,4/3 890,7)**	à venir

\* Panel de concurrents : Procter et Gamble, Unilever, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Revlon, Elizabeth Arden.

\*\* Après retraitement Galderma et Innéov.



### **7.4.3. Plan d'Attribution Conditionnelle d'Actions (ACAs)**

#### **7.4.3.1. AUTORISATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 26 AVRIL 2013**

L'Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2013 a donné au Conseil d'Administration l'autorisation de procéder à des attributions gratuites d'actions de la Société, existantes et/ou à émettre, au bénéfice des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères qui lui sont liées dans les conditions visées à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce.

L'Assemblée Générale a fixé à 26 mois la durée de validité de l'autorisation qui pourra être utilisée en une ou plusieurs fois.

Le nombre d'actions ainsi attribuées gratuitement ne pourra représenter plus de 0,6 % du capital social constaté au jour de la décision du Conseil d'Administration.

Le nombre d'actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux de la Société ne pourra pas représenter plus de 10 % du nombre total d'actions attribuées gratuitement au cours d'un exercice au titre de la présente résolution.

Le Conseil d'Administration déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions et le nombre d'actions attribuées gratuitement à chacun ainsi que les conditions à satisfaire pour que l'attribution devienne définitive, notamment les conditions de performance.

Ces conditions de performance prendront en compte :

- ◆ pour partie l'évolution du chiffre d'affaires cosmétique comparable de L'Oréal par rapport à un panel des plus grands concurrents directs de L'Oréal ;
- ◆ pour partie l'évolution du résultat d'exploitation consolidé de L'Oréal.

L'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive, sous réserve de la satisfaction des autres conditions fixées lors de l'attribution, pour tout ou partie des actions attribuées :

- ◆ soit au terme d'une période d'acquisition minimale de quatre ans, et dans ce cas sans période de conservation minimale ;
- ◆ soit au terme d'une période d'acquisition minimale de deux ans, étant précisé que les bénéficiaires devront alors conserver lesdites actions pendant une durée minimale de deux ans à compter de leur attribution définitive.

L'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive avant l'expiration des périodes d'acquisition susvisées en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième catégorie prévue à l'article L. 341-1 du Code de la sécurité sociale, et lesdites actions seront librement cessibles en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans les catégories précitées du Code de la sécurité sociale.

Le Conseil d'Administration pourra prévoir des durées de période d'acquisition et de conservation supérieures aux durées minimales fixées ci-dessus.

Le dispositif d'Attribution Conditionnelle d'Actions est conforme au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF de juin 2013 et notamment :

- ◆ les éventuelles attributions aux dirigeants mandataires sociaux seront décidées par le Conseil d'Administration après évaluation de leur performance ;
- ◆ l'acquisition définitive de tout ou partie des actions sera liée à des conditions de performance à satisfaire fixées par le Conseil ;
- ◆ les dirigeants mandataires sociaux seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions 50 % des actions qui leur seront définitivement attribuées au terme de la période d'acquisition ;
- ◆ un dirigeant mandataire social ne pourra se voir attribuer des actions au moment de son départ.

#### **7.4.3.2. ATTRIBUTIONS CONDITIONNELLES D' ACTIONS DANS LE CADRE DE L'AUTORISATION DU 26 AVRIL 2013 (PLAN D'ACAS DU 17 AVRIL 2014)**

Le Conseil d'Administration du 17 avril 2014, sur la base des propositions de la Direction Générale examinées par le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de l'attribution conditionnelle d'actions dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2013.

Le capital social au jour du 17 avril 2014 était de 606 667 804 actions, ce qui ouvrait la possibilité de distribuer 3 640 006 actions.

Compte tenu des 1 057 820 actions déjà attribuées le 26 avril 2013, il restait la possibilité de distribuer 2 582 186 actions.

Le Conseil d'Administration a utilisé cette autorisation dans sa séance du 17 avril 2014 en octroyant 1 068 565 actions à 1 978 bénéficiaires.

Il s'agit d'une attribution gratuite d'actions à émettre.



L'acquisition des actions est assortie d'une double condition :

- ◆ **de présence** : les actions attribuées ne seront définitivement acquises qu'après une période de 4 ans au terme de laquelle le bénéficiaire doit être resté salarié du Groupe (sauf exceptions légales ou prévues par le règlement du Plan) ;
- ◆ **de performance** :
  - l'acquisition de tout ou partie de 50 % des actions attribuées dépendra de la **croissance du chiffre d'affaires** cosmétique comparable des exercices 2015, 2016 et 2017 par rapport à celle d'un panel des plus grands concurrents directs de L'Oréal composé des sociétés Procter et Gamble, Unilever, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Revlon, Elizabeth Arden,
  - l'acquisition de tout ou partie de 50 % des actions attribuées dépendra de l'**évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe**, sur la même période.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2015, 2016 et 2017.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement, au titre du critère lié au chiffre d'affaires, puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, L'Oréal doit faire au moins aussi bien que l'évolution moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents. En deçà de ce niveau, l'acquisition est dégressive. Le Conseil définit un seuil, non rendu public pour des raisons de confidentialité; en deçà duquel aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement, au titre du critère lié au résultat d'exploitation, puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, un niveau de croissance défini par le Conseil, mais non rendu public pour des raisons de confidentialité, doit être atteint ou dépassé. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si le résultat d'exploitation ne progresse pas en valeur absolue sur la période, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations est chargé de communiquer au Conseil d'Administration le niveau des indicateurs constaté des années retenues pour le calcul des conditions de performance. Le Conseil d'Administration constate, le moment venu, le niveau de performance atteint dont dépend le nombre d'actions définitivement acquises.

Les chiffres constatés année après année pour déterminer les niveaux de performance atteints font l'objet d'une publication dans le Rapport Financier (voir chapitre 7.4.3.6).

L'acquisition des 200 premières ACAs n'est pas soumise à l'atteinte des conditions de performance hormis pour les membres du Comité Exécutif y compris le Président-Directeur Général.

Au terme de la période d'acquisition, les bénéficiaires résidents français à la date d'attribution des actions sont tenus de conserver les actions acquises pendant une période supplémentaire de 2 ans durant laquelle ces actions sont incessibles.

7.4.3.3. ATTRIBUTIONS CONDITIONNELLES D' ACTIONS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2014

Date d'autorisation par l'AGE	22.04.2011	22.04.2011	26.04.2013	26.04.2013
<b>Date d'attribution par le Conseil d'Administration</b>	<b>22.04.2011</b>	<b>17.04.2012</b>	<b>26.04.2013</b>	<b>17.04.2014</b>
<b>Nombre total d'actions conditionnelles attribuées</b>	<b>1 038 000</b>	<b>1 325 050</b>	<b>1 057 820</b>	<b>1 068 565</b>
<i>Dont dix premiers attributaires salariés non-mandataires sociaux <sup>(1)</sup></i>	92 000	185 000	146 700	153 400
Nombre de bénéficiaires	1 991	2 177	2 092	1 978
Conditions de performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ 50 % croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents <sup>(2)</sup></li> <li>♦ 50 % évolution du Résultat d'Exploitation consolidé du Groupe L'Oréal</li> </ul>			
Date d'attribution définitive pour les résidents fiscaux français à la date d'attribution	22.04.2015	17.04.2016	26.04.2017	17.04.2018
Date d'attribution définitive pour les résidents fiscaux hors France à la date d'attribution	22.04.2015	17.04.2016	26.04.2017	17.04.2018
Fin de la période de conservation pour les résidents fiscaux français à la date d'attribution	22.04.2017	17.04.2018	26.04.2019	17.04.2020

(1) Salariés non-mandataires sociaux de L'Oréal S.A. ou salariés des sociétés comprises dans le périmètre d'attribution des actions.

(2) Procter et Gamble, Unilever, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Revlon, Elizabeth Arden.

7.4.3.4. ACTIONS ATTRIBUEES AUX DIX SALARIES NON MANDATAIRES SOCIAUX DONT LE NOMBRE D' ACTIONS EST LE PLUS ELEVE

Le nombre total des actions attribuées, en 2014, aux dix salariés non-mandataires sociaux ayant reçu le nombre le plus élevé d'actions se monte à 153 400 actions.

7.4.3.5. ACTIONS DEFINITIVEMENT ACQUISES DANS LE CADRE DU PLAN D'ACAS DU 22 AVRIL 2011

Le Conseil d'Administration du 12 février 2015 a constaté que les niveaux de performance atteints durant les trois années prises en compte dans le cadre du Plan du 22 avril 2011, à savoir les années 2012, 2013, 2014, dépassaient les niveaux fixés pour une attribution de la totalité des ACAs.

En conséquence, les bénéficiaires remplissant le 22 avril 2015 les conditions du Plan, et en particulier la condition de présence, recevront la totalité des actions qui leur ont été attribuées.

Pour rappel, aucune ACAs n'avait été attribuée au titre de ce Plan aux mandataires sociaux.

/ TABLEAU DE SUIVI DES CONDITIONS DE PERFORMANCE DU PLAN D'ACAS DU 22 AVRIL 2011

Plan d'ACAs du 22 avril 2011	2012	2013	2014	Moyenne arithmétique des performances des exercices 2012, 2013 et 2014
50 % croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents *	<b>+ 0,8 point</b> (+ 5,5 %/+ 4,7 %)	<b>+ 1,3 point</b> (+ 5,2 %/+ 3,9 %)	<b>+ 1,2 point</b> (+ 3,8 %/+ 2,6 %)	<b>+ 1,1 point</b>
50 % évolution du résultat d'exploitation du Groupe	<b>+ 12,30 %</b> (3 292,6/ 3 697,3)	<b>+ 4,80 %</b> (3 697,3/ 3 874,8)	<b>+ 3,47 %</b> (3 760,4/ 3 890,7)**	<b>6,85 %</b>

\* Panel de concurrents : Procter et Gamble, Unilever, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Revlon, Elizabeth Arden.

\*\* Après retraitement Galderma et Innéov.



## 7.4.3.6. TABLEAUX DE SUIVI DES CONDITIONS DE PERFORMANCES DES PLANS D'ACAS EN COURS

Plan d'ACAs du 17 avril 2012	2013	2014	2015
50 % croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents *	<b>+ 1,3 point</b> (+ 5,2 %/+ 3,9 %)	<b>+ 1,2 point</b> (+ 3,8 %/+ 2,6 %)	à venir
50 % évolution du résultat d'exploitation du Groupe	<b>+ 4,80 %</b> (3 697,3/3 874,8)	<b>+ 3,47 %</b> (3 760,4/3 890,7)**	à venir
<hr/>			
Plan d'ACAs du 26 avril 2013	2014	2015	2016
50 % croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents *	<b>+ 1,2 point</b> (+ 3,8 %/+ 2,6 %)	à venir	à venir
50 % évolution du résultat d'exploitation du Groupe	<b>+ 3,47 %</b> (3 760,4/ 3 890,7)**	à venir	à venir
<hr/>			
Plan d'ACAs du 17 avril 2014	2015	2016	2017
50 % croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents *	à venir	à venir	à venir
50 % évolution du résultat d'exploitation du Groupe	à venir	à venir	à venir

\* Panel de concurrents : Procter et Gamble, Unilever, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Revlon, Elizabeth Arden.

\*\* Après retraitement Galderma et Innéov.

#### 7.4.4. Renouvellement de l'autorisation d'Attribution Conditionnelle d'Actions soumise à l'Assemblée Générale Mixte du 22 avril 2015

L'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2013 au Conseil d'Administration d'attribuer gratuitement des actions aux salariés du Groupe et à certains de ses dirigeants mandataires sociaux vient à expiration en 2015.

Dans le cadre de l'autorisation sollicitée, le nombre d'actions qui pourraient être attribuées gratuitement ne pourra représenter plus de 0,6 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration.

Le nombre total d'actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux au cours d'un exercice, ne pourra pas représenter plus de 10 % du nombre total d'actions attribuées gratuitement au cours de ce même exercice.

L'attribution gratuite des actions à leurs bénéficiaires deviendrait définitive, sous réserve de la satisfaction des autres conditions fixées lors de l'attribution, dont notamment la condition de présence, pour tout ou partie des actions attribuées :

- ♦ soit, au terme d'une période d'acquisition minimale de quatre ans, et dans ce cas sans période de conservation minimale ;
- ♦ soit, au terme d'une période d'acquisition minimale de deux ans, étant précisé que les bénéficiaires devront alors conserver ces actions pendant une durée minimale de deux ans à compter de leur attribution définitive.

Le Conseil d'Administration aura dans tous les cas la faculté de fixer une période d'acquisition ou de conservation plus longue que ces périodes minimales.

Si l'Assemblée Générale vote cette résolution, les éventuelles attributions gratuites d'actions seront décidées par le Conseil d'Administration sur la base des propositions de la Direction Générale examinées par le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Le Conseil d'Administration déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions, le nombre d'actions attribuées à chacun et les conditions de performance à satisfaire pour l'acquisition définitive de tout ou partie des actions.

Ces conditions de performance prendraient en compte :

- ♦ pour partie l'évolution du chiffre d'affaires cosmétique comparable de L'Oréal par rapport à un panel des plus grands concurrents directs de L'Oréal ;
- ♦ pour partie l'évolution du résultat d'exploitation consolidé de L'Oréal.

Les chiffres constatés année après année pour déterminer les niveaux de performance atteints font l'objet d'une publication dans le Rapport Financier Annuel.

Le Conseil d'Administration reconduirait ainsi les critères de performance qu'il utilise en application de l'autorisation en vigueur qui a été votée par l'Assemblée du 26 avril 2013.

Le Conseil d'Administration considère en effet que ces deux critères, appréciés sur une longue période de 3 exercices et reconduits sur plusieurs plans, sont complémentaires, conformes aux objectifs et spécificités du Groupe et de nature à favoriser une croissance équilibrée et continue à long terme. Ils sont exigeants mais demeurent motivants pour les bénéficiaires.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement, au titre du critère lié au chiffre d'affaires, puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, L'Oréal doit faire au moins aussi bien que l'évolution moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents. Ce panel est composé des sociétés Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Kao, LVMH, Coty, Henkel. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Le Conseil définit un seuil, non rendu public pour des raisons de confidentialité, en deçà duquel aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement, au titre du critère lié au résultat d'exploitation, puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, un niveau de croissance défini par le Conseil mais non rendu public pour des raisons de confidentialité, doit être atteint ou dépassé. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si le résultat d'exploitation ne progresse pas en valeur absolue sur la période, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Ces conditions de performance s'appliqueront sur toutes les attributions individuelles supérieures à 200 actions gratuites par plan, à l'exception des attributions aux mandataires

sociaux et aux membres du Comité Exécutif, sur lesquelles elles porteront en totalité.

L'attribution gratuite d'actions pourra être réalisée sans condition de performance dans le cadre des attributions qui seraient faites à l'ensemble des personnels du Groupe, ou pour les actions attribuées à l'appui de souscriptions en numéraire réalisées dans le cadre d'une augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe en application de la dixième résolution.

Les éventuelles attributions aux mandataires sociaux seront décidées par le Conseil d'Administration sur la base des propositions du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations après évaluation de leur performance.

Les dirigeants mandataires sociaux de L'Oréal seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions 50 % des actions qui leur seront définitivement attribuées gratuitement au terme de la période d'acquisition.

Un dirigeant mandataire social ne pourra se voir attribuer gratuitement des actions à l'occasion de la cessation de ses fonctions.

L'autorisation demandée à l'Assemblée Générale serait consentie pour une durée limitée à 26 mois à compter de la décision de l'Assemblée Générale.

## 7.5. L'ACTION L'ORÉAL / LE MARCHE DU TITRE

### 7.5.1. L'action L'Oréal

#### 7.5.1.1. FICHE SIGNALÉTIQUE DE L'ACTION L'OREAL

Code Isin : FR0000120321.

Codes prime de fidélité :

- ◆ Actions bénéficiant déjà du dividende majoré : FR0011149590.
- ◆ Dividende + 10 % en 2015 : FR0011356229.
- ◆ Dividende + 10 % en 2016 : FR0011636133.
- ◆ Dividende + 10 % en 2017 : FR0012332245.

Quotité : 1 action.

Valeur nominale : 0,2 euro.

Négociation au comptant à Paris.

Valeur éligible au service à règlement différé (SRD).

Des *American Depositary Receipts* circulent librement aux États-Unis à l'initiative de quelques banques opérant aux États-Unis.

#### 7.5.1.2. DONNEES BOURSIERES

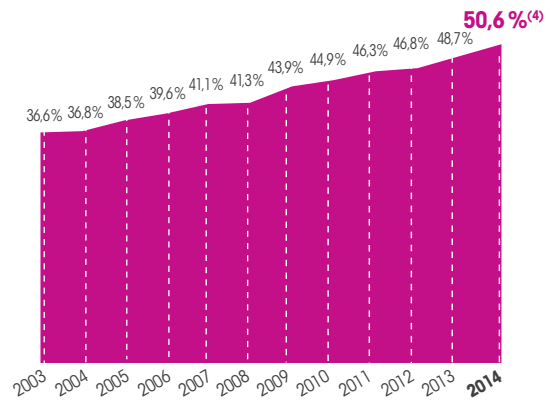
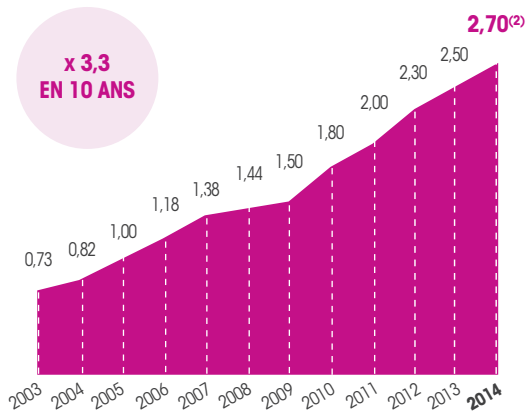
Cours au 31 décembre 2014	139,30 euros
Moyenne des derniers cours des 30 dernières séances de Bourse de l'année 2014	136,12 euros
	140,40 euros
Cours le plus haut	le 30 décembre 2014
	114,55 euros
Cours le plus bas	le 24 mars 2014
<b>Progression annuelle au 31 décembre 2014</b>	
◆ L'Oréal	+ 9,08 %
◆ CAC 40	- 0,54 %
◆ Euronext 100	+ 3,64 %
◆ DJ Euro Stoxx 50	+ 1,20 %
◆ Stoxx Europe 600 Personal and Household Goods	+ 9,21 %
Capitalisation boursière au 31 décembre 2014	78,18 milliards d'euros <sup>(1)</sup>
Au 31 décembre 2014, le poids de l'action L'Oréal est de :	
◆ dans le CAC 40	4,07 %
◆ dans Euronext 100 <sup>(2)</sup>	3,82 %
◆ dans le DJ Euro Stoxx 50	1,71 %
◆ dans le Stoxx Europe 600 Personal and Household Goods	6,62 %

(1) Sur le nombre d'actions au 31 décembre 2014 soit 561 230 389 actions.

(2) Sur la base du nombre total d'actions pour l'indice Euronext 100.

### 7.5.1.3. UNE REMUNERATION DYNAMIQUE DES ACTIONNAIRES

- ◆ Résultat net par action : 5,34 euros <sup>(1)</sup>
- ◆ Dividende par action : 2,70 euros <sup>(2)</sup>
- ◆ Augmentation régulière du dividende par action (en euros) :
- ◆ Part de bénéfice consacrée aux dividendes <sup>(3)</sup> (en %) : 50,6 %



(1) Résultat net hors éléments non récurrents, dilué, part du groupe, par action des activités poursuivies.

(2) Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 22 avril 2015.

(3) Taux de distribution calculé par rapport au résultat net hors éléments non récurrents, dilué, part du groupe, par action. En considérant Sanofi déconsolidée en 2003.

(4) Sur la base du dividende proposé à l'Assemblée Générale du 22 avril 2015.

## 7.5.2. Marché du titre

### 7.5.2.1. VOLUMES DES TRANSACTIONS ET EVOLUTION DU COURS DE L'ACTION DE LA SOCIETE

Selon données Euronext, seule place de négociation pour laquelle des statistiques rétrospectives fiables ont pu être collectées.

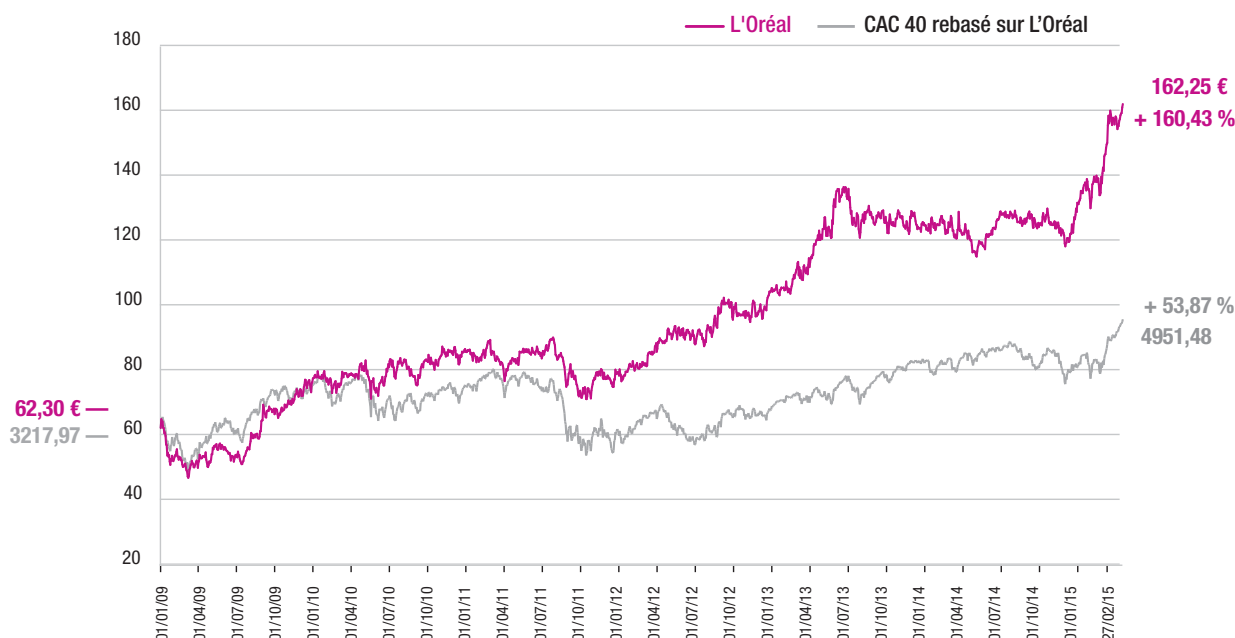
Date	Cours (en euros)			Moyenne quotidienne des transactions (en millions d'euros)
	Plus haut	Plus bas	Moyen	
<b>2012</b>				
Janvier	83,47	79,22	81,39	57,75
Février	86,12	80,93	83,94	73,93
Mars	92,53	85,27	88,87	78,27
Avril	94,80	88,82	91,89	123,11
Mai	93,98	88,85	91,44	77,67
Juin	93,27	86,80	90,24	78,67
Juillet	99,80	89,80	94,28	77,32
Août	102,50	95,54	100,12	63,04
Septembre	101,15	96,17	97,84	88,43
Octobre	101,85	94,55	97,98	64,40
Novembre	105,85	95,80	100,94	57,64
Décembre	106,40	103,20	104,86	52,32

Date	Cours (en euros)			Moyenne quotidienne des transactions (en millions d'euros)
	Plus haut	Plus bas	Moyen	
<b>2013</b>				
Janvier	114,50	103,65	107,78	51,95
Février	115,90	107,55	111,11	73,20
Mars	124,40	113,60	119,55	86,67
Avril	136,05	120,30	126,23	93,74
Mai	137,85	130,35	134,57	82,46
Juin	131,25	120,15	125,80	75,29
Juillet	131,00	123,40	127,68	61,67
Août	130,35	121,00	126,78	61,81
Septembre	129,80	123,60	126,71	61,25
Octobre	130,60	120,50	126,02	64,63
Novembre	126,50	120,80	124,41	66,41
Décembre	127,75	122,30	125,17	86,89

Date	Cours (en euros)			Moyenne quotidienne des transactions (en millions d'euros)
	Plus haut	Plus bas	Moyen	
<b>2014</b>				
Janvier	129,2	119,25	124,21	90,06
Février	134,75	120,15	123,09	121,84
Mars	123,4	114,55	118,60	90,1
Avril	124,6	116,35	120,60	86,16
Mai	129,65	123,15	127,09	77,66
Juin	129,85	125,25	127,57	74,31
Juillet	129,25	124,55	126,76	66,53
Août	128,6	123,2	125,62	80,23
Septembre	130,25	123,3	125,96	88,92
Octobre	126,25	117,05	121,73	107,22
Novembre	137,6	120,4	130,99	109,07
Décembre	140,4	127,7	136,74	99,11

Date	Cours (en euros)			Moyenne quotidienne des transactions (en millions d'euros)
	Plus haut	Plus bas	Moyen	
<b>2015</b>				
Janvier	160,20	133,40	146,59	133,35
Février	162,70	152,05	157,69	131,55

Evolution du cours de l'action L'Oréal par rapport à l'indice CAC 40 du 1<sup>er</sup> janvier 2009 au 28 février 2015 :



### 7.5.2.2. RENTABILITE TOTALE POUR L'ACTIONNAIRE

Parmi les différents indicateurs économiques et financiers de mesure de la création de valeur, L'Oréal a préféré retenir la « rentabilité totale pour l'actionnaire » (souvent intitulée

*Total Shareholder Return : TSR*). Cet indicateur constitue, en effet, une mesure synthétique qui intègre à la fois la valorisation du titre et les revenus perçus sous forme de dividendes (hors avoirs fiscaux avant le 1<sup>er</sup> janvier 2005).

#### 7.5.2.2.1. EVOLUTION SUR 5 ANS D'UN PORTEFEUILLE D'ENVIRON 15 000 EUROS INVESTIS EN ACTIONS L'ORÉAL AVEC REINVESTISSEMENT DES DIVIDENDES

Date d'opération	Nature de l'opération	Investissements (en euros)	Revenus (en euros)	Nombre d'actions après l'opération
31.12.2009	Achat de 192 actions, à 78,00 €	14 976,00		192
05.05.2010	Dividende : 1,50 € par action		288,00	192
	Ré-investissement : achat de 4 actions à 76,77 €	307,08		196
04.05.2011	Dividende : 1,80 € par action		352,80	196
	Ré-investissement : achat de 5 actions à 85,79 €	428,95		201
03.05.2012	Dividende : 2,00 € par action		402,00	201
	Ré-investissement : achat de 5 actions à 92,84 €	464,20		206
10.05.2013	Dividende : 2,30 € par action		473,80	206
	Ré-investissement : achat de 4 actions à 134,05 €	536,20		210
05.05.2014	Dividende : 2,50 € par action		525,00	210
	Ré-investissement : achat de 5 actions à 123,90 €	619,50		215
<b>TOTAL</b>		<b>17 331,93</b>	<b>2 041,60</b>	
<b>MONTANT NET TOTAL INVESTI</b>		<b>15 290,33</b>		

Valeur du portefeuille au 31 décembre 2014 (215 titres à 139,30 euros) : 29 949,50 euros.

Le capital initial a donc été multiplié par 2 en 5 ans (inflation cumulée sur 5 ans = 6,48 % - Source INSEE) et le capital final représente 1,96 fois le montant net total investi.

Le taux de rendement actuariel de l'investissement ressort à **14,53 % par an** (en supposant la revente des titres le 31 décembre 2014, hors impôt sur la plus-value de cession).

NOTA : Il n'est pas tenu compte de l'éventuel impôt sur le revenu payé par l'investisseur au titre des dividendes successifs.



7.5.2.2.2. EVOLUTION SUR 10 ANS D'UN PORTEFEUILLE D'ENVIRON 15 000 EUROS INVESTIS EN ACTIONS L'ORÉAL AVEC RÉINVESTISSEMENT DES DIVIDENDES

Date d'opération	Nature de l'opération	Investissements (en euros)	Revenus (en euros)	Nombre d'actions après l'opération
31.12.2004	Achat de 269 actions, à 55,85 €	15 023,65		269
11.05.2005	Dividende : 0,82 € par action		220,58	269
	Ré-investissement : achat de 4 actions à 56,05 €	224,20		273
10.05.2006	Dividende : 1,00 € par action		273,00	273
	Ré-investissement : achat de 4 actions à 72,65 €	290,60		277
03.05.2007	Dividende : 1,18 € par action		277,00	277
	Ré-investissement : achat de 4 actions à 86,67 €	346,68		281
30.04.2008	Dividende : 1,38 € par action		331,58	281
	Ré-investissement : achat de 5 actions à 76,21 €	381,05		286
24.04.2009	Dividende : 1,44 € par action		394,68	286
	Ré-investissement : achat de 8 actions à 52,02 €	416,12		294
05.05.2010	Dividende : 1,50 € par action		423,36	294
	Ré-investissement : achat de 6 actions à 76,77 €	460,62		300
04.05.2011	Dividende : 1,80 € par action		450,00	300
	Ré-investissement : achat de 6 actions à 85,79 €	514,74		306
03.05.2012	Dividende : 2,00 € par action		550,80	306
	Ré-investissement : achat de 6 actions à 92,84 €	557,04		312
10.05.2013	Dividende : 2,30 € par action		624,00	312
	Ré-investissement : achat de 5 actions à 134,05 €	670,25		317
05.05.2014	Dividende : 2,50 € par action		729,10	317
	Ré-investissement : achat de 6 actions à 123,90 €	743,40		323
<b>TOTAL</b>		<b>19 628,35</b>	<b>4 274,10</b>	
<b>MONTANT NET TOTAL INVESTI</b>		<b>15 354,25</b>		

Valeur du portefeuille au 31 décembre 2014 (323 titres à 139,30 euros) : 44 993,90 euros.

Le capital initial a donc été multiplié par 2,99 en 10 ans (inflation cumulée sur 10 ans = 14,76 % - Source INSEE) et le capital final représente 2,93 fois le montant net total investi.

Le taux de rendement actuariel de l'investissement ressort à 11,44 % par an (en supposant la revente des titres le 31 décembre 2014, hors impôt sur la plus-value de cession).

NOTA : Il n'est pas tenu compte de l'éventuel impôt sur le revenu payé par l'investisseur au titre des dividendes successifs.



### 7.5.2.2.3. EVOLUTION SUR 20 ANS D'UN PORTEFEUILLE D'ENVIRON 15 000 EUROS INVESTIS EN ACTIONS L'OREAL AVEC REINVESTISSEMENT DES DIVIDENDES ET ROMPUS DE DROITS D'ATTRIBUTION

Date d'opération	Nature de l'opération	Investissements (en euros)	Revenus (en euros)	Nombre d'actions après l'opération
31.12.1994	Achat de 90 actions, à 166,017 €	14 941,53		90
28.06.1995	Dividende : 1,85988 € par action, avoir fiscal non compris		167,39	90
	Ré-investissement : achat de 1 action à 185,84 €	185,84		91
28.06.1996	Dividende : 2,02757 € par action, avoir fiscal non compris		184,51	91
	Ré-investissement : achat de 1 action à 260,54 €	260,54		92
01.07.1996	Attribution gratuite (1 pour 10)			101
31.07.1996	Indemnisation de 2 droits à 22,85668 € par droit		45,71	101
	Ré-investissement : achat de 1 action à 236,91 €	236,91		102
01.07.1997	Dividende : 2,13429 € par action, avoir fiscal non compris		217,70	102
	Ré-investissement : achat de 1 action à 393,93 €	393,93		103
12.06.1998	Dividende : 2,43918 € par action, avoir fiscal non compris		251,24	103
	Ré-investissement : achat de 1 action à 473,05 €	473,05		104
15.06.1999	Dividende : 2,82031 € par action, avoir fiscal non compris		293,31	104
	Ré-investissement : achat de 1 action à 586,50 €	586,50		105
15.06.2000	Dividende : 3,40 € par action, avoir fiscal non compris		357,00	105
	Ré-investissement : achat de 1 action à 825,00 €	825,00		106
03.07.2000	Division du nominal par dix (échange 10 pour 1)			1 060
08.06.2001	Dividende : 0,44 € par action, avoir fiscal non compris		466,40	1 060
	Ré-investissement : achat de 6 actions à 78,15 €	468,90		1 066
04.06.2002	Dividende : 0,54 € par action, avoir fiscal non compris		575,64	1 066
	Ré-investissement : achat de 8 actions à 74,95 €	599,60		1 074
27.05.2003	Dividende : 0,64 € par action, avoir fiscal non compris		687,36	1 074
	Ré-investissement : achat de 12 actions à 61,10 €	733,20		1 086
14.05.2004	Dividende : 0,73 € par action, avoir fiscal non compris		792,78	1 086
	Ré-investissement : achat de 13 actions à 63,65 €	827,45		1 099
11.05.2005	Dividende : 0,82 € par action		901,18	1 099
	Ré-investissement : achat de 16 actions à 56,50 €	904,00		1 115
10.05.2006	Dividende : 1,00 € par action		1 115,00	1 115
	Ré-investissement : achat de 16 actions à 72,65 €	1 162,40		1 131
03.05.2007	Dividende : 1,18 € par action		1 334,58	1 131
	Ré-investissement : achat de 16 actions à 86,67 €	1 386,72		1 147
30.04.2008	Dividende : 1,38 € par action		1 582,86	1 147
	Ré-investissement : achat de 21 actions à 76,21 €	1 600,41		1 168
24.04.2009	Dividende : 1,44 € par action		1 681,92	1 168
	Ré-investissement : achat de 33 actions à 52,02 €	1 716,50		1 201
05.05.2010	Dividende : 1,50 € par action		1 801,50	1 201
	Ré-investissement : achat de 24 actions à 76,77 €	1 842,48		1 225
04.05.2011	Dividende : 1,80 € par action		2 205,00	1 225
	Ré-investissement : achat de 26 actions à 85,79 €	2 230,54		1 251
03.05.2012	Dividende : 2,00 € par action		2 502,00	1 251
	Ré-investissement : achat de 27 actions à 92,84 €	2 506,68		1 278
10.05.2013	Dividende : 2,30 € par action		2 939,40	1 278
	Ré-investissement : achat de 22 actions à 134,05 €	2 949,10		1 300
05.05.2014	Dividende : 2,50 € par action		3 250,00	1 300
	Ré-investissement : achat de 27 actions à 123,90 €	3 345,30		1 327
<b>TOTAL</b>		<b>40 176,58</b>	<b>23 352,48</b>	
<b>MONTANT NET TOTAL INVESTI</b>		<b>16 824,10</b>		

Valeur du portefeuille au 31 décembre 2014 (1 327 titres à 139,30 €) : 184 851,10 €

Le capital initial a donc été **multiplié par 12,37 en 20 ans** (inflation cumulée sur 20 ans = 34,31 % - Source INSEE) et le capital final représente 10,99 fois le montant net total investi.

Le taux de rendement actuariel de l'investissement ressort à **13,04 % par an** (en supposant la revente des titres le 31 décembre 2014, hors impôt sur la plus-value de cession).

## 7.6. POLITIQUE D'INFORMATION

L'Oréal s'attache à faire progresser la qualité de l'information financière et veille à maintenir un dialogue régulier avec ses actionnaires et avec les investisseurs français et internationaux. Au-delà des obligations légales, c'est une palette complète d'outils : contenus imprimés et digitaux, événements et réunions, conférences d'investisseurs et *roadshows* qui sont offerts à tous les interlocuteurs pour mieux appréhender le *business model* de L'Oréal et les potentialités du marché de la beauté.

### 7.6.1. Des outils de communication complémentaires

En 2014, la Direction de la Communication Financière de L'Oréal a partagé avec l'ensemble de la communauté financière une information riche et complète *via* une palette d'outils de communication qui accorde une grande place au digital.

L'Oréal met à disposition deux publications annuelles très complémentaires, le Rapport d'Activité et le Document de Référence.

Le site [www.loreal-finance.com](http://www.loreal-finance.com) rassemble l'exhaustivité des informations financières et extra-financières. Il évolue régulièrement dans son contenu et son ergonomie pour un accès toujours plus facile et rapide à l'information.

L'Oréal Finance Mag, l'e-magazine des actionnaires de L'Oréal [www.magazine.loreal-finance.com](http://www.magazine.loreal-finance.com), est destiné aux actionnaires et à tous ceux qui recherchent une information complète sur la stratégie du Groupe et la vie des marques, sous un angle *business*, enrichie de contenus multimédia.

L'application mobile L'Oréal Finance est disponible en versions française et anglaise sur l'Apple Store et Google Play. Très appréciée des professionnels et des actionnaires individuels, elle permet de garder l'actualité L'Oréal Finance à portée de main.

Les Lettres aux actionnaires et leur volet digital, les *e-newsletters* permettent de tenir informés régulièrement les abonnés lors de chacun des grands événements de la vie du Groupe.

L'Oréal continue d'actualiser ses publications dédiées aux actionnaires individuels telles que la brochure présentant les

NOTA : Il n'est pas tenu compte de l'éventuel impôt sur le revenu payé par l'investisseur au titre des dividendes successifs.

### 7.5.2.3. DIVIDENDES

Le délai de prescription des dividendes est de 5 ans. Les dividendes dont le paiement n'a pas été demandé sont reversés à la Caisse des Dépôts et Consignations.

« 5 bonnes raisons de partager l'aventure L'Oréal » et le dépliant expliquant les avantages du nominatif pour répondre aux interrogations des actionnaires sur ce mode de détention de titres.

Attaché à la transparence et à l'accessibilité de l'information, le Groupe offre un libre accès à l'ensemble de ses supports auxquels chacun peut accéder, télécharger ou demander à recevoir gratuitement.

### 7.6.2. De très nombreuses rencontres pour un dialogue régulier et approfondi

- ◆ Chaque année, la Direction de la Communication Financière organise une réunion d'information financière et des conférences téléphoniques destinées aux analystes et investisseurs institutionnels, et auxquelles les journalistes qui suivent l'industrie cosmétique sont conviés. Les présentations des résultats financiers du Groupe et de l'activité des Divisions opérationnelles sont retransmises en direct sur le site financier [www.loreal-finance.com](http://www.loreal-finance.com). Toutes les informations présentées sont mises à disposition sur ce site, le jour même de leur publication, tant pour les résultats annuels que pour les résultats semestriels.
- ◆ Dix réunions d'actionnaires, organisées sous différentes formes dans plusieurs capitales régionales ainsi qu'à l'étranger, en collaboration avec la Fédération des Investisseurs Individuels et des Clubs d'investissement (F2iC), le Cercle de Liaison des Informateurs Financiers en France (CLIFF), des associations d'actionnaires et des journaux financiers, ont réuni plus de 2 000 participants. En 2014, la Direction des Relations actionnaires Individuels a organisé avec succès des visites de sites (usines) et des réunions d'actionnaires dans les académies de coiffure du Groupe.
- ◆ La participation au Salon Actionaria pour la onzième année consécutive a été l'occasion de réunir plus de 700 personnes qui ont assisté à une présentation de M. Christian Mulliez, Vice-Président, Directeur Général Administration et Finances. De nombreux actionnaires ont pu également rencontrer directement des représentants du Groupe sur le stand L'Oréal et se renseigner sur les modalités d'inscription de leurs titres au nominatif.

L'ensemble de ces manifestations a permis à l'équipe de la Direction des Relations actionnaires Individuels d'aller à la rencontre de près de 6 000 actionnaires individuels en 2014.

- ◆ Témoignage de la fidélité des actionnaires qui accompagnent le développement du Groupe sur le long terme, l'inscription au nominatif intéresse un nombre toujours plus grand d'entre eux. Grâce au dividende majoré et aux nombreux avantages liés à ce mode de détention, le nominatif offre aux actionnaires du Groupe le moyen de se faire connaître, d'avoir un accès systématique et privilégié à l'information, et de participer étroitement au développement du Groupe.
- ◆ Véritable organe de concertation et de dialogue avec les actionnaires individuels, le Comité Consultatif des actionnaires Individuels regroupe 18 actionnaires nommés pour trois ans (nominatifs et au porteur) qui participent activement, par leur réflexion et leurs travaux, au développement et à l'enrichissement de la communication financière du Groupe sur des thèmes tels que : l'Assemblée Générale, la communication digitale, la Recherche et l'Innovation ou la refonte du site [www.loreal-finance.com](http://www.loreal-finance.com). En 2014, le Comité Consultatif s'est réuni quatre fois.
- ◆ La Direction des Relations Investisseurs (DRI) organise tout au long de l'année de très nombreuses rencontres avec les investisseurs institutionnels des principales places boursières mondiales. Comme chaque année, la DRI a convié des analystes et investisseurs à un voyage d'étude sur le terrain, cette fois-ci dans un nouveau marché. Au total, en 2014, ce sont près de 650 investisseurs qui ont été ainsi rencontrés.
- ◆ Enfin, un numéro vert pour la France (0 800 66 66 66) et l'étranger (+33 1 40 14 80 50) est à la disposition des actionnaires de L'Oréal. Un serveur vocal interactif permet, 24 heures sur 24, d'accéder aux informations sur le cours de Bourse, le calendrier de l'actionnaire ou un résumé du dernier communiqué. Le service actionnaires est également disponible à ce numéro pendant les horaires d'ouverture (8:45 - 18:00 heures de Paris).

### 7.6.3. Agenda financier 2015

12.02.2015	Résultats annuels 2014
20.04.2015	Chiffre d'affaires 1 <sup>er</sup> trimestre 2015
22.04.2015	Assemblée Générale Mixte
30.07.2015	Résultats et chiffre d'affaires 1 <sup>er</sup> semestre 2015
Octobre 2015*	Chiffre d'affaires 9 mois 2015

\* La date précise sera indiquée sur le site Internet [www.loreal-finance.com](http://www.loreal-finance.com).

### 7.6.4. Communiqués financiers publiés en 2014

10.02.2014	Résultats annuels 2013 : Nouveau renforcement des positions mondiales, marge d'exploitation record
11.02.2014	Opération stratégique approuvée par les Conseils d'Administration de Nestlé et de L'Oréal
14.03.2014	Assemblée Générale Mixte du 17 avril 2014/Document de Référence 2013
24.03.2014	Signature du contrat de cession par L'Oréal à Nestlé de sa participation dans Galderma
08.04.2014	Avec l'acquisition de Magic Holdings, L'Oréal réalise son investissement le plus important sur le marché de la beauté en Chine
14.04.2014	Chiffre d'affaires du 1 <sup>er</sup> trimestre 2014 : un premier trimestre encourageant et contrasté
17.04.2014	Assemblée Générale Mixte et Conseil d'Administration
30.04.2014	L'Oréal finalise l'acquisition de Decléor et Carita
18.06.2014	L'Oréal signe un accord pour l'acquisition de NYX Cosmetics
08.07.2014	L'Oréal finalise l'opération stratégique avec Nestlé
31.07.2014	Résultats semestriels 2014 : Un premier semestre solide
01.08.2014	Mise à disposition du Rapport Financier Semestriel au 30 juin 2014
08.09.2014	L'Oréal signe un accord pour l'acquisition du Groupe Niely Cosméticos au Brésil
26.09.2014	PUMA et L'Oréal signent un Contrat de licence
03.11.2014	Chiffre d'affaires au 30 septembre 2014
27.11.2014	L'Oréal et Nestlé annoncent le projet de mettre fin à l'activité de leur joint-venture Innéov
18.12.2014	L'Oréal conteste toute entente anticoncurrentielle

# 8

## ASSEMBLEE GENERALE

<b>8.1. PROJET DE RESOLUTIONS ET RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 22 AVRIL 2015 (ARRETE A LA DATE DU 12 FEVRIER 2015)</b>	<b>292</b>	<b>8.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUGMENTATION DE CAPITAL RESERVEE AUX SALARIES</b>	<b>309</b>
8.1.1. Partie ordinaire	293		
8.1.2. Partie extraordinaire	302		
<b>8.2 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONNEXISTANTES ET/OU A EMETTRE AU PROFIT DES SALARIES ET DES MANDATAIRES SOCIAUX</b>	<b>308</b>		

---

Ce chapitre présente le Rapport du Conseil d'Administration sur les projets de résolutions ainsi que le texte complet des résolutions qui seront soumis à l'Assemblée Générale mixte des actionnaires de L'Oréal.

Elle se tiendra le 22 avril 2015 au Palais des Congrès, à Paris

---

## **8.1. PROJET DE RESOLUTIONS ET RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 22 AVRIL 2015 (ARRETE A LA DATE DU 12 FEVRIER 2015)**

---

### **A CARACTERE ORDINAIRE**

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2014
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2014
3. Affectation du bénéfice de l'exercice 2014 et fixation du dividende
4. Nomination de Madame Sophie Bellon en qualité d'administrateur
5. Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Charles-Henri Filippi
6. Avis consultatif des actionnaires sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 au Président-Directeur Général
7. Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions

### **A CARACTERE EXTRAORDINAIRE**

8. Délégation de compétence à consentir au Conseil d'Administration en vue d'augmenter le capital soit par émission d'actions ordinaires avec maintien du droit préférentiel de souscription, soit par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres
9. Autorisation donnée au Conseil d'Administration de procéder à l'attribution gratuite aux salariés et mandataires sociaux d'actions existantes et/ou à émettre emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription
10. Délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue de permettre la réalisation d'une augmentation de capital réservée aux salariés avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires
11. Modification de l'article 12 des statuts liée à l'instauration d'un droit de vote double par la Loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 afin de conserver des droits de vote simples
12. Suppression dans les statuts de la mention des délais à prendre en compte pour participer à l'Assemblée Générale des actionnaires
13. Pouvoirs pour formalités

### 8.1.1. Partie ordinaire

#### RESOLUTIONS 1, 2 ET 3 : APPROBATION DES COMPTES ANNUELS (SOCIAUX ET CONSOLIDES), AFFECTATION DU BENEFICE DE L'EXERCICE 2014 ET FIXATION DU DIVIDENDE

##### / EXPOSE DES MOTIFS

Au vu des Rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes, l'Assemblée est appelée à approuver :

- ◆ les comptes sociaux, avec un compte de résultat qui fait ressortir en 2014 un bénéfice net de 4 937 957 395,33 euros contre 2 366 052 070,73 euros en 2013 ;
- ◆ les comptes consolidés de l'exercice 2014.

Le taux de distribution du dividende ordinaire (dividende ordinaire versé/ résultat net des activités poursuivies hors éléments non récurrents, dilué, part du groupe, par action) serait de 50,6 % en 2014 et continuerait ainsi sa progression :

Année	2009	2010	2011	2012	2013
Taux de distribution	43,9 %	44,9 %	46,3 %	46,8 %	48,7 %

- ◆ Un dividende majoré par action de 2,97 euros.

Le dividende majoré sera attribué aux actions inscrites sous la forme nominative depuis le 31 décembre 2012 au plus tard, et qui le resteront sous cette forme et sans interruption jusqu'à la date de mise en paiement du dividende en 2015. Le nombre de titres éligibles à cette majoration de dividende ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social.

Le détail de ces comptes figure dans le Rapport Financier Annuel 2014 et leurs principaux éléments dans le dossier de convocation de cette Assemblée.

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale :

- ◆ Un dividende ordinaire par action de 2,70 euros, soit une croissance de son montant de 8 % par rapport au dividende de l'exercice précédent.

Si l'Assemblée Générale approuve cette proposition, les dividendes (ordinaire et majoré) seront détachés de l'action le 5 mai 2015 à zéro heure, heure de Paris, et payés le 7 mai 2015.

Le montant du dividende ordinaire et du dividende majoré est éligible à l'abattement résultant de l'article 158-3-2° du Code général des impôts.

##### / PREMIERE RESOLUTION : APPROBATION DES COMPTES SOCIAUX DE L'EXERCICE 2014

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise des Rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes, approuve le Rapport du Conseil d'Administration et les comptes sociaux annuels de l'exercice 2014, tels qu'ils ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces Rapports, faisant ressortir un bénéfice net de 4 937 957 395,33 euros, contre 2 366 052 070,73 euros au titre de l'exercice 2013.

##### / DEUXIEME RESOLUTION : APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDES DE L'EXERCICE 2014

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise des Rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice 2014 ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces Rapports.

##### / TROISIEME RESOLUTION : AFFECTATION DU BENEFICE DE L'EXERCICE 2014 ET FIXATION DU DIVIDENDE

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, sur la proposition du Conseil d'Administration, décide d'affecter comme suit le bénéfice de l'exercice 2014 s'élevant à 4 937 957 395,33 euros :

Aucune dotation à la réserve légale, celle-ci s'élevant déjà à plus du dixième du capital social	-
Montant attribué aux actionnaires à titre de dividende * (y compris le dividende majoré)	1 524 207 527,28 €
<b>Solde affecté au compte « Autres réserves »</b>	<b>3 413 749 868,05 €</b>

\* En ce compris un premier dividende égal à 5 % des sommes dont les titres sont libérés, soit la totalité du capital.



Ce montant est calculé sur la base du nombre d'actions composant le capital au 31 décembre 2014 et sera ajusté en fonction :

- ◆ du nombre d'actions émises entre le 1<sup>er</sup> janvier 2015 et la date de paiement de ce dividende suite à des levées d'options de souscription d'actions ou à l'acquisition définitive d'actions nouvelles attribuées gratuitement et ayant droit audit dividende ;
- ◆ du nombre définitif d'actions éligibles au dividende majoré compte tenu des cessions ou du transfert dans un compte au porteur entre le 1<sup>er</sup> janvier 2015 et la date de mise en paiement du dividende.

L'Assemblée fixe en conséquence le dividende ordinaire à 2,70 euros par action, le dividende majoré s'établissant à 2,97 euros par action. Le dividende majoré sera attribué aux actions inscrites sous la forme nominative depuis le

31 décembre 2012 au plus tard, et qui resteront inscrites sous cette forme et sans interruption jusqu'à la date de mise en paiement du dividende, étant précisé que le nombre de titres éligibles à cette majoration de dividendes ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social. Les dividendes (ordinaire et majoré) seront détachés de l'action le 5 mai 2015 à zéro heure (heure de Paris) et payés le 7 mai 2015.

Dans le cas où, lors de la mise en paiement, la Société détiendrait certaines de ses propres actions, le bénéfice distribuable correspondant au dividende non versé en raison de la détention desdites actions, serait affecté au compte « Autres réserves ». Il est rappelé qu'en l'état actuel du droit, pour les personnes physiques domiciliées en France, le dividende est imposable à l'impôt sur le revenu au barème progressif et est éligible à l'abattement qui résulte de l'article 158-3-2° du Code général des impôts.

Le tableau ci-dessous récapitule le montant des dividendes distribués, intégralement éligibles à l'abattement prévu à l'article 158-3-2° du Code général des impôts, au titre des trois exercices précédents :

	2011	2012	2013
Dividende ordinaire par action	2,00 €	2,30 €	2,50 €
Majoration du dividende par action	0,20 €	0,23 €	0,25 €

## RESOLUTIONS 4 ET 5 : MANDATS D'ADMINISTRATEURS

### / EXPOSE DES MOTIFS

La nomination d'un nouvel administrateur est soumise au vote de l'Assemblée ainsi que le renouvellement d'un administrateur, dont le mandat arrive à échéance à l'issue de cette Assemblée Générale.

#### 1. Composition du Conseil d'Administration de L'Oréal au 31 décembre 2014

Les administrateurs de L'Oréal sont d'origines diverses. Ils sont complémentaires du fait de leurs différentes expériences professionnelles, de leurs compétences et de leurs nationalités. Ils ont une bonne connaissance de l'entreprise. Les administrateurs sont présents, actifs et impliqués. Ce sont autant d'atouts pour la qualité des délibérations du Conseil dans le cadre des décisions qu'il est amené à prendre.

Les administrateurs ont un devoir de vigilance et exercent leur totale liberté de jugement. Cette liberté de jugement leur permet notamment de participer, en toute indépendance aux décisions ou travaux du Conseil et de ses Comités d'Etudes dont les missions se sont élargies depuis 2011.

**Jean-Paul Agon**, 58 ans est entré dans le Groupe L'Oréal en 1978. A la suite d'une carrière internationale comme Directeur Général Produits Grand Public en Grèce, de L'Oréal Paris en France, Directeur International de Biotherm, Directeur Général de L'Oréal Allemagne, Directeur Général de la zone Asie, Président et CEO de L'Oréal USA, Jean-Paul Agon a été nommé Directeur Général Adjoint de L'Oréal en 2005, Directeur Général en avril 2006 puis Président-Directeur

Général en 2011. Administrateur de L'Oréal depuis 2006, il est Président de la Fondation d'Entreprise L'Oréal et Président du Comité Stratégie et Développement Durable. En outre, Jean-Paul Agon est administrateur d'Air Liquide.

**Françoise Bettencourt Meyers**, 61 ans, fille de Madame Liliane Bettencourt, petite fille du fondateur de L'Oréal, Eugène Schueller, est Présidente de la société *holding* familiale Téthys depuis le 31 janvier 2012 et Présidente de la Fondation Bettencourt Schueller. Françoise Bettencourt Meyers est administrateur de L'Oréal depuis 1997 et membre du Comité Stratégie et Développement Durable depuis avril 2012.

**Peter Brabeck-Letmathe**, 70 ans, de nationalité autrichienne, exerce à titre principal, en dehors de L'Oréal, la fonction de Président du Conseil d'Administration de la société Nestlé. Peter Brabeck-Letmathe est administrateur de L'Oréal et Vice-Président du Conseil d'Administration depuis 1997. Il est membre du Comité Stratégie et Développement Durable depuis 2005, du Comité des Nominations et de la Gouvernance, et du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

**Jean-Pierre Meyers**, 66 ans, est administrateur de L'Oréal depuis 1987, Vice-Président du Conseil d'Administration depuis 1994, membre du Comité Stratégie et Développement Durable, du Comité des Nominations et de la Gouvernance et du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations. Il est Vice-Président du Conseil de Surveillance et Directeur Général de la société familiale Téthys et Vice-Président de la Fondation Bettencourt Schueller.



**Ana Sofia Amaral**, 49 ans, Directeur Scientifique et des Affaires Réglementaires de L'Oréal Portugal, Ana Sofia Amaral a été désignée en 2014 par l'Instance Européenne de Dialogue Social de L'Oréal (Comité d'Entreprise Européen) comme administrateur représentant les salariés.

**Charles-Henri Filippi**, 62 ans, a poursuivi une carrière dans le Groupe HSBC en étant notamment Président-Directeur Général de HSBC France de 2004 à 2007 et Président du Conseil d'Administration en 2007 et 2008. Charles-Henri Filippi est administrateur de L'Oréal depuis 2007, membre du Comité d'Audit, du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, et du Comité des Nominations et de la Gouvernance depuis 2014. Il est administrateur d'Orange et Président de Citigroup pour la France.

**Xavier Fontanet**, 66 ans, ancien Président-Directeur Général (1996-2009) et ancien Président du Conseil d'Administration d'Essilor (2010-2012), membre du Conseil de Surveillance de Schneider Electric, il est administrateur de L'Oréal depuis 2002 et Président du Comité des Nominations et de la Gouvernance depuis 2011.

**Belén Garijo**, 54 ans, de nationalité espagnole, est Président-Directeur Général de Merck Healthcare, entité regroupant l'ensemble des activités pharmaceutiques du groupe allemand Merck et membre de son Comité Exécutif. Belén Garijo est administrateur de L'Oréal depuis avril 2014. Elle est également administrateur de BBVA (Espagne).

**Bernard Kasriel**, 68 ans, ancien Directeur Général de Lafarge, il est administrateur de L'Oréal depuis 2004, Président du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations depuis 2007 et membre du Comité Stratégie et Développement Durable. Il est également administrateur d'Arkema et de Nucor (Etats-Unis).

**Christiane Kuehne**, 59 ans, de nationalité suisse, est Directrice Unité d'Affaires Stratégiques Alimentation chez Nestlé où elle est entrée en 1977. Christiane Kuehne est membre du Conseil d'Administration de L'Oréal et membre du Comité d'Audit depuis 2012.

**George Liarokapis**, 52 ans, de nationalité française et grecque, coordinateur de la Responsabilité Sociétale et Environnementale de L'Oréal pour la zone Europe de l'Ouest, Georges Liarokapis a été désigné en 2014 par la CFE-CGC comme administrateur représentant les salariés.

**Jean-Victor Meyers**, 28 ans, est membre du Conseil de Surveillance de la société *holding* familiale Téthys depuis janvier 2011. Il est administrateur de L'Oréal depuis février 2012 et membre du Comité d'Audit depuis avril 2014.

**Virginie Morgon**, 45 ans, est Directeur Général d'Eurazeo où elle est entrée en 2008 après seize années chez Lazard. Elle est administrateur de L'Oréal depuis 2013 et membre du Comité d'Audit. Elle est également administrateur d'Accor et de Vivendi.

**Annette Roux**, 72 ans, Présidente-Directrice Générale de Bénéteau de 1976 à 2005, puis Vice-Présidente du Conseil de Surveillance. Annette Roux est membre du Conseil d'Administration de L'Oréal depuis 2007. Elle est également Présidente de la Fondation d'Entreprise Bénéteau.

**Louis Schweitzer**, 72 ans, Président-Directeur Général de Renault de 1992 à 2005, Président du Conseil d'Administration

jusqu'en 2009. Louis Schweitzer est administrateur de L'Oréal depuis 2005, membre du Comité d'Audit et Président depuis février 2013, membre du Comité Stratégie et Développement Durable. Il est également Commissaire Général à l'investissement.

Dans le cadre du rachat de 48 500 000 actions L'Oréal détenues par Nestlé et de la cession de la participation de L'Oréal dans Galderma à Nestlé, finalisés le 8 juillet 2014, le nombre de représentants de Nestlé au Conseil d'Administration de L'Oréal a été réduit de 3 à 2 à la suite de la démission, à cette date, de M. Paul Bulcke.

#### Taux d'indépendance

Les deux administrateurs représentant les salariés n'étant pas comptabilisés en application du Code AFEP-MEDEF, le nombre d'administrateurs indépendants est de 7 sur 13, soit un taux d'indépendance de 54 %.

#### Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'Administration

Les deux administrateurs représentant les salariés n'étant pas comptabilisés en application du Code AFEP-MEDEF, le nombre de femmes dans le Conseil d'Administration est de 5 sur 13 administrateurs nommés par l'Assemblée, soit un taux de représentation des femmes de 38,5 %.

Il est rappelé qu'en application de la Loi, la proportion des administrateurs de chaque sexe ne pourra être inférieure à 40 % à l'issue de la première Assemblée Générale qui suivra le 1<sup>er</sup> janvier 2017. Le Code AFEP-MEDEF prévoit qu'en matière de représentation des hommes et des femmes, l'objectif est que chaque Conseil atteigne puis maintienne un pourcentage d'au moins 40 % de femmes dans un délai de six ans, à compter de l'Assemblée Générale de 2010, soit au plus tard le 27 avril 2016.

#### Durée du mandat et nombre minimal d'actions détenu

Le mandat des administrateurs nommés par l'Assemblée Générale de L'Oréal, a une durée statutaire de quatre ans ou une durée inférieure pour permettre un renouvellement échelonné des mandats d'administrateur. Le mandat d'un administrateur qui n'est pas nommé par l'Assemblée Générale est de quatre ans. Les administrateurs nommés par l'Assemblée Générale détiennent chacun un minimum de 1 000 actions L'Oréal. La liste complète des fonctions des administrateurs figure en page 40 et suivantes du présent Document de Référence.

#### 2. Examen de l'indépendance des administrateurs

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance propose chaque année au Conseil d'Administration d'examiner au cas par cas la situation de chacun des administrateurs au regard de leur indépendance selon les critères énoncés dans le Code AFEP-MEDEF.

Le Conseil d'Administration de L'Oréal est équilibré. Il comprend 15 membres au 31 décembre 2014 : Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général, cinq administrateurs issus des grands actionnaires dont trois de la famille Bettencourt Meyers et deux de Nestlé (parmi eux sont choisis les deux Vice-Présidents du Conseil), sept administrateurs indépendants (Annette Roux, Virginie Morgon, Belén Garijo, Charles-Henri Filippi, Xavier Fontanet, Bernard Kasriel, et Louis

Schweitzer) et deux administrateurs représentant les salariés (Ana Sofia Amaral et Georges Liarokapis).

L'examen de l'indépendance de ces administrateurs a été réalisé par le Comité des Nominations et de la Gouvernance fin 2014 sur la base notamment de l'étude des relations existantes entre la Société et les sociétés dans lesquelles les administrateurs exercent des mandats. Les administrateurs sont tous libres d'intérêt. Les mandats ainsi que les fonctions que les administrateurs exercent par ailleurs, leur disponibilité, leur apport personnel et leur participation aux travaux et aux débats du Conseil et de ses Comités en 2014, ont été pris en compte par le Comité des Nominations et de la Gouvernance pour évaluer la composition et le fonctionnement du Conseil (voir Chapitre 2 page 61).

### 3. Nomination d'un nouvel administrateur en 2015

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance a examiné la candidature d'un nouvel administrateur que le Conseil d'Administration a approuvée. La candidature de Mme Sophie Bellon est soumise à l'Assemblée Générale.

Mme Sophie Bellon, 53 ans, de nationalité française, est diplômée de l'EDHEC et a débuté sa carrière en 1985 aux Etats-Unis, dans la finance, comme conseil en fusions-acquisitions, puis dans le secteur de la mode en tant qu'agent de grandes marques internationales.

Après cette expérience de près de 10 ans aux Etats-Unis, Mme Sophie Bellon revient en France et rejoint Sodexo en 1994 où depuis plus de 20 ans, elle prend part, au travers de chacune de ses fonctions, aux grandes étapes de la croissance du Groupe Sodexo : d'abord à la Direction Financière où elle participe notamment à d'importants projets d'acquisitions ; elle poursuit son parcours à la Direction Commerciale et prend, en 2008, la Direction Générale du pôle Entreprises de Sodexo en France.

Sodexo est un Groupe international, leader mondial des services de qualité de vie, avec 420 000 salariés présents dans 80 pays.

Depuis janvier 2013, Mme Sophie Bellon a pris la Direction de la Stratégie de Recherche, Développement et Innovation de Sodexo.

En novembre 2013, le Conseil d'Administration de Sodexo a nommé Mme Sophie Bellon Vice-Présidente du Conseil d'Administration, afin qu'elle succède en janvier 2016 au Président Fondateur, M. Pierre Bellon, à la fonction de Président du Conseil d'Administration.

Très engagée en faveur de la diversité et de la mixité, Mme Sophie Bellon est également Co-Présidente de SWIFT (*Sodexo Women's International Forum for Talent*), programme destiné à accroître la représentativité des femmes au sein des organes de décision de Sodexo.

Mme Sophie Bellon apportera au Conseil de L'Oréal sa connaissance pluridisciplinaire de l'entreprise au plus haut niveau et sa vision stratégique, ses valeurs humaines et de fortes convictions en matière de responsabilité sociétale, une des priorités de développement du Groupe L'Oréal dans le cadre du programme « *Sharing Beauty With All* ».

### 4. Renouvellement d'un mandat d'administrateur en 2015

Mme Annette Roux, administrateur indépendant, n'a pas souhaité que son mandat soit renouvelé.

Le taux de représentation des femmes et le nombre d'administrateurs indépendants resteraient inchangés par rapport à ceux au 31 décembre 2013, si la nomination de Mme Sophie Bellon est approuvée par la présente Assemblée Générale.

Le mandat d'administrateur de M. Charles-Henri Filippi arrivant à échéance en 2015, son renouvellement pour une durée de quatre ans est soumis à l'Assemblée.

M. Charles-Henri Filippi a participé en 2014 à toutes les réunions du Conseil d'Administration et à toutes les réunions des trois Comités du Conseil d'Administration dont il est membre (Comité d'Audit, Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations et Comité des Nominations et de la Gouvernance), à l'exception d'une réunion du Comité des Nominations et de la Gouvernance.

Membre du Comité d'Audit depuis 2008, il complète harmonieusement et efficacement la compétence du Conseil dans le domaine financier. Egalement membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations et du Comité des Nominations et de la Gouvernance, M. Charles-Henri Filippi dispose ainsi d'une expertise croisée qui enrichit utilement les travaux de chacun de ces Comités.

M. Charles-Henri Filippi est un administrateur indépendant, libre d'intérêt, disponible et compétent.

Les relations d'affaires entre la Société L'Oréal et Citigroup France, dont il est Président, font l'objet chaque année, dans le cadre de l'évaluation de l'indépendance des administrateurs, d'une analyse approfondie. Le Conseil a constaté qu'elles n'étaient pas significatives à la fois compte tenu de leur nature et de leur volume, s'agissant essentiellement de commissions de change. La possibilité pour L'Oréal de recourir à un panel de banques, dans un contexte concurrentiel, exclut par ailleurs toute relation de dépendance.

En outre, M. Charles-Henri Filippi connaît l'obligation de faire part au Conseil d'Administration de L'Oréal de toute situation de conflit d'intérêt, même potentiel, et le devoir de ne pas participer aux décisions ni aux délibérations correspondantes. De plus, il ne participe pas, au sein de Citigroup, aux travaux susceptibles de concerner L'Oréal.

A titre indicatif, si l'Assemblée Générale vote en 2015 la nomination et le renouvellement qui lui sont proposés, les échéances des mandats des 15 administrateurs de L'Oréal seraient les suivantes :

Administrateurs	Echéances des mandats			
	2016	2017	2018	2019
Jean-Paul Agon			X	
Françoise Bettencourt Meyers		X		
Peter Brabeck-Letmathe		X		
Jean-Pierre Meyers	X			
Ana Sofia Amaral			X	
Sophie Bellon				X
Charles-Henri Filippi				X
Xavier Fontanet			X	
Belén Garijo			X	
Bernard Kasriel	X			
Christiane Kuehne	X			
Georges Liarokapis			X	
Jean-Victor Meyers	X			
Virginie Morgon		X		
Louis Schweitzer		X		
Nombre de renouvellements par an	4	4	5	2

**/ QUATRIEME RESOLUTION : NOMINATION DE MADAME SOPHIE BELLON EN QUALITE D'ADMINISTRATEUR**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, nomme, pour une durée de quatre ans, Madame Sophie Bellon en qualité d'administrateur.

Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2019 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

**/ CINQUIEME RESOLUTION : RENOUELEMENT DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR DE MONSIEUR CHARLES-HENRI FILIPPI**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, renouvelle, pour une durée de quatre ans, le mandat d'administrateur de Monsieur Charles-Henri Filippi.

Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2019 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

## RESOLUTION 6 : AVIS CONSULTATIF DES ACTIONNAIRES SUR LES ELEMENTS DE LA REMUNERATION DUE OU ATTRIBUEE AU TITRE DE L'EXERCICE 2014 AU PRESIDENT-DIRECTEUR GENERAL

### / EXPOSE DES MOTIFS

Conformément au Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2013 et auquel L'Oréal se réfère, les éléments de la rémunération due ou attribuée par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations au Président-Directeur Général, Monsieur Jean-Paul Agon, au titre de l'exercice 2014, sont présentés à l'Assemblée Générale Annuelle pour avis consultatif.

### / TABLEAUX RECAPITULATIFS DES ELEMENTS DE LA REMUNERATION

Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de 2014	Montants ou valorisation soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	2 200 000 €	Le Conseil d'Administration du 10 février 2014, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de porter la rémunération fixe brute annuelle de M. Jean-Paul Agon, dans la perspective du renouvellement de son mandat, de 2 100 000 euros, inchangée depuis 2008, à 2 200 000 euros, soit une augmentation de 4,8 %.
Rémunération variable annuelle	1 760 000 €	<p>La rémunération variable annuelle est conçue de façon à aligner la rétribution du Président-Directeur Général avec la performance annuelle du Groupe et à favoriser année après année la mise en œuvre de sa stratégie. Elle est exprimée en pourcentage de la rémunération fixe et ce pourcentage peut atteindre au maximum 100 % de la rémunération fixe.</p> <p><b>Les critères d'évaluation pour l'année 2014 sont les suivants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>Objectifs financiers (60 % de la rémunération variable annuelle) :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ chiffre d'affaires comparable par rapport au budget ;</li> <li>◆ parts de marché par rapport aux principaux concurrents ;</li> <li>◆ résultat d'exploitation par rapport à 2013 ;</li> <li>◆ bénéfice net par action par rapport à 2013 ;</li> <li>◆ cash-flow par rapport à 2013.</li> </ul> </li> </ul> <p>L'appréciation est effectuée critère par critère sans compensation. Une synthèse des résultats 2014 à partir desquels se fonde l'appréciation des objectifs est disponible en page 80 du Document de Référence.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>Objectifs extra-financiers (40 % de la rémunération variable annuelle) :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Critères RSE: <i>Programme « Sharing Beauty with All »</i> qui définit 4 axes de développement : <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Innover durablement</li> <li>◆ Produire durablement</li> <li>◆ Consommer durablement</li> <li>◆ Partager notre croissance</li> </ul> </li> <li>▶ Critères Ressources Humaines : <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Equilibre Femmes / Hommes</li> <li>◆ Développement des talents</li> <li>◆ Accès à la formation</li> </ul> </li> <li>▶ Critères qualitatifs : <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Image / Réputation de l'entreprise / Dialogue avec les parties prenantes</li> <li>◆ Prise en charge des priorités de l'année</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> <p>L'appréciation est effectuée critère par critère sans compensation. Une synthèse des réalisations 2014 est disponible en page 81 du Document de Référence.</p> <p><b>Appréciation pour 2014 par le Conseil d'Administration du 12 février 2015 :</b></p> <p>Sur la base des critères d'évaluation précités, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations a décidé d'attribuer une part variable de 1 760 000 euros bruts au titre de l'année 2014, soit 80% de l'objectif maximum.</p> <p>Pour des raisons de confidentialité, L'Oréal ne communique pas le détail par critère des montants versés ; les éléments d'appréciation sont détaillés pages 80 et 81 du Document de Référence.</p>

Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de 2014	Montants ou valorisation soumis au vote	Présentation
Rémunération variable pluriannuelle	0 €	Sans objet dans la mesure où le Conseil d'Administration n'a attribué aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	0 €	Sans objet dans la mesure où le Conseil d'Administration n'a attribué aucune rémunération exceptionnelle.
Jetons de présence	0 €	Lors de sa réunion du 28 novembre 2014, le Conseil d'Administration a pris acte du souhait exprimé par M. Jean-Paul Agon, de ne plus bénéficier de jetons de présence en sa qualité de Président-Directeur Général.
Options d'actions, actions de performance (et tout autre élément de rémunération long terme)	40 000 actions de performance valorisées à 4 183 200 € (juste valeur estimée selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des comptes consolidés)	<p>Dans le cadre de l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2013 (résolution n° 10), le Conseil d'Administration du 17 avril 2014 a décidé, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, l'attribution conditionnelle de 40 000 actions (« ACAs ») à M. Jean-Paul Agon.</p> <p>La juste valeur estimée selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des comptes consolidés d'une ACAs du Plan du 17 avril 2014 est de 104,58 € pour les résidents fiscaux et/ou sociaux français dont M. Jean-Paul Agon fait partie. Cette juste valeur était de 112,37 € le 26 avril 2013.</p> <p>La juste valeur estimée selon les normes IFRS des 40 000 ACAs attribuées en 2014 à M. Jean-Paul Agon est donc de 4 183 200 €.</p> <p>L'acquisition définitive de ces actions est soumise à la réalisation de conditions de performance qui sera constatée au terme d'une période d'acquisition de 4 ans à compter de la date d'attribution.</p> <p>Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra, pour une moitié d'entre elles, de la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents, celui-ci étant composé des sociétés Procter &amp; Gamble, Unilever, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson &amp; Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Revlon, Elizabeth Arden ; et pour l'autre moitié, de l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe L'Oréal.</p> <p>Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des trois exercices pleins de la période d'acquisition. La première année pleine prise en compte pour l'évaluation des conditions de performance relatives à cette attribution est l'année 2015. Le suivi des conditions de performance année après année est détaillé en page 282 du Document de Référence.</p> <p>Concernant le critère lié au chiffre d'affaires, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, L'Oréal doit faire au moins aussi bien que l'évolution moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents. En deça de ce niveau, l'attribution est dégressive. Le Conseil définit un seuil, non rendu public, pour des raisons de confidentialité, en deçà duquel aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.</p> <p>Concernant le critère lié au résultat d'exploitation, un niveau de croissance, défini par le Conseil mais non rendu public pour des raisons de confidentialité, doit être atteint ou dépassé pour que la totalité des actions attribuées gratuitement soient définitivement acquises par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si le résultat d'exploitation ne progresse pas en valeur absolue sur la période, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.</p> <p>L'attribution d'actions dont a bénéficié M. Jean-Paul Agon en 2014 représente :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 3,74 % du nombre total d'ACAs attribuées aux 1 978 bénéficiaires de ce même Plan ;</li> <li>◆ 3,65 % de leur juste valeur estimée selon les normes IFRS.</li> </ul> <p>Conformément à l'autorisation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 26 avril 2013, cette attribution d'actions ne représente pas plus de 0,6 % du capital social, étant entendu que le montant maximum attribué aux dirigeants mandataires sociaux ne peut représenter plus de 10% du montant total d'actions pouvant être attribuées gratuitement. Aucune option d'achat ou de souscription d'actions, ni aucun autre élément d'animation à long terme, n'a été consenti à M. Jean-Paul Agon en 2014.</p>
Avantages en nature	0 €	M. Jean-Paul Agon bénéficie des moyens matériels nécessaires à l'exécution de son mandat comme, par exemple, la mise à disposition d'une voiture avec chauffeur. Ces dispositifs, strictement limités à un usage professionnel, à l'exclusion de tout usage privé, ne sont pas des avantages en nature.
Indemnité de prise de fonction	0 €	Sans objet dans la mesure où M. Jean-Paul Agon est Directeur Général depuis 2006 et Président-Directeur Général depuis 2011.

Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de 2014 qui ont antérieurement fait l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de 2014 qui ont antérieurement fait l'objet d'un vote par l'Assemblée Générale au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés	Montants soumis au vote	Présentation
Indemnité de départ et indemnité de non-concurrence	Non applicable	<p>Aucune indemnité n'est due au titre de la cessation du mandat social.</p> <p>Le versement des indemnités dues au titre du contrat de travail suspendu a été approuvé par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010.</p> <p>La rémunération au titre du contrat de travail, à prendre en compte pour l'ensemble des droits qui y sont attachés, est établie à partir de la rémunération à la date de suspension du contrat en 2006, soit 1 500 000 euros de rémunération fixe et 1 250 000 euros de rémunération variable. Cette rémunération est réévaluée chaque année par application du coefficient de revalorisation des salaires et des cotisations pour les pensions publié par la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse. Elle est au 1er janvier 2015 de 1 671 000 euros de rémunération fixe et 1 392 500 euros de rémunération variable.</p> <p>En cas de départ et selon les motifs de celui-ci, il ne serait versé à M. Jean-Paul Agon que les seules indemnités de licenciement, sauf faute grave ou lourde, ou de départ ou mise à la retraite dues au titre du contrat de travail suspendu.</p> <p>Ces indemnités, étant attachées uniquement à la rupture du contrat de travail et en stricte application de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques et des accords collectifs applicables à l'ensemble des cadres de L'Oréal, sont dues en tout état de cause par application des règles d'ordre public du Droit du travail. Elles ne sont soumises à aucune autre condition que celles prévues par la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques ou les accords susvisés. Il en va de même de la clause de non-concurrence et de la contrepartie pécuniaire qui lui est attachée.</p> <p>En application du barème de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, en cas de licenciement, sauf faute grave ou lourde, l'indemnité de licenciement ne pourrait être supérieure, compte tenu de l'ancienneté de M. Jean-Paul Agon, à 20 mois de la rémunération attachée au contrat de travail suspendu.</p> <p>Au titre du contrat de travail, en application des dispositions de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, en cas de cessation du contrat de travail, l'indemnité de contrepartie de la clause de non-concurrence serait payable mensuellement pendant deux ans sur la base des deux tiers de la rémunération fixe mensuelle attachée au contrat de travail suspendu sauf si M. Jean-Paul Agon était libéré de l'application de la clause.</p> <p>Pour information, le montant cumulé de l'indemnité conventionnelle et de l'indemnité de contrepartie de la clause de non-concurrence qui aurait été dû à M. Jean-Paul Agon s'il avait été mis fin à son contrat de travail le 31 décembre 2014 dans le cadre d'un licenciement, sauf faute grave ou lourde, aurait représenté une somme inférieure à 24 mois de la rémunération fixe et variable qu'il a perçue en 2014 en qualité de mandataire social.</p>
Régime de retraite supplémentaire	Non applicable	<p>M. Jean-Paul Agon relève, au titre de son contrat de travail suspendu, du régime de « Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture », fermé le 31 décembre 2000.</p> <p>Les principales caractéristiques de ce régime, relevant de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale, sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ environ 120 dirigeants, actifs ou retraités, sont concernés ;</li> <li>♦ la condition d'ancienneté était de 10 ans à la fermeture du régime le 31.12.2000 ;</li> <li>♦ la Garantie ne peut excéder 40 % de la base de calcul majorée de 0,5 % par année pendant les 20 premières années puis de 1 % par année pendant les 20 années suivantes, ni excéder la moyenne de la partie fixe des rémunérations des trois années prises en compte parmi les sept précédant l'achèvement de la carrière dans l'entreprise.</li> </ul> <p>Pour information, le montant estimé de la pension de retraite qui serait versé à M. Jean-Paul Agon, au titre du régime de Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture de L'Oréal, s'il avait pu faire liquider le 31 décembre 2014, après plus de 35 ans d'ancienneté chez L'Oréal, ses droits à la retraite à taux plein de la sécurité sociale française, représenterait environ 40 % de la rémunération fixe et variable qu'il a perçue en 2014 en qualité de mandataire social.</p> <p>Cette information est donnée à titre indicatif après estimation des principaux droits à pensions acquis par M. Jean-Paul Agon, à 65 ans, du fait de son activité professionnelle, selon les règles de liquidation de ces pensions en vigueur au 31 décembre 2014 et susceptibles d'évoluer.</p> <p>Le montant de la pension versée à M. Jean-Paul Agon, au titre du régime de Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture de L'Oréal ne sera calculé effectivement qu'au jour de la liquidation par le bénéficiaire de l'ensemble de ses pensions.</p> <p>Pour rappel, les droits à la retraite à prestations définies sont aléatoires et conditionnés à l'achèvement de la carrière dans l'entreprise. Le financement du régime par L'Oréal n'est pas individualisable par salarié.</p> <p>Le bénéfice de ce régime au titre du contrat de travail suspendu a été approuvé par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010.</p>
Valorisation des avantages de toute nature	Non applicable	<p>M. Jean-Paul Agon continue d'être assimilé à un cadre dirigeant pendant la durée de son mandat social lui permettant de continuer de bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise.</p> <p>Pour information, le montant des cotisations patronales à ces différents régimes s'est élevé en 2014 à 5 892 €. La poursuite de cette assimilation a été approuvée par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010.</p>

**/ SIXIEME RESOLUTION : AVIS CONSULTATIF DES ACTIONNAIRES SUR LES ELEMENTS DE LA REMUNERATION DUE OU ATTRIBUEE AU TITRE DE L'EXERCICE 2014 AU PRESIDENT-DIRECTEUR GENERAL**

L'Assemblée Générale, consultée en application de la recommandation du § 24.3 du Code AFEP-MEDEF de juin 2013 lequel constitue le code de référence de la Société en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce,

statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée à M. Jean-Paul Agon en sa qualité de Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2014 tels que présentés dans l'exposé des motifs de la présente résolution.

**RESOLUTION 7 : AUTORISATION DE RACHAT PAR LA SOCIETE DE SES PROPRES ACTIONS**

**/ EXPOSE DES MOTIFS**

L'autorisation existante arrivant à échéance en octobre 2015, il est proposé à l'Assemblée de doter le Conseil d'une nouvelle autorisation, étant entendu qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation pendant la durée de la période d'offre.

La Société pourrait acheter ses propres actions en vue de :

- ◆ leur annulation par voie de réduction de capital ;
- ◆ leur cession dans le cadre d'opérations d'actionariat salarié et leur affectation à des attributions gratuites d'actions au profit des salariés et mandataires sociaux du Groupe L'Oréal ;
- ◆ l'animation du marché de l'action dans le cadre d'un contrat de liquidité, conclu avec un prestataire de services d'investissement conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers ;

- ◆ leur conservation et remise ultérieure en paiement dans le cadre d'opérations financières de croissance externe.

L'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de ces actions pourront être effectués par tous moyens, en une ou plusieurs fois, notamment sur le marché ou de gré à gré, y compris en tout ou partie, par l'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de blocs d'actions. Ces moyens incluent, le cas échéant, l'utilisation de tous instruments financiers et produits dérivés.

La durée de validité de cette autorisation serait de 18 mois, à compter du jour de la présente Assemblée Générale. Le prix d'achat par action ne pourrait être supérieur à 230 euros (hors frais). L'autorisation porterait sur un maximum de 10 % du capital, soit à titre indicatif au 31 décembre 2014 56 123 038 actions pour un montant maximal de 12 908 298 740 euros, étant entendu que la Société ne pourrait à aucun moment détenir plus de 10 % de son propre capital.

**/ SEPTIEME RESOLUTION : AUTORISATION DE RACHAT PAR LA SOCIETE DE SES PROPRES ACTIONS**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration, autorise le Conseil d'Administration, avec faculté de délégation au Président-Directeur Général, à acheter des actions de la Société, conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce et dans les conditions suivantes :

- ◆ le prix d'achat par action ne pourra pas être supérieur à 230 euros (hors frais) ;
- ◆ le nombre d'actions que la Société pourra acquérir ne pourra excéder 10 % du nombre de titres composant le capital de la Société à la date de réalisation de ces rachats, soit à titre indicatif au 31 décembre 2014, 56 123 038 actions pour un montant maximal de 12 908 298 740 euros, étant entendu que la Société ne pourrait à aucun moment détenir plus de 10 % de son propre capital.

Les prix et nombre d'actions indiqués précédemment seront ajustés, le cas échéant, en cas d'opérations financières sur le capital le justifiant.

La Société pourra acheter ses propres actions en vue de :

- ◆ leur annulation par voie de réduction de capital ;
- ◆ leur attribution ou cession aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés liées, dans les conditions et selon les modalités prévues par la Loi française ou étrangère, notamment dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, d'attributions gratuites d'actions, de tous plans d'actionariat des salariés ainsi que de réaliser toute opération de couverture afférente aux plans d'actionariat des salariés précités ;
- ◆ l'animation du marché de l'action dans le cadre d'un contrat de liquidité, conclu avec un prestataire de services d'investissement, conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- ◆ leur conservation et remise ultérieure en paiement dans le cadre d'opérations financières de croissance externe.

L'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de ces actions pourront être effectués par tous moyens, en une ou plusieurs fois, notamment sur le marché ou de gré à gré, y compris en tout ou partie, par l'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de blocs d'actions. Ces moyens incluent, le cas échéant, l'utilisation de tous instruments financiers et produits dérivés.

Ces opérations pourront être effectuées à tout moment, dans le respect de la réglementation en vigueur à la date des opérations considérées, étant entendu qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation

préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation pendant la durée de la période d'offre.

L'Assemblée Générale décide que la présente autorisation prendra fin à l'expiration d'un délai de 18 mois à compter de la présente Assemblée et prive d'effet à compter de ce jour toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Le Conseil d'Administration aura la faculté d'affecter et de réaffecter à l'un ou l'autre de ces objectifs la totalité des actions détenues par la Société. Tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'Administration, avec faculté de délégation, pour mettre en œuvre la présente résolution et plus généralement faire tout ce qui sera nécessaire.

### 8.1.2. *Partie extraordinaire*

#### **RESOLUTION 8 : DELEGATION DE COMPETENCE A CONSENTIR AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE D'AUGMENTER LE CAPITAL SOIT PAR EMISSION D' ACTIONS ORDINAIRES AVEC MAINTIEN DU DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION, SOIT PAR INCORPORATION DE PRIMES, RESERVES, BENEFICES OU AUTRES**

##### **/ EXPOSE DES MOTIFS**

Il est proposé à l'Assemblée Générale de déléguer au Conseil d'Administration sa compétence pour augmenter le capital soit par émission d'actions ordinaires avec maintien du droit préférentiel de souscription, étant entendu qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre, soit par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres.

Le montant total des augmentations de capital susceptibles d'être ainsi réalisées ne pourrait pas avoir pour effet de porter le capital social, qui est au 31 décembre 2014 de 112 246 077,80 euros, à un montant supérieur à 157 144 508 euros. Sur ce plafond s'imputeront également les augmentations pouvant être réalisées en application des résolutions 9 et 10, étant précisé que ce montant nominal

global ne tient pas compte des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs d'actions gratuites, d'options de souscription et d'achat d'actions et d'autres droits donnant accès au capital. Il correspond à une augmentation maximale de 40 % du capital.

Dans l'hypothèse d'une attribution gratuite d'actions, les droits d'attribution formant rompus ne seront ni négociables ni cessibles. Les titres correspondants seront vendus et les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires de ces droits.

Aucune option de sur-allocation n'est prévue.

La durée de validité de cette délégation serait de 26 mois, à compter du jour de l'Assemblée Générale.

##### **/ HUITIEME RESOLUTION : DELEGATION DE COMPETENCE A CONSENTIR AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE D'AUGMENTER LE CAPITAL SOIT PAR EMISSION D' ACTIONS ORDINAIRES AVEC MAINTIEN DU DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION, SOIT PAR INCORPORATION DE PRIMES, RESERVES, BENEFICES OU AUTRES**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration et conformément aux articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment à l'article L. 225-129-2 du Code de commerce :

- 1) délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider une ou plusieurs augmentations du capital :
  - a) par l'émission d'actions ordinaires de la Société, et/ou
  - b) par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation serait admise sous forme d'attributions d'actions gratuites ou

d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée ;

- 2) décide que le montant total des augmentations de capital susceptibles d'être ainsi réalisées ne pourrait pas avoir pour effet de porter le capital social, qui est au 31 décembre 2014 de 112 246 077,80 euros, à un montant supérieur à 157 144 508 euros. Sur ce plafond s'imputeront également les augmentations pouvant être réalisées en application des résolutions 9 et 10, étant précisé que ce montant nominal global ne tient pas compte des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs d'actions gratuites, d'options de souscription et d'achat d'actions et d'autres



droits donnant accès au capital. Il correspond à une augmentation maximale de 40 % du capital ;

3) en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation dans le cadre des émissions visées au 1) a) décide que :

a) les actionnaires ont, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription aux actions émises en vertu de la présente résolution,

b) si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions, le Conseil d'Administration pourra utiliser, dans les conditions fixées par la Loi et dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

- limiter l'émission au montant des souscriptions à la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'émission décidée,
- offrir au public tout ou partie des titres non souscrits sur le marché français ou étranger.

Les opérations d'augmentation du capital pourront être effectuées à tout moment, dans le respect de la réglementation en vigueur à la date des opérations considérées. Toutefois, en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre ;

4) en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation dans le cadre des incorporations de primes, réserves, bénéfices ou autres visées au 1)b), décide que le cas échéant, conformément aux dispositions de l'article L. 225-130 du Code de commerce, que les droits formant rompus ne seront pas négociables, ni cessibles et que les titres correspondants seront vendus ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans les conditions et délais prévus par la réglementation applicable ;

5) prend acte que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

#### RESOLUTION 9 : AUTORISATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE PROCÉDER À L'ATTRIBUTION GRATUITE AUX SALARIÉS ET MANDATAIRES SOCIAUX D' ACTIONS EXISTANTES ET/OU À EMETTRE EMPORTANT RENONCIATION DES ACTIONNAIRES A LEUR DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION

##### / EXPOSE DES MOTIFS

L'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2013 au Conseil d'Administration d'attribuer gratuitement des actions aux salariés du Groupe et à certains de ses dirigeants mandataires sociaux vient à expiration en 2015.

Dans le cadre cette autorisation, le nombre d'actions qui pourraient être attribuées gratuitement ne pourra représenter plus de 0,6 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration.

Le nombre total d'actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux au cours d'un exercice, ne pourra pas représenter plus de 10 % du nombre total d'actions attribuées gratuitement au cours de ce même exercice.

L'attribution gratuite des actions à leurs bénéficiaires ne deviendrait définitive, sous réserve de la satisfaction des autres conditions fixées lors de l'attribution, dont notamment la condition de présence, pour tout ou partie des actions attribuées :

- ◆ soit au terme d'une période d'acquisition minimale de quatre ans, et dans ce cas sans période de conservation minimale ;
- ◆ soit au terme d'une période d'acquisition minimale de deux ans, étant précisé que les bénéficiaires devront alors conserver ces actions pendant une durée minimale de deux ans à compter de leur attribution définitive.

Le Conseil d'Administration aura dans tous les cas la faculté de fixer une période d'acquisition ou de conservation plus longue que ces périodes minimales.

Si l'Assemblée Générale vote cette résolution, les éventuelles attributions gratuites d'actions seront décidées par le Conseil d'Administration sur la base des propositions de la Direction

Générale examinées par le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Le Conseil d'Administration déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions, le nombre d'actions attribuées à chacun et les conditions de performance à satisfaire pour l'acquisition définitive de tout ou partie des actions.

Ces conditions de performance prendraient en compte :

- ◆ pour partie l'évolution du chiffre d'affaires cosmétique comparable de L'Oréal par rapport à un panel des grands concurrents directs de L'Oréal ;
- ◆ pour partie l'évolution du résultat d'exploitation consolidé de L'Oréal.

Les chiffres constatés année après année pour déterminer les niveaux de performance atteints font l'objet d'une publication dans le Rapport Financier Annuel.

Le Conseil d'Administration reconduirait ainsi les critères de performance qu'il utilise en application de l'autorisation en vigueur qui a été votée par l'Assemblée du 26 avril 2013.

Le Conseil d'Administration considère, en effet, que ces deux critères, appréciés sur une longue période de 3 exercices et reconduits sur plusieurs plans, sont complémentaires, conformes aux objectifs et spécificités du Groupe et de nature à favoriser une croissance équilibrée et continue à long terme. Ils sont exigeants mais demeurent motivants pour les bénéficiaires.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement, au titre du critère lié au chiffre d'affaires, puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, L'Oréal doit faire au moins aussi bien que l'évolution moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents. Ce panel est composé des sociétés Unilever,

Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Kao, LVMH, Coty, Henkel. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Le Conseil définit un seuil, non rendu public pour des raisons de confidentialité, en deçà duquel aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement, au titre du critère lié au résultat d'exploitation, puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, un niveau de croissance défini par le Conseil mais non rendu public pour des raisons de confidentialité, doit être atteint ou dépassé. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si le résultat d'exploitation ne progresse pas en valeur absolue sur la période, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Ces conditions de performance s'appliqueront sur toutes les attributions individuelles supérieures à 200 actions gratuites par plan, à l'exception des attributions aux mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif, sur lesquelles elles porteront en totalité.

L'attribution gratuite d'actions pourra être réalisée sans condition de performance dans le cadre des attributions qui

seraient faites à l'ensemble des personnels du Groupe, ou pour les actions attribuées à l'appui de souscriptions en numéraire réalisées dans le cadre d'une augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe en application de la dixième résolution.

Les éventuelles attributions aux mandataires sociaux seront décidées par le Conseil d'Administration sur la base des propositions du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations après évaluation de leur performance.

Les dirigeants mandataires sociaux de L'Oréal seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions 50 % des actions qui leur seront définitivement attribuées gratuitement au terme de la période d'acquisition.

Un dirigeant mandataire social ne pourra se voir attribuer gratuitement des actions à l'occasion de la cessation de ses fonctions.

L'autorisation demandée à l'Assemblée Générale serait consentie pour une durée limitée à 26 mois à compter de la décision de l'Assemblée Générale.

**/ NEUVIEME RESOLUTION : AUTORISATION DONNEE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE PROCEDER A L'ATTRIBUTION GRATUITE AUX SALARIES ET MANDATAIRES SOCIAUX D' ACTIONS EXISTANTES ET/OU A EMETTRE, EMPORTANT RENONCIATION DES ACTIONNAIRES A LEUR DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration et du Rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

- ◆ autorise le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois, au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de la Société et des sociétés, françaises et étrangères, qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou de certaines catégories d'entre eux, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société L'Oréal ;
- ◆ fixe à 26 mois à compter de la présente Assemblée, la durée de validité de la présente autorisation qui pourra être utilisée en une ou plusieurs fois ;
- ◆ décide que le nombre d'actions ainsi attribuées gratuitement ne pourra représenter plus de 0,6 % du capital social constaté au jour de la décision du Conseil d'Administration, étant précisé que ce nombre maximal d'actions, à émettre ou existantes, ne tient pas compte du nombre d'actions supplémentaires qui pourraient être attribuées en raison d'un ajustement du nombre d'actions attribuées initialement à la suite d'une opération sur le capital de la Société ;

- ◆ décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital réalisées sur le fondement de la présente autorisation s'imputera sur le montant du plafond global prévu au 2) de la huitième résolution ;
- ◆ décide que le nombre d'actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux de la Société au cours d'un exercice au titre de la présente résolution, ne pourra pas représenter plus de 10 % du nombre total d'actions attribuées gratuitement au cours du même exercice.
- ◆ décide que le Conseil d'Administration déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions et le nombre d'actions attribué gratuitement à chacun ainsi que les conditions à satisfaire pour que l'attribution devienne définitive, notamment les conditions de performance, étant précisé que l'attribution gratuite d'actions pourra être réalisée sans condition de performance dans le cadre d'une attribution effectuée (i) au profit de l'ensemble des salariés et mandataires sociaux de la Société L'Oréal et, le cas échéant, de sociétés, françaises et étrangères, qui lui sont liées, au sens de l'article L. 3332-14 du Code du travail ou de l'article 217 *quinquies* du Code général des impôts, ou (ii) au profit de salariés et mandataires sociaux de sociétés étrangères souscrivant à une augmentation de capital réalisée en application de la dixième résolution de la présente Assemblée Générale ou participant à une opération d'actionnariat salarié par cession d'actions existantes ou (iii) au profit de salariés non-membres du Comité Exécutif pour au maximum 200 des actions qui leur sont attribuées gratuitement dans le cadre de chacun des plans décidés par le Conseil d'Administration ;
- ◆ décide que l'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive, sous réserve de la satisfaction des autres conditions fixées lors de l'attribution, pour tout ou partie des actions attribuées :

- soit au terme d'une période d'acquisition minimale de quatre ans, et dans ce cas sans période de conservation minimale,
- soit au terme d'une période d'acquisition minimale de deux ans, étant précisé que les bénéficiaires devront alors conserver lesdites actions pendant une durée minimale de deux ans, à compter de leur attribution définitive ;
- ◆ décide que l'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive avant l'expiration des périodes d'acquisition susvisées en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième catégorie prévue à l'article L. 341-1 du Code de la sécurité sociale et que lesdites actions seront librement cessibles en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans les catégories précitées du Code de la sécurité sociale ;
- ◆ autorise le Conseil d'Administration à procéder, le cas échéant, pendant la période d'acquisition, aux ajustements du nombre d'actions, liés aux éventuelles opérations sur le capital de la Société au sens de l'article L. 225-181 du Code de commerce, de manière à préserver les droits des bénéficiaires ;
- ◆ prend acte que la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires d'actions attribuées gratuitement, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription et à la partie des réserves qui, le cas échéant, servira en cas d'émission d'actions nouvelles ;
- ◆ délègue tous pouvoirs au Conseil, avec faculté de délégation dans les limites légales, pour mettre en œuvre la présente autorisation, étant rappelé que le Conseil d'Administration pourra prévoir des durées de période d'acquisition et de conservation supérieures aux durées minimales fixées ci-dessus.

**RESOLUTION 10 : DELEGATION DE COMPETENCE ACCORDEE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE DE PERMETTRE LA REALISATION D'UNE AUGMENTATION DE CAPITAL RESERVEE AUX SALARIES AVEC SUPPRESSION DU DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES**

**/ EXPOSE DES MOTIFS**

La délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration pour décider d'augmenter le capital, ainsi que les autorisations de procéder à des attributions gratuites d'actions à émettre, emportent l'obligation corrélative de présenter à l'Assemblée un projet de résolution permettant une éventuelle augmentation de capital réservée aux salariés adhérents d'un Plan d'Epargne d'Entreprise.

Conformément au Code du travail, le prix d'émission ne pourrait être supérieur à la moyenne des cours constatés sur le marché Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription. Le prix d'émission ne pourrait pas non plus être inférieur de plus de 20 % à cette moyenne, étant précisé que le Conseil d'Administration, ou son délégataire, s'il le juge

opportun, est expressément autorisé à réduire ou supprimer cette décote de 20 %, notamment pour tenir compte des régimes juridiques et fiscaux applicables dans les pays de résidence de certains bénéficiaires de l'augmentation de capital.

Il est donc demandé à l'Assemblée Générale de déléguer au Conseil d'Administration la compétence de décider de procéder, en une ou plusieurs fois, à l'augmentation du capital de la Société pour une période de 26 mois et dans la limite de 1 % du capital social, soit à titre indicatif au 31 décembre 2014 par l'émission de 5 612 303 actions nouvelles. Le montant de la ou des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées à ce titre s'imputerait sur le plafond global d'augmentation de capital prévu à la huitième résolution.

**/ DIXIEME RESOLUTION : DELEGATION DE COMPETENCE ACCORDEE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE DE PERMETTRE LA REALISATION D'UNE AUGMENTATION DE CAPITAL RESERVEE AUX SALARIES AVEC SUPPRESSION DU DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES**

L'Assemblée Générale, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration et du Rapport spécial des Commissaires aux Comptes, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires et dans le cadre des dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce et des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail :

- ◆ délègue au Conseil d'Administration la compétence pour décider en une ou plusieurs fois, sur ses seules délibérations, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, de l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société réservée aux salariés, mandataires sociaux et anciens salariés éligibles, de la Société et des sociétés, françaises et étrangères, qui lui sont liées au sens des dispositions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail, adhérents à un Plan d'Epargne d'Entreprise ;
- ◆ décide de supprimer, au profit des salariés, mandataires sociaux et anciens salariés éligibles, de la Société et des sociétés, françaises et étrangères, qui lui sont liées au sens des dispositions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail, adhérents à un Plan d'Epargne d'Entreprise, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, étant précisé que la souscription des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société émises sur le fondement de la présente résolution pourra être effectuée par l'intermédiaire de fonds commun de placement d'entreprise, notamment de fonds commun de placement d'entreprise « à formule » au sens de la réglementation de l'Autorité des Marchés Financiers, ou tout autre organisme collectif autorisé par la réglementation ;

- ◆ fixe à 26 mois, à compter du jour de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la présente délégation et prend acte que cette délégation prive d'effet, pour sa partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet ;
- ◆ décide de fixer à 1 % du capital social existant à la date de la présente Assemblée, l'augmentation de capital qui pourrait être ainsi réalisée (soit à titre indicatif au 31 décembre 2014, une augmentation de capital social d'un montant nominal maximum de 1 122 460 euros par l'émission de 5 612 303 actions nouvelles) ;
- ◆ décide que le montant des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution s'imputera sur le plafond global d'augmentation de capital prévu à la huitième résolution proposée à la présente Assemblée ;
- ◆ décide que le prix de souscription pourra comporter une décote par rapport à une moyenne des cours cotés sur le marché Euronext Paris aux vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription, laquelle décote ne pourra excéder 20 % de cette moyenne, étant précisé que le Conseil d'Administration, ou son délégataire, s'il le juge opportun, est expressément autorisé à réduire ou supprimer la décote, notamment pour tenir compte des régimes juridiques et fiscaux applicables dans les pays de résidence des bénéficiaires de l'augmentation de capital ;
- ◆ décide, en application de l'article L. 3332-21 du Code du travail, que le Conseil d'Administration pourra prévoir l'attribution, aux bénéficiaires ci-dessus indiqués, à titre gratuit, d'actions à émettre ou déjà émises, au titre de l'abondement qui pourrait être versé en application du ou des règlement(s) de Plan d'Epargne d'Entreprise, et/ou au titre de la décote, sous réserve que la prise en compte de leur contre-valeur pécuniaire, évaluée au prix de souscription, n'ait pour effet de dépasser les limites prévues aux articles L. 3332-11 et L. 3332-19 du Code du travail ;
- ◆ décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la Loi, pour mettre en œuvre la présente délégation dans les limites et sous les conditions précisées ci-dessus à l'effet, notamment, de :
  - fixer les conditions que devront remplir les salariés et anciens salariés éligibles pour pouvoir souscrire, individuellement ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise, aux titres émis en vertu de la présente délégation,
  - arrêter la liste des sociétés dont les salariés pourront bénéficier de l'émission,
  - décider le montant à émettre, les caractéristiques, le cas échéant, des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, le prix d'émission, les dates de la période de souscription et les modalités de chaque émission,
  - fixer le délai accordé aux bénéficiaires pour la libération de leurs titres et les modalités de paiement,
  - arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance,
  - imputer, le cas échéant, les frais, droits et honoraires occasionnés par de telles émissions sur le montant des primes d'émission et prélever, le cas échéant, sur les montants des primes d'émission, les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au niveau requis par la législation et la réglementation en vigueur,
  - d'une manière générale, accomplir tous actes et formalités, prendre toutes décisions et conclure tous accords utiles ou nécessaires pour parvenir à la bonne fin des émissions réalisées en vertu de la présente délégation et pour constater la réalisation définitive de la ou des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts.

#### RESOLUTION 11 : MODIFICATION DE L'ARTICLE 12 DES STATUTS LIEE A L'INSTAURATION D'UN DROIT DE VOTE DOUBLE PAR LA LOI N° 2014-384 DU 29 MARS 2014 AFIN DE CONSERVER DES DROITS DE VOTE SIMPLES

##### / EXPOSE DES MOTIFS

La Loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 « visant à reconquérir l'économie réelle » dite « Loi Florange » a introduit le principe d'un droit de vote double dans les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé, sauf clause contraire des statuts adoptée postérieurement à la promulgation de la Loi.

L'article L. 225-123 du Code de commerce, tel que modifié par cette Loi, dispose en effet dans son troisième et dernier alinéa que :

*« Dans les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé, les droits de vote double prévus au premier alinéa sont de droit, sauf clause contraire des statuts adoptée postérieurement à la promulgation de la Loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 visant*

*à reconquérir l'économie réelle, pour toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire. Il en est de même pour le droit de vote double conféré dès leur émission aux actions nominatives attribuées gratuitement en application du deuxième alinéa ».*

Lors de l'Assemblée Générale du 29 avril 2004, les actionnaires de L'Oréal ont, sur proposition du Conseil d'Administration, modifié les statuts afin de supprimer le droit de vote double.

Le Conseil d'Administration réitère son attachement au principe que chaque action donne droit à une voix en proposant à l'Assemblée Générale de modifier les statuts afin de conserver des droits de vote simples.

**/ ONZIEME RESOLUTION : MODIFICATION DE L'ARTICLE 12 DES STATUTS LIEE A L'INSTAURATION D'UN DROIT DE VOTE DOUBLE PAR LA LOI N° 2014-384 DU 29 MARS 2014 AFIN DE CONSERVER DES DROITS DE VOTE SIMPLES**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, décide de modifier l'avant-dernier alinéa de l'article 12 des statuts comme suit :

Version actuelle

« Chaque membre de l'Assemblée a autant de voix qu'il possède et représente d'actions sans limitation.

Le mandataire d'un actionnaire dispose des voix de son mandat dans les mêmes conditions. »

Nouvelle version proposée

**« Faisant application des dispositions de la Loi n° 2014-384 du 29 mars 2014, l'Assemblée Générale du 22 avril 2015 a confirmé que chaque action donne droit à une seule voix au sein des Assemblées Générales d'actionnaires.**

Le mandataire d'un actionnaire dispose des voix de son mandat dans les mêmes conditions. »

**RESOLUTION 12 : SUPPRESSION DANS LES STATUTS DE LA MENTION DES DELAIS A PRENDRE EN COMPTE POUR PARTICIPER A L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES**

**/ EXPOSE DES MOTIFS**

La nouvelle rédaction de l'article R. 225-85 du Code de commerce, introduite par le décret du 8 décembre 2014, modifie la date d'établissement de la liste des personnes habilitées à participer à l'Assemblée Générale des actionnaires.

En vertu de ce texte, la liste des personnes habilitées à participer à l'Assemblée Générale des actionnaires est établie au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris (au lieu du troisième jour ouvré prévu antérieurement par la Loi et mentionné dans les statuts de L'Oréal).

Ces nouvelles dispositions, comme les précédentes, sont d'ordre public et prennent effet même en l'absence de dispositions statutaires.

Il est proposé de supprimer toute mention concernant les délais à prendre en compte. Cette modification permettrait d'avoir une communication de la Société en ligne avec les derniers progrès de la réglementation en matière de participation aux Assemblées et d'éviter toute contradiction entre les statuts modifiables en Assemblée et les autres supports de communication de la Société immédiatement actualisables.

**/ DOUZIEME RESOLUTION : SUPPRESSION DANS LES STATUTS DE LA MENTION DES DELAIS A PRENDRE EN COMPTE POUR PARTICIPER A L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES**

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du

Conseil d'Administration, décide de modifier l'article 12 des statuts afin de supprimer la mention relative au délai légal pour établir la liste des personnes habilitées à participer à l'Assemblée Générale des actionnaires, notamment dans le cadre de l'exercice du droit de vote par moyen électronique.

Version actuelle

**Article 12**

[...]

« Si le Conseil d'Administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, les actionnaires peuvent recourir à un formulaire de demande d'admission, de procuration ou de vote à distance sous format électronique ; la signature électronique utilisée doit alors résulter de l'emploi d'un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec le formulaire de vote auquel elle s'attache et pouvant notamment consister en un identifiant et un mot de passe, ou tout autre moyen prévu ou autorisé par la réglementation en vigueur.

Le vote exprimé avant l'Assemblée par ce moyen électronique, ainsi que l'accusé de réception qui en est donné, seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous, **étant précisé qu'en cas de cession de titres intervenant avant le troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, la Société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant cette date et cette heure .** »

[...]

Version nouvelle proposée

**Article 12**

[...]

« Si le Conseil d'Administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, les actionnaires peuvent recourir à un formulaire de demande d'admission, de procuration ou de vote à distance sous format électronique ; la signature électronique utilisée doit alors résulter de l'emploi d'un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec le formulaire de vote auquel elle s'attache et pouvant notamment consister en un identifiant et un mot de passe, ou tout autre moyen prévu ou autorisé par la réglementation en vigueur.

Le vote exprimé avant l'Assemblée par ce moyen électronique, ainsi que l'accusé de réception qui en est donné, seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous.»

[...]



**RESOLUTION 13 : POUVOIRS POUR FORMALITES****/ EXPOSE DES MOTIFS**

Cette résolution est destinée à conférer les pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des formalités consécutives à la tenue de l'Assemblée.

**/ TREIZIEME RESOLUTION : POUVOIRS POUR FORMALITES**

L'Assemblée Générale donne tous les pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal des

présentes pour effectuer toutes les formalités légales ou administratives et faire tous dépôts et publicités prévus par la législation en vigueur.

## 8.2 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS EXISTANTES ET/OU A EMETTRE AU PROFIT DES SALARIES ET DES MANDATAIRES SOCIAUX

**(Assemblée Générale Mixte du 22 avril 2015 - Neuvième résolution)**

Aux Actionnaires

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution gratuite d'actions existantes et/ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de la Société L'Oréal et des sociétés, françaises et étrangères, qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce ou de certaines catégories d'entre eux, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser, pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de l'Assemblée Générale, à attribuer gratuitement en une ou plusieurs fois des actions existantes et/ou à émettre, dans la limite de 0,6 % du capital social de la Société à la date de la décision par le Conseil d'Administration, étant précisé que le montant des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de cette résolution s'imputera sur le plafond global d'augmentation de capital prévu à la huitième résolution.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier notamment que les modalités envisagées et données dans le Rapport du Conseil d'Administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le Rapport du Conseil d'Administration portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution gratuite d'actions.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 17 février 2015

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Gérard Morin

Deloitte & Associés

David Dupont-Noel

## 8.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUGMENTATION DE CAPITAL RESERVEE AUX SALARIES

### (Assemblée Générale Mixte du 22 avril 2015 - Dixième résolution)

Aux Actionnaires

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'Administration de la compétence de décider une augmentation de capital, en une ou plusieurs fois, par l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de votre société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux salariés, mandataires sociaux et anciens salariés éligibles de votre société et des sociétés françaises et étrangères qui lui sont liées au sens des dispositions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail, adhérents à un plan d'épargne entreprise, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette émission est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Le nombre total de titres de capital susceptibles d'être émis, en une ou plusieurs fois, en application de cette délégation, est plafonné à 1 % du capital social de la Société à la date de la présente Assemblée Générale, étant précisé que le montant des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de cette résolution s'imputera sur le plafond global d'augmentation de capital prévu à la huitième résolution.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de l'Assemblée Générale, la compétence pour décider une ou plusieurs émissions et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux titres de capital à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un Rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression de votre droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce Rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du Rapport du Conseil d'Administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de chaque émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le Rapport du Conseil d'Administration.

Les conditions définitives dans lesquelles la ou les émissions seraient réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établissons un Rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'Administration.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 17 février 2015

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Gérard Morin

Deloitte & Associés

David Dupont-Noel





# 9

## ANNEXES

<b>9.1. RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES</b>	<b>312</b>	<b>9.5. TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE REFERENCE</b>	<b>314</b>
9.1.1. Commissaires aux Comptes	312	<b>9.6. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL</b>	<b>316</b>
9.1.2. Honoraires des Commissaires aux Comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe	312	<b>9.7. TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES TABLEAUX AMF SUR LES REMUNERATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX</b>	<b>316</b>
<b>9.2. INFORMATIONS FINANCIERES HISTORIQUES INCLUSES PAR REFERENCE</b>	<b>312</b>	<b>9.8. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION</b>	<b>317</b>
<b>9.3. RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL</b>	<b>313</b>		
<b>9.4. ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL</b>	<b>313</b>		

## 9.1. RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES

### 9.1.1. Commissaires aux Comptes

2010, 2011, 2012, 2013 et 2014	Mandat en cours			Expiration du mandat
	Date de 1 <sup>er</sup> nomination	Date de nomination	Durée du mandat	
<b>Titulaires</b>				
<b>PricewaterhouseCoopers Audit</b>				
Commissaire aux Comptes, membre de la Compagnie Régionale de Versailles, représenté par Gérard Morin 63, rue de Villiers 92200 Neuilly-sur-Seine				
	29 avril 2004	27 avril 2010	6 exercices	
<b>Deloitte &amp; Associés</b>				
Commissaire aux Comptes, membre de la Compagnie Régionale de Versailles, représenté par David Dupont-Noel 185, avenue Charles-de-Gaulle 92200 Neuilly-sur-Seine				
	29 avril 2004	27 avril 2010	6 exercices	AGO statuant sur les comptes de l'exercice 2015 à tenir en 2016
<b>Suppléants</b>				
<b>M. Yves Nicolas</b>				
63, rue de Villiers 92200 Neuilly-sur-Seine				
	29 avril 2004	27 avril 2010	6 exercices	
<b>Société BEAS</b>				
195, avenue Charles-de-Gaulle 92200 Neuilly-sur-Seine				
	27 avril 2010	27 avril 2010	6 exercices	

### 9.1.2. Honoraires des Commissaires aux Comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe

Voir note 33 de l'Annexe aux comptes consolidés page 173 du présent document.

## 9.2. INFORMATIONS FINANCIERES HISTORIQUES INCLUSES PAR REFERENCE

En application de l'article 28 du Règlement CE n° 809/2004 du 29 avril 2004, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de Référence 2014 :

- ◆ les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013 établis en application des normes IFRS, et le Rapport des Commissaires aux Comptes afférent présentés aux pages 105 à 162 du Document de Référence 2013, déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 12 mars 2014 sous le numéro D. 14-0136, ainsi que les informations
- ◆ extraites du Rapport de Gestion 2013 figurant en pages 87 à 104 du Document de Référence 2013 ;
- ◆ les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2012 établis en application des normes IFRS, et le Rapport des Commissaires aux Comptes afférent présentés aux pages 96 à 153 du Document de Référence 2012, déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 18 mars 2013 sous le numéro D. 13-0171, ainsi que les informations extraites du Rapport de Gestion 2012 figurant en pages 78 à 93 du Document de Référence 2012.

### 9.3. RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Monsieur Christian Mulliez, Vice-Président, Directeur Général Administration et Finances, par délégation du Président-Directeur Général de L'Oréal, Monsieur Jean-Paul Agon.

### 9.4. ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste que, à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et les éléments du Rapport de Gestion contenus dans le présent document, comme précisé dans la table de concordance à la

rubrique 9.8. page 317, présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document. »

Clichy, le 13 mars 2015

Par délégation du Président-Directeur Général,  
Christian Mulliez  
Vice-Président, Directeur Général Administration et Finances

## 9.5. TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE REFERENCE

Afin de faciliter la lecture du Document de Référence, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par l'annexe 1 du Règlement Européen n° 809/2004/CE.

Rubriques de l'annexe 1 du Règlement Européen n° 809/2004/CE	Pages
<b>1. Personnes responsables</b>	
1.1. Nom et fonction des personnes responsables	313
1.2. Attestation des personnes responsables	313
<b>2. Contrôleurs légaux des comptes</b>	<b>312</b>
<b>3. Informations financières sélectionnées</b>	<b>101-115</b>
3.1. Informations financières historiques	101-115
3.2. Informations financières intermédiaires	NA
<b>4. Facteurs de risque</b>	<b>25-33</b>
<b>5. Informations concernant l'émetteur</b>	
5.1. Histoire et évolution de la Société	7-13
5.1.1. Raison sociale et nom commercial	266
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	266
5.1.3. Date de constitution et durée de vie	266
5.1.4. Siège social, forme juridique, législation applicable, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social	266
5.1.5. Evènements importants dans le développement des activités	103-104
5.2. Investissements	17, 24, 113, 170
5.2.1. Principaux investissements réalisés	17, 24, 170
5.2.2. Principaux investissements en cours	24, 170
5.2.3. Principaux investissements envisagés	24, 170
<b>6. Aperçu des activités</b>	
6.1. Principales activités	7-10
6.2. Principaux marchés	12-16, 102-104
6.3. Evénements exceptionnels	NA
6.4. Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets, licences, contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	28
6.5. Eléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	15, 16
<b>7. Organigramme</b>	<b>11</b>
7.1. Description sommaire du Groupe	7, 11
7.2. Liste des filiales importantes	174-177, 201-204
<b>8. Propriétés immobilières, usines et équipements</b>	<b>17, 21, 22</b>
8.1. Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	128, 150
8.2. Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	29, 30, 233-245
<b>9. Examen de la situation financière et du résultat</b>	
9.1. Situation financière	102-114, 119-123
9.2. Résultat d'exploitation	25-27, 105-110
<b>10. Trésorerie et capitaux</b>	<b>122, 123</b>
10.1. Informations sur les capitaux	113, 122, 123
10.2. Source et montant des flux de trésorerie	153, 123, 172
10.3. Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement	31, 113, 164, 165
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influencer sur les opérations de la Société	30, 164-165
10.5. Sources de financement attendues qui seront nécessaires pour honorer les investissements sur lesquels la Direction a pris des engagements fermes et les immobilisations corporelles planifiées	113, 164-165
<b>11. Recherche et développement, brevets et licences</b>	<b>16-18</b>
<b>12. Informations sur les tendances</b>	
12.1. Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	115
12.2. Evènement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	NA
<b>13. Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	<b>NA</b>
<b>14. Organes d'Administration et Direction Générale</b>	
14.1. Renseignements relatifs aux membres du Conseil d'Administration et à la Direction Générale	11, 12, 38-56
14.2. Conflits d'intérêts	55

Rubriques de l'annexe 1 du Règlement Européen n° 809/2004/CE	Pages
<b>15. Rémunérations et avantages</b>	
15.1. Montant de la rémunération versée et avantages en nature	73-87
15.2. Montant des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pension, retraite ou autres avantages	84, 85
<b>16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	40-52, 297
16.2. Contrats de service liant les membres du Conseil d'Administration	55
16.3. Informations sur les Comités	58-62
16.4. Déclaration de conformité au régime de Gouvernement d'entreprise	36
<b>17. Salariés</b>	
17.1. Nombre de salariés	108, 218
17.2. Participation et stock-options des mandataires sociaux	40-52, 86-89, 271
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	219-221
<b>18. Principaux actionnaires</b>	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	270, 271
18.2. Existence de droits de vote différents	264, 306
18.3. Contrôle de l'émetteur	270-273
18.4. Accord, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait entraîner, à une date ultérieure, un changement de contrôle	270-273
<b>19. Opérations avec des apparentés</b>	<b>55, 98</b>
<b>20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de la Société</b>	
20.1. Informations financières historiques	107-114, 119-123, 205, 313
20.2. Informations financières pro forma	NA
20.3. Etats financiers	119-123, 180-183
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	178, 207
20.5. Date des dernières informations financières	NA
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	NA
20.7. Politique de distribution du dividende	267, 284, 293
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	29, 171
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	270-273
<b>21. Informations complémentaires</b>	
21.1. Capital social	
21.1.1. Capital souscrit et capital autorisé	268-271, 153-157
21.1.2. Actions non représentatives du capital	271
21.1.3. Actions détenues par l'émetteur ou par ses filiales	271
21.1.4. Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	NA
21.1.5. Droits d'acquisition et/ou obligations attachées au capital souscrit mais non libéré, ou à toute augmentation de capital	NA
21.1.6. Options sur le capital de membres du Groupe	NA
21.1.7. Historique du capital social	270
21.2. Acte constitutif et statuts	266-268
21.2.1. Objet Social	266
21.2.2. Organes d'administration, de direction et de surveillance	38-52
21.2.3. Droits, privilèges et restrictions attachées aux actions	NA
21.2.4. Modification des droits des actionnaires	NA
21.2.5. Convocation des assemblées générales d'actionnaires et conditions d'admission	72, 267
21.2.6. Dispositions pouvant retarder, différer, ou empêcher un changement de contrôle	NA
21.2.7. Déclarations de franchissements de seuils statutaires	268, 273
21.2.8. Conditions plus strictes que la loi pour la modification du capital social	NA
<b>22. Contrats importants</b>	<b>NA</b>
<b>23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	<b>31, 108</b>
<b>24. Documents accessibles au public</b>	<b>266, 289</b>
<b>25. Informations sur les participations</b>	<b>151, 174-177, 201-203</b>

## 9.6. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Afin de faciliter la lecture du Rapport Financier Annuel, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et l'article 222-3 du Règlement Général de l'AMF.

Rubriques de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et de l'article 222-3 du Règlement Général de l'AMF	Pages
1. Comptes Annuels 2014	180-204
2. Comptes Consolidés 2014	118-177
3. Rapport de Gestion 2014 du Conseil d'Administration de L'Oréal	317
4. Déclaration du Responsable du Rapport Financier Annuel 2014	313
5. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les Comptes Annuels 2014	207
6. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les Comptes Consolidés 2014	178
7. Honoraires des Commissaires aux Comptes	312
8. Rapport du Président du Conseil d'Administration sur le Contrôle Interne	89-96
9. Rapport des Commissaires aux Comptes sur le Rapport du Président du Conseil d'Administration	97

## 9.7. TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES TABLEAUX AMF SUR LES REMUNERATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Afin de mettre en perspective les informations sur les rémunérations avec la présentation sous forme des 10 tableaux préconisés par l'AMF dans son guide d'élaboration des documents de référence publié le 10 décembre 2009 et modifié le 17 décembre 2013 et le 5 décembre 2014 (voir également Code AFEP-MEDEF), la table thématique suivante a été établie. A noter que certaines informations ne sont pas présentées sous forme de tableau compte tenu de leur contenu (cf. ci-dessous les tableaux identifiés par un \*).

Tableaux des Rémunérations figurant dans les recommandations de l'AMF	Pages
Tableau n° 1. Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social	86
	1er tableau
Tableau n° 2. Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social	85
	2ème tableau
Tableau n° 3. Les jetons de présence et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non Dirigeants	73
Tableau n° 4. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe *	86
	2ème tableau
Tableau n° 5. Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social *	86
	3ème tableau
Tableau n° 6. Actions de performance attribuées à chaque mandataire social *	86
	4ème tableau
Tableau n° 7. Actions de performance devenues disponibles pour chaque mandataire social *	281-282
Tableau n° 8. Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions	277
Tableau n° 9. Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	278
	rubrique 7.4.2.2
Tableau n° 10. Historique des attributions gratuites d'actions	281

## 9.8. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

Afin de prendre connaissance des éléments du Rapport de Gestion, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par les articles L. 225-100 et suivants, L. 232-1 et R. 225-102 et suivants du Code de commerce.

Rubriques du Rapport de Gestion 2014	Pages
<b>Situation et activité du Groupe en 2014</b>	
<b>Commentaires sur l'exercice</b>	
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe (incluant notamment les dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et le montant des revenus éligibles à l'abattement)	102-114, 293
Événements importants survenus depuis le début de l'exercice 2014 et perspectives	115
Recherche et développement	16-18
Opérations	19-24
<b>Comptes sociaux</b>	
Chiffre d'affaires	180, 204
Bilan et compte de résultat de L'Oréal S.A.	180, 181
Dépenses et charges visées à l'article 223 <i>quater</i> du CGI	204
Dettes fournisseurs	204
Résultats financiers sur 5 ans	205
Filiales et participations	201-203, 206
<b>Facteurs de risques</b>	
Risques liés à l'activité	25
Risques juridiques (enjeux et contraintes liés à la législation, litiges significatifs...)	28
Risques industriels et environnementaux	29
Risque de contrepartie	30
Risques clients	30
Risque de liquidité	30
Risques financier et de marché	31
Assurance	32
<b>Gouvernement d'entreprise</b>	
Choix des modalités du mode d'exercice de la Direction Générale	39
Liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire durant l'exercice	40-52
Rémunération des mandataires sociaux	73-87
Options attribuées et levées par les mandataires sociaux	86
Engagements pris à l'égard des mandataires sociaux	76-77, 83-85
Etat récapitulatif des opérations réalisées en 2014 sur les titres L'Oréal par les mandataires sociaux et leurs proches	89
<b>Informations sociales, environnementales et engagements sociétaux</b>	
Informations relatives aux questions de personnels et conséquences sociales de l'activité de L'Oréal	216-232
Informations environnementales	233-245
Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du Développement Durable	246-255
<b>Informations concernant le capital social</b>	
Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits sociaux	267-268
Structure et évolution du capital ( <i>dont le tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale en matière d'augmentation de capital social</i> )	269-271
Evolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années	271
Participation des salariés dans le capital	270-271
Franchissements de seuils légaux déclarés à la Société	271
Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société	271-273
Rachat par la Société de ses propres actions	274-275
Présentation des plans de stock-options et ACAs de L'Oréal S.A.	275-283

# 9

## ANNEXES

### TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION





# 9

## ANNEXES

### TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

## POUR EN SAVOIR PLUS

### Consultez l'ensemble des publications 2014 de L'Oréal

#### LE RAPPORT D'ACTIVITÉ

L'année 2014 de L'Oréal, celle des divisions, des marques et des pays au service d'une mission : la Beauté pour Tous - et d'une stratégie - l'Universalisation de la beauté.

*L'Oréal en 2014 / la vie des marques / Des expertises au service de la croissance*



#### LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Incluant notamment les comptes 2014, le Rapport Financier Annuel et le Rapport de Gestion du Conseil d'Administration dont un chapitre consacré à la Responsabilité Sociale et Environnementale.

*Présentation du groupe / Gouvernement d'entreprise / Chiffres-clés et commentaires sur l'exercice / Comptes consolidés / Comptes sociaux / Responsabilité sociale, environnementale et sociétale / Informations boursières et capital social / Assemblée Générale / Annexes*



#### LE RAPPORT D'AVANCEMENT

Présentation et illustration des résultats du programme « Sharing Beauty With All » en 2014.

*Innover durablement / Produire durablement / Consommer durablement / Partager notre croissance*



Ces supports d'information sont disponibles sur [www.loreal.com](http://www.loreal.com) et sur [www.loreal-finance.com](http://www.loreal-finance.com) ou sur simple demande à la Direction Image et Communication Corporate ou à la Direction Générale de la Communication Financière.



#### L'ESSENTIEL DE L'ORÉAL FINANCE À PORTÉE DE MAIN !

Téléchargez l'application L'Oréal Finance, sur votre smartphone ou votre tablette, pour retrouver l'essentiel des actualités financières du groupe : cours de bourse, présentations stratégiques, webcasts des événements...



#### DÉCOUVREZ L'INTÉGRALITÉ DU RAPPORT D'ACTIVITÉ 2014 SUR LOREAL.FR

Organisé autour de quatre rubriques - Stratégie, Performance, Marques et Expertises - le Rapport d'Activité digital offre un panorama complet de l'année 2014 de L'Oréal, avec de nombreux contenus enrichis : interviews de dirigeants, reportages vidéos... Tout au long de ce rapport imprimé vous pouvez accéder directement aux contenus correspondants, en flashant les pages avec l'application L'Oréal Finance.



# L'ORÉAL

Société Anonyme  
au capital de 112 246 077,80 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](http://www.loreal.com)  
[www.loreal-finance.com](http://www.loreal-finance.com)