



L'ORÉAL
Rapport Annuel 2008

L'ORÉAL
PARIS
PROFESSIONNEL

KÉRASTASE
PARIS

REDKEN
5TH AVENUE NYC

MATRIX
N°1 DANS LES SALONS AMÉRICAINS

L'ORÉAL
PARIS

Prends soin de toi.
GARNIER

MAYBELLINE
NEW YORK

SOFTSHEEN·CARSON™

LANCÔME
PARIS

GIORGIO ARMANI
PARFUMS

YVES SAINT LAURENT

RALPH  LAUREN

BIOThERM 

HR
HELENA RUBINSTEIN

shu uemura

Kiehl's
SINCE 1851

DIESEL

cacharel

VICHY
LABORATOIRES


LA ROCHE-POSAY
LABORATOIRE PHARMACEUTIQUE

innēov

 SKINCEUTICALS


THE
BODY
SHOP®

Sommaire

Message du Président	02
Message du Directeur Général	04
Conseil d'Administration	07
Comité de Direction	08
CENTENAIRE DE L'ORÉAL	10
100 ans d'inspiration et de création, l'aventure de la beauté continue	
DÉVELOPPEMENT DURABLE	14
Des engagements concrets pour une croissance responsable	
Engagements	16
Gouvernement d'entreprise	18
Ethique	20
Mécénat	21
Environnement	22
L'ORÉAL EN CHIFFRES	24
Résultats du groupe sur un, cinq et dix ans	
BOURSE ET ACTIONNAIRES	30
Actionnaires individuels : une relation renforcée	
MARCHÉS	32
LES MARQUES	36
La richesse de nos marques pour toutes les beautés du monde	
ACTIVITÉS	38
Offrir le meilleur de nos marques dans tous nos circuits de distribution	
Produits Professionnels	40
Produits Grand Public	46
Produits de Luxe	54
Cosmétique Active	62
The Body Shop	68
Dermatologie	71
INTERNATIONAL	72
Saisir le potentiel de tous les marchés	
Europe de l'Ouest	74
Europe de l'Est	76
Amérique du Nord	78
Amérique latine	80
Asie	82
Afrique, Orient, Pacifique	84
EXPERTISES	86
Faire des ressources d'aujourd'hui une force pour demain	
Recherche et Développement	88
Opérations	92
Ressources Humaines	94
Administration et Finances	98
Contacts et calendrier 2009	100



Kate Winslet pour Trésor de LANCÔME.

L'aventure L'Oréal

Inventer la beauté, telle est la vocation de L'Oréal. Depuis sa création par un chercheur, il y a un siècle, le groupe n'a cessé de croire en la recherche, de repousser les limites de la science et de la connaissance, de multiplier les innovations et les brevets, avec le goût de l'exploration et l'obsession de la qualité. La beauté est une aventure scientifique.

Rencontrer le rêve de bien-être de millions d'hommes et de femmes, telle est la quête infatigable de L'Oréal. En 100 ans, des générations de collaborateurs ont poursuivi cette fabuleuse aventure avec rigueur, imagination et énergie, affirmé la pertinence de son portefeuille de marques, des circuits de distribution dans les pays pour rendre la beauté, toutes les beautés accessibles à tous, partout dans le monde. La beauté est une aventure humaine.

Partager sa chance et son succès, tel est le vœu le plus cher de L'Oréal un siècle après sa création. La célébration de son centenaire sera à l'image du groupe et de son histoire, conviviale, généreuse, ouverte sur les autres. Un nouveau siècle commence pour L'Oréal, un siècle d'engagement pour rendre le monde toujours plus beau.

1^{er} groupe
cosmétique mondial

130 pays

23 marques
internationales⁽¹⁾

67 500 collaborateurs

17,5 milliards d'euros
de chiffre d'affaires en 2008

628 brevets
déposés en 2008

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

Avec une gouvernance solide, fidèle à ses valeurs, L'Oréal poursuit sa route

Il y a un an, je vous disais que nous abordions 2008 avec confiance. C'était méconnaître la force et la dimension d'une crise économique qui n'a épargné aucun secteur de la vie économique.

Pourtant, au cœur de cette tempête, L'Oréal garde le cap et renforce encore son leadership mondial. Le groupe confirme ses investissements dans la recherche, soutient activement le développement de ses marques et poursuit sa mondialisation. S'inscrivant résolument dans le long terme, il respecte les contraintes du présent tout en se consacrant prioritairement à la préparation du futur.

Si la croissance du chiffre d'affaires a ralenti en 2008, elle est restée d'un bon niveau eu égard à l'environnement et les résultats ont continué de progresser malgré les vents contraires des monnaies et des prix des matières premières. La structure du bilan est extrêmement saine.

Cette performance traduit à la fois la formidable capacité de résistance du groupe et la qualité du management de Jean-Paul Agon et de ses équipes.

La fidélité de nos actionnaires est un atout

Convaincus que la confiance et la fidélité de nos actionnaires sont une condition essentielle pour mener cette stratégie de long terme, nous sommes particulièrement attachés à la continuité de notre politique de dividendes.

La proposition faite à l'Assemblée Générale de verser un dividende de 1,44 euro par action exprime ainsi notre confiance dans la solidité de L'Oréal, ainsi qu'un juste souci d'équilibre.

“L'Oréal garde le cap
et renforce encore
son leadership mondial.”

Au moment où L'Oréal s'apprête à fêter ses cent ans, le Conseil d'Administration a également souhaité proposer à l'Assemblée Générale une résolution permettant la distribution d'un dividende majoré de 10% à tous les actionnaires inscrits au nominatif depuis au moins deux ans et ce, dès la distribution de l'année 2012, dans la limite de 0,5% du capital.

Nous pensons que dans une période de turbulences, promouvoir la stabilité est un geste moderne dans l'intérêt de l'ensemble des actionnaires.

Soucieux de l'amélioration continue de la gouvernance

J'ai souvent exprimé ici le souci d'être attentif à l'évolution des bonnes pratiques dans le domaine de la gouvernance, et la volonté de progresser constamment.

L'ensemble des comités d'études, c'est-à-dire le Comité des Rémunérations ainsi que le Comité des Nominations, le Comité d'Audit et le Comité Stratégies et Réalisations ont préparé les délibérations du Conseil de manière approfondie.

Le Conseil d'Administration a pris connaissance des recommandations de l'AFEP et du MEDEF sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées. Le Conseil considère que ces recommandations s'inscrivent dans la démarche de gouvernement d'entreprise de la société. Le Code de l'AFEP et du MEDEF ainsi complété est celui auquel se réfère la société.

Les administrateurs de L'Oréal, personnalités aux profils et expériences très divers, sont présents et impliqués. Vigilants, ils suivent étroitement l'ensemble des activités et des métiers; ils participent activement à l'examen de la stratégie du groupe, comme cela a été le cas pour l'acquisition majeure d'Yves Saint Laurent Beauté, une opportunité exceptionnelle qui fait de L'Oréal le numéro 1 du luxe dans son circuit de distribution.

Le Conseil s'est aussi penché sur les conséquences de la crise financière sur le marché cosmétique et a en particulier validé la stratégie de soutien puissant aux marques, pour alimenter la croissance des positions du groupe.



“Le centième anniversaire de L'Oréal est un symbole de continuité et de confiance.”

Approfondir nos valeurs

En 2008, L'Oréal a également progressé dans ses dimensions extra-financières et notamment dans l'expression de ses valeurs.

La Fondation d'entreprise L'Oréal, qui a été créée il y a un an, a amplifié ses actions. Son programme phare, “Pour les Femmes et la Science”, a fêté ses 10 ans. En une décennie, il s'est construit pas à pas pour devenir une référence mondiale dans son domaine. C'est une immense fierté pour tous ceux qui y ont cru dès ses débuts et l'ont accompagné avec l'ambition d'apporter une contribution utile aux femmes et à la science.

Par ailleurs, L'Oréal développe son action dans d'autres domaines : l'éthique notamment, où le groupe s'est doté d'une nouvelle charte plus explicite, mais aussi la diversité des équipes parfaitement bien ancrée au cœur des pratiques de l'entreprise. Ses actions dans ce domaine sont d'ailleurs largement reconnues au niveau international. Enfin, L'Oréal poursuit ses efforts, entamés depuis de nombreuses années, pour être toujours plus respectueux de l'environnement.

Excellence, respect, intégrité. Ces valeurs, qui sont celles de L'Oréal depuis toujours, sont le socle de l'entreprise. Elles sont au cœur de la relation que le groupe entretient avec toutes les parties prenantes. Elles soutiennent notre vision à long terme, nécessaire dans une période aussi perturbée.

Ouvrir un nouveau siècle de beauté

Le groupe a déjà traversé des tempêtes. Le navire n'a jamais pris l'eau.

L'Oréal dispose de nombreux atouts :

L'Oréal peut s'appuyer sur la richesse unique de son portefeuille de marques, le plus complet de l'industrie ; sur l'inventivité de sa recherche, la plus puissante du secteur ; sur la qualité de ses équipes internationales, stimulées par l'adversité du moment et animées d'un formidable esprit de conquête. Enfin le groupe dispose d'une structure financière extrêmement solide.

La force de ses convictions a permis à notre entreprise de parcourir brillamment un premier siècle. Le centième anniversaire de L'Oréal, que nous fêtons cette année, est un symbole de continuité et de confiance. Continuité de notre modèle, confiance dans nos dirigeants et dans notre capacité à nous réinventer chaque jour.

Les équipes de L'Oréal partagent une même culture qui s'est forgée depuis un siècle autour de la quête permanente de l'innovation, du goût de l'excellence, de la passion des talents et de la diversité, du sens de l'ouverture au monde.

Je souhaite exprimer en mon nom, et aussi au nom du Conseil d'Administration, ma confiance dans la capacité de L'Oréal à ouvrir avec succès un nouveau siècle de beauté.

Sir Lindsay Owen-Jones
Président

Dans un contexte difficile, L'Oréal résiste bien, poursuit sa progression, et prépare l'avenir

En 2008, dans un environnement difficile, L'Oréal a bien résisté et continué de progresser tant en chiffre d'affaires qu'en bénéfice net par action et en parts de marché.

La croissance annuelle des ventes s'est établie à +3,1% à données comparables et à +6,6% à taux de change constants en incluant l'acquisition d'Yves Saint Laurent Beauté, soit un rythme supérieur à celui du marché cosmétique. La part de marché mondiale de L'Oréal a continué de progresser pour atteindre 15,8%⁽¹⁾.

Le groupe a globalement renforcé ses positions même si le ralentissement des marchés nous a affectés du fait de notre surexposition à des métiers plus sensibles à la conjoncture comme le luxe ou les salons de coiffure, mais aussi de notre poids élevé dans des catégories dans lesquelles les réductions d'inventaires ont été plus sensibles comme le maquillage, la coloration et les parfums.

Evolution différenciée des divisions

La Division Produits Grand Public a progressé plus vite que son marché avec de fortes croissances qui construisent l'avenir dans la zone Reste du monde. Elle a particulièrement bien performé sur les marchés stratégiques du soin et du maquillage.

Handicapée par les difficultés de ses circuits de distribution, la Division Produits de Luxe a été plus impactée par la conjoncture. L'événement de l'année est l'acquisition stratégique d'Yves Saint Laurent Beauté qui complète idéalement le portefeuille de marques de la division, avec notamment YVES SAINT LAURENT, marque mythique mondiale. Cette acquisition permet à la division de devenir numéro 1 de la cosmétique de luxe dans sa distribution.

Dans un circuit qui est le premier touché par les ralentissements économiques, car plus sensible à la psychologie ambiante, la Division Produits Professionnels a de nouveau renforcé son leadership mondial grâce à son incomparable expertise technique et son portefeuille optimal de marques, adapté aux besoins de tous les salons.

La Division Cosmétique Active a continué de progresser au niveau mondial dans un circuit moins porteur que les années précédentes.

THE BODY SHOP, marque positionnée sur les courants les plus contemporains – le naturel, le respect de l'environnement, l'éthique – a bien résisté malgré sa forte présence sur les marchés anglais et américains, où la distribution a souffert, particulièrement au cours du dernier trimestre.

Enfin, Galderma, leader mondial en dermatologie, a réalisé une année exceptionnelle, avec une forte croissance de son chiffre d'affaires et de sa rentabilité, et l'intégration réussie de son acquisition Collagenex.

Fortes progressions dans la zone Reste du monde

En Amérique du Nord, où la crise a sévèrement impacté consommateurs et distributeurs, le groupe a tenu ses positions, maintenu ses moyens publipromotionnels et fini l'année dans les meilleures conditions possibles pour préparer 2009. L'Amérique du Nord rebondira comme elle l'a toujours fait et repartira en croissance. Nous serons là pour en profiter.

En Europe de l'Ouest, nous avons bien tenu nos parts de marché. Si nous avons été handicapés par le ralentissement économique en France et en Espagne où nos positions sont historiquement très fortes, nous avons en revanche bien progressé dans les pays anglo-saxons et les pays du Nord.

Enfin, nous avons continué notre forte progression dans la zone Reste du monde avec des conquêtes spectaculaires en Europe de l'Est et en Asie, comme en Chine où L'Oréal est devenu cette année numéro 1 en soin de la peau, tous circuits confondus. En Amérique latine, notre croissance a été handicapée par des difficultés temporaires au Brésil qui se sont résolues progressivement. Enfin, nos affaires dans la zone Afrique, Orient, Pacifique ont été regroupées sous un commandement unique afin d'accélérer la croissance et d'attaquer de nouveaux marchés.

(1) Hors savons, dentifrices et rasoirs. 2008 estimations provisoires avec YSL Beauté en année pleine. Source : estimations L'Oréal.



Bonne résistance de l'exploitation

Dans une année d'adversité maximale – effets monétaires négatifs, hausse du prix des matières premières, ralentissement des marchés, difficultés majeures en Amérique du Nord – notre exploitation a bien tenu et nous avons renforcé nos moyens moteurs.

Grâce aux progrès spectaculaires réalisés dans le domaine des achats et de la productivité, la marge brute a résisté malgré la hausse importante du prix des matières premières.

Nos dépenses de Recherche et Développement, qui sont plus que jamais une des priorités stratégiques du groupe, ont progressé comme le chiffre d'affaires. Le groupe a déposé 628 brevets en 2008, un record absolu.

Nous avons renforcé nos investissements publipromotionnels, en particulier au deuxième semestre, afin de soutenir nos marques et ce, malgré l'aggravation de la conjoncture. L'Oréal était devenu en 2007 le troisième annonceur mondial; ses parts de voix ont encore progressé en 2008.

Enfin, à taux et périmètre comparables, les frais commerciaux et administratifs ont été pratiquement stables en pourcentage du chiffre d'affaires.

Au total, le résultat net hors éléments non récurrents a progressé de +1,2%, le bénéfice net par action de +3,8% à données publiées et de +6,8% à taux de change constants.

Progression dans tous les domaines

En 2008, L'Oréal a poursuivi ses progressions dans tous les domaines qui constituent les piliers de la réussite d'une entreprise moderne.

En matière de Ressources Humaines, le lancement du programme "L'Oréal & Me", qui a pour objectif de construire une politique claire, transparente et unifiée à travers le monde en matière de recrutement, d'intégration, de formation, de rémunération et de développement de carrière, vient confirmer notre ambition d'être une entreprise où il fait bon travailler.

Nous avons continué et amplifié nos actions dans tous les domaines du développement durable comme la protection de l'environnement ou la promotion de l'éthique et de la diversité, pour inscrire L'Oréal comme une société véritablement "citoyenne du monde". Le groupe a d'ailleurs été classé par un jury indépendant parmi les 100 entreprises les plus durables au monde.

Enfin, la Fondation L'Oréal a développé son activité dans ses trois domaines prioritaires, l'éducation, la science et la solidarité, avec, en particulier, l'organisation du dixième anniversaire du programme "Pour les Femmes et la Science" en partenariat avec l'Unesco qui a récompensé jusqu'à ce jour 52 lauréates et 619 boursières venant de 85 pays et des 5 continents.

2009 : réalisme, confiance, volontarisme

Nous abordons l'année 2009 avec réalisme, confiance et volontarisme.

Réalisme car l'environnement économique sera encore très difficile. Nous y sommes préparés.

Confiance également. D'abord parce que les marchés cosmétiques ont toujours démontré une certaine capacité de résistance en temps de crise, même si celle-ci sera probablement très variable selon les catégories et les circuits. Confiance aussi parce que le groupe dispose d'un portefeuille de marques diversifiées et complémentaires tout à fait exceptionnel, bien armé pour traverser la crise, avec des potentiels d'expansion considérables en termes de parts de marché, d'extensions à de nouvelles catégories et d'expansion géographique. Confiance enfin, parce que les fondamentaux de L'Oréal sont sains et solides et que notre situation financière est robuste.

Mais aussi volontarisme, pour faire tourner à plein régime chacun des cylindres du moteur de L'Oréal en recherchant de façon pragmatique toutes les manières d'adapter la stratégie et le modèle à cette période de crise afin de saisir toutes les opportunités.

“L’Oréal est très diversifié en termes de marques, de circuits et de pays. Nous allons en jouer pour saisir toutes les opportunités.”

L’innovation, notre meilleure arme anticrise

Les laboratoires de L’Oréal sont mobilisés pour créer les innovations les plus spectaculaires qui feront véritablement la différence.

En lançant dans plusieurs de nos marques des lignes de produits à prix plus accessibles, nous couvrirons non seulement tous les circuits de distribution mais aussi tous les segments de prix. Nous pourrons ainsi nous adresser à tous les consommateurs en captant des clientèles que nous ne touchions pas jusqu’alors.

De même, nous intensifierons la présence de nos marques dans des catégories comme le coiffage, les soins du corps ou les produits pour homme où nous avons encore des parts de marché importantes à conquérir.

Nous optimiserons nos moyens moteurs en les recentrant sur les investissements publipromotionnels démontrés comme les plus efficaces et les plus productifs.

Accélérer notre expansion géographique

Nous sommes également déterminés à accélérer notre expansion géographique. D’une part, en intensifiant nos conquêtes dans les marchés nouveaux où nous sommes déjà présents et où la croissance de la consommation devrait continuer à être positive. D’autre part, en accélérant notre implantation dans des marchés où nous n’avons pas ou peu aujourd’hui d’activité et qui offrent un très grand potentiel pour nos marques, comme les pays du Proche et du Moyen-Orient, les pays d’Afrique ou le Pakistan.

Enfin, nous nous adaptions à cet environnement de crise en faisant tous les gestes nécessaires pour optimiser l’exploitation et les coûts. Nous sommes très offensifs dans la réduction du coût des ventes à travers l’optimisation de l’outil industriel, la maximalisation des économies sur les achats et la poursuite des efforts de productivité. Nous avons également pris des mesures importantes concernant les frais administratifs et commerciaux. Dans le cadre de notre politique de “restructuration permanente” mais sur un mode accéléré, nous travaillons dans tous les départements de l’entreprise à rendre nos organisations plus efficaces et réactives, à mutualiser les services et optimiser les process.

Notre chance est que L’Oréal est très diversifié en termes de marques, de circuits et de pays. Nous allons pouvoir en jouer pour saisir toutes les opportunités. C’est ce qui nous rend confiants dans la capacité du groupe à traverser avec succès cette conjoncture économique adverse et même à en sortir renforcés.

Toutes les équipes de L’Oréal, que je tiens à féliciter pour leur formidable engagement, sont déterminées à faire en sorte, quelles que soient les conditions économiques, que L’Oréal continue ses progressions et accentue son leadership sur le marché mondial des cosmétiques.

En cette année du centenaire de L’Oréal, nous croyons plus que jamais dans le sens de l’aventure L’Oréal et dans notre mission : offrir aux consommateurs du monde entier le meilleur de la qualité dans chaque catégorie, dans chaque circuit, à chaque niveau de prix, pour satisfaire tous les besoins et toutes les envies de beauté dans leur infinie diversité.

Jean-Paul Agon
Directeur Général

Conseil d'Administration

COMPOSITION AU 31 DÉCEMBRE 2008.

Sir Lindsay Owen-Jones⁽¹⁾

62 ans. De nationalité britannique. Entré dans le groupe L'Oréal en 1969. Au cours d'une carrière internationale, Directeur Général de L'Oréal Italie de 1978 à 1981 et Président (CEO) de L'Oréal USA de 1981 à 1984. Nommé Vice-Président-directeur général en 1984, Président-directeur général en 1988, **Président du Conseil d'Administration depuis le 25 avril 2006**. Administrateur de L'Oréal depuis 1984, son mandat ayant été renouvelé en 2006. Administrateur et Président de la Fondation d'entreprise L'Oréal. Administrateur de Sanofi-Aventis et de Ferrari (Italie). Vice-Président du Conseil d'Administration d'Air Liquide.

Jean-Paul Agon

52 ans. Entré dans le groupe L'Oréal en 1978. Au cours d'une carrière internationale, 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. Nommé Directeur Général adjoint de L'Oréal en 2005 puis **Directeur Général** en avril 2006. Administrateur de L'Oréal depuis 2006. Administrateur de la Fondation d'entreprise L'Oréal.

Jean-Pierre Meyers^{(2) (4) (6)}

60 ans. Administrateur de L'Oréal depuis 1987, son mandat ayant été renouvelé en 2005, **Vice-Président du Conseil d'Administration**. Administrateur de Nestlé SA (Suisse).

Peter Brabeck-Letmathe^{(2) (4)}

64 ans. De nationalité autrichienne. Dans le groupe Nestlé depuis 1968, nommé Directeur Général en 1992, puis Administrateur délégué (CEO) de Nestlé SA (Suisse) en 1997, Vice-Président du Conseil d'Administration en 2001 et Président en 2005. Administrateur de L'Oréal depuis 1997, son mandat ayant été renouvelé en 2005, **Vice-Président du Conseil d'Administration**. Vice-Président du Conseil d'Administration de Crédit Suisse Group (Suisse), administrateur de Roche Holding (Suisse) et de Delta Topco Limited (Jersey).

Liliane Bettencourt⁽²⁾

Fille d'Eugène Schueller, le fondateur de L'Oréal il y a un siècle. Administrateur de L'Oréal depuis 1995, son mandat ayant été renouvelé en 2007.

Françoise Bettencourt Meyers

55 ans. Fille de Madame Bettencourt. Administrateur de L'Oréal depuis 1997, son mandat ayant été renouvelé en 2005.

Werner Bauer

58 ans. De nationalité allemande. Dans le groupe Nestlé depuis 1990, nommé Directeur Général en 2002. Administrateur de L'Oréal depuis 2005. Administrateur d'Alcon (Suisse).

Francisco Castañer Basco^{(2) (6)}

64 ans. De nationalité espagnole. Dans le groupe Nestlé depuis 1964, nommé Directeur Général en 1997. Administrateur de L'Oréal depuis 1998, son mandat ayant été renouvelé en 2006. Administrateur et Vice-Président d'Alcon (Suisse).

Charles-Henri Filippi⁽⁶⁾

56 ans. De 1979 à 1987 au service de l'Etat. Depuis 1987 au CCF, devenu HSBC France en 2000. Directeur Général en 1995, membre du Comité Exécutif du groupe de 2001 à 2004, Président-directeur général de HSBC France de 2004 à 2007 et Président du Conseil d'Administration de septembre 2007 à décembre 2008. Président d'Alfina. Administrateur de L'Oréal depuis 2007⁽⁷⁾. Administrateur de France Telecom, membre du Conseil de Surveillance d'Euris et Censeur de Nexity.

Xavier Fontanet

60 ans. Nommé Directeur Général d'Essilor en 1991, Vice-Président-directeur général en 1995, Président-directeur général depuis 1996. Administrateur de L'Oréal depuis 2002, son mandat ayant été renouvelé en 2006. Administrateur de Crédit Agricole SA.

Bernard Kasriel^{(2) (3)}

62 ans. De 1970 à 1975 à l'Institut du développement industriel. Directeur Général de Braud de 1972 à 1974. Directeur Général adjoint de la Société phocéenne de métallurgie de 1975 à 1977. Entré chez Lafarge en 1977, nommé Directeur Général adjoint en 1982. Après avoir été détaché aux Etats-Unis de 1987 à 1989, nommé Vice-Président-directeur général de 1989 à 2003 puis Directeur Général de 2003 à 2005. Administrateur de L'Oréal depuis 2004, son mandat ayant été renouvelé en 2008. Administrateur de Lafarge, d'Arkema et de Nucor (Etats-Unis). Associé, membre du Directoire de LBO France.

Marc Ladreit de Lacharrière

68 ans. Membre de l'Institut. Chez L'Oréal de 1976 à 1991, ancien Vice-Président en charge de la Direction Générale de l'Administration et des Finances, Directeur Général adjoint du groupe de 1984 à 1991. Président-directeur général de Fimalac. *Chairman* de Fitch (Etats-Unis). Administrateur de L'Oréal depuis 1984, son mandat ayant été renouvelé en 2006. Administrateur de la Fondation d'entreprise L'Oréal. Administrateur de Renault et de Casino.

Annette Roux

66 ans. Entrée chez Bénéteau en 1964, Président-directeur général de 1976 à 2005, Vice-Président du Conseil de Surveillance depuis. Administrateur de L'Oréal depuis 2007. Président de la Fondation d'entreprise Bénéteau. Président de la Fédération des industries nautiques.

Louis Schweitzer

66 ans. Entré chez Renault en 1986, Président-directeur général de 1992 à 2005, Président du Conseil d'Administration depuis (le renouvellement du mandat d'administrateur n'étant pas demandé en 2009). Président du Conseil d'Administration d'AstraZeneca (Royaume-Uni). Président du Conseil de Surveillance du groupe Le Monde. Administrateur de L'Oréal depuis 2005. Administrateur de BNP Paribas, Veolia Environnement et AB Volvo (Suède). Membre du Conseil consultatif d'Allianz AG (Allemagne).

(1) Président du Comité Stratégie et Réalisations.

(2) Membre du Comité Stratégie et Réalisations.

(3) Président du Comité des Nominations et du Comité des Rémunérations.

(4) Membre du Comité des Nominations et du Comité des Rémunérations.

(5) Président du Comité d'Audit.

(6) Membre du Comité d'Audit.

(7) Monsieur Filippi a été coopté en novembre 2007 et nommé en 2008 pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'en 2010.

Le mandat d'administrateur de L'Oréal, renouvelable, a une durée statutaire de quatre ans. Les administrateurs détiennent chacun un minimum de 1000 actions L'Oréal. La liste complète des fonctions des administrateurs figure, conformément à la Loi, dans le Rapport du Président du Conseil d'Administration (tome 2 du Document de Référence).

Comité de Direction

1 Jean-Paul Agon
Directeur Général

2 Jean-François Grollier
Vice-Président
Directeur Général Recherche
et Développement

3 Laurent Attal
Directeur Général
Zone Amérique du Nord

4 Joseph Bitton
Directeur Général Zone Amérique latine

5 Brigitte Liberman
Directrice Générale Cosmétique Active

6 Jean-Jacques Lebel
Vice-Président
Directeur Général Produits Grand Public

7 Jochen Zaumseil
Directeur Général Zone Asie



8 Jean-Philippe Blanpain
Directeur Général Opérations

9 Béatrice Dautresme
Vice-Présidente
Directrice Générale Communication
et Relations Extérieures

10 Geoff Skingsley
Vice-Président
Directeur Général Ressources Humaines

11 Marc Menesguen
Vice-Président
Directeur Général Produits de Luxe

12 Nicolas Hieronimus
Directeur Général Produits Professionnels

13 Christian Mulliez
Vice-Président
Directeur Général Administration
et Finances



Depuis un siècle, L'Oréal s'est engagé dans l'aventure de la beauté.

Une quête d'innovation soutenue par des efforts constants de recherche.

Une quête du monde et de ses cultures pour répondre aux aspirations de beauté du monde entier.

Une quête d'excellence à travers des produits toujours plus performants et plus créatifs.

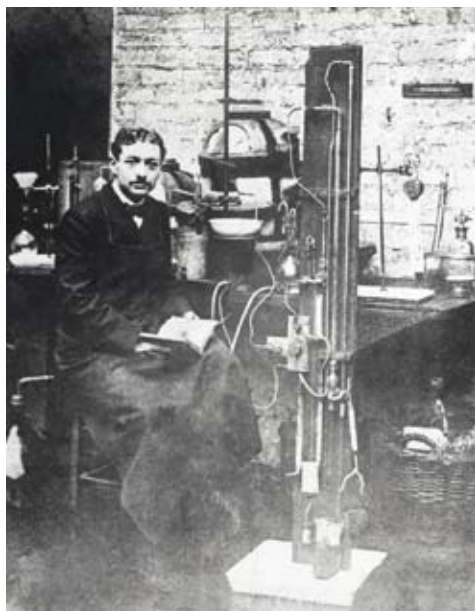
Une quête de sens, qui harmonise croissance économique et principes éthiques, et donne une mission à L'Oréal : contribuer à rendre le monde plus beau.

100 ans d'inspiration l'aventure

Repousser les limites de la connaissance

En 1909, Eugène Schueller, chimiste et entrepreneur, crée la Société des Teintures Inoffensives pour Cheveux, qui prendra le nom de L'Oréal en 1939. Considérant le cheveu comme un objet d'étude scientifique, il invente les premiers produits de coloration qui vont révolutionner l'industrie de la beauté.

Dès 1960, son successeur, François Dalle, étoffe et structure les laboratoires. Il crée avec Charles Zviak, alors Vice-Président en charge de la Recherche puis Président de L'Oréal en 1984, une recherche fondamentale capable de fabriquer ses propres molécules. C'est le début des sciences du vivant. Sous l'impulsion de Sir Lindsay Owen-Jones puis de Jean-Paul Agon, d'importants investissements humains et financiers décuplent le potentiel d'innovation de la recherche. Le développement spectaculaire de la biologie et des "biotech" créent de grandes avancées, par exemple la peau reconstruite. La cosmétique verte fait son apparition. Par ailleurs, la recherche se mondialise. Les laboratoires de formulation et d'évaluation présents sur toute la planète permettent d'acquérir une expertise unique des peaux et cheveux du monde.



Dès 1907, Eugène Schueller crée ses premières formules de teintures pour cheveux, baptisées "Oréal", à base de composés chimiques inoffensifs.

Eugène Schueller a l'idée en 1951 de conditionner de petites doses de shampooing dans une enveloppe transparente. Les berlingots Dop remportent un succès fulgurant.

Anticiper tous les besoins

L'Oréal a toujours eu le don de créer des marques fortes, ancrées dans son histoire et qui font rêver le monde entier. Des acquisitions ciblées lui ont permis d'enrichir son portefeuille tout au long du siècle.

Aujourd'hui, le groupe possède le capital inestimable d'une vingtaine de marques internationales qui couvrent tous les segments de la cosmétique et englobent tous les circuits de distribution.

Leur notoriété et leur succès durables reposent sur une très forte culture du produit, un des points forts de L'Oréal. La "débanalisation" prônée par François Dalle, rebaptisée valorisation, joue un rôle prépondérant dans la réussite. Elle signifie plus d'originalité, plus de qualité, plus de nouveauté et une supériorité technique indiscutable.

Ce portefeuille de marques couvre l'ensemble des territoires de la beauté. Chacune a une origine, une personnalité, une approche différente. Leur diversité répond à toutes les aspirations des consommateurs et résonne avec toutes les cultures. Les marques expriment la volonté de L'Oréal de respecter toutes les beautés du monde.



et de création, de la beauté continue

Conquérir le monde en le respectant

Présent dans 130 pays, L'Oréal rayonne sur les cinq continents. En un siècle la petite affaire française est passée de l'internationalisation à la mondialisation. Après les débuts héroïques des pionniers, c'est François Dalle qui bâtit le "Grand L'Oréal" dont le fondateur rêvait. Puis c'est le début de la mondialisation, un développement spectaculaire orchestré par Sir Lindsay Owen-Jones et poursuivi par Jean-Paul Agon.

La conquête géographique s'appuie sur une profonde compréhension des marchés. La capacité à "saisir ce qui commence", l'attitude de curiosité et de connaissance des collaborateurs se sont développées avec la conquête des territoires. L'Oréal peut désormais offrir des produits qui répondent aux besoins du monde entier. Des acquisitions de marques locales permettent de mieux s'implanter dans un pays. L'expansion internationale va profondément enrichir les savoirs du groupe et L'Oréal adopte les meilleures pratiques des quatre coins de la planète dans tous les domaines.

Exceller et se dépasser

L'amour du travail bien fait et le goût de l'effort se sont transmis de génération en génération. La culture de l'excellence et du dépassement fait partie des gènes de L'Oréal.

L'Oréal est une affaire où l'humain a toujours joué un rôle prépondérant. Une volonté des dirigeants qui ont tous mis l'accent sur la richesse humaine de l'entreprise et la recherche des talents qu'elle implique. L'entreprise embauche les meilleurs candidats d'un bout du monde à l'autre, des hommes et des femmes différents avec en commun l'esprit "d'entreprise". Le désir d'enrichir l'expérience de ses collaborateurs, de veiller à leur formation, de les faire progresser dans leurs carrières fait aussi partie des missions de L'Oréal depuis toujours.

Enfin, la diversité des équipes, a profondément marqué l'entreprise. Elle lui communique sa puissance, son ouverture d'esprit, sa richesse culturelle. Aujourd'hui, L'Oréal est un véritable "melting pot" dont l'ambition est d'incarner une éthique exemplaire et de rayonner au travers de projets citoyens et d'engagements envers la société.

Ouverture en septembre 2005
d'un nouveau centre de recherche
à Pudong (Chine).



Equipe marketing
GARNIER (France).



1909

1909

Eugène Schueller crée le 30 juillet la Société Française de Teintures Inoffensives pour les Cheveux, qui deviendra plus tard L'Oréal.



1925

L'Oréal d'Or, un produit éclaircissant inédit, qui donne des reflets dorés aux cheveux et rend les blonds bien plus naturels.



1929

Les stars de Hollywood lancent la mode du blond. Chez les coiffeurs, la poudre décolorante L'Oréal Blanc fait fureur auprès des élégantes.

1929

Après avoir déposé un brevet autour d'un colorant à pénétration rapide, les paradiamines, Eugène Schueller lance Imédia en 1929, qui connaît un succès immédiat et fulgurant.



1935

Création de l'huile protectrice Ambre Solaire, juste avant les premiers congés payés en 1936.



1934

Dop est le premier shampooing "moderne" pour le grand public: une formule prête à l'emploi mais aussi le symbole d'une nouvelle hygiène dans les familles françaises.



1947

Le Crochet Dop va sillonner la France jusqu'en 1957 et réunir jusqu'à 50000 personnes par jour. La foule vote pour le meilleur chanteur en criant "Dop, Dop, Dop, il est adopté par Dop!"



1942

Eugène Schueller met au point une tour de brassage qui réalise la fabrication en continu du savon. Ce procédé de saponification va vite séduire toute l'industrie savonnaire.



1954

L'hygiène est le grand combat d'Eugène Schueller. Il lance de grandes campagnes de sensibilisation dans les écoles primaires: les "Journées des Enfants Propres".

1954

L'Oréal prend des positions dans le circuit des pharmacies, en signant des accords techniques avec VICHY, qui sera définitivement racheté en 1980.



1954

L'Oréal traverse l'Atlantique, Cosmair devient l'agent exclusif des produits de coiffure L'Oréal aux Etats-Unis.

1960

La "déesse d'or": naissance de la laque Elnett, enfin une fixation souple de la coiffure, et un toucher soyeux des cheveux!





1963

Consécration d'un développement spectaculaire et solide, L'Oréal est coté à la Bourse de Paris.



1964

Acquisition de LANCÔME qui incarne déjà dans le monde entier l'élégance et le goût français.



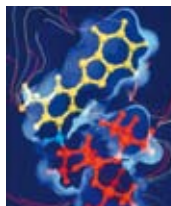
1970

Acquisition de BIOTHERM qui se positionne sur une approche biologique du soin de la peau en exploitant le pouvoir régénérant des sources thermales.



1972

Grâce à Elseve, le shampooing devient un véritable embellisseur.



1982

Breveté par la Recherche L'Oréal en 1982, le Mexoryl SX, anti-UVA ultrapuissant, révolutionne la protection solaire.



1978

Cacharel confie à L'Oréal le soin de développer son premier parfum. Anaïs Anaïs s'installe au sommet des ventes mondiales de parfums, pour de nombreuses années.



1986

Première crème anti-âge, Niosôme fait entrer LANCÔME dans l'ère du soin très haute technologie.



1982

L'Oréal crée une nouvelle gamme pour le soin du visage, Plénitude. Sa vocation : offrir aux femmes le meilleur de la technologie, des actifs inédits et des textures originales, à un prix accessible.



1996

Dans son flacon vert fluo, Fructis des Laboratoires Garnier fait l'effet d'un raz-de-marée dans les linéaires de la grande distribution. Sa réussite va faire de GARNIER une marque mondiale.



1990

LANCÔME lance Trésor, qui devient le parfum le plus vendu au monde et figure toujours aujourd'hui parmi les premiers parfums mondiaux.



1996

Sobre et sophistiqué, Acqua di Giò est un succès éblouissant : il est jusqu'à aujourd'hui numéro 1 mondial des parfums pour hommes.

2009

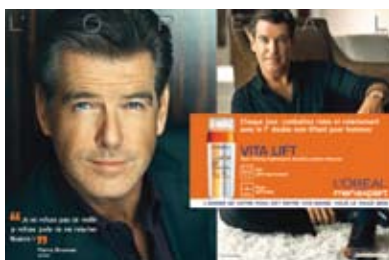


2000

L'Institute for Ethnic Hair and Skin Research de L'Oréal est le premier centre dont les recherches sont spécifiquement dédiées à l'étude de la peau et du cheveu ethniques.

2004

Pour la première fois en grande distribution, Men Expert de L'ORÉAL PARIS propose aux hommes une gamme de soins avancés, adaptés à chaque problème de peau.



2008

Avec le rachat d'YSL Beauté, L'Oréal consolide sa position de leader mondial de la beauté.



DÉVELOPPEMENT DURABLE

DES ENGAGEMENTS CONCRETS
POUR UNE CROISSANCE RESPONSABLE



Pour être durable, la croissance de L'Oréal doit être exemplaire et profiter à tous : consommateurs, collaborateurs, fournisseurs, distributeurs, actionnaires et communautés. Elle est bâtie sur les valeurs fondatrices du groupe – respect, intégrité, excellence – ancrées dans la réalité quotidienne de tous ses métiers. Engagé à assumer toutes les responsabilités d'un leader, L'Oréal mène des actions concrètes et mesurables pour contribuer à un monde plus respectueux, plus beau.

Engagements

p. 16

Gouvernement
d'entreprise

p. 18

Ethique

p. 20

Mécénat

p. 21

Environnement

p. 22

Huit engagements pour une croissance durable

Pour L'Oréal, il ne peut exister de convictions fortes sans engagements concrets. Cette rubrique du Rapport Annuel a pour objectif de rappeler les grands principes de la démarche développement durable du groupe. Elle propose d'abord un éclairage sur les huit engagements forts de L'Oréal pour une croissance durable, puis présente ses actions dans les domaines du gouvernement d'entreprise, de l'éthique, du mécénat et de la protection de l'environnement.

D'autres chapitres abordent différentes réalisations de L'Oréal en termes de développement durable. Certaines actions en faveur de la diversité et de la solidarité sont présentées dans la partie Ressources Humaines (pages 94 à 97). Des avancées en matière d'innovation durable et responsable sont évoquées dans la partie consacrée à la Recherche et Développement (pages 88 à 91), ainsi que dans la partie dédiée aux Opérations (pages 92 et 93). Enfin, un encadré "Engagements" illustre une action concrète de chaque division opérationnelle (rubrique Activités, pages 38 à 71).

Gouvernance d'entreprise

Le Conseil d'Administration de L'Oréal est attaché à la qualité du gouvernement d'entreprise, attentif à l'évolution des bonnes pratiques en la matière et soucieux de progresser constamment.

Modèle économique

En tant que groupe international, L'Oréal s'engage à assurer une croissance créatrice de valeur pour le plus grand nombre d'acteurs participant à sa réussite. Dans un environnement rendu très difficile en 2008 par la crise économique, le modèle économique de L'Oréal, basé sur l'innovation, la qualité et la mondialisation, a démontré sa résistance.

Environnement, hygiène et sécurité

En termes de performance environnementale, L'Oréal vise l'excellence. La politique du groupe est de réduire son impact par l'efficacité et, là où c'est possible, d'atteindre une réduction absolue de ses impacts. Entre 2003 et 2008, L'Oréal a réduit, par unité de produit fabriqué, sa consommation d'énergie de -17%, ses émissions directes de CO₂ de -23%, sa consommation d'eau de -25% et sa génération de déchets⁽¹⁾ de -26%.

Recherche et Développement

L'Oréal promeut une innovation durable, en intégrant les principes du développement durable au cœur de ses activités de Recherche et Développement. Ainsi, le groupe soutient le développement de la chimie verte, évalue systématiquement l'impact des matières premières sur l'environnement et la biodiversité, et intègre des matières premières issues du commerce équitable. Enfin, L'Oréal a créé en 2007 un pôle de compétences Naturel et Bio, dont l'une des missions essentielles est de développer l'intégration de matières premières plus naturelles.

Politique environnementale – Résultats obtenus entre 2003 et 2008

Réduction des consommations et des rejets par unité de produit fini



Emissions directes de CO₂
-23%



Consommation d'énergie
-17%



Consommation d'eau
-25%



Réduction des déchets⁽¹⁾
-26%

(1) Hors emballages navettes.



Réunion produit : développement et partage de compétences chez L'Oréal à Paris (France).

Affaires sociales

Le groupe souhaite permettre à ses collaborateurs de se réaliser pleinement au sein d'une communauté multiculturelle et stimulante, riche de diversité et de talents, à laquelle tous contribuent avec créativité et enthousiasme.

Relations avec les fournisseurs

Le groupe veille au strict respect des normes de travail et des droits de l'homme dans toute la chaîne d'approvisionnement. Chaque année, plusieurs centaines d'audits sont réalisés par des experts indépendants afin de vérifier que les conventions internationales en matière de droit du travail sont effectivement appliquées chez tous nos fournisseurs.

Un acheteur L'Oréal avec son fournisseur, spécialisé dans la réalisation de flacons de parfum en verre (France).



POUR EN SAVOIR PLUS

L'Oréal publie chaque année en juin un Rapport Développement Durable, disponible sur le site www.loreal.com ainsi qu'une version abrégée qui constitue un résumé de ce rapport.



Centre de conseils aux consommateurs (Corée).

Relations avec les consommateurs

L'Oréal s'engage à fournir à ses consommateurs un service et des conseils de qualité à travers un réseau de 300 spécialistes dans plus de 50 pays. Le groupe s'est également clairement engagé en faveur d'un marketing durable en signant la Charte de l'Union des annonceurs pour une communication responsable.

Mécénat d'entreprise

L'Oréal entend être une entreprise citoyenne exemplaire, promouvoir les femmes et la science, la solidarité et l'éducation. Le groupe est notamment engagé, à travers la Fondation d'entreprise L'Oréal, dans deux grands partenariats internationaux avec l'Unesco, le programme "Pour les Femmes et la Science" et le programme d'éducation préventive "Coiffeurs contre le sida". Les actions au niveau local sont également de plus en plus nombreuses dans tous les pays du monde.

Un engagement reconnu

Les initiatives de développement durable prises par L'Oréal ont été largement reconnues en 2008 :

- En janvier, le groupe est désigné par la revue *Corporate Knights* comme l'une des 100 entreprises les plus durables au monde.
- Jean-Paul Agon reçoit le *Stanley C. Pace Leadership in Ethics Award* du *Ethics Resource Center* qui reconnaît l'exemplarité du leadership éthique de l'entreprise.
- Les plus grandes agences de notation éthique du monde classent L'Oréal comme leader de son secteur en la matière.
- Merrill Lynch nomme L'Oréal *Carbon Leader*, et sa performance est saluée par le *Carbon Disclosure Project*.
- Le groupe figure dans la plupart des indices boursiers de Développement Durable (FTSE4Good, ASPI Eurozone et Ethibel).
- Le groupe est classé premier de son secteur par des *stakeholders* américains (étude Ceres).
- L'Oréal est classé deuxième par le magazine français *Challenges*, qui a réalisé une étude de la performance Développement Durable des entreprises du Cac 40, avec la meilleure note en matière de performance environnementale.

Un Conseil d'Administration indépendant, disponible et vigilant

Le Conseil d'Administration de L'Oréal est attaché à la qualité du gouvernement d'entreprise, attentif à l'évolution des bonnes pratiques en la matière et soucieux de progresser constamment. Conformément aux décisions prises par le Conseil d'Administration fin 2007 de scinder en deux le Comité Management et Rémunérations, le Comité des Rémunérations et le Comité des Nominations ont été mis en place début 2008.

Un partage harmonieux des fonctions

Après la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général décidée par le Conseil d'Administration en 2006, les administrateurs ont à nouveau constaté, à l'issue de l'année 2008 et à l'occasion de l'évaluation du mode de fonctionnement du Conseil, que cette organisation donne pleine satisfaction, en contribuant efficacement à la qualité de leurs échanges. Le Président et le Directeur Général sont bien chacun dans leur rôle respectif, dans le cadre du Règlement Intérieur voulu par le Conseil (voir tome 2 du Document de Référence, page 124).

Des administrateurs responsables et expérimentés

Le Conseil d'Administration de L'Oréal a examiné la situation de chacun de ses membres, notamment au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code AFEP-MEDEF de décembre 2008, que la société a choisi comme référentiel pour juger des bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise.

La qualité de l'administrateur s'apprécie également au regard de son expérience, de sa compétence, de son autorité et de sa bonne connaissance de la société ; autant d'atouts qui permettent une conduite à long terme de la stratégie. Les administrateurs de L'Oréal sont présents, actifs et impliqués, ce qui contribue à l'amélioration continue de la qualité des délibérations et des décisions du Conseil. Ils sont engagés, vigilants et participent activement aux débats, avec une totale liberté de jugement et une grande disponibilité. Dans un esprit de loyauté, tous les administrateurs respectent strictement le caractère collégial des décisions prises par le Conseil.

Le Conseil d'Administration de L'Oréal comprend 14 membres : le Président et le Directeur Général, six administrateurs issus des actionnaires majoritaires dont trois du groupe familial de Madame Bettencourt et trois de Nestlé (parmi eux sont choisis les deux Vice-Présidents du Conseil) et six administrateurs indépendants : Madame Annette Roux, Messieurs Charles-Henri Filippi, Xavier Fontanet, Bernard Kasriel, Marc Ladreit de Lacharrière et Louis Schweitzer. Monsieur Ladreit de Lacharrière est administrateur de L'Oréal depuis plus de 12 ans mais son expérience professionnelle et sa liberté de jugement, alliées à une bonne connaissance de l'entreprise, apportent beaucoup aux débats et décisions du Conseil.

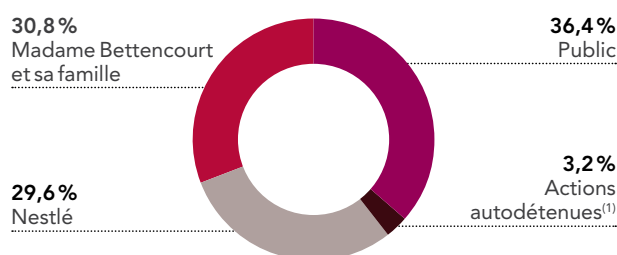
Des comités actifs

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, font des propositions mais n'ont aucun pouvoir de décision.

Le Comité Stratégie et Réalisations

Ce Comité éclaire par ses analyses les orientations stratégiques soumises au Conseil et suit la réalisation et l'évolution des opérations significatives en cours. Il veille au maintien des grands équilibres financiers. Dans ce cadre, le Comité examine les grands axes, options ou projets stratégiques 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.

RÉPARTITION DU CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2008



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

Le Comité s'est réuni quatre fois en 2008. Outre l'activité des divisions et des zones géographiques du groupe, avec notamment l'évolution du chiffre d'affaires et des résultats, le Comité a examiné les conditions de l'acquisition d'Yves Saint Laurent Beauté et le programme de rachat d'actions. Différents aspects de la stratégie et particulièrement du positionnement des métiers de L'Oréal ont été présentés et discutés en Comité, puis en séance du Conseil en présence de dirigeants. L'attention du Comité s'est portée en fin d'année sur les conséquences de la crise financière; le Conseil a pu à nouveau constater la robustesse du bilan de L'Oréal.

Le Comité d'Audit

Ce Comité s'assure 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 est confronté en France et à l'étranger, dans le cadre de ses opérations courantes ou exceptionnelles. Monsieur Charles-Henri Filippi, administrateur de L'Oréal, expert financier, a été nommé Président du Comité en avril 2008.

En 2008, le Comité s'est réuni quatre fois, toujours en présence des Commissaires aux Comptes. Les documents nécessaires lui ont été communiqués préalablement aux séances concernées. Le Comité a jugé que les travaux de l'Audit Interne et le processus de Contrôle Interne en place, qu'il a examinés à plusieurs reprises, notamment sous l'aspect des risques, progressent en qualité. Le Comité a également pris connaissance de l'endettement et de la structure du financement de la société ainsi que des risques sur les principales contreparties.

Le Comité des Rémunérations

Le Comité des Rémunérations fait des propositions au Conseil sur tous les aspects de la rémunération du Président et du Directeur Général, particulièrement au regard des recommandations de place, sur la mise en place de plans incitatifs à long terme, prévoyant par exemple des distributions de stock-options ou d'actions gratuites, et sur l'enveloppe des jetons de présence et leur mode de distribution. En 2008, le Comité s'est réuni trois fois.

Le Conseil a arrêté en 2008, sur proposition du Comité qui en a débattu, le principe et le mode de calcul des conditions liées aux performances du Directeur Général pour le calcul de ses indemnités dans le cas de la cessation de ses fonctions. L'engagement réglementé correspondant a été voté en Assemblée Générale.

LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Fin novembre 2008, les recommandations de l'AFEP et du MEDEF d'octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées ont été soigneusement examinées par le Comité des Rémunérations, puis par le Conseil d'Administration. Le Conseil a considéré que ces recommandations s'inscrivent dans la démarche de gouvernement d'entreprise de la société.

Le Comité a proposé au Conseil d'adopter la présentation des rémunérations du Président et du Directeur Général dans le Document de Référence 2008, telle que recommandée. Le chapitre concerné se trouve dans le Rapport de Gestion, tome 2, pages 74 et suivantes du Document de Référence.

Le Comité des Nominations

Le Comité des Nominations fait des propositions au Conseil pour le choix des administrateurs, émet un avis sur les propositions du Président pour la nomination du Directeur Général et veille à la mise en place d'une procédure de préparation des plans de succession des mandataires sociaux en cas de vacance imprévisible. Il supervise le mode d'évaluation du Conseil et conduit la réflexion sur les Comités chargés de préparer le travail du Conseil. Il émet un avis sur la qualification d'administrateur indépendant et vérifie les critères d'appréciation.

Le Comité s'est réuni trois fois en 2008. Il a examiné l'organisation du Conseil, de ses Comités et particulièrement celle du Comité d'Audit dont l'expertise a été renforcée. Compte tenu notamment des nouvelles obligations en matière d'informations à publier sur les administrateurs, le Comité a proposé au Conseil d'examiner au cas par cas la situation de chacun des administrateurs au regard de leur indépendance. Dans le Document de Référence 2008, les administrateurs indépendants sont clairement qualifiés, compte tenu des critères retenus par le Conseil.

Une autoévaluation systématique

Le Conseil procède chaque année à une évaluation de sa composition, de son organisation et de son mode de fonctionnement. Il envisage les voies de progrès toujours possibles et prend les mesures d'amélioration qu'il juge utiles. En 2008, le Conseil s'est réuni six fois, avec un taux d'assiduité de 90%. Les administrateurs ont tous participé à l'Assemblée Générale. En 2008, le Conseil d'Administration a particulièrement apprécié les présentations qui lui ont été faites, souvent en présence de dirigeants, et les débats qui ont suivi sur un grand nombre des aspects de la stratégie du groupe et de ses perspectives. De nouveaux progrès ont été constatés dans le fonctionnement des Comités du Conseil, dont les travaux préparatoires facilitent les délibérations du Conseil. Celui-ci a disposé en 2008 d'une information régulière et fiable sur l'activité du groupe. Les administrateurs ont exprimé le souhait que les progrès ainsi constatés continuent d'enrichir leurs délibérations et ils ont proposé d'élargir encore les thèmes à mettre à l'ordre du jour de leurs réunions.

Dans le strict respect de la confidentialité

Les administrateurs, initiés permanents, s'appliquent à eux-mêmes des règles strictes en matière de détention d'une information confidentielle. En cela, ils se conforment à la Loi et aux mesures de prévention prises par L'Oréal vis-à-vis de ses collaborateurs, notamment dans le cadre du Code de déontologie boursière et des procédures de Contrôle Interne. L'utilisation et la transmission abusives d'informations privilégiées doivent être évitées et l'investissement dans les titres de la société doit être effectué dans un cadre sécurisé.

Ethique : intégrité, respect et excellence

Le Directeur de l’Ethique, qui rapporte directement au Directeur Général, est responsable du déploiement du programme éthique de L’Oréal, qui comprend la promotion et l’intégration de l’éthique à travers le groupe, l’aide dans la prise de décision éthique, la formation des collaborateurs et la gestion des éventuelles réclamations. Dans un but de progrès permanent, le Directeur de l’Ethique mesure et évalue régulièrement les résultats, et fournit des rapports périodiques au Directeur Général et au Comité de Direction.

“Parlons-en ensemble” : L’Oréal Ethics Open Talk

L’Oréal encourage le dialogue et ses collaborateurs peuvent exprimer ouvertement leurs préoccupations légitimes. La voie normale pour signaler de telles préoccupations est la voie hiérarchique. Les collaborateurs ont également la possibilité de contacter directement le Directeur de l’Ethique et ce, notamment au moyen du site L’Oréal Ethics Open Talk. Ce site, actuellement disponible en 11 langues, offre un mécanisme sécurisé de remontée d’information.

Un reporting annuel étendu à tous les thèmes de la “Charte Ethique”

Créé en 2005, “Country Reporting Ethics” est un outil de suivi des questions éthiques mis en place dans chaque pays et permettant une évaluation globale en la matière. En 2008, ce reporting a été étendu à l’ensemble des thèmes de la *Charte Ethique*, dont les droits de l’homme, la corruption, le traitement équitable des fournisseurs et les règles en matière de publicité et de marketing.

Evaluer et analyser les risques éthiques

La Direction de l’Ethique a développé un outil permettant à chaque pays d’évaluer et d’analyser les éventuels risques éthiques, et de construire un plan d’action correctif, le cas échéant. Déjà utilisé par les directeurs des Ressources Humaines, cet outil est en cours de diffusion auprès des patrons de pays et directeurs d’usines.

Un engagement récompensé

Jean-Paul Agon reçoit le *Stanley C. Pace Leadership in Ethics Award* du Ethics Resource Center qui reconnaît l’exemplarité du leadership éthique de l’entreprise. Les nominations pour ce prix proviennent d’entreprises, d’organisations non gouvernementales, du monde académique et du secteur public.

Formation sur l’éthique

L’éthique a été intégrée dans 11 formations destinées aux managers, couvrant des sujets aussi variés que le rôle d’exemplarité du manager ou les problématiques éthiques de certains métiers tels les achats, le recrutement, etc. Un module sur l’éthique a été intégré dans le programme d’intégration “Discovery” auquel participent tous les managers rejoignant L’Oréal.

L’Oréal parraine le premier master européen “Droit et Ethique des Affaires”

Ce diplôme, organisé par l’université de Cergy-Pontoise (France), en association avec l’ESSEC (France), l’Institute of Business Ethics (Royaume-Uni) et l’Ethics & Compliance Officers Association (Etats-Unis) a pour objectif de démontrer comment l’éthique doit être intégrée par les entreprises dans leurs plans stratégiques comme dans leurs pratiques quotidiennes des affaires.

Parallèlement, L’Oréal participe également au développement de la chaire *Droit et Ethique des Affaires* de l’université de Cergy-Pontoise qui a pour objet de favoriser les comportements responsables de l’entreprise.

Nouvelle rubrique éthique sur loreal.com

Afin de répondre à l’intérêt croissant des parties prenantes sur les programmes éthiques de L’Oréal, une nouvelle rubrique dédiée à l’éthique a été publiée sur le site corporate de L’Oréal : www.loreal.com.

Cette rubrique contient des informations sur la *Charte Ethique* L’Oréal et offre notamment la possibilité de télécharger la charte en 43 langues.

POUR EN SAVOIR PLUS

Sur le site institutionnel du groupe : www.loreal.com
rubrique Le Groupe / Ethique.

Sur le site Open Talk : www.lorealetics.com



Etică • الأخلاقيات • этика • Etický • 倫理 • Ethiek • Maitshwaro • Etica • 道德行为则 • ETIIKKA
Éthique • Etika • Ethik • 道德 • Etikai • Etica • Etik • этика • אתיקה • Etikos • Ukulunga
Etikk • Etica • 윤리지침 • Etyki • Ética • Etikos • этика • Etika • Etik • จรรยาบรรณ • Eetika
Etik • ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ • Etica • नैतिकता • Etica • Etyky • Nguyễntắc úng xử • Etik • Ethics

Missions de la Fondation L'Oréal : éducation, science, solidarité

Après un an d'existence, la Fondation d'entreprise L'Oréal a donné un nouvel élan aux grands programmes emblématiques de mécénat du groupe. Elle s'est engagée dans de nouveaux projets dans ses trois domaines d'intervention : encourager l'éducation, promouvoir la science et aider les personnes fragilisées. En 2009, elle se donne pour ambition de déployer des programmes exemplaires et déclinables au niveau international, et de développer des actions de mécénat fortement ancrées dans l'environnement local de ses filiales.

Prolonger les grands programmes de mécénat du groupe

Prix L'Oréal-Unesco "Pour les Femmes et la Science"

2008 a marqué une nouvelle étape avec la signature, le 6 mars 2008, d'une charte "Pour les Femmes et la Science" destinée à promouvoir la science, soutenir la cause des femmes et changer l'image de la science. Depuis l'origine de ce programme, 52 lauréates, 120 boursières internationales et 499 boursières nationales, soit près de 700 femmes à travers le monde, ont été récompensées. Ces femmes de talent forment aujourd'hui une communauté exceptionnelle, représentant tous les continents et toutes les cultures.

"Coiffeurs contre le sida"

Initié en 2005 par L'Oréal en partenariat avec l'Unesco, le programme international d'éducation et de prévention "Coiffeurs contre le sida" est diffusé dans 163 centres de formation L'Oréal, dans les écoles de coiffure et dans les salons. 3 000 éducateurs sont impliqués au quotidien. Aujourd'hui relayé sur Internet, le programme est en accélération constante. Quatre nouveaux pays sont venus rejoindre les autres en 2008, soit 27 pays à ce jour. La Fondation souhaite contribuer au renforcement de cette action afin de sensibiliser un plus grand nombre de femmes, premières éducatrices de la famille, aux risques de la maladie.

Aider les personnes fragilisées

La valorisation et la confiance en soi sont au cœur du métier de L'Oréal. La Fondation a choisi de développer des programmes où la reconquête de son apparence favorise l'insertion et la vie en société. La Fondation est engagée dans le programme international "Look Good... Feel Better" qui organise des ateliers de soin et maquillage pour aider les femmes atteintes de cancer à estomper les effets secondaires des traitements et restaurer ainsi le regard qu'elles portent sur elles-mêmes.

Par ailleurs, La Fondation s'est engagée auprès de Médecins du Monde pour soutenir "Opération Sourire". Ce programme de chirurgie réparatrice permet de rendre un visage à ceux que la guerre, la malnutrition ou la maladie ont défigurés, et permet à des adultes et des enfants exclus par leur handicap de retrouver une vie sociale. En 2008, plus de 200 personnes ont pu bénéficier de ces interventions au Cambodge, à Madagascar, en Mongolie et au Niger. L'engagement de la Fondation sera renforcé en 2009.

La Fondation a apporté son concours au Samusocial pour créer la "Maison des femmes", un centre d'hébergement qui aide des femmes en grande errance à se resocialiser. En 2008, elle a mis à disposition des résidentes, une socio-esthéticienne pour les accompagner dans la reconquête de leur identité et de leur image.

La Fondation propose également des ateliers de socio-esthétique et de coiffure à la "Maison de Solenn" pour permettre à des jeunes femmes souffrant d'anorexie de reprendre confiance en elles.

Cérémonie des 10 ans du prix L'Oréal-Unesco "Pour les Femmes et la Science".



Equipe de chirurgiens de Médecins du Monde en mission au Cambodge pour "Opération Sourire".



Réduire l'impact sur l'environnement et l'utilisation des ressources naturelles

En matière de performance environnementale, L'Oréal vise l'excellence. Le groupe s'est fixé pour objectif, il y a plus de 20 ans, de réduire son impact sur l'environnement en favorisant l'éco-efficacité et, chaque fois que cela est possible, en limitant ses émissions en valeur absolue. L'Oréal s'engage aussi à offrir des conditions de travail sûres à ses collaborateurs.

Le réchauffement climatique

En 2008, L'Oréal signe l'accord de Bali sur le réchauffement climatique et mène plusieurs études sur l'ensemble de ses émissions de CO₂ qui lui permettent de diminuer sensiblement ses émissions : elles ont baissé de 3,3%⁽¹⁾ par unité de produit fini et de 6,6%⁽¹⁾ au total en 2008. Des mesures ont également été prises pour limiter les déplacements des employés, favoriser les modes de transport écologiques pour les trajets indispensables et optimiser la logistique.

La centrale d'expédition de Mexico (Mexique) réduit de 30% sa consommation d'électricité par produit fini, soit une diminution d'émission de CO₂ de 54 tonnes, grâce à l'installation de 1000 m² de panneaux solaires, qui permettent désormais de recharger les batteries de tous les chariots élévateurs.

La mise en place de panneaux solaires et d'une centrale thermique biomasse pour le chauffage du bâtiment a également permis à l'usine de Burgos (Espagne) de réduire de 332 tonnes la quantité de CO₂, soit 8% des émissions de l'usine.



L'énergie

L'Oréal a mis en place un programme volontariste pour gagner en efficacité dans la consommation énergétique, limiter ses émissions de CO₂ dans l'atmosphère et faire des économies substantielles de frais de fonctionnement. Parmi les mesures prises : l'utilisation d'énergies alternatives et de sources d'énergie non polluantes telles que le chauffage solaire de l'eau, l'installation d'éclairages très performants, l'achat de chaudières plus efficaces, l'optimisation des systèmes de compresseurs. La plupart des bureaux dans le monde sont désormais équipés de capteurs de proximité qui commandent l'extinction des lumières lorsqu'un bureau ou une salle de conférence est vide. Entre 2003 et 2008, ces efforts ont permis des économies d'énergie de 17% par unité de produit fabriqué ou manipulé, avec un recul de 1,7% de la consommation énergétique globale pour une croissance de 18,4% de la production.

L'usine de Libramont (Belgique) a réduit son ratio de consommation d'énergie de 9,8% par rapport à 2007. Cette forte réduction résulte de plusieurs mesures : l'amélioration de l'isolation, le changement des purgeurs, l'installation de nouveaux éclairages, la récupération de 80% de la puissance des compresseurs pour le chauffage des locaux, la réduction de la consommation d'air comprimé pour les équipements de conditionnement.



(1) Incluant à la fois les émissions de CO₂ liées à l'utilisation du gaz et du fuel sur nos sites (scope 1), et les émissions de CO₂ liées à l'utilisation d'électricité (scope 2).

L'eau

L'Oréal s'efforce de rationaliser la consommation d'eau pour une meilleure éco-efficacité. Dans cette optique, les sites industriels prennent différentes mesures : la stérilisation à la vapeur plutôt qu'à l'eau chaude, la réutilisation de certaines eaux de lavage des cuves de fabrication, l'utilisation d'eau de pluie pour l'arrosage des jardins et espaces verts... et une sensibilisation constante des collaborateurs. En 2008, ces initiatives ont permis une réduction de la consommation d'eau de 3,8% par unité de produit fini fabriqué.

L'usine de Rambouillet (France) a réduit sa consommation d'eau de 10% par produit fini. Cette performance s'inscrit dans une démarche initiée depuis plusieurs années. En 2006, l'usine a établi une cartographie de la consommation d'eau : huit compteurs permettent de suivre et d'analyser les consommations d'eau de l'usine. Parmi les 48 projets prévus pour réduire la consommation d'eau, 29 sont déjà réalisés.



Les déchets

Les programmes mis en place par L'Oréal pour réduire les déchets concernent aussi bien les emballages provenant des fournisseurs du groupe que ceux qui arrivent chez ses détaillants et ses clients. Près de la moitié des sites de production et de distribution ont atteint l'objectif zéro décharge, et le taux de recyclage, de récupération d'énergie ou de réutilisation est de l'ordre de 95% au niveau mondial. En 2008, l'ensemble des déchets transportables (hors emballages navettes) a baissé de 0,5% par produit fini.

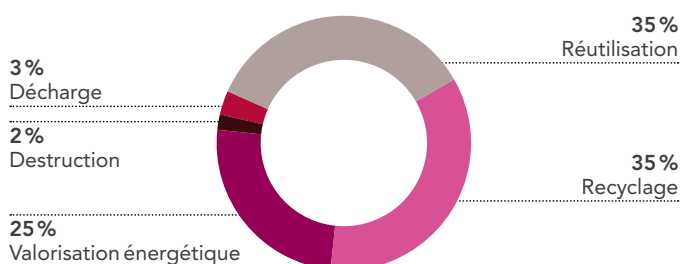
L'usine de São Paulo (Brésil) a réduit ses déchets transportables de 19% par produit fini par rapport à 2007. Ce résultat s'explique par la généralisation d'emballages navettes à longue durée de vie avec les fournisseurs d'articles de conditionnement.



Indicateurs Sécurité, Hygiène et Environnement

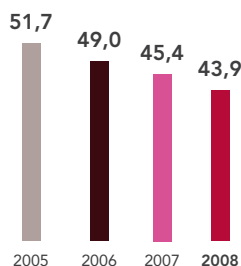
DÉCHETS PAR TYPE DE TRAITEMENT EN 2008

(usines et centrales de distribution du groupe)



ÉMISSIONS TOTALES DE CO₂ EN GRAMMES PAR PRODUIT FINI

(usines et centrales de distribution du groupe)



ÉVOLUTION DES INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

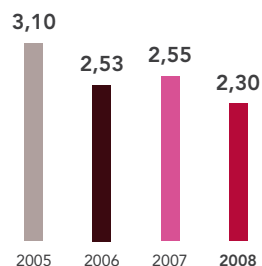
(usines et centrales de distribution du groupe)

	2007	2008	Evolution
(En milliers de m ³) Consommation d'eau	3145	2915	-7,3%
(En millions de kWh) Consommation d'énergie	814,6	785,5	-3,6%
(En %) Indice de valorisation des déchets	95%	95%	-

NOMBRE D'ACCIDENTS AVEC ARRÊTS DE TRAVAIL

par million d'heures travaillées pour le personnel L'Oréal

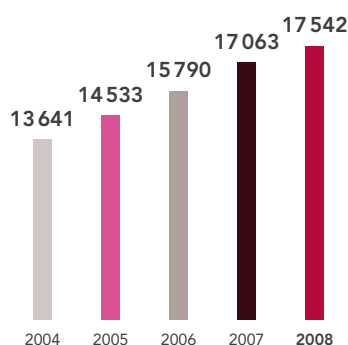
(usines et centrales de distribution du groupe)



Résultats du groupe sur un, cinq et dix ans

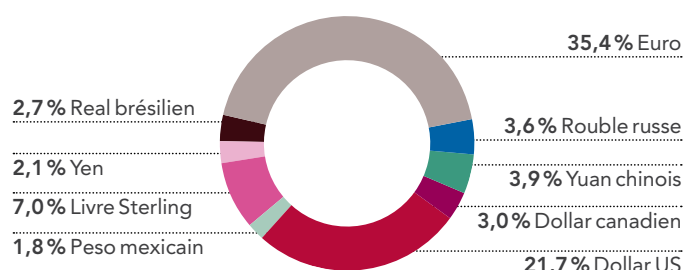
CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)



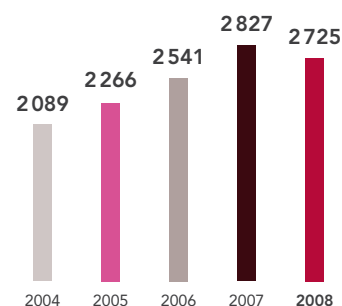
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ 2008 PAR DEVISE⁽¹⁾

(en %)



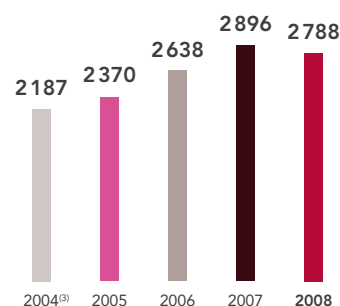
RÉSULTAT D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)



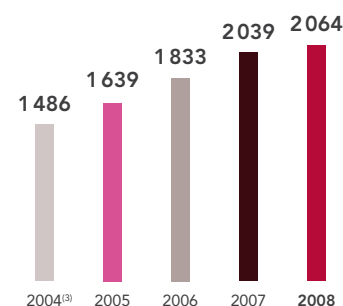
RÉSULTAT AVANT IMPÔT HORS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS⁽²⁾

(en millions d'euros)



RÉSULTAT NET HORS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS PART DU GROUPE⁽²⁾

(en millions d'euros)



Répartition par branche⁽⁴⁾ en 2008

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ

	Millions d'euros	Progression à données comparables	Progression à données publiées
Cosmétique	16 359	+2,7%	+2,8%
The Body Shop	756	+4,6%	-3,9%
Dermatologie ⁽⁵⁾	427	+17,1%	+16,2%

RÉSULTAT D'EXPLOITATION

	Millions d'euros	Poids	Progression à données publiées	En % du chiffre d'affaires
Cosmétique	2 608	95,7%	-3,4%	15,9%
The Body Shop	36	1,3%	-43,2%	4,8%
Dermatologie ⁽⁵⁾	80	3,0%	+29,0%	18,7%

(1) Répartition du chiffre d'affaires consolidé réalisé dans les principales monnaies en 2008.

(2) Les éléments non récurrents comprennent les plus ou moins-values sur cessions d'actifs à long terme, les dépréciations d'actifs à long terme ainsi que les coûts de restructuration. Voir note 10 de l'Annexe aux comptes consolidés du tome 2 du Rapport Annuel 2008 (pages 25 et 26).

(3) Par souci de comparaison, le compte de résultat pro forma 2004 est retraité pour prendre en compte la déconsolidation de Sanofi-Synthelabo au 1^{er} janvier 2004 :

- en remplaçant la quote-part de résultat net de Sanofi-Synthelabo, soit 293,5 millions d'euros, par les dividendes perçus, soit 145,9 millions d'euros, - et en neutralisant la plus-value de dilution nette d'impôt dégagée sur ces titres, soit 2854,5 millions d'euros en brut et 471,1 millions d'euros d'impôt.

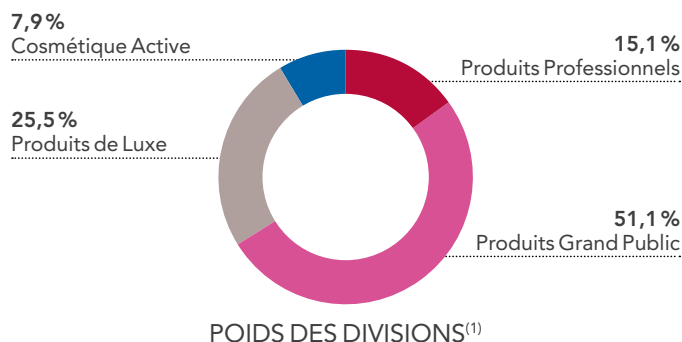
(4) Le groupe est constitué des branches cosmétique, dermatologie et The Body Shop.

(5) Part revenant au groupe, soit 50%.

Chiffre d'affaires 2008 de la branche cosmétique

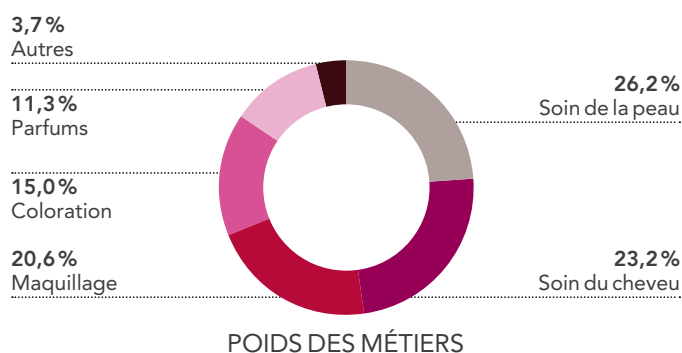
PAR DIVISION

	Millions d'euros	Progression à données Comparables	Publiées
Produits Professionnels	2472	+1,3%	+3,3%
Produits Grand Public	8355	+4,1%	+0,9%
Produits de Luxe	4170	+0,7%	+6,2%
Cosmétique Active	1289	+4,2%	+3,3%
Total branche cosmétique⁽¹⁾	16 359	+2,7%	+2,8%



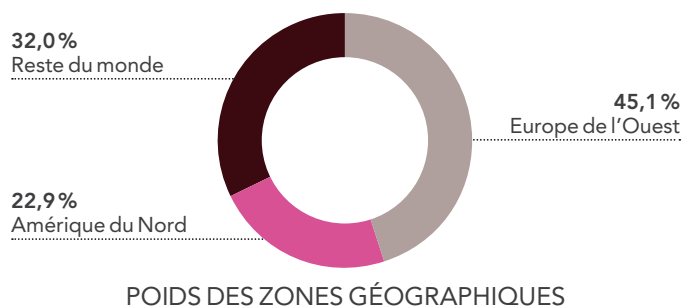
PAR MÉTIER

	Millions d'euros	Progression à données Comparables	Publiées
Soin de la peau	4296	+5,5%	+3,2%
Soin du cheveu	3790	+1,5%	+0,0%
Maquillage	3375	+4,3%	+4,2%
Coloration	2451	+1,7%	-1,7%
Parfums	1848	-2,4%	+7,8%
Autres ⁽²⁾	599	+2,3%	+17,8%
Total branche cosmétique	16 359	+2,7%	+2,8%



PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	Millions d'euros	Progression à données Comparables	Publiées
Europe de l'Ouest	7382	-0,3%	+1,8%
Amérique du Nord	3739	-4,8%	-6,6%
Reste du monde, dont :	5238	+13,8%	+12,5%
Asie	1844	+16,3%	+16,7%
Europe de l'Est	1380	+21,1%	+20,8%
Amérique latine	1151	+6,7%	+2,4%
Afrique, Orient, Pacifique	862	+8,1%	+6,7%
Total branche cosmétique	16 359	+2,7%	+2,8%



(1) Le solde entre le total de la branche cosmétique et les quatre divisions (73 millions d'euros, soit 0,4% du chiffre d'affaires cosmétique) est constitué, pour l'essentiel, de la vente à distance de produits cosmétiques.

(2) "Autres" intègre le chiffre d'affaires réalisé par les distributeurs américains avec les marques hors groupe.

Résultat d'exploitation 2008 de la branche cosmétique

PAR DIVISION	2007		2008	
	Millions d'euros	En % du chiffre d'affaires	Millions d'euros	En % du chiffre d'affaires
Produits Professionnels	502	21,0%	519	21,0%
Produits Grand Public	1582	19,1%	1578	18,9%
Produits de Luxe	844	21,5%	767	18,4%
Cosmétique Active	256	20,5%	259	20,1%
Total des divisions cosmétiques⁽¹⁾	3 180	20,0%	3 110	19,0%
Non alloué ⁽²⁾	-479	-3,0%	-502	-3,1%
Total branche cosmétique	2 701	17,0%	2 608	15,9%

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE	2007		2008	
	Millions d'euros	En % du chiffre d'affaires	Millions d'euros	En % du chiffre d'affaires
Europe de l'Ouest	1633	22,5%	1634	22,1%
Amérique du Nord	773	19,3%	593	15,9%
Reste du monde	774	16,6%	884	16,9%
Total des zones géographiques	3 180	20,0%	3 110	19,0%
Non alloué ⁽²⁾	-479	-3,0%	-502	-3,1%
Total branche cosmétique	2 701	17,0%	2 608	15,9%

Ratios financiers 2008

		2007	2008
(en % du chiffre d'affaires)	Résultat d'exploitation / Chiffre d'affaires	=	16,6%
(en % des capitaux propres)	Résultat net hors éléments non récurrents part du groupe / Capitaux propres d'ouverture	=	13,9%
(en % des capitaux propres)	Ratio d'endettement net ⁽³⁾	=	17,4%
	Marge brute d'autofinancement / Investissements	=	3,5×

(1) Intègre le résultat d'exploitation de l'activité "divers cosmétiques" comprenant principalement l'activité de vente à distance de produits cosmétiques.

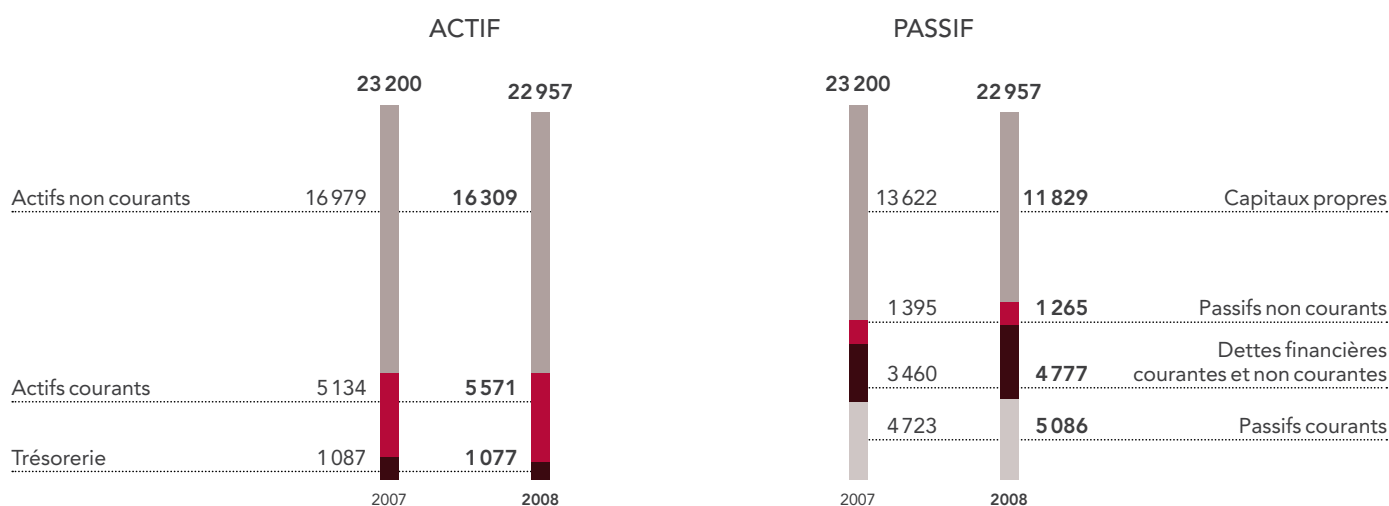
(2) Le "non alloué" correspond aux frais des directions fonctionnelles, de recherche fondamentale et aux charges de stock-options non affectés aux divisions cosmétiques. En outre, cette rubrique inclut les activités annexes aux métiers du groupe, telles que les activités d'assurance, de réassurance et bancaires.

(3) Ratio d'endettement net = $\frac{\text{Dettes financières courantes et non courantes} - \text{Trésorerie}}{\text{Capitaux propres part du groupe}}$

Bilan et trésorerie 2008

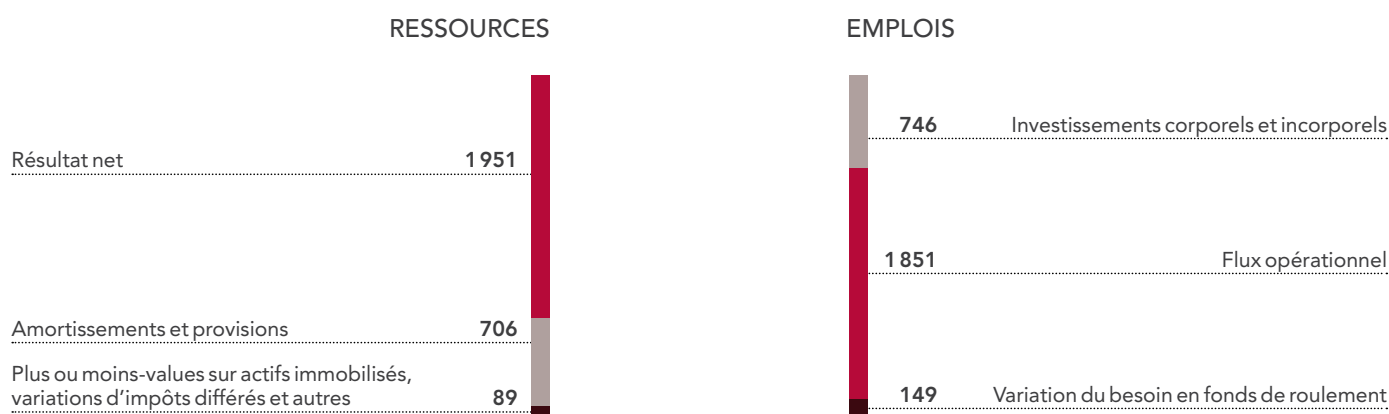
BILAN

(en millions d'euros)



RESSOURCES ET EMPLOIS DE FONDS

(en millions d'euros)



Marge brute d'autofinancement
2 746

L'Oréal sur 10 ans

NORMES FRANÇAISES (en millions d'euros)	1998	1998 ⁽¹⁾	1999 ⁽¹⁾⁽²⁾	2000 ⁽²⁾	2001	2002
Résultats						
Chiffre d'affaires consolidé	11 498	9 588	10 751	12 671	13 740	14 288
Résultat avant impôt des sociétés intégrées	1 339	979	1 125	1 322	1 502	1 698
En % du chiffre d'affaires	11,6	10,2	10,5	10,4	10,9	11,9
Impôts sur les résultats	488	375	429	488	536	580
Résultat net opérationnel	807	722	833	1 033	1 236	1 464
En % du chiffre d'affaires	7,0	7,5	7,7	8,2	9,0	10,2
Résultat net opérationnel part du groupe	719	719	827	1 028	1 229	1 456
Résultat net part du groupe	680	680	787	969	1 291	1 277
Montant total du dividende	191	191	230	297	365	433
Bilan						
Immobilisations nettes	5 590	5 299	5 918	7 605	8 140	8 130
Actif circulant	4 937	4 229	5 139	6 256	6 724	6 843
Dont liquidités	903	762	1 080	1 588	1 954	2 216
Capitaux propres ⁽³⁾	5 428	5 123	5 470	6 179	7 210	7 434
Emprunts et dettes financières	1 748	1 718	1 914	3 424	2 939	2 646
Données par action (en euros) – notes 4 à 6						
Bénéfice net opérationnel part du groupe ⁽⁷⁾	1,06	1,06	1,22	1,52	1,82	2,15
Dividende net ⁽⁸⁾⁽⁹⁾	0,28	0,28	0,34	0,44	0,54	0,64
Avoir fiscal	0,14	0,14	0,17	0,22	0,27	0,32
Cours de l'action en fin d'année ⁽⁸⁾	61,59	61,59	79,65	91,30	80,90	72,55
Nombre d'actions moyen pondéré	676 062 160	676 062 160	676 062 160	676 062 160	676 062 160	675 990 516

NORMES FRANÇAISES

(1) Les données intègrent dans un but de comparabilité :

– en 1998, l'incidence pro forma du changement de méthode de consolidation de Synthélabo, suite à sa fusion avec Sanofi en mai 1999,

– les conséquences sur les années 1998 et 1999, qui résultent de la mise en place du règlement CRC n°99-02 à compter du 1^{er} janvier 2000. Ceci concerne la comptabilisation de la totalité des impôts différés évalués selon la méthode bilantielle et la conception étendue, l'activation des contrats de location financement considérés comme significatifs et le reclassement de la participation des salariés dans les charges de personnel.

(2) Les données 1999 et 2000 intègrent également l'incidence sur le bilan de la mise en place de la méthode préférentielle relative à la comptabilisation des engagements de retraite et avantages assimilés à compter du 1^{er} janvier 2001. L'impact de ce changement de méthode sur les comptes de résultat des années concernées n'est pas significatif.

(3) Plus intérêts minoritaires.

(4) Y compris les certificats d'investissements émis en 1986 et en tenant compte des attributions de titres gratuits. Ces certificats d'investissements et de droits de vote ont fait l'objet d'offres publiques d'échanges le jour de l'AGO de L'Oréal du 25 mai 1993 (voir note COB du 3 juin 1993). Ils ont été reconstitués en actions suite à l'AGS du 29 mars 1999 et à l'AGE du 1^{er} juin 1999.

(5) Données ajustées en fonction de l'attribution d'une action pour 10, décidée le 23 mai 1996 par le Conseil d'Administration.

(6) Division du nominal par 10 (Assemblée Générale du 30 mai 2000).

(7) Le bénéfice net par action est calculé en fonction d'un nombre de titres moyen pondéré selon les normes comptables en vigueur.

Dans le souci de communiquer sur des données véritablement récurrentes, L'Oréal calcule et publie un résultat net par action sur la base de son résultat net opérationnel part du groupe avant prise en compte de la provision pour dépréciation des actions propres, des plus et moins-values sur actifs immobilisés, des coûts de restructuration et de l'amortissement des écarts d'acquisition.

Il y a, au 31 décembre 2004, 8,5 millions d'options de souscription attribuées à des cadres du groupe et susceptibles d'entraîner l'émission d'un nombre égal d'actions.

(8) 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.

(9) Dividende fixé en euros depuis l'Assemblée Générale du 30 mai 2000.

2003	2004	NORMES IFRS (en millions d'euros)	2004	2004 ⁽¹⁾ pro forma	2005	2006	2007	2008
		Résultats						
		Chiffre d'affaires consolidé	13 641	13 641	14 533	15 790	17 063	17 542
		Résultat d'exploitation	2 089	2 089	2 266	2 541	2 827	2 725
		En % du chiffre d'affaires	15,3	15,3	15,6	16,1	16,6	15,5
		Résultat avant impôt hors éléments non récurrents	2 334	2 187	2 370	2 638	2 896	2 788
		Résultat net hors éléments non récurrents part du groupe	–	1 486	1 639	1 833	2 039	2 064
		Résultat net part du groupe	3 970	1 439	1 972	2 061	2 656	1 948
		Montant total du dividende	554	554	659	739	843	862
		Bilan						
		Actifs non courants	15 734	15 734	18 686	19 155	16 979	16 309
		Actifs courants	4 075	4 075	4 537	4 847	5 134	5 571
		Trésorerie	576	576	663	781	1 087	1 077
		Capitaux propres ⁽²⁾	11 825	11 825	14 657	14 624	13 622	11 829
		Dettes financières nettes courantes et non courantes	1 568	1 568	2 217	3 329	2 373	3 700
		Marge brute d'autofinancement	1 923	1 923	2 130	2 410	2 720	2 746
		Données par action (en euros)						
		Résultat net dilué hors éléments non récurrents part du groupe	–	2,29	2,60	2,98	3,36	3,49
		Dividende net ⁽³⁾⁽⁴⁾	0,82	0,82	1,00	1,18	1,38	1,44 ⁽⁵⁾
		Cours de l'action en fin d'année ⁽³⁾	55,85	55,85	62,80	75,90	97,98	62,30
		Nombre d'actions moyen pondéré dilué	649 598 404	649 598 404	630 892 470	615 723 220	606 012 471	590 920 078
			676 021 722	673 547 541				

IFRS

(1) Par souci de comparaison, le compte de résultat pro forma présenté est retraité pour prendre en compte la déconsolidation de Sanofi-Synthélabo au 1^{er} janvier 2004;

– en remplaçant la quote-part de résultat net de Sanofi-Synthélabo, soit 293,5 millions d'euros, par les dividendes perçus, soit 145,9 millions d'euros, – et en neutralisant la plus-value de dilution nette d'impôt dégagée sur ces titres, soit 2854,5 millions d'euros en brut et 471,1 millions d'euros d'impôt.

(2) Plus intérêts minoritaires.

(3) 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 120 483 162 euros au 31 décembre 2008 : la valeur nominale de l'action est de 0,2 euro.

(4) Dividende fixé en euros depuis l'Assemblée Générale du 30 mai 2000.

(5) Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 16 avril 2009.

Actionnaires individuels : une relation renforcée

L'Oréal a multiplié les rencontres avec ses actionnaires individuels en 2008 : réunions dans de nombreuses grandes villes, visites d'usines et de laboratoires, participation au salon Actionaria, etc. Parallèlement, le contenu de la "Lettre aux Actionnaires" et du "Mémento" a été étoffé et leur diffusion considérablement élargie. Le Conseil d'Administration a également souhaité offrir une prime de fidélité aux actionnaires en proposant à l'Assemblée Générale du 16 avril 2009 la distribution d'un dividende majoré de 10%⁽¹⁾ aux actionnaires inscrits au nominatif pur ou administré depuis au moins deux ans.

Prime de fidélité pour les actionnaires au nominatif

Sensible à la confiance et à la fidélité des actionnaires, le Conseil d'Administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale du 16 avril 2009 une résolution permettant la distribution d'un dividende majoré. Les actionnaires inscrits au nominatif pur ou administré depuis au moins deux ans recevront ainsi, dès 2012 au titre de l'exercice 2011, un dividende majoré de 10% (dans la limite de 0,5% du capital).

Panel d'actionnaires : votre avis compte

L'Oréal réunit, au minimum deux fois par an, un panel évolutif d'une vingtaine d'actionnaires individuels choisis parmi les quelque centaines de volontaires qui se sont proposés pour y participer. La composition du panel est renouvelée, en partie, à chaque réunion afin d'associer le plus grand nombre et la plus grande diversité d'actionnaires à ces consultations. Ces réunions ont notamment permis de sélectionner les thèmes qui seront abordés lors de l'Assemblée Générale, de réfléchir au contenu et à l'évolution du Rapport Annuel ou du site Internet.



Des contacts directs avec nos actionnaires tout au long de l'année

Salon Actionaria

La fréquentation du stand L'Oréal au salon Actionaria a atteint un record en 2008. Près de 3000 actionnaires sont venus à la rencontre des représentants du groupe, et ont ainsi pu s'informer sur l'action, la stratégie et les métiers du groupe.

Réunions d'actionnaires

En 2008, L'Oréal est allé à la rencontre de ses actionnaires dans de nombreuses grandes villes telles que Bordeaux, Bruxelles, Dijon, Lille, Nantes, Nice, Strasbourg et Toulouse.

Le calendrier 2009 des rendez-vous actionnaires figure en page 100 et sur le site www.loreal-finance.com, rubrique Espace Actionnaires/Vos rendez-vous.

DEVENIR ACTIONNAIRE DE L'ORÉAL : SIX BONNES RAISONS DE CHOISIR LE NOMINATIF

1. Dividende majoré de 10% pour les actionnaires inscrits au nominatif depuis deux ans au minimum⁽¹⁾.
 2. Une information complète et personnalisée (*Mémento de l'Actionnaire* et *Lettres aux Actionnaires*) envoyée directement à l'actionnaire.
 3. Accès facilité à l'Assemblée Générale : convocation adressée directement à l'actionnaire avec possibilité de voter par Internet.
 4. Gratuité des frais de garde (nominatif pur).
 5. Dividende envoyé par chèque ou crédité sur le compte de l'actionnaire, sans délai et sans frais.
 6. Transfert des titres pris en charge par L'Oréal⁽²⁾ (nominatif pur).
- Pour en savoir plus sur les caractéristiques de chaque mode de détention, consulter : <http://www.loreal-finance.com/fr/devenir-actionnaire>

La communication financière distinguée

- 1^{er} prix du Rapport Annuel, catégorie Cac 40, par *La Vie Financière* et *Les Echos*.
- 1^{er} prix pour la qualité et la transparence de l'information et de la communication décerné par L'Agefi.
- Grand prix Boursoscan du meilleur site financier, par Boursorama.

Près de **6 000**
actionnaires individuels
rencontrés en direct

10 réunions
d'actionnaires
dans toute la France



Paris, 21 et 22 novembre 2008.
Pour la cinquième année consécutive,
L'Oréal participe au salon Actionaria.

(1) Dans la limite de 0,5% du capital pour un même actionnaire. A compter de 2012 et sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 16 avril 2009.

(2) Dans la limite de 50 euros et sur présentation d'un justificatif.

Chiffres clés de l'action L'Oréal

(au 31 décembre 2008)

Résultat net⁽¹⁾
par action

3,49 €

Dividende⁽²⁾
par action

1,44 €

Cours de l'action

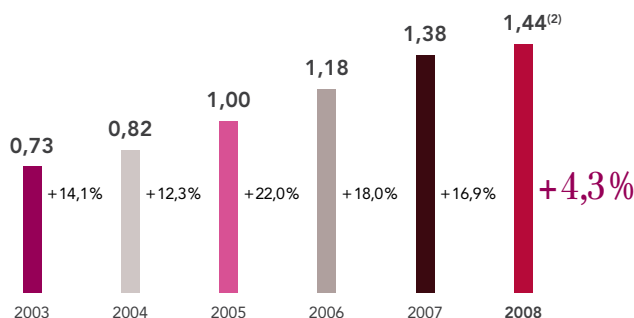
62,30 €

Capitalisation
boursière⁽³⁾

37,5 Mds €

DIVIDENDE PAR ACTION

(en euros)

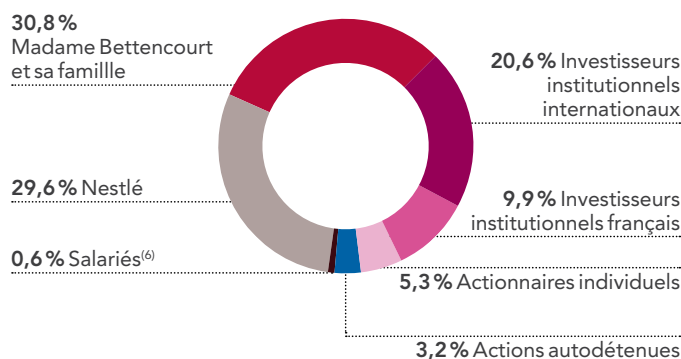


Taux de distribution en 2003 : 36,6 %⁽⁴⁾

Taux de distribution en 2008 : 41,3 %⁽⁵⁾

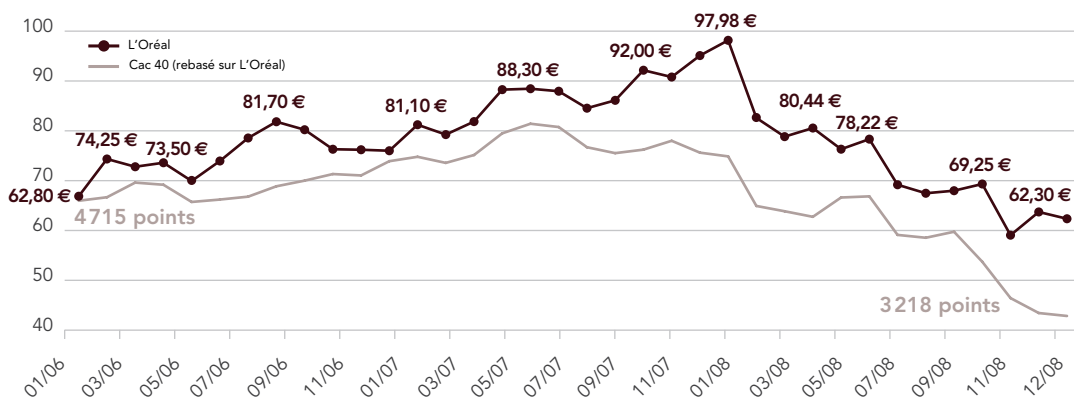
STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT

(au 31 décembre 2008)



COURS DE L'ACTION L'ORÉAL DEPUIS 2006

(en euros)



-0,80%

Variation de l'action L'Oréal depuis le 01/01/2006

-31,75%

Variation du Cac 40 depuis le 01/01/2006

PLACEMENT EN ACTIONS L'ORÉAL

SUR 3 ANS

Capital initial multiplié par **1,05 en 3 ans**
Taux de rendement (actuariel) : **1,14%**

Sur la même période, le Cac 40 a diminué de -9,07 % par an⁽⁷⁾

Achat de 238 actions à 62,80 euros⁽⁸⁾
le 31 décembre 2005 : 14946,40 euros

Valorisation au 31 décembre 2008, y compris réinvestissement des dividendes (251 actions à 62,30 euros) : 15637,30 euros

SUR 10 ANS

Capital initial multiplié par **1,22 en 10 ans**
Taux de rendement (actuariel) : **1,04%**

Sur la même période, le Cac 40 a progressé de +0,70 % par an⁽⁷⁾

Achat de 24 actions à 615,89 euros⁽⁸⁾
le 31 décembre 1998 : 14781,36 euros

Valorisation au 31 décembre 2008, y compris réinvestissement des dividendes (289 actions à 62,30 euros) : 18004,70 euros

SUR 20 ANS

Capital initial multiplié par **13,52 en 20 ans**
Taux de rendement (actuariel) : **13,28%**

Sur la même période, le Cac 40 a progressé de +6,63 % par an⁽⁷⁾

Achat de 22 actions à 670,62 euros⁽⁸⁾
le 31 décembre 1988 : 14753,64 euros

Valorisation au 31 décembre 2008, y compris réinvestissement des dividendes (3202 actions à 62,30 euros) : 199484,60 euros

(1) Résultat net hors éléments non récurrents, dilué, part du groupe, par action.

(2) Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 16 avril 2009.

(3) Sur nombre d'actions au 31 décembre 2008, soit 602415810 actions.

(4) Avec prise en compte de Sanofi-Synthelabo au niveau du dividende.

(5) Sur la base du dividende proposé à l'Assemblée Générale du 16 avril 2009.

(6) Dans les FCPE de L'Oréal.

(7) Dividendes réinvestis ; source : Datastream.

(8) Cours non ajusté.

Un marché cosmétique résistant

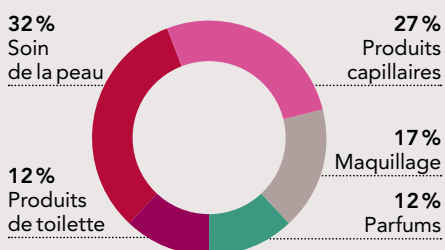
Le marché cosmétique a connu une croissance moyenne annuelle sur les 15 dernières années de +4,5% hors effets monétaires, avec des taux de progression allant de +3% à +5,5% environ, selon les années. C'est un marché qui démontre à la fois une capacité de croissance durable et des qualités de résistance aux conjonctures économiques défavorables.

110 Mds €⁽¹⁾

En 2008, le marché cosmétique mondial a atteint 110,3 milliards d'euros⁽¹⁾

L'équilibre des cinq grands métiers

POIDS DU MARCHÉ
PAR CATÉGORIE DE PRODUITS⁽¹⁾



Le marché cosmétique se partage en cinq grands métiers : le soin de la peau, les produits capillaires, le maquillage, les parfums et les produits de toilette.

Complémentaires, ces différents métiers permettent de répondre aux besoins des consommateurs dans toute leur diversité.

Au sein des différentes catégories, nombreux sont les produits dévolus à l'hygiène, au confort et à la beauté de tous les jours.

Shampoings, lotions nettoyantes ou crèmes hydratantes sont des produits qui répondent à des besoins quotidiens : ainsi, 92% des Français utilisent un shampoing, en moyenne trois fois par semaine.

D'autres produits tels que la coloration capillaire, les shampoings traitants anti-pelliculaires, les produits solaires et les soins anti-âge font aussi partie du quotidien.

Au croisement du corps et de l'esprit, les produits cosmétiques participent par ailleurs à ce besoin fondamental de beauté qui permet à chacun d'exprimer pleinement sa personnalité, de prendre confiance en soi, de s'ouvrir aux autres et de se réaliser.

31 €⁽³⁾

Budget moyen mensuel consacré par un ménage français à l'achat de produits cosmétiques

Maquillage : quand l'innovation se mêle de séduction

+8%⁽²⁾

Croissance des ventes de maquillage en grande diffusion (Europe de l'Ouest, 2008)



Troisième métier en valeur, le maquillage enregistre une forte progression, notamment en Europe de l'Ouest où le marché de grande diffusion a progressé de +7,9%⁽²⁾ en 2008. Près d'un quart des femmes européennes utilisent au moins deux produits de maquillage tous les jours. Le marché européen est porté par des innovations constantes. C'est le maquillage du teint qui enregistre la plus forte progression de la catégorie, en particulier grâce au succès du maquillage minéral, né en Amérique du Nord, qui connaît un grand succès auprès des Chinoises qui privilégient les textures fines et aérées.

(1) Hors savons, dentifrices et rasoirs, 2008 estimations provisoires. Source : estimations L'Oréal en prix fabricant.

(2) Source : Panel Distributeurs grande diffusion, Nielsen/IRI Europe 12.

(3) Source : Euromonitor International.

Le soin de la peau : 1^{re} catégorie du marché



Le soin de la peau est la première catégorie du marché et celle qui croît le plus vite.

Quatre facteurs principaux expliquent cette croissance :

Le vieillissement de la population dans les pays développés

Dans ces pays, le vieillissement de la population s'accélère avec l'arrivée à maturité de

la génération du *baby-boom*. Attentifs à la qualité et au conseil, les seniors constituent une clientèle extrêmement exigeante qui privilégie les soins à forte valeur ajoutée technologique.

Les Européennes de plus de 60 ans représentent à elles seules 34% du marché des soins du visage. Elles achètent en moyenne 2 fois plus de produits que les femmes de moins de 25 ans.

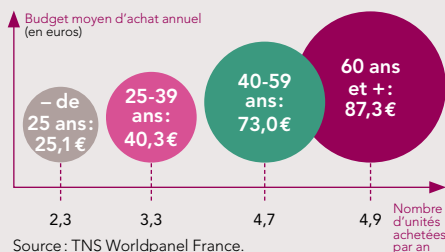
Les problèmes liés à l'exposition solaire

Les dangers liés à l'exposition solaire sont de plus en plus pris au sérieux, alimentant la demande de produits de photo-protection. En outre, se développent des produits antitaches qui répondent à des désordres cutanés fréquents en Asie et en Amérique latine.

Les problèmes de peau chez les jeunes adultes

Ces problèmes concernent l'ensemble des jeunes adultes et tous les marchés : 60% des jeunes hommes thaïlandais se déclarent concernés par des problèmes d'acné ou de peau grasse. Dans ce pays, les 15-24 ans sont plus de 70% à utiliser une

SOIN DU VISAGE : DÉPENSES MOYENNES PAR TRANCHE D'ÂGE



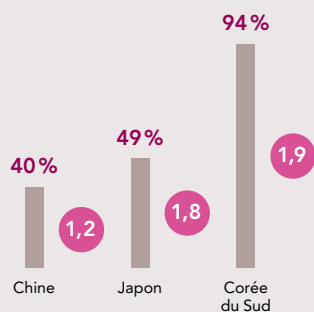
lotion nettoyante. En Europe, 90% des jeunes filles utilisent chaque matin un produit nettoyant.

La diversification des routines de beauté

La mondialisation du marché cosmétique met en lumière des routines de beauté spécifiques, parfois très élaborées, de nature à enrichir le marché mondial. Ainsi, les femmes coréennes, très soucieuses de la pureté de leur peau, utilisent en moyenne plus de six produits soir et matin. Les Brésiliennes appliquent environ cinq produits pour laver, coiffer et embellir leur chevelure.

Des produits et des hommes

SOIN DU VISAGE POUR HOMME : DIVERSITÉ DES COMPORTEMENTS D'ACHAT



■ Taux de pénétration des soins du visage chez les hommes
 ■ Nombre de produits utilisés dans la routine de soin par les hommes utilisateurs de soin du visage
 Source : Etude Asie 2005 L'Oréal, sur une population d'hommes de 15 à 49 ans, issus des classes moyennes et supérieures.

Le marché des cosmétiques pour homme reste l'un des plus dynamiques.

Cette évolution recouvre une grande diversité des comportements d'achat.

En Europe, les hommes viennent progressivement à la consommation de soins du visage.

Les jeunes Asiatiques urbains sont conquis en grand nombre. Leur consommation devrait continuer à augmenter dans les années à venir.



Innovation : l'amélioration continue des performances

En matière de beauté, l'innovation est essentielle. Les grandes fractures technologiques repoussent pas à pas les limites du possible et inspirent en retour de nouveaux désirs de beauté. En matière de coloration, les technologies sont toujours plus respectueuses de la fibre capillaire. Elles offrent également des couleurs d'une intensité inégalée, en un temps de pose record. Les soins anti-âge affichent des performances croissantes et mesurables sur la réduction des rides et la fermeté du visage. En maquillage, l'innovation se mêle de séduction pour des rouges à lèvres alliant confort, éclat et une tenue infailible des heures durant. Les fonds de teint minéraux innovent aussi avec une perfection toujours plus naturelle.

Un marché d'avenir

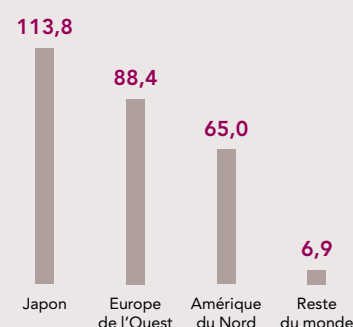
En 2020, les frontières du marché cosmétique seront très largement redessinées en raison de l'accroissement naturel des populations, des migrations internationales et de la progression des revenus dans un grand nombre de pays. Le marché sera plus vaste et plus global. Son centre de gravité aura basculé vers le sud et l'est de la planète, modifiant profondément le profil des consommateurs et entraînant un élargissement et une diversification des besoins de beauté.

Les nouveaux marchés deviennent la première zone de consommation mondiale

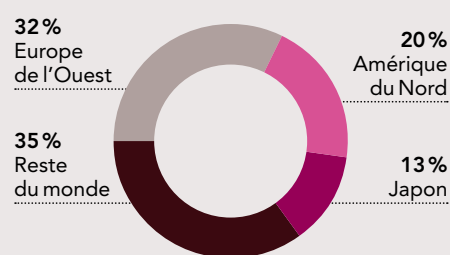
Une consommation croissante soutenue par l'augmentation des revenus...

La consommation de produits cosmétiques dans les nouveaux marchés reste en moyenne 13 fois inférieure à celle des marchés des pays développés. Néanmoins, elle progresse de façon constante, principalement grâce à la progression des revenus, en particulier des classes moyennes.

CONSOMMATION COSMÉTIQUE⁽¹⁾ (Par personne en euros)



RÉPARTITION DU MARCHÉ COSMÉTIQUE MONDIAL PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE EN 2008⁽¹⁾

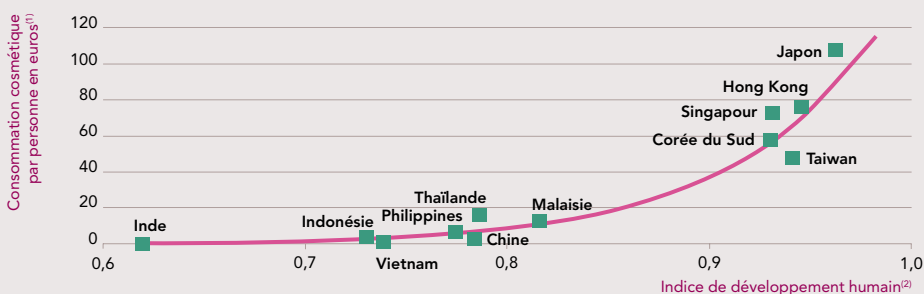


(1) Hors savons, dentifrices et rasoirs. 2008. Estimations provisoires. Source : estimations L'Oréal 2008, en prix fabricant.

... et l'amélioration progressive des conditions d'existence

L'évolution comparée de la consommation cosmétique par habitant sur les marchés asiatiques et de l'indicateur de développement humain (IDH) dans ces pays suggère que certains facteurs liés aux conditions d'existence, tels que l'espérance de vie, l'accès à l'instruction, l'urbanisation ou encore la mobilité, participent également au développement du marché cosmétique.

INDICE IDH ET MARCHÉ COSMÉTIQUE PAR PERSONNE EN ASIE



(1) Hors savons, dentifrices et rasoirs. 2007. Source : estimations L'Oréal 2007.

(2) Source : PNUD – Human Development Report (2007).

Le Brésil et la Chine deviennent les 3^e et 4^e marchés cosmétiques mondiaux



En l'espace de 10 ans, le "top 10" mondial des marchés cosmétiques a été considérablement bouleversé par la croissance des marchés émergents, et notamment des pays du BRIMC⁽¹⁾. La Chine, huitième en 1998, est devenu le quatrième marché en 2008. Le Brésil est désormais troisième. Enfin, la Russie figure également parmi les 10 premiers marchés mondiaux.

"TOP 10" DES MARCHÉS COSMÉTIQUES MONDIAUX (2008)

1 ÉTATS-UNIS	6 FRANCE
2 JAPON	7 ROYAUME-UNI
3 BRÉSIL	8 RUSSIE
4 CHINE	9 ITALIE
5 ALLEMAGNE	10 ESPAGNE

(1) Brésil, Russie, Inde, Mexique, Chine.

Source : Euromonitor International.

En 2020...

... 1 milliard de jeunes seniors

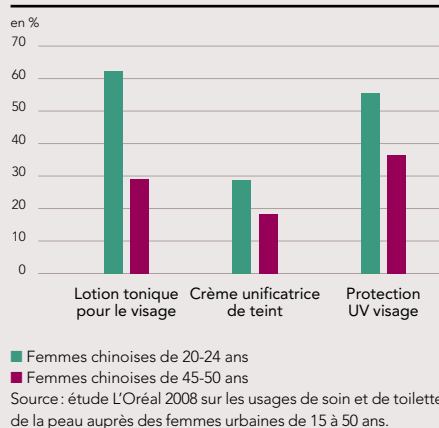
Aujourd'hui, les seniors sont nombreux dans les pays développés. Mais le vieillissement touche également les pays émergents : dans 20 ans, l'âge médian de la population chinoise aura atteint 40 ans. Une nouvelle génération de "jeunes seniors" âgée de 45 à 59 ans voit le jour, sans com-



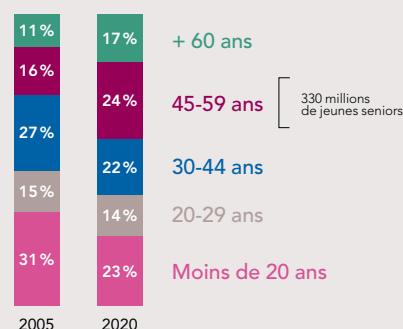
plexe, individualiste. Les cosmétiques figurent parmi les premiers produits de grande consommation que les nouvelles classes moyennes désirent généralement s'offrir.

Les jeunes Chinoises d'aujourd'hui utilisent en moyenne plus de produits que leurs aînées. Ces jeunes femmes, qui auront 40 ans en 2020, auront très probablement gardé leurs habitudes de consommation.

UTILISATION DE PRODUITS COSMÉTIQUES CHEZ LES FEMMES CHINOISES



ÉVOLUTION DE LA PYRAMIDE DES ÂGES EN CHINE (2005-2020)



Source : Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat, World Population Prospects.

... 60% de citadins

L'urbanisation accélérée, notamment dans les pays émergents, génère une pollution croissante. Une recrudescence des problèmes de peau est prévisible dans les années à venir, en particulier dans les grandes mégapoles du sud de la planète. Aujourd'hui, déjà 36% des Brésiliens et 27% des Indiens sont concernés par les problèmes de peau grasse, mais seulement 9% des Européens.



... environ 50% des consommateurs sous les climats chauds

En 2020, le centre de gravité du marché cosmétique mondial aura très probablement basculé vers le sud et l'est de la planète. Il évoluera en grande partie sous des climats chauds qui engendrent des besoins spécifiques.

Au Brésil, l'humidité du climat tropical augmente la fréquence des shampoings – jusqu'à deux fois par jour – contre trois fois par semaine en Europe. Plus de 90% de la population utilise des shampoings. 61% des femmes utilisent tous les jours un soin après-shampooing sans rinçage permettant de discipliner une chevelure que l'humidité rend rebelle.

Le perfectionnement continu des soins capillaires est l'une des clés de la réussite sur ces marchés.

L'irradiation UV est nettement plus forte en Asie qu'en Europe. Le taux de rayonnement solaire à Singapour est cinq fois plus élevé qu'à Paris. Là aussi, imaginer de nouvelles



solutions pour la protection contre les UV et maîtriser la pigmentation, et notamment l'apparition des taches, sont des enjeux majeurs.

La richesse de nos marques pour toutes les beautés du monde

Produits Professionnels



L'ORÉAL
PROFESSIONNEL



KÉRASTASE
PARIS



REDKEN
5TH AVENUE NYC



MATRIX
BY L'ORÉAL PROFESSIONNEL

Produits Grand Public



L'ORÉAL
PARIS



Prends soin de toi.
GARNIER



MAYBELLINE
NEW YORK



SOFTSHEEN·CARSON™

Cosmétique Active



VICHY
LABORATOIRES



innéov



LA ROCHE-POSAY
LABORATOIRE PHARMACEUTIQUE



SKINCEUTICALS

Couvrir toutes les envies de beauté dans chaque circuit de distribution et chaque région du monde, c'est la vocation des marques du groupe, très différentes et parfaitement complémentaires en termes de positionnement, d'origine culturelle et de niveau de prix. Toutes présentent un formidable potentiel de croissance et offrent à L'Oréal une flexibilité pour s'adapter aux grands marchés et conquérir de nouveaux territoires. L'Oréal s'appuie sur ce portefeuille unique de marques pour rendre les différentes facettes de la beauté accessibles à tous.

Produits de Luxe



LANCÔME
PARIS



GIORGIO ARMANI
PARFUMS



YVES SAINT LAURENT



RALPH LAUREN



BIOThERM



HR
HELENA RUBINSTEIN



shu uemura



Kiehl's
SINCE 1851



DIESEL



cacharel

The Body Shop





Produits Professionnels

La Division Produits Professionnels distribue ses produits dans les **salons de coiffure** du monde entier. Ses produits à forte valeur ajoutée et son accompagnement des salons dans toutes les facettes de leur développement font de la division le partenaire privilégié des professionnels de la beauté. Un portefeuille de marques différenciées permettant de répondre aux besoins de tous les types de salons, un flux constant d'innovations et une éducation de haut niveau forgent le leadership mondial de la division.



Produits Grand Public

La Division Produits Grand Public distribue ses produits dans tous les **circuits de grande diffusion** (hypermarchés, supermarchés, drugstores) à travers le monde. Grâce à son portefeuille diversifié de marques – L'ORÉAL PARIS, GARNIER, MAYBELLINE NEW YORK, SOFTSHEEN-CARSON, elle propose aux consommateurs des produits qui allient haute technologie et prix accessibles.

ACTIVITÉS

OFFRIR LE MEILLEUR DE NOS MARQUES
DANS TOUS NOS CIRCUITS DE DISTRIBUTION



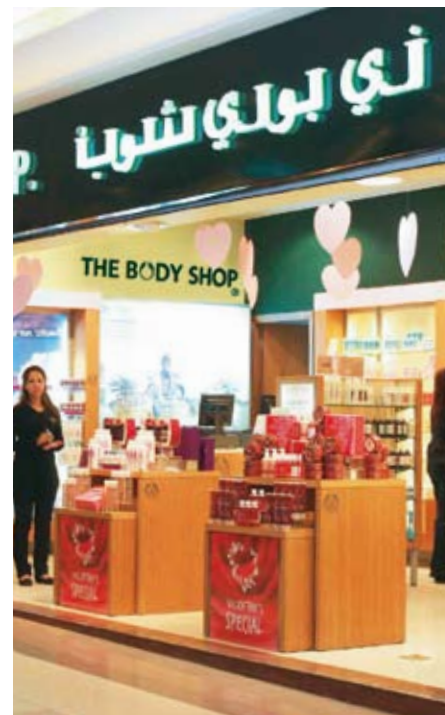
Produits de Luxe

La Division Produits de Luxe développe et commercialise dans le monde entier un portefeuille unique de marques sur les trois grands métiers de la cosmétique de luxe : le soin, le maquillage et le parfum. Acteur clé de la **distribution sélective**, elle a désormais l'opportunité de devenir le premier groupe mondial de cosmétiques de luxe grâce à de fortes positions notamment sur les nouveaux marchés dynamiques d'Asie, d'Europe de l'Est ou d'Amérique latine, mais aussi avec l'intégration du pôle de marques d'YSL Beauté qui a constitué l'événement clé de la division en 2008.



Cosmétique Active

Numéro 1 mondial des soins dermocosmétiques en pharmacie, la Division Cosmétique Active dispose d'un portefeuille de cinq marques uniques et complémentaires pour répondre aux besoins croissants de santé et de soin de la peau des consommateurs. Partout dans le monde, la division propose des produits efficaces et sûrs, adaptés au conseil des pharmaciens et à la recommandation des **dermatologues**, et commercialisés principalement en **pharmacie**.



The Body Shop

Créée en 1976 en Grande-Bretagne par Dame Anita Roddick, la marque est connue pour son engagement éthique fort et ses produits à base d'ingrédients naturels. 65% d'entre eux contiennent des ingrédients issus du commerce équitable, provenant de fournisseurs appartenant le plus souvent à des communautés défavorisées, une démarche unique dans l'industrie des cosmétiques. THE BODY SHOP dispose d'un réseau de plus de 2550 boutiques dans 62 pays.

Proposer le plus grand choix à chaque client, c'est la mission et l'expertise des divisions de L'Oréal. Chacune opère sur un circuit spécifique, en partenariat étroit avec les distributeurs, et cultive un aspect particulier de la beauté : la créativité des coiffeurs, le luxe en distribution sélective, l'accessibilité en grande distribution, la santé en pharmacie. Sans cesse à l'écoute, chacune a développé une grande proximité avec ses consommateurs pour proposer l'innovation la mieux adaptée, le meilleur de la beauté.

Produits Professionnels
p. 40

Produits Grand Public
p. 46

Produits de Luxe
p. 54

Cosmétique Active
p. 62

The Body Shop
p. 68

Galderma
p. 71



PRODUITS

Professionnels

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



Créativité et services pour chaque salon

“ **A**ccompagner le développement de salons de coiffure toujours plus professionnels dans les pays relais de croissance et apporter de nouveaux leviers de développement aux salons des pays matures sont les grands enjeux de la Division Produits Professionnels. Elle s’appuie sur un portefeuille de marques très complémentaires, tant par leur inspiration technique et artistique que par leur positionnement prix, pour répondre aux besoins de tous les salons, quel que soit leur degré de développement. L’éducation, moteur de la professionnalisation, est adaptée à chaque région du monde. La connaissance approfondie des spécificités des consommateurs et la collaboration avec les plus grands coiffeurs permettent à la division d’apporter chaque année des innovations porteuses en matière de produits, de services et de métiers. Ainsi, le lancement de KÉRASKIN ESTHETICS, ligne de soin de la peau exclusivement professionnelle, ouvre un nouveau marché aux salons de coiffure. ”

Nicolas Hieronimus
Directeur Général Produits Professionnels

BILAN 2008

La Division Produits Professionnels renforce sa position de numéro 1 sur un marché dont la croissance s’est fortement ralentie au cours de l’année. En Europe de l’Ouest, la croissance (+0,6%) est tirée par l’Europe du Nord (Allemagne, Angleterre, Pays-Bas, Scandinavie) où la division gagne des parts de marché significatives. Les marques de luxe (SHU UEMURA ART OF HAIR, KÉRASTASE, MIZANI), MATRIX au positionnement accessible et la marque alternative REDKEN sont les grands moteurs de croissance. En Amérique du Nord (-6,3%), le marché en forte récession et la lutte intense contre les ventes parallèles ne doivent pas masquer le succès de la coloration (+6,0% en vente aux salons) qui couronne la stratégie de distributeurs, particulièrement pertinente pour conquérir de nouveaux salons. La zone Reste du monde poursuit son développement rapide (+14,7%) grâce aux succès de L’ORÉAL PROFESSIONNEL, KÉRASTASE et MATRIX. La Russie (+36,2%), le Brésil (+16,4%) et la Chine (+32,9%) sont les trois premiers contributeurs à cette croissance. Le Japon (+5,0%) confirme son dynamisme, tandis que l’Inde (+28,8%) accélère.

CHIFFRE D’AFFAIRES CONSOLIDÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

En millions d’euros	2007	2008	Poids 2008	Croissance 2008/2007	
			comparables	à données publiées	
Europe de l’Ouest	1 017,8	1 002,6	40,6%	+0,6%	-1,5%
Amérique du Nord	802,0	830,3	33,6%	-6,3%	+3,5%
Reste du monde	572,1	638,8	25,8%	+14,7%	+11,7%
TOTAL	2 391,9	2 471,7	100%	+1,3%	+3,3%

PERSPECTIVES 2009

L’année 2009 devrait être marquée par le ralentissement du marché mondial de la coiffure même si ce marché est traditionnellement un des premiers à renouer avec la croissance lorsque l’économie rebondit. Les salons chercheront à accentuer leur différenciation et leur pouvoir d’attraction. Dans ce contexte, la diversité du portefeuille de marques jouera pleinement. Les marques de luxe continueront à combler les salons haut de gamme. Le positionnement accessible de MATRIX séduira de nombreux salons recherchant la qualité au meilleur prix, tandis que REDKEN et L’ORÉAL PROFESSIONNEL cultiveront leur force d’innovation artistique et technique. Le déploiement international de la marque PUREOLOGY acquise en 2007, de Série Nature et de la ligne L’Oréal Professionnel Homme permettra de capitaliser sur deux courants de consommation forts : le naturel et la beauté des hommes. 2009 sera une année placée sous le signe de l’innovation dans toutes les marques et de la conquête de nouveaux territoires, notamment l’Asie du Sud-Est, le Maghreb, le Proche et le Moyen-Orient.

CHIFFRE D’AFFAIRES CONSOLIDÉ PAR MÉTIER

En millions d’euros	2007	2008	Poids 2008	Croissance 2008/2007	
			comparables	à données publiées	
Coloration	887,6	876,5	35,5%	+0,5%	-1,2%
Coiffage et forme	360,3	350,5	14,2%	-2,5%	-2,7%
Shampooings et soins	1 144,0	1 244,7	50,4%	+3,0%	+8,8%
TOTAL	2 391,9	2 471,7	100%	+1,3%	+3,3%

faits marquants 08

Le rachat d'un troisième distributeur aux Etats-Unis, Columbia Beauty Supply, complète la couverture territoriale de la division, après les acquisitions de Maly's West et Beauty Alliance en 2007. Cette initiative stratégique permet à la division de se rapprocher des coiffeurs sur le plan technique et commercial, de maîtriser la distribution, de hisser ses standards de service et de faire progresser ses parts de marché.

Innovations majeures en coloration avec les lancements de Rubilane®, colorant qui permet de réaliser des rouges cuivrés intenses et tenaces, et Platinum Plus, pâte éclaircissante garantissant sécurité et confort.

L'Oréal renforce fortement son leadership en Europe de l'Est grâce aux succès de KÉRASTASE et L'ORÉAL PROFESSIONNEL sur le haut de gamme, et de MATRIX sur le segment accessible.

Forte croissance mondiale des marques de luxe SHU UEMURA ART OF HAIR, KÉRASTASE et MIZANI qui allient qualité supérieure à la valorisation de l'expérience.

Développement rapide dans les pays émergents grâce à l'éducation des coiffeurs, au succès de MATRIX et aux percées locales de L'ORÉAL PROFESSIONNEL, avec Hair Spa en Asie et Force Relax au Brésil.

Succès des soins pour homme avec les nouvelles lignes L'Oréal Professionnel Homme et son produit d'estompage des cheveux blancs Cover 5', et Mint de Redken for Men.

Lancement de KÉRAKIN ESTHETICS, ligne ultrasélective de soin de la peau, dans les salons de coiffure avec cabine de soin et les instituts esthétiques haut de gamme.





—KÉRASTASE
Russie.

L'ORÉAL PROFESSIONNEL

Marque premium dotée des technologies les plus avancées, L'ORÉAL PROFESSIONNEL est le partenaire privilégié et la source d'inspiration des grands coiffeurs du monde entier.

En 2008, L'ORÉAL PROFESSIONNEL affiche un rythme de croissance supérieur au marché. En coloration, la marque conforte son leadership grâce à la bonne santé des grands piliers Majirel et Luo Color, combinée aux succès de la coloration anti-âge Color Suprême, de la pâte décolorante Platinum Plus et du lancement du Rubilane®, un colorant breveté qui permet, pour la première fois, de réaliser des rouges cuivrés intenses et tenaces.

En soin capillaire, Série Expert confirme son dynamisme à l'échelle mondiale grâce aux lancements de Liss Ultime, gamme dédiée aux cheveux indisciplinés, et de Volume Expand, première gamme dotée de la technologie minérale. Le lancement de la gamme Série Nature, entièrement conçue à base d'ingrédients naturels, constitue un autre vecteur de croissance.

En coiffage, la croissance de L'ORÉAL PROFESSIONNEL est dynamisée par le très grand succès de Play Ball, gamme de styling jeune et alternative, tandis que Texture Expert, marque de styling premium, poursuit sa conquête des Etats-Unis et gagne l'Asie.

La marque fait son entrée sur le marché masculin avec le lancement de L'Oréal Professionnel Homme. Cette gamme capillaire très complète comprend en particulier le nouveau produit Cover 5', grande innovation technologique qui permet d'estomper très naturellement les cheveux blancs en seulement cinq minutes. Un nouveau service pour les salons, purement additionnel, qui rencontre un excellent accueil auprès des coiffeurs.

KÉRASTASE

La marque KÉRASTASE renforce à nouveau sa position de leader mondial du soin capillaire professionnel. En 2008, sa forte croissance est tirée par les marchés hors Europe, au premier rang desquels figurent le Japon et les Etats-Unis. Tout au long de l'année, le posi-

tionnement de la marque a été modernisé à travers un nouveau format de communication et l'adoption des codes du luxe. Des technologies fractures ont été déployées, notamment avec les lancements de Biotic, la première gamme de renforcement des défenses naturelles du cuir chevelu, et de Chroma Riche, une nouvelle panoplie de soins pour les cheveux colorés abîmés. La sélectivité de la distribution, garante de la qualité du service offert autour des produits KÉRASTASE, a encore été renforcée.

REDKEN

REDKEN 5TH AVENUE réalise une très belle performance et renforce sa présence mondiale. Ses produits révolutionnaires, son association à la Fashion Week de New York et son engagement dans l'éducation des coiffeurs tirent sa croissance. Les grandes initiatives de 2008 sont le lancement réussi du soin capillaire Real Control, le 20^e anniversaire de la coloration Shades EQ et le partenariat avec le styliste mondiallement renommé, Guido Palau.

MATRIX

Pour MATRIX, marque numéro 1 en Amérique du Nord, l'accélération de la conquête internationale, en particulier dans les pays du BRIC⁽¹⁾ a permis de contrebalancer les difficultés rencontrées en Amérique du Nord en raison du contexte économique et des efforts pour lutter contre les ventes parallèles. La coloration affiche une forte croissance grâce au relancement international de la gamme pilier Socolor.beauty et au lancement réussi de Color Sync Sheer Pastels. Sur le créneau des marrons, Wonderbrown poursuit sa dynamique en Asie et connaît également le succès en Inde. En soin, Biologie étend sa présence en Europe et se développe avec le lancement de Fortethérapie et de nouveaux services. La gamme de soin du cheveu accessible Matrix Essentials est portée par le succès mondial de Sleek.look. Avec 280 000 salons, MATRIX est désormais présent dans 53 pays.



—L'ORÉAL PROFESSIONNEL
Lancée au Brésil, la gamme de soin capillaire Force Relax offre un défrisage précis avec injection d'actifs nutritifs lipodiques.



—SHU UEMURA ART OF HAIR
Enrichis à la Depsea Water, les soins Muroto Volume répondent aux besoins des cheveux fins.



—KÉRASTASE
Avec Chroma Riche, la fibre est gorgée d'actifs émollients et réfracteurs de lumière.

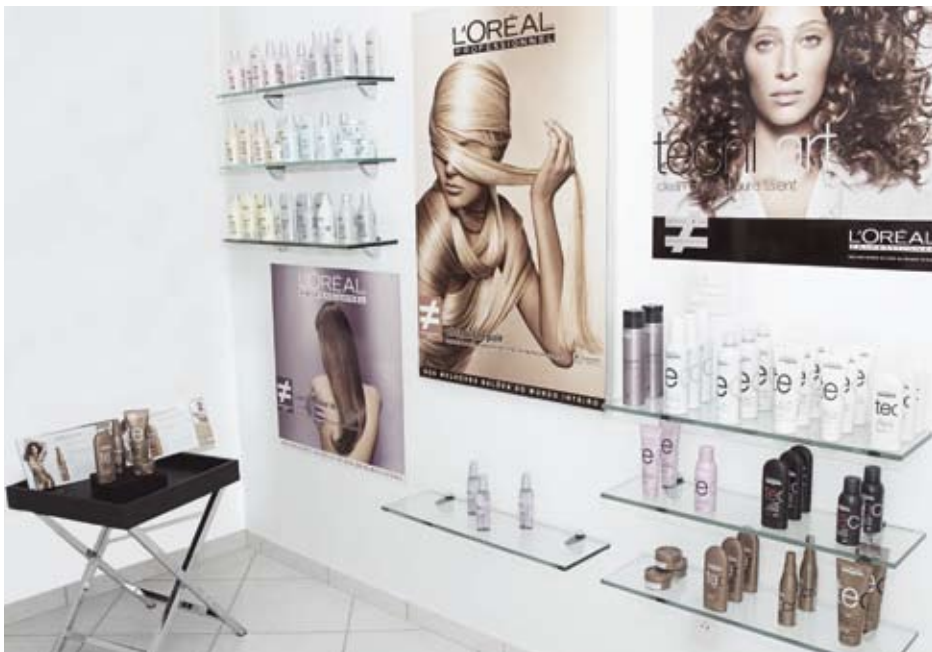


—MATRIX
Biolage Fortethérapie augmente la résistance du cheveu moyennement fin à épais, endommagé ou coloré, affaibli et cassant.

Engagements

La science des ingrédients d'origine naturelle

Dans sa nouvelle gamme Série Nature, L'ORÉAL PROFESSIONNEL s'engage à remplacer, chaque fois que c'est possible, les composants chimiques par des ingrédients d'origine naturelle sans compromettre l'efficacité et la performance cosmétique. Portée par la Recherche Avancée du groupe, Série Nature propose des formules qui embellissent et protègent les cheveux tout en respectant la fibre. Enfin, tous les produits Série Nature sont développés dans l'usine de Burgos équipée de panneaux solaires et d'un système de recyclage de l'eau de pluie et des déchets.



—L'ORÉAL PROFESSIONNEL
Brésil.



—MATRIX
Chine.

Partenariat

LA FORMATION AVANCÉE DE L'ORÉAL PROFESSIONNEL SÉDUIT LES COIFFEURS DU MONDE ENTIER

Le nouveau programme d'éducation à la coupe et au coiffage "H3" porte sur les trois facettes du métier de coiffeur : "Heart" pour l'inspiration artistique, "Hand" pour l'expertise technique et "Head" pour le développement du salon. Une équipe de six coiffeurs internationaux de très haut niveau, renouvelée chaque année, réalise une collection de coupes avec les produits de coiffage L'ORÉAL PROFESSIONNEL. Les techniques utilisées sont diffusées aux équipes de formation des différents pays, puis transmises aux coiffeurs des salons L'ORÉAL PROFESSIONNEL. Ce dispositif original rencontre un succès sans précédent dans la profession. Il a permis de former plus de 15 000 coiffeurs aux dernières techniques de coiffage, aux tendances les plus modernes et à l'utilisation des produits.

PUREOLOGY

Numéro 1 des soins pour cheveux colorés aux Etats-Unis, la marque propose des soins capillaires sans sulfate et aux ingrédients organiques. En 2008, PUREOLOGY lance le premier système antipelliculaire pour cheveux colorés et reçoit, pour la 5^e année consécutive, le prix du meilleur shampooing professionnel décerné par les coiffeurs nord-américains. Par ailleurs, la marque participe à la campagne nationale "briser le silence sur le cancer des ovaires".

SHU UEMURA ART OF HAIR

Un an après son lancement, SHU UEMURA ART OF HAIR confirme son remarquable succès auprès des salons de coiffure les plus prestigieux du monde. Fondée sur les valeurs ancestrales du soin japonais, la marque offre le summum du soin capillaire et du service dans un environnement exceptionnel, ainsi que des produits à base d'ingrédients naturels rares. En 2008, la marque lance la gamme Muroto Volume, à base de Depsea Water, une eau prélevée dans les fonds marins au large du Japon, riche en minéraux aux effets volumateurs.

MIZANI

En 2008, MIZANI réalise une croissance à deux chiffres et conforte son positionnement original de marque exclusivement professionnelle et experte des cheveux afro et métissés. Mizani signifie "équilibre" en swahili. L'équilibre entre hydratation et protéine caractérise tous ses produits, comme les soins Scalp Care et Renew Strength ou le système Butter Blend Sensitive Scalp Relaxer lancés en 2008.

KÉRASKIN ESTHETICS

La nouvelle marque de soins professionnels de la peau fait une entrée remarquable dans l'esthétique de luxe. Sur ce marché très dynamique, KÉRASKIN ESTHETICS a pour ambition d'accompagner le développement des salons et centres esthétiques haut de gamme. En 2008, la marque est lancée dans huit pays d'Europe de l'Ouest, en Russie et en Asie.

L'association inédite de la recherche avancée de L'Oréal et du savoir-faire des meilleurs professionnels de l'esthétique a donné naissance à une nouvelle approche professionnelle de la beauté. KÉRASKIN ESTHETICS propose une gamme composée de sept rituels, trente produits et outils professionnels, ainsi que de formations d'excellence pour les professionnels.



PRODUITS

Grand Public

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



Le meilleur de la beauté accessible à tous

“P our renforcer ses positions mondiales, la Division Produits Grand Public poursuit quatre axes stratégiques. Créer de grands blockbusters, basés sur des innovations à forte valeur ajoutée, pour valoriser son offre. Mener un programme soutenu de lancements pour dynamiser ses grandes franchises mondiales (Revitalift, Elsève, Excellence, UltraLift...) qui fidélisent ses consommateurs. Accélérer le déploiement géographique de ses marques sur les nouveaux marchés à forte croissance, en adaptant ses produits en termes de performance et de prix. Continuer à gagner des parts de marché dans ses catégories historiques (coloration, soin capillaire et coiffage, maquillage, soin de la peau), tout en développant sa présence sur les marchés où ses positions sont encore limitées comme les soins du corps ou les produits solaires.”

Jean-Jacques Lebel
Vice-Président
Directeur Général Produits Grand Public

BILAN 2008

Les ventes progressent de +4,1% à données comparables. En Europe de l'Ouest, la Division Produits Grand Public renforce sa position de numéro 1 en soin du visage. En Amérique du Nord, malgré un contexte très concurrentiel, la division conforte sa première place en maquillage, en coloration, et gagne des parts de marché en soin du visage. La zone Reste du monde maintient une très forte dynamique avec une progression de +14,5% tirée en particulier par la Chine (+34%). Globalement, la division conforte son leadership sur ses segments clés (coloration, soins capillaires, maquillage) et continue à gagner des parts de marché en soin de la peau.

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

En millions d'euros	2007	2008	Poids 2008	Croissance 2008/2007 à données comparables	
				comparables	publiées
Europe de l'Ouest	3729,5	3686,4	44,1%	+0,9%	-1,2%
Amérique du Nord	2043,2	1851,6	22,2%	-3,2%	-9,4%
Reste du monde	2507,5	2816,9	33,7%	+14,5%	+12,3%
TOTAL	8280,2	8354,9	100%	+4,1%	+0,9%

PERSPECTIVES 2009

La Division Produits Grand Public est déterminée à renforcer ses positions mondiales dans un marché qui devrait rester en progression. Elle entend gagner de nouvelles parts de marché en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord, et accélérer sa croissance dans les régions en développement rapide. Elle peut compter sur ses atouts. La diversité de son portefeuille de marques lui offre une grande flexibilité pour pénétrer tous les marchés. La valeur ajoutée de ses innovations lui permet de valoriser son excellent rapport qualité-prix. Son offre de produits adaptée aux consommateurs du monde entier et proposée à des prix accessibles lui garantit un succès auprès du grand public.

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ PAR MÉTIER

En millions d'euros	2007	2008	Poids 2008	Croissance 2008/2007 à données comparables	
				comparables	publiées
Coloration	1604,8	1574,0	18,8%	+2,4%	-1,9%
Soin du cheveu et coiffage	2314,3	2273,4	27,2%	+0,4%	-1,8%
Maquillage	2252,7	2294,4	27,5%	+5,5%	+1,9%
Soin de la peau	1823,0	1926,3	23,1%	+9,1%	+5,7%
Autres	285,5	286,8	3,4%	+1,6%	+0,5%
TOTAL	8280,2	8354,9	100%	+4,1%	+0,9%

faits marquants 08

Le soin de la peau enregistre la plus forte progression

(+9,1% à données comparables) grâce à de grandes innovations. L'ORÉAL PARIS enrichit la gamme Derma Génèse avec Lisseur affinant pores et lance Revitalift Rides de Cassure. Chez GARNIER, le soin des yeux Caféine Roll-on yeux connaît une grande réussite tout comme le soin anti-âge UltraLift Pro-X au Pro-Xylane™.

En coloration, la division renforce sa position de numéro 1 mondial

avec la grande innovation Excell 10' de L'ORÉAL PARIS, qui complète ses piliers (Casting Crème Gloss, Excellence Crème et Préférence-Récital) et offre désormais une coloration adaptée à toutes les tranches d'âge.



Très belle année en maquillage, où la division est numéro 1,

avec le succès chez L'ORÉAL PARIS des mascaras Double Extension Beauty Tubes et Extra Volume Collagène, du rouge à lèvres et de la poudre Infaillible, ainsi que du rouge à lèvres Superstay PowerGloss de MAYBELLINE NEW YORK. Sur le marché très dynamique du maquillage minéral, où elle a pris position très tôt, la division conforte son avance avec le succès de la gamme Accord Parfait Minéral de L'ORÉAL PARIS et le lancement mondial de Maybelline Mineral Power.

Plusieurs pays continuent à jouer leur rôle de relais de croissance,

en Europe de l'Est (Russie, Ukraine notamment), en Amérique latine (Argentine et Chili) et en Asie (Chine et plusieurs pays d'Asie du Sud-Est comme la Thaïlande, les Philippines et l'Indonésie).



—L'ORÉAL PARIS
Italie.

Des produits accessibles qui allient haute technologie et forte valeur ajoutée

L'ORÉAL PARIS

La marque premium de la division, première marque mondiale de produits de beauté de grande diffusion, réalise une bonne année avec une progression de ses ventes de + 5,1 % à données comparables. Elle renforce ses positions dans de nombreux pays, en Asie notamment, et progresse dans toutes les catégories.

En soin de la peau, L'ORÉAL PARIS réaffirme sa première place en Europe de l'Ouest grâce au lancement de Derma Genèse fin 2007. Forte de cette réussite, la franchise étend sa présence géographique avec un vif succès, notamment en Chine, et enrichit sa gamme avec Derma Genèse Lisseur Affinant Pores. Sur le marché de l'anti-âge, Revitalift Rides de Cassure conforte la position de numéro 1 mondial de l'antirides de Revitalift. La franchise Men Expert, le plus important contributeur à la croissance du soin de la peau, poursuit sa progression (+ 41 %) grâce notamment au lancement d'Hydra Energetic Turbo Booster.

En maquillage, L'ORÉAL PARIS enregistre de très bons résultats et réalise des lancements remarquables. Double Extension Beauty Tubes, une technologie révolutionnaire qui offre les "extensions de cils" des instituts dans un mascara. Extra Volume Collagène, le premier mascara enrichi en collagène qui produit 12 fois plus d'impact qu'un mascara ordinaire. Dans la catégorie des rouges à lèvres, Infaisible – fruit de sept années de recherche – bat des records de parts de marché en Europe et devient la deuxième franchise de la marque

aux Etats-Unis. Sa technologie brevetée consiste en une application couleur suivie d'une application brillance pour 16 heures de tenue et un confort inégalé.

En coloration, le grand lancement de l'année est Excell 10', une coloration permanente qui agit en 10 minutes et renforce la fibre capillaire. Déployé en Europe, Excell 10' rencontre déjà un franc succès.

En soin du cheveu, L'ORÉAL PARIS innove avec Elsève Re-Nutrition à la gelée royale, un concentré en nutriments essentiels qui permet à Elsève de gagner des parts de marché en Europe et au Mexique.

GARNIER

Grâce à de très belles performances dans la plupart des régions, GARNIER enregistre une croissance de + 4,0 % à données comparables. Le positionnement populaire de la marque, proche des consommatrices avec ses produits accessibles alliant efficacité à des actifs d'origine naturelle, lui permet de s'imposer tant sur les marchés développés que dans les pays relais de croissance. En soin de la peau, GARNIER réalise une très belle année (+ 14,8 %). La marque poursuit sa progression en Europe de l'Ouest, renforce sa position en Amérique du Nord et en Europe de l'Est où elle prend le premier rang de la catégorie en Russie. En Asie, GARNIER connaît des croissances records. Côté innovation, la gamme antirides UltraLift affiche + 18 % en Europe de l'Ouest grâce au lancement du module Pro-X au Pro-Xylane™. Deuxième grande innovation, Caféine Roll-on yeux prend la première place du marché en soin des yeux dans la plupart des pays où il est lancé. Ambre Solaire réalise une bonne croissance, en particulier grâce au succès du spray enfant Rapido.

En coloration, Nutrisse Coloration crème (et Color Naturals, sa version pour les pays émergents) confirme sa position de numéro 1 mondial avec une belle progression partout dans le monde.

En capillaires, Fructis, première gamme de la division en soin du cheveu et coiffage, poursuit sa conquête mondiale.



—L'ORÉAL PARIS
Extra Volume Collagène possède une brosse deux fois plus grosse pour capter la quantité optimale de produit.



—GARNIER
Enrichie en huile de fruits, la coloration Nutrisse – Color Naturals, sa version pour les pays émergents – conforte sa position de numéro 1 mondial.



—GARNIER
La gamme de soin Light, commercialisée en Asie, repose sur un ingrédient naturel puissant, l'essence de citron.



—GARNIER
Angleterre.



—L'ORÉAL PARIS
Russie.

LES PORTE-PAROLE L'ORÉAL PARIS INCARNENT LA DIVERSITÉ DES BEAUTÉS DU MONDE

Pour être proche des femmes et des hommes du monde entier, L'ORÉAL PARIS a choisi des porte-parole représentant tous les âges et toutes les origines ethniques. En Asie, par exemple, l'acteur Daniel Wu incarne la ligne L'Oréal Paris Men Expert, tandis que Zhang Zilin, première Miss Monde chinoise, est devenue ambassadrice en 2008.



Zhang Zilin.

Rachida Brakni et Alef Jninen.

Daniel Wu.

Engagements

Garnier réduit ses emballages

La marque s'est associée à Eco-Emballages pour réduire l'impact de ses produits sur l'environnement. Première action: l'allègement des emballages des gammes Fructis, Ultra doux et des laits corporels. Ils pèsent en moyenne 18,5 grammes aujourd'hui contre 24 en 1996. Cette diminution moyenne de 5,5 grammes par flacon permet d'économiser l'émission de 1 300 tonnes d'équivalent CO₂ dans l'atmosphère par an. GARNIER adopte également un carton certifié FSC (Forest Stewardship Control) pour ses étuis de coloration et de soin de la peau.



—L'ORÉAL PARIS
Elsevé Re-Nutrition dopé par le pouvoir régénérant de la gelée royale laisse les cheveux secs lisses, brillants et nourris.



—GARNIER
Le Spray Rapido, ultrarapide, multiposition, est conçu spécifiquement pour les enfants, et testé sous contrôle pédiatrique.



—L'ORÉAL PARIS
Infaillible Lip, le premier duo à lèvres compact non-transfert à la tenue inaltérable pendant 16 heures.



—MAYBELLINE NEW YORK
Russie.

Une offre adaptée aux consommateurs du monde entier



—MAYBELLINE NEW YORK
Etats-Unis.

MAYBELLINE NEW YORK

La marque américaine MAYBELLINE NEW YORK, numéro 1 mondial du maquillage, enregistre une progression de +4,3% à données comparables. La croissance est particulièrement forte en Europe de l'Ouest (Allemagne et Grande-Bretagne notamment), en Europe de l'Est et au Japon.

En 2008, des initiatives très puissantes renforcent les parts de marché de MAYBELLINE NEW YORK, en particulier sur les catégories teint et lèvres. La ligne Pure Mineral, lancée aux Etats-Unis fin 2007, est déployée dans le monde entier avec un vif succès, et complétée d'un fond de teint liquide, d'un blush et d'un correcteur. Les ventes de rouges à lèvres progressent en Amérique du Nord, en Amérique latine et en Europe, grâce à Superstay Powergloss, le premier gloss breveté qui tient 12 heures. En Asie, MAYBELLINE NEW YORK renforce sa première place sur ce segment en adaptant la formule de Water Shine Collagen aux spécificités locales.

En maquillage des yeux, le mascara Colossal est l'innovation marquante de l'année. Avec la plus grande brosse jamais fabriquée et un effet maquillage obtenu en un seul geste, Colossal est très bien accueilli aux Etats-Unis et en Europe. La nouvelle ligne de fards à paupière et crayons, Eye Studio, connaît des débuts prometteurs au Japon et en Europe.



—MAYBELLINE NEW YORK
Colossal rejoint la famille Volum'Express. Il doit son nom à sa mégabrosse brevetée.



—MAYBELLINE NEW YORK
Pure Mineral, une poudre qui se fond sur la peau pour une couvrance fond de teint parfaite.



—MAYBELLINE NEW YORK
Superstay Powergloss est le premier gloss breveté à tenir 12 heures.



ALLEMAGNE : DM ET L'ORÉAL, LE DUO GAGNANT

L'Oréal entretient depuis de nombreuses années une relation étroite avec dm-drogerie markt, grande chaîne allemande de drugstores, avec plus de mille magasins. Objectif commun : améliorer la satisfaction des clients. Ensemble, les équipes de dm et de la Division Produits Grand Public renouvellent chaque année leur stratégie d'innovation en magasins. Après avoir mené des enquêtes auprès de ses clients, le distributeur a décidé en 2008 de moderniser les espaces maquillage en doublant la taille réservée aux marques leaders, MAYBELLINE NEW YORK et L'ORÉAL PARIS. Ainsi, une gamme plus large de teintes est proposée et les nouveaux produits sont davantage mis en valeur. A l'instar des parfumeries, des conseillères ont également été formées aux produits de maquillage. Cette collaboration a permis de donner une nouvelle dynamique aux ventes du rayon maquillage.

SOFTSHEEN-CARSON

SOFTSHEEN-CARSON maintient son rang sur le marché américain. Sa franchise phare, Dark and Lovely, réalise une très bonne performance, portée par le succès de la coloration permanente et semi-permanente Reviving Colors. La gamme dédiée aux hommes continue son développement rapide.

Dans la zone Afrique, Orient, Pacifique, l'exceptionnelle performance de l'Afrique du Sud et l'accélération de la croissance au Ghana permettent à la marque de progresser de +32,4%. Principaux succès : le lancement de deux soins capillaires Oil Moisturisers, qui renforcent les franchises piliers Dark and Lovely et Restore Plus, et la rénovation des déodorants roll-on Sadie et Blue ice en billes larges pour une protection optimale.

CLUB DES CRÉATEURS DE BEAUTÉ

En 2008, L'Oréal rachète la participation de 50% dans CLUB DES CRÉATEURS DE BEAUTÉ détenue jusqu'alors par la société 3 Suisses International. L'évolution de son chiffre d'affaires est devenue positive en fin d'année, portée par deux principales sources de croissance. Tout d'abord, le succès des innovations : la ligne de manucure à la rose bienfaisante et les embellisseurs lèvres agnès b. composés à 98% d'ingrédients d'origine naturelle, le baume lèvres repulpant du Professeur Christine Poelman et, au Japon, le stick yeux antipoches Cosmence, mis au point avec le Professeur Baillieu. L'autre levier est le développement des ventes par Internet, dont la part dans le chiffre d'affaires progresse à nouveau en 2008.



—SOFTSHEEN-CARSON
Afrique du Sud.



—SOFTSHEEN-CARSON
La gamme Let's Jam, pilier de la marque en styling, s'est agrandie avec le gel Mega Hold enrichi en vitamine E pour fixer sans dessécher les cheveux africains, naturellement secs et fragiles.



—SOFTSHEEN-CARSON
Le nouveau soin capillaire Oil Moisturisers renforce la gamme phare de la marque, Dark and Lovely.



—CLUB DES CRÉATEURS DE BEAUTÉ
Nouvelle gamme pour les ongles signée agnès b. Le vernis, en deux teintes rose et en blanc, et le baume nourrissant sont enrichis d'huile de rose pour adoucir et réparer.

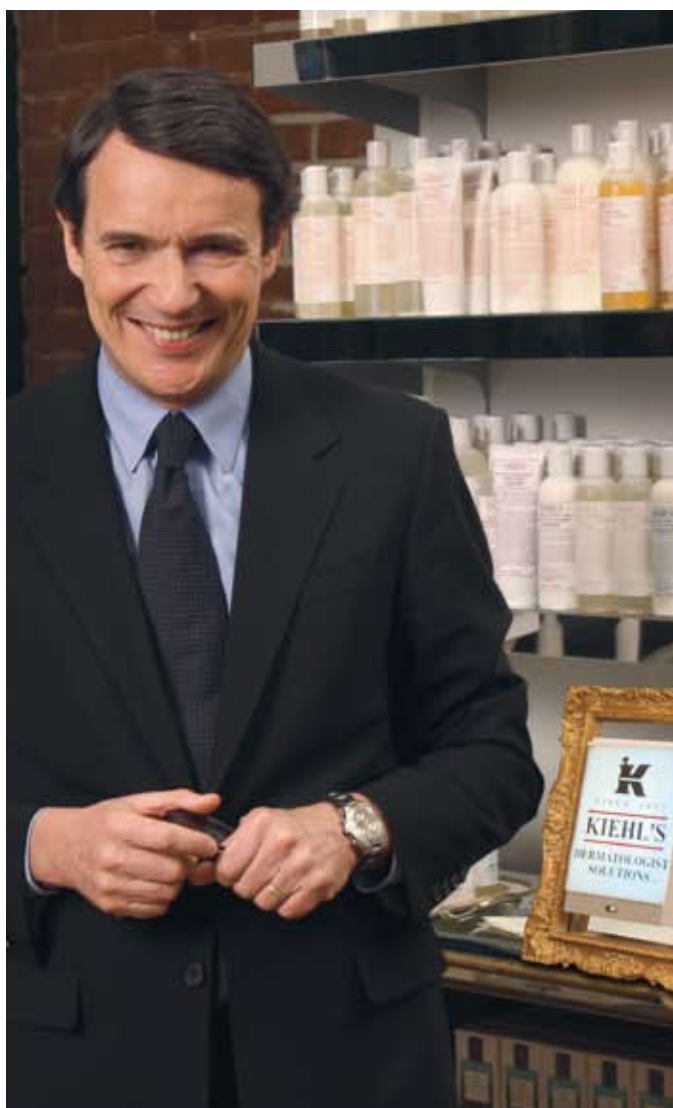
PRODUITS DE

Luxe

LANCÔME
GIORGIO ARMANI
YVES SAINT LAURENT
BIOTHERM
RALPH LAUREN
CACHAREL
HELENA RUBINSTEIN
KIEH'L'S
SHU UEMURA
DIESEL
ROGER & GALLET
VIKTOR & ROLF
BOUCHERON
YUE SAI
OSCAR DE LA RENTA
STELLA MC CARTNEY
ERMENEGILDO ZEGNA







Une offre de cosmétiques de luxe sans égale

“La Division Produits de Luxe rassemble aujourd’hui un portefeuille unique de marques mondiales, très complémentaires, qui lui permet de se développer sur les trois grands métiers des cosmétiques de luxe : le soin, le maquillage et le parfum. Chaque marque a son modèle économique propre, mais toutes bénéficient d’une image d’excellence basée sur une expertise technologique, des moyens marketing et commerciaux importants, et une grande proximité avec la distribution. Grâce à ses fortes positions dans les nouveaux marchés dynamiques comme l’Asie, l’Amérique latine et à l’intégration en 2008 du pôle de marques d’YSL Beauté, la division a désormais l’opportunité de devenir le premier groupe mondial de cosmétiques de luxe.”

Marc Menesguen
Vice-Président
Directeur Général Produits de Luxe

BILAN 2008

Le chiffre d’affaires mondial de la Division Produits de Luxe progresse de +0,7% à données comparables en 2008. En Europe de l’Ouest, la division tient ses parts de marché de numéro 1 grâce à des initiatives particulièrement innovantes, notamment en parfum et en maquillage. En Amérique du Nord, le chiffre d’affaires se contracte dans un contexte de diminution de fréquentation des grands magasins, de réduction des stocks et ce, malgré de grands lancements réussis en parfums et le succès du mascara Oscillation de LANCÔME. La croissance en 2008 est tirée par la zone Reste du monde, en particulier par l’Europe de l’Est, et toujours par d’excellentes progressions en Asie, au Moyen-Orient et en Amérique latine. Le soin est la catégorie la plus dynamique (+3,4% à données comparables), en particulier sur les segments anti-âge et soin pour homme. Le maquillage poursuit sa croissance, avec un leadership incontesté en mascara.

CHIFFRE D’AFFAIRES CONSOLIDÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

En millions d’euros	2007	2008	Poids 2008	Croissance 2008/2007 à données comparables	
				comparables	publiées
Europe de l’Ouest	1 734,7	1 929,6	46,3%	-1,9%	+11,2%
Amérique du Nord	1 053,2	954,2	22,9%	-7,3%	-9,4%
Reste du monde	1 140,0	1 285,9	30,8%	+12,4%	+12,8%
TOTAL	3 927,9	4 169,6	100%	+0,7%	+6,2%

PERSPECTIVES 2009

La Division Produits de Luxe devrait bénéficier en 2009 de son exceptionnelle capacité d’innovation et de la dynamique des lancements 2008 pour résister au ralentissement du marché. L’intégration opérationnelle des marques d’YSL Beauté, qui bénéficieront de positions fortes et du soutien de la division dans le monde entier en termes de distribution, sera source de croissance. LANCÔME, numéro 1 mondial de la beauté sélective, ainsi que les trois grandes signatures de mode de la division, GIORGIO ARMANI, YVES SAINT LAURENT et RALPH LAUREN, continueront à renforcer leur développement. La division continuera de soutenir ses marques relais à fort potentiel d’expansion comme KIEHL’S, BIODERM, SHU UEMURA ou DIESEL. Enfin, elle proposera des innovations révolutionnaires notamment en soin et en maquillage, confirmant son rôle d’avant-garde dans le marché sélectif.

CHIFFRE D’AFFAIRES CONSOLIDÉ PAR MÉTIER

En millions d’euros	2007	2008	Poids 2008	Croissance 2008/2007 à données comparables	
				comparables	publiées
Soin de la peau	1 423,0	1 443,5	34,6%	+3,4%	+1,4%
Parfums	1 641,6	1 781,9	42,7%	-2,1%	+8,5%
Maquillage	863,3	944,2	22,6%	+2,3%	+9,4%
TOTAL	3 927,9	4 169,6	100%	+0,7%	+6,2%

faits marquants 08

CACHAREL avec Amor Amor Tentation entre dans le top 10 en France et en Espagne.

RALPH LAUREN lance Notorious, nouveau féminin de prestige.



La division poursuit son expansion internationale: GIORGIO ARMANI s'installe à Beijing Civic et Hangzhou en Chine, et ouvre 120 parfumeries en Italie. KIEHL's démarre au Japon et en Amérique latine.



LANCÔME lance le parfum Magnifique et crée l'événement avec Oscillation, premier mascara vibrant à micro-oscillations, riche de quatre brevets.



ANNÉE HISTORIQUE AVEC LE RACHAT D'YVES SAINT LAURENT BEAUTÉ

La Division Produits de Luxe enrichit son portefeuille de manière significative en 2008 avec l'acquisition d'YSL Beauté, consolidée depuis le 30 juin 2008. Renforçant son leadership en parfums, où elle occupe la première place sur le marché des hommes et désormais en féminins, elle consolide ses positions stratégiques sur le maquillage avec la marque Yves Saint Laurent. Cette acquisition lui donne l'opportunité de devenir le 1^{er} groupe mondial de cosmétiques de luxe avec un éventail de marques complémentaires aux identités affirmées. Avec le soutien de la recherche du groupe et une forte implantation internationale, la division offre aux marques d'YSL Beauté de belles perspectives de croissance.

LES SIX MARQUES DE YSL BEAUTÉ



YVES SAINT LAURENT
La marque éponyme mythique.



BOUCHERON
Le joaillier parfumeur.



STELLA MC CARTNEY
La marque de créateur fortement engagée dans le développement durable.



ERMENEGILDO ZEGNA
La signature du prêt-à-porter italien.



ROGER & GALLET
L'art du parfum délicat depuis 1862.



OSCAR DE LA RENTA
Le charme inédit du "designer" hispano-américain.



—LANCÔME
Chine.

Un portefeuille unique de marques

LANCÔME

Numéro 1 mondial de la beauté en sélectif, LANCÔME poursuit son développement porté par l'innovation technologique, la créativité en maquillage et l'élégance à la française. La marque crée l'événement avec le lancement d'Oscillation, premier mascara autovibrant qui enregistre un succès sans précédent. L'arrivée de l'artiste visionnaire Aaron de Mey comme directeur artistique du maquillage inaugure une nouvelle ère créative avec la première collection Pink irrévérance. Le nouveau parfum féminin Magnifique, incarné par l'actrice Anne Hathaway, s'impose dans tous les pays du monde comme le premier lancement féminin de l'année. La ligne de produits Rénergie conforte LANCÔME dans sa position d'expert du soin anti-âge avec une croissance forte, en particulier en Asie.

GIORGIO ARMANI

Emblème de l'élégance à l'italienne, GIORGIO ARMANI maintient sa croissance, notamment en Europe, dans le circuit *travel retail* et en Asie. La marque confirme sa position de leader mondial dans la catégorie des parfums masculins avec *Acqua di Giò*, numéro 1 pour la huitième année consécutive, et *Armani Code Homme* qui se place en troisième position. L'année 2008 est marquée par le lancement du parfum masculin *Emporio Armani Diamonds for Men*, incarné par l'acteur Josh Hartnett. Un succès prometteur puisqu'en moins d'un mois, le parfum s'installe dans le "top 5" aux Etats-Unis et dans le "top 10" en Allemagne, en Italie et en Espagne.



—LANCÔME
La formule avant-gardiste de Absolué Premium Bx au Pro-Xylane™ lui permet de cibler la matrice extracellulaire pour la reconstruire à tous les niveaux et redonner ainsi à la peau, matière et volume.



—GIORGIO ARMANI
Face Fabric, textile cosmétique inédit, est un maquillage invisible qui transforme le teint.



—YVES SAINT LAURENT
Rouge Volupté: 18 couleurs pour illuminer les lèvres et leur apporter une touche glamour.



—BIOTHERM
Rides Repair est le premier antirides dermatobiologique au silicium pur.

YVES SAINT LAURENT

En 2008, le maquillage Yves Saint Laurent célèbre son 30^e anniversaire et enregistre une septième année de très forte croissance, portée par la progression continue de ses produits cultes *Touche Eclat* et *Mascara Volume Effet Faux Cils*, et le succès de ses nouveautés comme *Rouge Volupté*, incarné par Kate Moss. Les ventes de parfums continuent à croître grâce aux performances de *L'Homme*, au déploiement du parfum *elle* renforcé par le lancement de *elle Intense*, et au maintien des principaux piliers de la marque. En soin, la marque lance la nouvelle ligne *Top Secrets*, qui allie la performance à la gestuelle des artistes du maquillage.



Monsieur Yves Saint Laurent incarne l'image mythique de l'élégance et du luxe français, aussi bien dans le domaine de la haute couture que dans celui des parfums et des cosmétiques. Il a révolutionné la mode et la beauté des femmes, et a su transmettre son inspiration, sa passion et sa vision esthétique au monde entier. Il reste un symbole absolu d'audace, de créativité et de pérennité.

BIOTHERM

Lancé en 2008 au Vietnam et en Roumanie notamment, BIOTHERM poursuit sa dynamique de croissance et son déploiement international. Le soin du visage phare *Aquasource* réalise de belles performances en Asie, soutenues par une nouvelle campagne de publicité télévisuelle. Sur le segment anti-âge, BIOTHERM lance *Rides Repair* avec de très bons résultats, notamment en Allemagne et en Espagne. Dans les produits pour le corps, *Celluli Laser* renforce la position de la marque sur la minceur et s'installe au premier rang des amincissants en Italie et au Canada. Autre succès, *Eau Pure* qui a occupé les premières places des ventes de parfums en Allemagne au moment de son lancement. Enfin, la gamme *Biotherm Homme*,



ÔSCILLATION EN AVANT-PREMIÈRE MONDIALE À LONDRES

Pour le lancement du mascara vibrant révolutionnaire Ôscillation, LANCÔME propose, en avant-première mondiale, une vente exclusive aux clientes du grand magasin londonien Selfridges. Cette expérience inédite avec un distributeur fait l'objet d'une communication offensive de la marque dans la presse anglaise. Selfridges offre également une visibilité spectaculaire en installant plusieurs podiums à Londres et en province ainsi qu'une vitrine sur Oxford Street pendant un mois. Résultat : plus de 100 mascaras vendus par jour. L'occasion pour la marque et l'enseigne de renforcer leurs liens exclusifs.



—GIORGIO ARMANI
Pologne.

leader mondial du soin pour homme, en circuit sélectif, maintient ses positions sur les marchés où elle est présente. Elle affirme son expertise anti-âge à travers l'Europe avec Force Suprême et élargit son territoire avec la création de Regenetic, son premier sérum antichute.

RALPH LAUREN

RALPH LAUREN consolide ses grands piliers, en particulier sur les parfums masculins Polo – dont Polo Blue et Polo Classique qui fête son 30^e anniversaire avec une version modernisée Polo Modern Reserve – et Romance en féminins. RALPH LAUREN renforce sa position sur le marché des parfums pour femmes avec le lancement mondial de Notorious. Incarné par Lætitia Casta, Notorious s'inspire des grands classiques du cinéma noir américain et du glamour des stars d'Hollywood.

CACHAREL

A travers des héroïnes tendres, audacieuses et troublantes, CACHAREL accompagne les moments importants de la vie des femmes. En 2008, le lancement d'Amor Amor Tentation confirme le succès de la gamme Amor et renforce les positions de la marque auprès des jeunes, notamment en France et en Espagne. Pour ses trente ans, Anaïs Anaïs est revisité par le duo de designers Eley Kishimoto.



—HELENA RUBINSTEIN
Italie.

HELENA RUBINSTEIN

Marque référence de l'anti-âge, HELENA RUBINSTEIN offre des produits qui combinent audace, haute technologie et glamour pour une beauté affirmée, incarnée par Demi Moore et résumée comme un manifeste dans son slogan "Live brilliantly". En 2008, la marque connaît un développement dynamique avec Lash Queen Feline Blacks devenu mascara culte, la rénovation réussie de sa gamme de soin Collagenist et le lancement de Prodigy Re-Plasty, gamme inspirée du protocole mésolift conçue en collaboration avec Laclinic-Montreux. La nouvelle identité permet d'enregistrer des progressions à deux chiffres dans les points de vente où elle est mise en place.



—RALPH LAUREN
Pour son 30^e anniversaire, l'emblématique parfum pour homme Polo se modernise avec une nouvelle interprétation : Polo Modern Reserve.



—HELENA RUBINSTEIN
Lash Queen Feline Blacks devient waterproof en 2008 pour offrir un regard félin, majestueux et irrésistiblement fascinant dans toutes les situations.



—SHU UEMURA
Australie.

Continuer à mondialiser les marques relais



—KIEHL'S
Mexique.

KIEHL'S

La marque culte new yorkaise, KIEHL'S SINCE 1851, continue de déployer ses valeurs singulières et son riche héritage d'ancienne pharmacie à travers le monde en proposant des soins formulés à partir d'ingrédients doux et naturels pour toute la famille. Service, qualité, générosité et respect de l'environnement sont au cœur du succès de la marque. En 2008, elle est lancée dans six nouveaux pays qui contribuent à la très forte croissance à deux chiffres de ses ventes. Pour le lancement de Liquid Body Cleanser 100% biodégradable, KIEHL'S s'associe à la fondation caritative JPF Eco Systems, créée avec Brad Pitt, pour soutenir une initiative environnementale à travers une avancée technologique exclusive (voir encadré page suivante).

SHU UEMURA

Fondée il y a plus de 25 ans par Monsieur Shu Uemura, artiste du maquillage et cosmétologue de légende, SHU UEMURA puise son inspiration dans l'art de la beauté. En 2008, Kakuyasu Uchiide, héritier spirituel du maître et formé pendant 20 ans à ses côtés, devient directeur artistique international de la marque. Les huiles démaquillantes rencontrent un vif succès avec le lancement de la première référence clarifiante dans la gamme de soins blanchissants et le relancement de la référence historique "classique". La marque lance un nouveau fond de teint fluide, Face Architect, basé sur une approche architecturale du visage propre à SHU UEMURA. Elle multiplie les collaborations artistiques, avec Viktor & Rolf et la célèbre photographe japonaise Mika Ninagawa par exemple. Très dynamique dans tous ses métiers, la marque SHU UEMURA connaît une croissance forte.



—KIEHL'S
Le soin "éco-performant" Liquid Body Cleanser 100% biodégradable est lancé en partenariat avec la fondation JPF Eco Systems, créée avec Brad Pitt.



—SHU UEMURA
Face Architect, pour un résultat seconde peau, grâce à une formule unique composée à 40% de dépeça water.

Engagements

Kiehl's soutient des initiatives écologiques

En 2008, KIEHL'S lance, en partenariat avec Brad Pitt, un soin pour le corps, 100% biodégradable et "éco-performant". L'intégralité des bénéfices de ce soin nettoyant à l'aloë vera, certifié Cradle to Cradle^{CM(1)}, seront reversés à JPF Eco Systems, fondation caritative fondée avec Brad Pitt pour appuyer des initiatives écologiques globales. Le premier projet lancé par JPF Eco Systems appuie les efforts de Make it Right, organisme caritatif qui contribue au financement de logements écologiquement durables et financièrement accessibles pour les victimes de l'ouragan Katrina.



DIESEL

DIESEL incarne l'alternative au luxe classique. Avec le lancement en 2007 de Fuel for Life, la marque a bousculé les codes du marché par une créativité décalée attirant les jeunes. En 2008, DIESEL lance une offre inédite de customisation de flacon, qui permet à chacun de personnaliser son parfum sur Internet ou en point de vente en sélectionnant une "poche" parmi une collection disponible. La marque crée une nouvelle fragrance féminine, Fuel for Life Unlimited, parfaite illustration des codes sensuels de la féminité. Un an après son premier lancement, DIESEL continue sa progression et Fuel for Life for him figure dans le "top 15" des parfums masculins sur de nombreux marchés.

VIKTOR & ROLF

En quinze ans à peine, VIKTOR & ROLF est devenu une référence dans l'univers du luxe et de la création. En 2008, les deux créateurs se mettent en scène dans une exposition au Barbican de Londres et célèbrent leurs premiers parfums dans une édition limitée et numérotée de Flowerbomb et Antidote. Depuis leur lancement, le succès des parfums VIKTOR & ROLF est porté en particulier par la croissance continue de Flowerbomb sur tous les marchés. Aux Etats-Unis, il figure parmi les 20 meilleures ventes des *fragrance bars* alors qu'il est présent dans moins de 500 points de vente.

YUE SAI

Expression de la beauté chinoise, YUE SAI consolide ses positions avec le succès du soin Vital Essential Water. Le lancement d'Empower Active Regenerating Cream, qui allie le ginseng tibétain à la fameuse molécule anti-âge Pro-XylaneTM, permet à YUE SAI de conquérir une légitimité de spécialiste de la peau chinoise. Avec Silky Moist Magnificent Ruby lipstick, la marque réussit son entrée sur le segment des lèvres. Ces produits phares permettent à YUE SAI d'afficher une croissance à deux chiffres dans les grands magasins et de prendre la tête des marques chinoises en sélectif.



—YUE SAI
Chine.

(1) Cradle to Cradle^{CM} est une marque de MBDC LLC (McDonough Braungart Design Chemistry), qui certifie qu'une formulation est apte à minimiser l'impact sur l'environnement et à optimiser le recyclage, créant ainsi un produit "éco-performant".



—DIESEL
Sublimant les années folles, Fuel for Life Unlimited s'offre à celles qui désirent un plaisir, un pouvoir, une expérience illimités.



—VIKTOR & ROLF
La fragrance Flowerbomb embrasse le monde de ses créateurs : un bouquet explosif de fleurs s'ouvrant délicatement sur une multitude de sensations.



—YUE SAI
Empower, véritable réponse globale anti-âge, contient du Pro-XylaneTM associé au ginseng du Tibet, à la gelée royale et aux extraits de jasmin et de cèdre.

COSMÉTIQUE

Active

VICHY
LA ROCHE-POSAY
INNÉOV
SKINCEUTICALS
SANOFLORE







Anticiper les attentes de santé dans la beauté

“**E**n tant que numéro 1 du marché dermocosmétique en pharmacie, le premier enjeu de la Division Cosmétique Active est d’être le partenaire privilégié des pharmaciens et des dermatologues, à travers un portefeuille de marques uniques et complémentaires et des efforts de formation pour soutenir leur développement. Le deuxième enjeu est le déploiement de ses grandes marques dans les zones géographiques encore sous-potentialisées pour la division : Europe de l’Est, Asie, Amérique latine, mais aussi Etats-Unis. Son troisième enjeu est de continuer à innover sur son cœur de métier, le soin de la peau, pour nourrir les grandes franchises du catalogue.”

Brigitte Liberman
Directrice Générale Cosmétique Active

BILAN 2008

Sur un marché dermocosmétique en ralentissement, la Division Cosmétique Active progresse de +4,2% à données comparables avec des résultats contrastés selon les zones géographiques. L’Europe de l’Ouest est en léger retrait, pénalisée par un fléchissement du marché en pharmacie et par le recul des ventes de produits saisonniers pour VICHY. L’Amérique du Nord poursuit sa croissance, à +4,7%, dans un marché très perturbé. La zone Reste du monde confirme son dynamisme avec une croissance à deux chiffres de +14%, tirée en particulier par l’Amérique latine et l’Asie, et représente aujourd’hui 36,4% du chiffre d’affaires de la division. La progression des investissements publi-promotionnels permet de renforcer sa position mondiale sur son cœur de métier, le soin de la peau.

CHIFFRE D’AFFAIRES CONSOLIDÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

En millions d’euros	2007	2008	Poids 2008	Croissance 2008/2007 à données comparables	
				comparables	publiées
Europe de l’Ouest	727,5	716,7	55,6%	-1,5%	-1,5%
Amérique du Nord	105,1	103,3	8,0%	+4,7%	-1,8%
Reste du monde	415,4	469,4	36,4%	+14,0%	+13,0%
TOTAL	1 248,1	1 289,3	100%	+4,2%	+3,3%

PERSPECTIVES 2009

Le marché de la dermocosmétique en pharmacie devrait être soutenu par les valeurs intrinsèques du circuit : santé, éthique, conseil, proximité et bon rapport qualité-prix. Numéro 1 du marché, la Division Cosmétique Active devrait bénéficier de plusieurs facteurs favorables : la complémentarité de son portefeuille unique de marques pour couvrir tous les courants de consommation alliant beauté et santé ; la richesse de ses innovations sur les grands segments de la dermocosmétique comme l’acné, l’anti-âge, les solaires et le corps ; la concentration des ressources et des investissements sur des initiatives majeures ; la poursuite des efforts de productivité au niveau de l’organisation et des achats.

CHIFFRE D’AFFAIRES CONSOLIDÉ PAR MÉTIER

En millions d’euros	2007	2008	Poids 2008	Croissance 2008/2007 à données comparables	
				comparables	publiées
Soin de la peau	978,4	993,5	77,1%	+2,6%	+1,5%
Capillaire	98,8	109,9	8,5%	+11,9%	+11,3%
Maquillage	93,7	94,2	7,3%	+1,2%	+0,5%
Autres	77,2	91,6	7,1%	+16,4%	+18,7%
TOTAL	1 248,1	1 289,3	100%	+4,2%	+3,3%

faits marquants 08

**Nouvelle année
de progression
à deux chiffres pour
LA ROCHE-POSAY**
qui accélère
sa croissance
en Amérique latine,
en Asie et en
Europe de l'Est.

**VICHY consolide sa position
de numéro 1 mondial**
dans l'anti-âge avec le succès
de la gamme antirides et fermeté
Liftactiv CxP.



**Les marques "relais" SKINCEUTICALS
et SANOFLORE poursuivent leur déploiement**
progressif en Europe pour répondre
aux nouveaux courants de consommation.

**INNÉOV poursuit
sa conquête du monde**
avec l'ouverture réussie du Brésil.
La marque de compléments
nutritionnels à visée beauté
conforte sa position de numéro 1
du marché en Europe.



—VICHY
Ukraine.

Innovier sur notre cœur de métier, le soin de la peau

VICHY

Les Laboratoires Vichy développent des produits de soins quotidiens dédiés à la santé et à la beauté de la peau. Après un début d'année ralenti, lié à une contre-performance sur les produits saisonniers, VICHY connaît un second semestre plus dynamique grâce à des innovations majeures en soin du visage : Liftactiv CxP, soin reconstructeur antirides et fermeté, qui déclenche un effet lifting par action biologique; Normaderm, soin hydratant anti-imperfections à formule renforcée; Aqualia, qui continue sa progression enrichie par l'arrivée d'Aqualia Baume Minéral. En capillaire, le lancement d'Aminexil Energy contre la chute prématurée des cheveux confirme le leadership de VICHY sur ce segment. Numéro 1 en pharmacie en Europe, en Asie et en Amérique latine, VICHY poursuit son déploiement aux Etats-Unis en 2008.

LA ROCHE-POSAY

LA ROCHE-POSAY propose une ligne de soins quotidiens dermocosmétiques et une ligne de maquillage, alliant un maximum de tolérance et d'efficacité pour une prise en charge quotidienne de toutes les peaux, même les plus sensibles. En 2008, le chiffre d'affaires de la marque progresse de +11,4 % grâce au soutien de plus de 25 000 dermatologues qui prescrivent LA ROCHE-POSAY dans plus de 60 pays, et l'appui d'un conseil actif en pharmacie. Trois grands lancements marquent l'année : la nouvelle Toilette Démaquillante Physiologique sans parabène et sans alcool, le soin hydratant pour peaux sensibles Hydréane à l'eau thermale de La Roche-Posay et Kérium Anti-Chute, traitement intensif au madécassoside.

INNÉOV

En 2008, cinq ans après sa création, INNÉOV confirme sa position de numéro 1 en Europe en matière de compléments nutritionnels à visée beauté. La marque est reconnue pour son approche scientifique rigoureuse issue de la collaboration entre les chercheurs de L'Oréal et de Nestlé.

Les ventes et la part de marché d'INNÉOV progressent fortement grâce, notamment, à deux initiatives majeures : le lancement d'Innéov Homme Anti-Chute, le premier concentré nutritionnel qui s'attaque aux quatre causes biologiques de la chute de cheveux chez l'homme, et le lancement de la marque au Brésil, où INNÉOV a reçu un accueil enthousiaste des dermatologues et des consommateurs.

Partenariat

2 000 "PHARMACIENS MANAGERS" FORMÉS DANS 10 PAYS

En tant que numéro 1 de la dermocosmétique, la division s'attache à former et à développer ses partenaires pharmaciens. En 2008, la division fête son 2000^e "Pharmacien Manager". Tous ont suivi le cursus marketing et management de haut niveau conçu par la division. Objectif : mieux répondre aux attentes des consommateurs en développant l'attractivité du point de vente et les valeurs clés du circuit, conseils et services beauté-santé. "Pharmacien Manager" est présent dans plus de 10 pays avec des résultats très positifs sur la croissance de la dermocosmétique.



—VICHY
Effet "pansement" pour le baume minéral Aqualia Thermal réhydratant et réparateur.



—LA ROCHE-POSAY
Kérium anti-chute : un traitement intensif au madécassoside, pour hommes et femmes.



—INNÉOV
Innéov Homme Anti-Chute donne aux cheveux force et épaisseur grâce aux phytostérols de pin.

Engagements

Exigences dermatologique et environnementale

Premier actif des soins, l'eau thermale La Roche-Posay est une ressource naturelle rare et fragile. La marque s'engage au quotidien à contrôler les activités aux alentours de la source, à vérifier la qualité de l'eau et, plus généralement, à protéger l'environnement. Par ailleurs, LA ROCHE-POSAY offre désormais à ses consommateurs un grand nombre de produits sans parabène.



—LA ROCHE-POSAY
Chine.



—SKINCEUTICALS
Italie.

SKINCEUTICALS

SKINCEUTICALS consolide sa position de numéro 1 du soin de la peau médical et professionnel dans les circuits médicaux esthétiques et les spas haut de gamme aux Etats-Unis. L'entrée réussie de la marque dans les grands marchés d'Europe amorce son internationalisation. Le lancement du sérum Phloretin CF, récompensé par de nombreux prix aux Etats-Unis, renforce le leadership technologique de SKINCEUTICALS en matière d'anti-oxydants.

SANOFLORE

Experts du bio, les Laboratoires Sanoflore ont rejoint L'Oréal en octobre 2006. SANOFLORE se positionne comme une marque bio efficace via une gamme complète de soins cosmétiques aux huiles essentielles biologiques, d'aromathérapie et de phytothérapie. En 2008, SANOFLORE commence son développement international dans le circuit pharmaceutique et chez quelques distributeurs spécialisés en cosmétique bio. Son ambition est de devenir un acteur majeur du marché porteur de la cosmétique naturelle.



—SANOFLORE
Allemagne.



—SKINCEUTICALS
A.G.E. Interrupter s'attaque au phénomène complexe qu'est le vieillissement intrinsèque, en particulier le processus de glycation.



—SANOFLORE
Cette sève aromadrainante bio permet de lutter contre la rétention d'eau et de drainer les toxines pour affiner la silhouette.



The Body Shop

faits marquants

08

Ouverture des premières boutiques The Body Shop en Egypte et en Slovaquie, et acquisition stratégique de ses franchisés en Espagne.

Mise en place de trois nouveaux partenariats de commerce équitable au Kenya, aux Samoa et en Equateur.

Lancement de Nature's Minerals™, gamme de maquillage constituée exclusivement de minéraux, sans parfum ni conservateurs ajoutés, et proposant l'indice de protection solaire le plus élevé de sa catégorie.



En partenariat avec la chaîne de télévision MTV Networks International, collecte de 1 million de livres pour la fondation "Staying Alive" qui se consacre aux actions de sensibilisation et de prévention du sida.

Introduction de bouteilles en plastique PET 100% recyclé.

NOMBRE DE BOUTIQUES

	Au 31 décembre 2007	Au 31 décembre 2008	Variation en 2008
Boutiques en propre	1008	1069	+ 61
Boutiques en franchise	1418	1481	+ 63
TOTAL	2426	2550	+ 124

CHIFFRE D'AFFAIRES

En millions d'euros	2008	Croissance à données comparables
Ventes de détail ⁽¹⁾	1234,0	+ 1,9%
Ventes de détail à parc de boutiques identique ⁽²⁾	1038,5	- 2,3%
Chiffre d'affaires consolidé	756,0	+ 4,6%

VENTES DE DÉTAIL PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

En millions d'euros	2008	Poids 2008	Croissance à données comparables
Europe de l'Ouest	549,1	44,5%	+ 1,4%
Amérique du Nord	196,9	16,0%	- 11,3%
Reste du monde	488,0	39,5%	+ 9,1%
TOTAL	1234,0	100%	+ 1,9%

BILAN 2008

A données comparables, le chiffre d'affaires de The Body Shop a augmenté de + 4,6%. Les ventes de détail⁽¹⁾ ont progressé de + 1,9%. La marque connaît de bons résultats en Suède, en Suisse, au Moyen-Orient, à Hong Kong, à Singapour, en Corée, en Indonésie et en Inde. En revanche, en raison d'une baisse de fréquentation dans les boutiques due au contexte économique difficile au quatrième trimestre, les ventes ont été décevantes en Grande-Bretagne, en Espagne et en Amérique du Nord. En 2008, 124 boutiques ont été ouvertes portant leur nombre à 2550 en fin d'année.

PERSPECTIVES 2009

En 2009, The Body Shop poursuivra sa dynamique de création de produits inspirés par la nature et issus du commerce équitable en soin du visage et du corps, en fragrance et en maquillage. La marque continuera par ailleurs à déployer ses initiatives en matière éthique et sociétale. Elle renforcera la relation privilégiée qu'elle entretient avec ses clients, tout en partant à la conquête de nouveaux marchés en collaboration avec un solide réseau de franchisés.

(1) Total des ventes aux consommateurs tous circuits confondus.

(2) Total des ventes aux consommateurs réalisées par les boutiques continuellement présentes entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2008 et la même période de 2007.



—MORINGA
Cette ligne propose les bienfaits de l'huile de graines de moringa, "arbre miracle" en médecine ayurvédique.



—SOMMEIL PROFOND
La nouvelle gamme au jujube nourrit le corps et assure un sommeil sans nuage.



—CERISIER DU JAPON
Cette gamme comprenant des extraits de cerisiers ainsi que des ingrédients issus du commerce équitable est inspirée de la beauté du cerisier du Japon.

Avec sa nouvelle communication autour de "Nature's way to beautiful"⁽¹⁾ et de nouveaux visuels dans les points de vente, The Body Shop réaffirme sa philosophie de marque naturelle et éthique, et crée une nouvelle dynamique commerciale.

En 2008, la politique d'innovation de la marque s'illustre notamment par le lancement de quatre lignes "Bien-Être", à base d'ingrédients naturels, inspirées de remèdes traditionnels, et de la gamme de maquillage Nature's Minerals™. La marque propose également une ligne de soins hydratants pour le corps, Moringa, riche en ingrédients issus du commerce équitable, et trois nouvelles fragrances, Cerisier du Japon, White Musk® Blush et Aqua Lily. Pionnière de son secteur, The Body Shop introduit l'utilisation d'huile de palme provenant de sources renouvelables dans toute sa gamme de savons, soit 7,5 millions de savons vendus chaque année.

THE BODY SHOP À L'HONNEUR

Depuis sa création par Dame Anita Roddick en 1976, The Body Shop défend le principe d'une responsabilité forte de l'entreprise vis-à-vis de la société et des communautés. A travers ses campagnes de défense des droits de l'homme et son programme *Community Trade* de soutien au commerce

équitable, la marque ne cesse de promouvoir le changement social et environnemental. Ses réalisations en ce domaine ont été saluées. The Body Shop a reçu le prix de la meilleure "Réputation Ethique" au Royaume-Uni et a été choisi comme la "marque verte préférée des consommateurs" aux Etats-Unis ; en Asie, sa "Responsabilité sociale d'entreprise" a également été récompensée. Depuis 2003, The Body Shop a collecté près de 1,2 million de livres pour venir en aide aux femmes victimes de violences domestiques, dans le cadre de la campagne *Stop Violence in the Home*. Par ailleurs, la RSPCA (*Royal Society for the Prevention of Cruelty to Animals*), organisme anglais de protection et de lutte pour la cause animale, lui a décerné un prix pour son engagement de longue date en la matière. Enfin, The Body Shop publiera en 2009 son *Values Report*, rédigé en consultation avec plusieurs ONG et personnalités compétentes, après validation par des experts indépendants.

(1) "La nature, notre guide de beauté."



Engagements

Un commerce toujours plus équitable

Il y a 21 ans, avec le lancement de son programme *Community Trade*, The Body Shop fut la première entreprise à introduire le commerce équitable dans l'industrie cosmétique. Cette initiative originale lui permet aujourd'hui de s'approvisionner directement auprès de fournisseurs locaux dans 20 pays et d'assurer l'accès de 25 000 personnes à des ressources aussi essentielles que l'éducation par exemple. Avec la mise en place de trois partenariats en 2008, trois nouveaux ingrédients entreront dans la composition des produits : l'huile de coco vierge biologique des Samoa, l'huile de tournesol biologique du Kenya et l'éthanol biologique d'Equateur. Ce dernier exemple de culture biologique contribuera aussi à préserver la biodiversité en Equateur et permettra d'offrir un revenu à environ 200 fermiers touchés par la crise de l'industrie locale de la canne à sucre.

GALDERMA

La science au service des dermatologues

Exclusivement dédiée à la dermatologie, Galderma a l'ambition d'être reconnue comme l'entreprise innovante la plus compétente dans son domaine. L'innovation et la recherche sont au cœur de sa stratégie. En apportant le progrès scientifique aux patients et aux médecins, Galderma fait avancer la dermatologie dans le monde.



—DIFFÉRINE®
Traitement de référence de l'acné, premier rétinoïde topique approuvé au Japon.



—ORACEA®
Le premier traitement oral de la rosacée autorisé aux Etats-Unis.



BILAN 2008

Galderma réalise une année exceptionnelle avec une croissance du chiffre d'affaires de +17,1% à données comparables. Le laboratoire continue de progresser sur ses marchés historiques, notamment en Amérique du Nord où les ventes augmentent de +18,5%. Les principaux moteurs de cette croissance sont les traitements Differine® et Epiduo™ (acné), Rozex®/Metro® et Oracea® (rosacée), Clobex® (psoriasis), Dysport® (rides d'expression) et Cétaphil® (soins nettoyants et hydratants). Tous contribuent à la progression significative des parts de marché de Galderma.

PERSPECTIVES 2009

Galderma poursuivra le déploiement mondial d'Epiduo™, son nouveau médicament contre l'acné, notamment aux Etats-Unis où il a été approuvé fin 2008. Vectical®, destiné aux patients souffrant de psoriasis, viendra enrichir l'offre de la filiale américaine. En Europe, plusieurs produits stratégiques seront lancés : Oracea® pour traiter la rosacée, Clobex® Shampooing, reconnu dans le traitement du psoriasis, et Azzalure® pour atténuer les rides d'expression.



—EPIDUO™
Une association médicamenteuse unique mise au point par Galderma pour le traitement de l'acné.

Grâce à l'acquisition de CollaGenex aux Etats-Unis, Galderma enrichit son portefeuille avec Oracea®, le premier traitement oral de la rosacée autorisé par la FDA (*Food and Drug Administration*), et deux produits topiques en cours de développement.

Au Japon, deuxième marché dermatologique mondial, le lancement de Differine® marque une étape importante dans l'histoire de Galderma. Issu de la recherche Galderma, ce traitement de référence de l'acné est le premier rétinoïde topique approuvé au Japon.

Egalement découvert et mis au point par Galderma, Epiduo™ est une association médicamenteuse unique, reconnue pour son innovation thérapeutique dans le traitement de l'acné. Il s'impose avec succès en Amérique latine et en Europe.

Pour répondre à l'évolution des besoins des médecins et des patients, Galderma fait son entrée dans la dermatologie correctrice et esthétique avec la commercialisation en Amérique latine de Dysport®, une toxine botulique de type A pour les rides d'expression. Son lancement européen est prévu en 2009.

Le laboratoire continue à développer des partenariats avec les professionnels de santé et la communauté scientifique. L'activité intense de la Recherche et Développement s'est traduite par des avancées significatives dans plusieurs projets majeurs, une cinquantaine de brevets déposés pour protéger les innovations et de nombreux enregistrements de produits.

Les lancements de produits et l'internalisation continue de la production des marques stratégiques ont amené les usines à des niveaux d'activité records. Dans le même temps, plusieurs certifications des usines française, canadienne et brésilienne ont été obtenues ou reconduites en 2008. Galderma confirme ainsi ses initiatives pour l'amélioration de la sécurité et la protection de l'environnement.

Galderma poursuit son engagement : développer des solutions médicales toujours plus innovantes, diversifiées et complémentaires pour faire progresser la dermatologie dans le monde.

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE⁽¹⁾

En millions d'euros	2007	2008	Poids 2008	Croissance 2008/2007 à données comparables	
				comparables	publiées
Europe de l'Ouest	187,2	196,6	23,0%	+7,3%	+5,0%
Amérique du Nord	409,8	492,0	57,6%	+18,5%	+20,1%
Reste du monde	138,0	165,2	19,4%	+26,3%	+19,7%
TOTAL	735,0	853,8	100%	+17,1%	+16,2%

(1) 100% des ventes Galderma.



Amérique du Nord

3 739 M€ de chiffre d'affaires consolidé⁽¹⁾

18,2% de part de marché⁽²⁾

22,9% des ventes cosmétiques du groupe



Amérique latine

1 151 M€ de chiffre d'affaires consolidé⁽¹⁾

12,1% de part de marché⁽²⁾

7,0% des ventes cosmétiques du groupe

(1) Chiffre d'affaires cosmétique consolidé.

(2) Hors savons, dentifrices et rasoirs. 2008 estimations provisoires avec YSL Beauté en année pleine. Source : estimations L'Oréal.

INTERNATIONAL

SAISIR LE POTENTIEL
DE TOUS LES MARCHÉS



Europe de l'Ouest

7 382 M€ de chiffre d'affaires consolidé⁽¹⁾

22,7 % de part de marché⁽²⁾

45,1 % des ventes cosmétiques du groupe



Europe de l'Est

1 380 M€ de chiffre d'affaires consolidé⁽¹⁾

16,6 % de part de marché⁽²⁾

8,4 % des ventes cosmétiques du groupe



Afrique, Orient, Pacifique

862 M€ de chiffre d'affaires consolidé⁽¹⁾

14,3 % de part de marché⁽²⁾

5,3 % des ventes cosmétiques du groupe



Asie

1 844 M€ de chiffre d'affaires consolidé⁽¹⁾

2,7 % de part de marché⁽²⁾ au Japon

10,9 % de part de marché⁽²⁾ hors Japon

11,3 % des ventes cosmétiques du groupe

Année après année, L'Oréal construit patiemment ses positions sur tous les continents, circuit par circuit, catégorie par catégorie. Avec son portefeuille de marques riche et varié, le groupe est bien placé pour capter toutes les envies de beauté et répondre aux besoins de tous les consommateurs, quels que soient leurs revenus et leurs attentes. En internationalisant chacune de ses marques, en abordant chaque année de nouveaux territoires, le groupe s'ouvre d'immenses perspectives de croissance.

Europe de l'Ouest
p. 74

Europe de l'Est
p. 76

Amérique du Nord
p. 78

Amérique latine
p. 80

Asie
p. 82

Afrique, Orient, Pacifique
p. 84

Europe de l'Ouest

Le chiffre d'affaires de la zone Europe de l'Ouest ressort à -0,3% à données comparables. Tout en restant en croissance, le marché a nettement ralenti. Il s'est dégradé au fil des trimestres en France et dans plusieurs pays d'Europe du Sud, en particulier dans le circuit du luxe. La gestion très rigoureuse des inventaires par les distributeurs a affecté les facturations dans l'ensemble des divisions. Néanmoins, les ventes du groupe évoluent favorablement au Royaume-Uni et en Allemagne, et sont en forte croissance dans plusieurs pays d'Europe du Nord (Pays-Bas, Norvège, Suède). Au total, L'Oréal conforte ses positions en Europe de l'Ouest grâce à des gains de parts de marché dans les divisions Produits Professionnels et Produits Grand Public. Parmi les avancées stratégiques du groupe dans la zone, figure la percée de la Division Produits Grand Public dans les soins de la peau en Allemagne.



CROISSANCE RAPIDE DE L'ORÉAL EN ALLEMAGNE

Toutes les grandes marques internationales de L'Oréal sont implantées dans ce pays. En 2007, le groupe a pris la tête du marché face à des marques nationales historiques. En 2008, L'Oréal connaît une nouvelle année de croissance rapide. La Division Produits Professionnels conquiert 3 000 nouveaux salons. Sa réussite dans le haut de gamme est portée par le succès de KÉRASTASE et de SHU UEMURA ART OF HAIR. Dans le Luxe, L'Oréal est numéro 1 et progresse à un rythme très soutenu grâce à GIORGIO ARMANI et BIODERM, qui connaît la croissance la plus rapide du marché. La Division Produits Grand Public connaît la plus forte progression, tirée notamment par sa percée en soin de la peau. La Division Cosmétique Active occupe la première place dans les pharmacies et déploie les marques SKINCÉUTICALS et SANOFLORE.

Allemagne : percée stratégique en soin de la peau

Déjà leader en maquillage populaire, la Division Produits Grand Public poursuit sa percée stratégique en soin de la peau où ses deux marques – L'ORÉAL PARIS et GARNIER – figurent parmi les trois premières du marché. Cette conquête, fruit de nombreuses années d'innovations et de rénovations systématiques des grandes franchises, conforte la division dans son ambition de conquérir la première position du marché allemand du soin de la peau.

Premier avantage compétitif de la Division Produits Grand Public, un portefeuille de marques différenciées et complémentaires. L'offre premium de L'ORÉAL PARIS combinée à celle de GARNIER, marque naturelle et accessible, permet de toucher différentes clientèles et de couvrir tous les segments et niveaux de prix. Grâce à cette politique multimarque, la division s'est imposée comme numéro 2 du marché.

UN SOIN POUR CHAQUE ÂGE

En construisant des franchises durables, comme Revitalift, Age Perfect ou Collagen filler, chacune dédiée à une classe d'âge, L'ORÉAL PARIS pérennise la confiance des consommateurs. Récent succès, la gamme Derma Genèse, lancée fin 2007, est déjà la troisième franchise de la marque. Chez GARNIER, UltraLift a conquis la deuxième position en soin antirides et a vu son chiffre d'affaires doubler en trois ans.

Autre atout décisif, les innovations. Elles sont plébiscitées par les consommatrices comme l'atteste le succès du soin Caféine



En grande distribution aussi, le conseil est essentiel. L'ORÉAL PARIS met à la disposition des consommatrices des outils d'autodiagnostic de la peau pour les aider à choisir le produit le mieux adapté. Résultat : +20% de ventes dans les magasins dans lesquels ils sont installés.

Roll-on yeux, devenu en quelques semaines le premier soin des yeux du marché. De son côté, L'ORÉAL PARIS lance un sérum dans la ligne Derma Genèse, produit jusqu'alors inexistant en grande distribution. Les consommatrices adoptent très vite ce nouveau geste de beauté : 300 000 sérums se sont vendus en un an.

CAP SUR LES PEAUX MATURES

Dans un pays où 20% de la population est âgée de plus de 65 ans, les seniors constituent une opportunité majeure. Les franchises Age Perfect et Re-Perfect de L'ORÉAL PARIS progressent de +14% en 2008 et la marque prend la première place sur le marché des peaux matures. Autre cible prometteuse : les hommes. La gamme Men Expert progresse de +26% en 2008, et talonne désormais la première marque du marché, trois ans après son lancement.

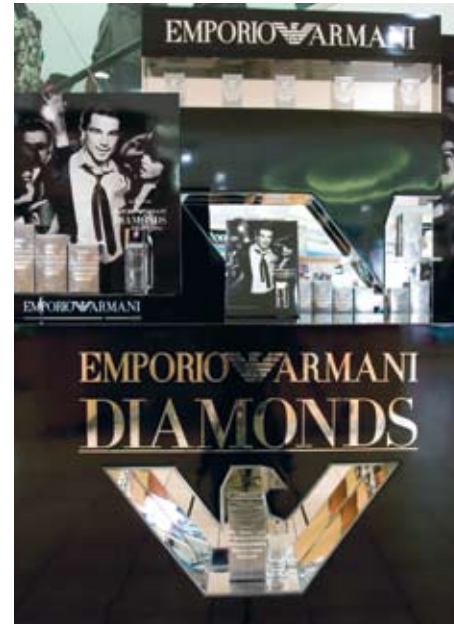


La recette Matrix fonctionne en France

Lancée en France il y a seulement quatre ans, la marque MATRIX est aujourd'hui vendue dans plus de 6 000 salons de l'Hexagone, où elle connaît une progression record de +24% en 2008. A Paris, les Salons Joffo, emblématiques de la coiffure parisienne, travaillent désormais avec MATRIX.



Positionnée comme la plus accessible des marques professionnelles, MATRIX apparaît comme une réponse anticrise pour un grand nombre de salons de coiffure. La marque est aujourd'hui présente dans plus de 50 000 salons d'Europe de l'Ouest. 160 éducateurs assurent localement la formation à l'utilisation des produits MATRIX et le développement des services dans les salons, contribuant ainsi à l'image d'un circuit professionnel abordable et de qualité.



Emporio Armani Diamonds for Men entre immédiatement dans le classement des 10 meilleures ventes de parfums masculins des deux grands magasins emblématiques d'Angleterre.

Grande-Bretagne : 3 parfums masculins dans le "top 10"

En 2008, Armani Diamonds for Men vient renforcer les positions de la Division Produits de Luxe sur le marché des parfums en Grande-Bretagne. Lancé en octobre avec un succès instantané, il bénéficie pour les fêtes de fin d'année d'une présence extrêmement visible dans les points de vente clés et d'un large soutien publicitaire. Absente du "top 10" des parfums masculins il y a trois ans, la division y compte désormais trois de ses fragrances. Armani Diamonds for Men rejoint en effet Armani Code et Diesel Fuel for Life dans le classement des 10 meilleures ventes des deux grands magasins emblématiques d'Angleterre, Debenhams et House of Fraser. La réussite de GIORGIO ARMANI est tout aussi éclatante en féminins, avec deux parfums classés dans le "top 10" des mêmes grands magasins.



Europe de l'Est

L'Oréal poursuit sa très forte dynamique, avec une croissance du chiffre d'affaires de +21,1% à données comparables, avec toutefois un rythme différent au quatrième trimestre en raison des difficultés rencontrées par certains distributeurs en Russie et en Ukraine. La croissance reste forte dans ces deux pays, à +20,7% en Russie et +70,0%⁽¹⁾ en Ukraine à données comparables. Elle est également soutenue en Pologne. Enfin, les autres pays de la région contribuent de manière significative à la croissance, comme la Roumanie, la Croatie ou la Slovénie. Parmi les grands succès de l'année, on note le renforcement du leadership de la Division Produits Professionnels dans toute la zone, en particulier en Russie, et la percée de LANCÔME dans tous les pays.



Conquérir et moderniser les salons de coiffure russes

Jouant un vrai rôle de leader sur le marché russe, la Division Produits Professionnels apporte une réponse adaptée aux besoins de tous les salons, du plus populaire au plus luxueux. En misant sur la formation des coiffeurs, la division participe activement à l'émergence de salons modernes et dynamiques. En trois ans, son chiffre d'affaires a plus que doublé.

Première marque introduite dans le pays, en 1996, L'ORÉAL PROFESSIONNEL est présente dans 3600 salons. Classée numéro 1 en termes d'image tant auprès des coiffeurs que des consommatrices⁽²⁾, elle est aujourd'hui reconnue pour l'avance technologique de ses produits et son inspiration tirée de la mode parisienne. Sur ce segment des salons premium, la division a complété son offre en 2007 avec le lancement de la marque américaine REDKEN 5TH AVENUE.

L'ACCESSIBILITÉ AVEC MATRIX

Pour répondre aux besoins des salons les plus populaires qui recherchent le meilleur rapport qualité/prix, la division a lancé MATRIX en 2003. La marque, qui a vu ses ventes progresser de +53% en 2008, a déjà séduit 5600 salons et ambitionne d'étendre largement son réseau.

LE GRAND DYNAMISME DU LUXE

Le segment des salons haut de gamme s'est, lui aussi, révélé particulièrement dynamique ces dernières années. Présent dans plus de 400 salons les plus luxueux, KÉRASTASE progresse de +33% en 2008. Les femmes russes

L'ORÉAL EN RUSSIE

Dès l'ouverture du marché, au début des années 1990, L'Oréal déploie ses grandes marques. Depuis 2007, L'Oréal est numéro 1 des cosmétiques en Russie. GARNIER est leader en soin de la peau, tous circuits confondus, et L'ORÉAL PARIS est la première marque de maquillage. La Division Cosmétique Active, numéro 1 sur son marché, est notamment tirée par LA ROCHE-POSAY et INNÉOV qui ont doublé leurs ventes en deux ans. Enfin, dans un marché sélectif en plein essor, la Division Produits de Luxe progresse très rapidement.

(1) Hors export.

(2) Source : Etude Image coiffeurs et consommatrices, MASMI, 2008.



L'ORÉAL PROFESSIONNEL est classé numéro 1 en termes d'image tant auprès des coiffeurs que des consommatrices.



KÉRASTASE étend sa distribution de manière extrêmement sélective.

apprécient les services et rituels de beauté très pointus comme l'atteste le succès de l'Institut de l'esthétique du cheveu ouvert dans l'un des plus prestigieux salons de Moscou, Sakura. En 2008, la marque nouvellement créée, KÉRASKIN ESTHETICS, fait son entrée dans une dizaine de salons haut de gamme à Moscou et Saint-Petersbourg. Dans un pays où plus de 50% des salons de coiffure haut de gamme sont équipés de cabines de soins esthétiques, les perspectives de développement de KÉRASKIN ESTHETICS sont très prometteuses.

40 000 COIFFEURS FORMÉS EN 2008

Facteur clé du déploiement des marques, l'éducation s'avère essentielle pour enrichir les compétences techniques et artistiques des coiffeurs. La Division Produits Professionnels s'investit énormément dans l'éducation via son académie de Moscou, les 17 centres techniques situés en province ainsi que les démonstrations et shows artistiques très nombreux, tel le *Color Trophy* qui réunit tous les ans les plus grands coloristes du pays. Au total, ces différentes manifestations et séminaires ont permis de générer plus de 40000 contacts de formation en 2008.



Lancôme séduit les Russes

En Russie, neuf femmes sur 10 connaissent la marque LANCÔME. Elles sont des milliers à avoir adopté son mascara Hypnôse, et à s'être inscrites sur listes d'attente pour se procurer le mascara Oscillation lancé en exclusivité dans les célèbres grands magasins Goum et Tsoum.



Son succès propulse d'ailleurs LANCÔME au premier rang des mascaras en 2008. Même engouement pour les parfums, où Magnifique se classe numéro 1 des ventes au Goum le mois de son lancement. Incarnation du charme et de l'élégance à la française, LANCÔME fait rêver les femmes russes et séduit tout particulièrement les jeunes. Pour aller à leur rencontre, la marque a quasiment triplé le nombre de ses points de vente en trois ans, en maintenant son approche extrêmement sélective. Ses ventes progressent de +21% en 2008.

L'Ukraine à la mode Maybelline New York

La conquête de l'Ukraine continue pour MAYBELLINE NEW YORK. Les ventes de la marque progressent de +84%⁽¹⁾ à données comparables en 2008, portées par les mascaras vedettes Define-A-Lash et Volum'Express, et par le fond de teint Affinitone. Spécialement adapté aux carnations des femmes d'Europe de l'Est, Affinitone connaît un vif succès dans tous les pays de la zone. En recrutant les meilleurs artistes maquilleurs ukrainiens, MAYBELLINE NEW YORK s'affirme comme une marque à la mode. Elle va également à la rencontre de ses clientes dans les universités et renforce son rôle de conseil par la présence de conseillères beauté dans les points de vente les plus dynamiques. Ainsi, elle se positionne au cœur de la beauté quotidienne des Ukrainiennes.



(1) Hors export.

Amérique du Nord

L'Amérique du Nord, qui affiche un recul de ses ventes de -4,8% à données comparables, connaît une année très difficile, marquée par la dégradation progressive du marché accompagnée d'une réduction sensible des inventaires chez les distributeurs. Au quatrième trimestre, les ventes se détériorent nettement, en particulier dans les grands magasins. Malgré la forte baisse de fréquentation des salons, la Division Produits Professionnels conforte sa position de leader grâce à sa progression en coloration et la belle performance de ses marques haut de gamme KÉRASTASE et SHU UEMURA ART OF HAIR. Dans un marché plat, la Division Produits Grand Public renforce ses parts de marché globales, grâce à la belle performance de GARNIER dans tous ses métiers et aux avancées stratégiques en soin du visage. La Division Produits de Luxe voit ses positions s'effriter légèrement, tandis que la Division Cosmétique Active poursuit son déploiement.



COUP DOUBLE DANS LE MAQUILLAGE MINÉRAL

Dans un marché très sensible aux innovations, le maquillage "minéral" connaît la plus forte croissance du marché. Il traduit un désir croissant des consommatrices pour le maquillage naturel. Avec sa ligne Accord Parfait Minéral, L'ORÉAL PARIS renforce encore ses positions en 2008 avec le lancement de nouveaux fonds de teint et de mascaras minéraux. De son côté, MAYBELLINE NEW YORK fait également une percée sur ce marché avec son fond de teint Mineral Power devenu, en moins d'un an, le fond de teint numéro 1 de la marque. D'autres nouveautés se sont également distinguées en 2008 comme le Gloss Infaillible de L'ORÉAL PARIS et le mascara Colossal Volum'Express de MAYBELLINE. L'Oréal anime ainsi chacune des grandes catégories du maquillage aux Etats-Unis.

Garnier : 10 ans de conquête, pas à pas

La saga GARNIER débute en 1999 sur le marché américain des produits grand public. Dix ans plus tard, la marque affiche une solide croissance avec des ventes proches de 500 millions de dollars en 2008. Son positionnement associatif naturel, technologie et bien-être, et sa stratégie d'innovation systématique ont séduit les Américains. Retour sur la conquête, catégorie par catégorie, pour devenir incontournable sur l'un des marchés les plus exigeants et les plus compétitifs de la planète.

C'est avec la coloration Nutrisse que GARNIER découvre l'Amérique. Dix ans après, Nutrisse progresse de +8% en 2008 et se hisse au cinquième rang avec 8,5%⁽¹⁾ de part de marché en valeur. Son succès lui vaut la plus forte croissance dans sa catégorie et fait de GARNIER la troisième marque de coloration grand public.

FRUCTIS, FER DE LANCE DE LA MARQUE

En 2003, GARNIER lance Fructis, sa gamme de soin et de coiffage du cheveu, véritable coup d'envoi de la marque. En quelques années, la gamme Fructis devient le numéro 2 de la catégorie. En 2008, ses ventes progressent, renforçant sa part de marché qui atteint 6,9%⁽¹⁾ en valeur.

En sponsorisant *American Idol*, l'émission la plus regardée aux Etats-Unis avec une audience cumulée de plus de 600 millions de téléspectateurs dans l'année, Fructis développe son image jeune et dynamique.

(1) Sources : Nielsen/IRI Panel distributeurs, part de marché valeur, total 2008.



Caféine Roll-on yeux de GARNIER figure parmi les tout premiers lancements de soin de la peau en grande diffusion en 2008.



Le mascara autovibrant Ôscillation est lancé en avant-première dans 12 points de vente américains soigneusement sélectionnés.

NUTRITIONISTE DOUBLE SES VENTES

C'est en 2007 que GARNIER s'attaque au marché des soins du visage avec Nutritioniste. En deux ans, la marque prend la cinquième position avec une part de marché de 5,4%⁽¹⁾ en 2008 contre 2,8%⁽¹⁾ en 2007.

L'introduction de Caféine Roll-on yeux, la commercialisation de Skin Renew Anti-Sun Damage et de UltraLift – rides marquées, et une forte visibilité dans les points de ventes permettent à Nutritioniste de doubler ses ventes et d'enregistrer la plus forte croissance de la catégorie des soins du visage en 2008.



(1) Sources: Nielsen/IRI Panel distributeurs, part de marché valeur, total 2008.
(2) Source: The NPD Group/NPD Beauty Trends.

SkinCeuticals salué par la presse américaine

Le nouvel antioxydant de SKINCeUTICALS, Phloretin CF™, a été élu "plus grande percée technologique et meilleur soin de la peau (sérum)" par le magazine *Allure*. Il arrive ex-æquo avec CE Ferulic, produit phare de la marque, que le magazine *Elle* américain a par ailleurs placé parmi les cinq meilleurs soins anti-âge du monde.



Acteur majeur du marché américain des produits professionnels de soin de la peau, la marque a été rachetée par L'Oréal en 2005. Elle est commercialisée exclusivement auprès des dermatologues, médecins esthétiques et dans les spas médicalisés.

Ôscillation de Lancôme fait vibrer le monde du maquillage

Fin juillet, une édition limitée de ce mascara autovibrant révolutionnaire fait son entrée en avant-première dans 12 points de vente et boutiques LANCÔME soigneusement sélectionnés, ainsi que sur les sites Internet de Lancôme USA et de Sephora. Les 5 000 unités disponibles s'envolent en une seule journée. Au moment du lancement national en octobre, 32 000 femmes sont déjà sur liste d'attente. Depuis son introduction sur le marché, Ôscillation est numéro 1 des lancements en mascaras. Il partage la première place sur ce marché avec Définicils de LANCÔME et s'impose comme première référence à la teinte du marché du maquillage américain au cours du dernier trimestre. Le lancement d'Ôscillation permet à LANCÔME d'atteindre 34%⁽²⁾ du marché des mascaras en distribution sélective sur ce trimestre.



Amérique latine

En Amérique latine, les ventes progressent de +6,7% à données comparables, et s'améliorent trimestre après trimestre, tout en étant très contrastées. L'Argentine, le Venezuela, le Chili et l'Uruguay affichent une forte progression. Le Brésil retrouve le chemin de la croissance au second semestre, dynamisé par des succès en coloration et le lancement de la ligne de soin du cheveu Elsève Reparação Total 5 de L'Oréal Paris. INNÉOV, qui vient d'être lancé au Brésil, s'implante rapidement. La situation demeure difficile au Mexique. Parmi les grandes percées dans la zone, figure le développement de la dermocosmétique où L'Oréal contribue activement à la création du circuit.



La dermocosmétique s'impose sur le continent sud-américain

Depuis 10 ans, la Division Cosmétique Active construit le circuit dermocosmétique en Amérique latine et déploie progressivement ses marques dans tous les pays. Elle est déjà numéro 1 au Brésil, au Mexique, en Argentine, au Chili et au Venezuela. En 2008, ses ventes progressent de près de +19% ; son potentiel est immense.

La Division Cosmétique Active développe un partenariat très étroit avec les 10000 dermatologues d'Amérique latine, de plus en plus sollicités par leurs patients pour des actes esthétiques. La visite médicale joue un rôle déterminant dans la prescription. Avec 100000 visites effectuées en 2008, LA ROCHE-POSAY est numéro 1 en prescription au Brésil. Au-delà, les marques multiplient les initiatives pour renforcer leur relation avec la profession.

DYNAMISER LE CIRCUIT

Le succès de la division repose sur le développement du circuit dermocosmétique avec la création d'espaces dermocosmétiques dans lesquels les dermoconseillères offrent des conseils qualifiés et des diagnostics de peau personnalisés.

Autre atout, la qualité des produits et leur adéquation aux besoins spécifiques des consommatrices et des dermatologues d'Amérique latine. En 2008, LA ROCHE-POSAY lance Iso-Urea loção et VICHY crée Normaderm SPF 15 anti-brillance, spécialement pour les peaux brésiliennes et mexicaines.



ARGENTINE : LES VENTES DOUBLENT EN TROIS ANS

Avec une croissance de +39% en 2008, L'Oréal poursuit sa progression en Argentine où ses ventes ont doublé en trois ans. Le groupe est numéro 1 dans le luxe avec LANCÔME. Deux de ses marques, GIORGIO ARMANI et RALPH LAUREN, s'inscrivent dans le "top 10" des parfums. La division ouvre une première boutique KIEHL'S en plein cœur de Buenos Aires. En grande diffusion, MAYBELLINE NEW YORK se situe en première position sur le marché du maquillage populaire. La marque GARNIER, qui n'était présente qu'en coloration avec Nutrisse, conforte sa présence en lançant une ligne de soins du corps en 2008. L'ORÉAL PARIS complète également son offre avec Derma Genèse et lance sa gamme pour hommes, Men Expert. En salons de coiffure, L'Oréal est numéro 1, touchant aussi bien les salons haut de gamme avec KÉRASTASE que les plus accessibles avec MATRIX. Enfin, la Division Cosmétique Active poursuit sa progression en tête du marché argentin de la dermocosmétique qu'elle a contribué à faire émerger.



Au Brésil, son deuxième marché dans le monde, LA ROCHE-POSAY est la marque préférée des dermatologues.



Succès immédiat d'Innéov Fermeté dans les pharmacies brésiliennes avec près de 100 000 packs vendus en quatre mois.

Enfin, dernier pilier, l'éducation des consommateurs. VICHY mène de grandes campagnes de prévention et d'éducation, comme les "Centres Santé de la Peau" où dermatologues et pharmaciens réalisent des diagnostics de peau gratuits et personnalisés, en partenariat avec la marque. LA ROCHE-POSAY organise également avec les dermatologues une opération de dépistage du mélanome, *Melanoma Day*.

FORMIDABLE POTENTIEL DE CROISSANCE

Aujourd'hui, seules les marques VICHY et LA ROCHE-POSAY sont présentes dans la plupart des pays. Le déploiement du portefeuille constitue un formidable réservoir de croissance pour la division.



Les "Centres Conseil DermoCosmétique" offrent une grande visibilité à la marque et permettent de recruter de nouvelles consommatrices, sensibles à la qualité des conseils qui leur sont donnés.

La magie Redken opère en Amérique latine

En 2008, la marque américaine au positionnement premium fait son entrée en Uruguay et en Colombie. Désormais présent dans 13 pays d'Amérique latine, REDKEN 5TH AVENUE s'impose comme une des marques de référence avec une croissance de +20% ou plus au cours des trois dernières années. Sa dynamique d'éducation lui vaut l'adhésion des meilleurs coiffeurs, comme en témoigne l'irrésistible attraction de ses symposiums annuels.



Autre levier de succès de la marque : sa gamme complète de produits de soin du cheveu qui répond aux besoins des cheveux latino-américains, ainsi que sa coloration Shades EQ, fer de lance de sa conquête. En seulement quelques années, REDKEN a été adopté par plus de 4 000 salons haut de gamme d'Amérique latine.

Un soin sur mesure pour les cheveux brésiliens

En juillet 2008, L'ORÉAL PARIS lance Elsève Reparação Total 5, la première ligne de soins du cheveu qui répare les cinq signes du cheveu abimé : casses, fourches, manque de brillance, sécheresse et rigidité. Sa formule au bio-céramide, adaptée aux spécificités des cheveux brésiliens par les laboratoires de L'Oréal à Rio, réplique le céramide naturel du cheveu pour le réparer en profondeur. La gamme est incarnée par deux porte-parole brésiliennes, Grazi Massafera et Debora Nascimento, qui représentent la diversité ethnique du pays. En seulement six mois, plus de sept millions d'unités de Reparação Total 5 ont été vendues, la ligne prend la deuxième place du marché des soins capillaires et fait décoller les ventes d'Elsève, qui figure parmi les marques capillaires préférées des Brésiliennes depuis de nombreuses années. Fort de ce succès, Elsève Total Repair 5 sera commercialisé dans d'autres pays d'Amérique latine en 2009.



Asie

L'Oréal évolue quatre fois plus vite que le marché dans l'ensemble de l'Asie, avec un chiffre d'affaires en hausse de +16,3% à données comparables. Le groupe progresse tant sur les marchés d'Asie du Nord qu'en Chine et dans les pays d'Asie du Sud-Est, notamment en Thaïlande, en Indonésie et aux Philippines. Cette performance s'explique, en particulier, par le succès des initiatives en soin de la peau dans toutes les divisions. Au Japon, la bonne tenue des marques de coiffure, la réussite de MAYBELLINE NEW YORK et le succès de SHU UEMURA permettent au groupe de gagner des parts de marché. En Corée, la progression est rapide en raison des percées des marques de la Division Produits de Luxe. En Chine, le groupe avance rapidement, porté notamment par le succès de L'ORÉAL PARIS. Les marques "relais", comme SHU UEMURA ou KIEHL'S, s'implantent progressivement dans l'ensemble de la zone.

L'Oréal Paris : à la rencontre de la beauté chinoise

Avec une forte croissance à deux chiffres en Chine, L'ORÉAL PARIS devient la première marque de beauté dans son univers de distribution. La Chine est désormais son premier marché mondial dans la catégorie du soin de la peau. Présente dans seulement 6 800 points de vente de 450 villes, la marque L'ORÉAL PARIS dispose d'un vaste réservoir de croissance pour les années à venir.

La réussite de L'ORÉAL PARIS repose sur trois choix stratégiques effectués dès son lancement. D'abord, une entrée ciblée sur trois segments à forte valeur ajoutée technologique : le soin de la peau, le maquillage et la coloration. Ensuite, la volonté de proposer ses grandes franchises mondiales, Revitalift ou Derma Génèse notamment. Enfin, des gammes spécifiquement adaptées aux besoins des peaux chinoises comme UV Perfect qui protège contre les UV et la pollution ou le soin hydratant HydraFresh.

L'ADAPTATION LOCALE

Pour comprendre les attentes des consommateurs, L'ORÉAL PARIS mène plusieurs milliers de tests en 2008 et s'appuie sur les travaux réalisés par les chercheurs des laboratoires de L'Oréal à Pudong. Résultat : la marque est aujourd'hui reconnue comme un expert des peaux chinoises. Autre choix stratégique, la distribution en grands magasins parie sur l'attrait d'une marque de luxe accessible auprès des classes moyennes en progression très rapide.



L'ORÉAL CHINE : 11 ANS DE CONQUÊTE

Créée en 1997, L'Oréal Chine est la deuxième société cosmétique du pays. En 11 ans, L'Oréal y a implanté la plupart de ses grandes marques internationales. Le groupe est numéro 1 dans le circuit de la coiffure professionnelle et dans les produits de luxe, où LANCÔME est en tête du marché. Le groupe a construit la catégorie dermocosmétique dans les drugstores avec ses marques VICHY et LA ROCHE-POSAY. Dans les Produits Grand Public, en plus du succès de GARNIER et de MAYBELLINE NEW YORK, leader du maquillage, L'ORÉAL PARIS est numéro 1 de son univers de distribution. En 2008, le groupe a poursuivi sa croissance très rapide en Chine, à +27,7%, en particulier dans le soin de la peau où il a pris la tête du marché, tous circuits confondus.



Avec l'ensemble de ses marques, L'Oréal prend la tête du marché des soins de la peau en Chine, tous circuits confondus.



SHU UEMURA réalise plus de 70% de ses ventes hors de son marché d'origine et devient la marque japonaise la plus internationale dans son univers.

PRESTIGE ET PROXIMITÉ

En mandarin, L'ORÉAL PARIS se dit *Bali Oulayia*, l'élégance venue d'Europe. Perçue comme une marque prestigieuse, moderne et innovante, elle représente la quintessence de la qualité et du raffinement à un prix accessible. Aujourd'hui, elle est à la fois reconnue mondialement et appréciée pour sa proximité avec les femmes chinoises. Cette proximité est favorisée par les porte-parole de L'ORÉAL PARIS, les actrices Gong Li, Li Bing Bing et Zhang Zilin.

LES HOMMES AUSSI

Lancée il y a deux ans, la gamme Men Expert connaît un immense succès, notamment grâce à Hydra Energetic Turbo Booster lancé en 2008 et incarné par l'acteur chinois Daniel Wu. Distribuée au départ exclusivement en grands magasins où elle prend la première place des soins pour hommes en 2008, la gamme Men Expert commence son déploiement en grande distribution pour toucher une clientèle plus large.



Kiehl's s'installe à Tokyo

Après la Malaisie, les Philippines et la Thaïlande, la marque culte new-yorkaise inaugure en novembre 2008 son premier point de vente au Japon dans le grand magasin Isetan Shinjuku de Tokyo.



Le conseil de qualité, la proximité avec les clients et le savoir-faire reconnu de KIEHL'S en soin de la peau confortent son succès dans toute l'Asie avec des progressions spectaculaires en Corée, à Singapour et à Hong Kong. En 2008, KIEHL'S ouvre 24 nouveaux points de vente.

En 2009, la marque accélérera son implantation au Japon ainsi que dans les autres pays asiatiques.

Shu Uemura s'impose en Asie

En juin 2008, SHU UEMURA a fêté le 25^e anniversaire de sa première boutique à Tokyo. L'occasion pour la marque de revenir aux sources de l'art de la beauté à la japonaise en organisant une exposition. Elle connaît également en 2008 sa plus forte progression au Japon depuis son acquisition par L'Oréal en 2001. Présente à l'époque quasi exclusivement dans l'archipel nippon, la marque SHU UEMURA s'est ensuite implantée dans presque tous les pays d'Asie. Aujourd'hui, elle réalise plus de 70% de ses ventes hors de son marché d'origine avec des positions fortes en Corée, à Taiwan et Hong Kong. Ses succès en soin de la peau avec les huiles démaquillantes et le soin anti-âge Phytoblack Lift renforcent ses positions dans cette catégorie phare sur les marchés régionaux.



Afrique, Orient, Pacifique

L'année est marquée par la création d'une zone multidivision, une grande avancée stratégique qui permettra à L'Oréal d'accélérer son entrée dans les nouveaux marchés d'Orient, comme en Egypte où le groupe crée une filiale fin 2008. Le chiffre d'affaires de la zone affiche une croissance de +8,1 % à données comparables, tirée par les pays du Maghreb et du Moyen-Orient, en particulier Dubaï, le Liban et le Maroc. L'Australie progresse de manière satisfaisante. En Inde, la situation est contrastée: la Division Produits Professionnels est très dynamique, tandis que les Produits Grand Public connaissent une année de consolidation. L'Afrique du Sud réalise une belle progression, notamment grâce à la réussite de SOFTSHEEN-CARSON, numéro 1 des produits capillaires ethniques, et de GARNIER qui renforce ses positions en soin de la peau.

Afrique du Sud : L'Oréal, numéro 1 de la beauté ethnique

La marque SOFTSHEEN-CARSON est leader du marché sud-africain des produits dédiés aux cheveux africains. En 2008, elle renforce encore ses positions et progresse de +28 %. Son succès est au cœur de la réussite du groupe dans le pays.

Lorsque L'Oréal rachète Carson en 2000, la marque est leader du marché sud-africain des produits dédiés aux cheveux africains. Fusionnée avec la marque américaine Soft Sheen, elle couvre l'ensemble des besoins du marché : des produits capillaires (défrisants, soin et coiffage, coloration) à l'hygiène (déodorants...) qui est le premier segment du marché.

DARK & LOVELY, FRANCHISE PRÉFÉRÉE DES SUD-AFRICAINS

SOFTSHEEN-CARSON répond à toutes les attentes du marché en termes de sophistication et de niveau de prix. Franchise phare, Dark & Lovely est numéro 1 des produits de défrisage avec 41 %⁽¹⁾ de part de marché. Elle vient d'être élue marque de soin du cheveu préférée des Sud-Africains par un échantillon de 1 200 personnes et bénéficie de 96 % de notoriété.

Outre Dark & Lovely, la marque propose Restore Plus, ligne de défrisants et de soins accessible au plus grand nombre, ainsi que Optimum Care, franchise haut de gamme de défrisants et de soins haute technicité pour les cheveux cassants.

FORTIFIER UN CHEVEU SENSIBILISÉ

85 % des Sud-Africaines ont recours au lissage, en moyenne une fois tous les deux mois. Avec des cheveux sensibilisés, les femmes recherchent des produits qui nourrissent

(1) Source : Nielsen. Panel distributeurs, part de marché valeur, total 2008.



TREMPIN POUR L'AFRIQUE SUBSAHARIENNE

L'Oréal dispose d'une filiale en Afrique du Sud depuis 1963. La plupart des grandes marques internationales y sont déployées. Cette présence forte, en particulier avec SOFTSHEEN-CARSON, constitue pour le groupe une porte d'entrée vers l'ensemble de l'Afrique subsaharienne.



Neuf femmes sud-africaines sur 10 lissent leurs cheveux, et ont ainsi besoin de produits de soin quotidiens adaptés. SOFTSHEEN-CARSON propose Optimum Care, une franchise haut de gamme de défrisants et de soins haute technicité pour les cheveux cassants.

Lancé en septembre 2008, Even & Matte contribue fortement à la croissance du soin de la peau de GARNIER.

et fortifient le cheveu pour éviter qu'il ne casse. Elles veulent en effet un cheveu lisse et brillant, facile à coiffer et doux au toucher. Le rôle des laboratoires est clé.

La conception des produits SOFTSHEEN-CARSON est le fruit d'une collaboration unique qui associe le centre d'évaluation de Johannesburg, les laboratoires de L'Oréal à Paris et le centre de recherche de Chicago exclusivement dédié à l'ethnicité de la peau et du cheveu.

PÉDAGOGIE AUPRÈS DES COIFFEURS

Autre clé de sa réussite, l'excellente image de la marque auprès des professionnels liée à l'action pédagogique de proximité qu'elle mène depuis plusieurs années. Près de 50 000 coiffeurs sont formés chaque année dans ses Académies ou par son équipe technique itinérante.

En 2009, le programme de lancements très riche et la production locale promettent de renforcer les positions de SOFTSHEEN-CARSON.



L'Oréal arrive en Egypte

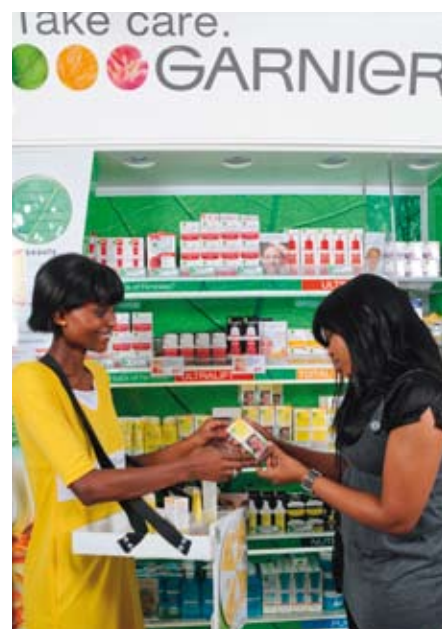
En novembre 2008, L'Oréal fait une avancée stratégique en inaugurant une filiale multinationale en Egypte. Dans ce pays de 80 millions d'habitants, les marques du groupe pourront s'appuyer sur des traditions de beauté millénaires, le développement de la classe moyenne, un appétit croissant pour les marques internationales et une distribution qui se structure.



Le groupe ambitionne d'implanter les marques L'ORÉAL PROFESSIONNEL et KÉRASTASE chez les meilleurs coiffeurs et de lancer L'ORÉAL PARIS et GARNIER en grande diffusion. Pour sa coloration Color Naturals, GARNIER a choisi comme porte-parole l'illustre actrice égyptienne, Hend Sabry, afin de dynamiser le succès de la marque.

Garnier : Even & Matte très vite adopté par les Sud-Africaines

En septembre, les consommatrices d'Afrique du Sud découvrent la nouvelle gamme de soins du visage de GARNIER, Even & Matte. Spécialement formulée pour les peaux noires, elle répond aux deux attentes principales des femmes : l'uniformisation du teint et le contrôle de la brillance. Grâce à sa formule originale et à son prix très accessible, Even & Matte rencontre un succès immédiat. Pour sa communication, GARNIER a choisi comme ambassadrice Connie Ferguson, actrice très célèbre et reconnue en Afrique du Sud. Soutenue par une présence massive dans les points de vente et des campagnes d'échantillonnage, Even & Matte contribue fortement à la croissance des soins de la peau de GARNIER et permet à la marque de progresser près de deux fois plus vite que le marché en 2008.





EXPERTISES

FAIRE DES RESSOURCES D'AUJOURD'HUI
UNE FORCE POUR DEMAIN



La réussite de L'Oréal repose sur la passion partagée des collaborateurs pour un seul métier, la beauté, et sur un engagement dans une même aventure qui a débuté il y a un siècle. Aujourd'hui, le groupe améliore son service et sa performance en réinventant les Opérations. Il prépare aussi demain en inventant la beauté du futur dans ses laboratoires et en développant ses grands talents. Chez L'Oréal, l'expertise des métiers et la quête permanente de l'excellence repoussent chaque jour les limites de l'efficacité, de la créativité.

Recherche
et Développement
p. 88

Opérations
p. 92

Ressources
Humaines
p. 94

Administration
et Finances
p. 98



Sublimier la beauté par la science

“**D**epuis sa création par un chercheur, il y a 100 ans, le groupe ne cesse d’investir dans la recherche.

Pour L’Oréal, il n’y a pas de produit innovant sans progrès de la connaissance. Forts de cette conviction, les laboratoires du groupe ont construit la plus grande base de données scientifiques, enrichie par l’observation des gestes de beauté et l’évaluation des performances des produits à l’échelle mondiale. La Recherche de L’Oréal anticipe en permanence les réglementations et les courants de consommation pour en faire autant d’avantages compétitifs. Depuis de nombreuses années, nos chercheurs participent à l’élimination des tests sur animaux grâce aux peaux reconstruites, accompagnent la demande de produits naturels avec l’analyse des ingrédients végétaux, explorent le potentiel des sciences du vivant pour imaginer la beauté du futur. Celle-ci sera active, personnalisée et respectueuse de la planète.”

Jean-François Grollier

Vice-Président
Directeur Général Recherche et Développement

100 ANS APRÈS, LA COLORATION FAIT SA RÉVOLUTION

L’aventure de L’Oréal a commencé en 1909 avec la Société des teintures inoffensives pour cheveux. La coloration capillaire était au cœur de l’activité. Elle l’est restée. L’Oréal a jalonné le siècle d’innovations coloration, une tous les 10 ans : nouvelles couleurs, respect de la fibre, ténacité, absence d’odeur, etc. Au cours des trois dernières années, le rythme s’est accéléré. En remplaçant l’ammoniaque par une autre

base non aromatique, L’Oréal a inventé la coloration sans odeur, Casting Crème Gloss. En diversifiant sa technologie, L’Oréal a créé une coloration deux tons, au temps de pose réduit de 40 à 10 minutes, commercialisée sous le nom d’Excell 10’. L’écoute constante des consommateurs et des professionnels est toujours source d’innovation. Ainsi, L’Oréal a mis au point Rubilane®, une molécule à structure 3D inédite qui ouvre un nouveau champ coloriel jusque-là inaccessible : des rouges cuivrés profonds, une ténacité et des performances

Rubilane® : la passion couleur

80 % de la population mondiale a une chevelure de couleur foncée, où les cheveux blancs sont immédiatement visibles. Pour les couvrir ou modifier leur couleur, les femmes et les hommes recherchent une coloration aux nuances chaudes, profondes, qui garantisse une bonne ténacité. Pour eux, les laboratoires de L’Oréal ont mis au point Rubilane®, fruit de cinq ans de recherche et d’un millier d’essais sur tête réalisés en Europe, aux États-Unis, en Amérique latine et en Asie. Sa

structure 3D, qui n’a pas d’équivalent en coloration d’oxydation, apporte trois qualités essentielles. Des nuances intenses, très soutenues et très lumineuses, en particulier dans les rouges, une couleur parfaitement uniforme de la racine à la pointe dès la première application, qui résiste aux shampooings et reste fidèle à son ton d’origine au fil du temps. Dix nuances sont proposées en 2008 par L’ORÉAL PROFESSIONNEL dans les cuivrés, cuivre rouge, rouge cuivré et rouge, dans des formules crème ou gel-crème.



faits marquants

08

Japon : création d'un département hautes technologies.

Chine : création d'une unité dédiée à la biologie et aux peaux reconstruites.

Brésil : création d'une unité de recherche et développement à Rio.

France : création de deux laboratoires, spécialisés respectivement dans l'écotoxicité et l'évaluation à haut débit des performances de nouveaux actifs.

Europe : L'Oréal a préenregistré fin 2008 toutes ses substances chimiques concernées, conformément à la réglementation européenne REACh ("Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemicals").

inédites. Le génie d'une dizaine de chercheurs et des milliers de tests sur tête sur plusieurs continents font de cette nouvelle génération de colorants une valeur sûre en innovation capillaire.

L'ODYSSÉE DE LA COSMÉTIQUE NATURELLE

En 2007, L'Oréal crée un pôle d'expertise Cosmétique naturelle et bio. Avec l'expertise cosmétique, la puissance des méthodes d'analyse et d'évaluation, le savoir-faire des formulateurs, L'Oréal a tout pour démontrer l'efficacité de la cosmétique naturelle et développer des concepts aujourd'hui inaccessibles avec la chimie classique.

En effet, une substance naturelle peut renfermer une centaine d'ingrédients qu'aucune formule classique ne pourrait contenir. Même

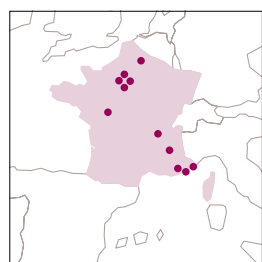
à très faible dose, ces substances sont très efficaces et permettent une formulation minimaliste pour une efficacité maximale. Certaines huiles essentielles, dans un développement raisonné, s'avèrent plus efficaces que certains ingrédients conventionnels de référence et autorisent des formules autoprotégées.

Ces premières avancées, dont bénéficieront les marques SANOFLORE, THE BODY SHOP ou encore GARNIER, ne sont que les prémices d'une cosmétique qui révélera toute sa performance et son adéquation avec les aspirations de naturalité et d'efficacité.

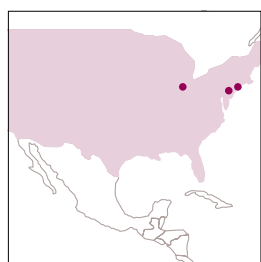


Démontrer l'efficacité des ingrédients de la Cosmétique naturelle et bio est un objectif clé.

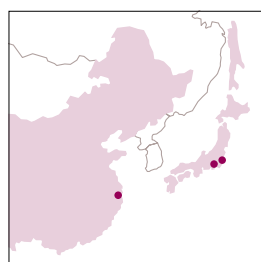
CENTRES DE RECHERCHE COSMÉTIQUE ET DERMATOLOGIQUE DANS LE MONDE



11 EN FRANCE
Chevilly-Larue, Clichy (2 centres), Tours, Aulnay, Lyon, Sophia Antipolis, Monaco, Nice, Gigors-et-Lozeron, Lassigny



3 AUX ÉTATS-UNIS
Clark, Chicago, Princeton



3 EN ASIE
Kawasaki, Tokyo (Japon) Pudong (Chine)



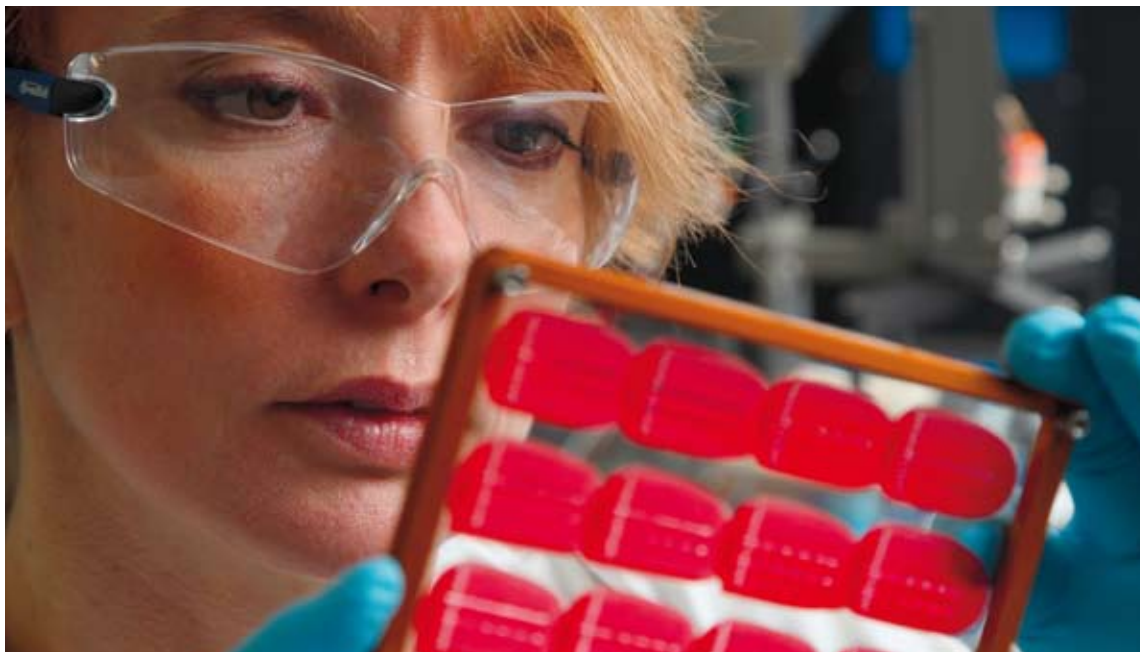
1 EN AMÉRIQUE LATINE
Rio de Janeiro (Brésil)

Un gloss né de la persévérance des chercheurs

Concevoir un rouge à lèvres, c'est répondre à trois exigences capitales apparemment incompatibles : brillance, tenue, confort. Comment déposer sur les lèvres un film à la fois assez résistant pour tenir longtemps, assez souple pour être confortable sans s'envoler à la première bouchée et assez lisse pour être brillant ? Réponse : une famille de polymères, inventée par les équipes de L'Oréal en collaboration avec des universitaires et des fournisseurs, au terme de recherches entreprises en 2001, et protégée par plus de 20 brevets. La structure de ces polymères en forme de collier à pendentifs rend compatible l'adhésion à la lèvre par les pendentifs, et donc la tenue, tout en préservant l'élasticité, la souplesse, le confort sur les lèvres. Résultat : une couleur intense, une extrême brillance, un film à la fois souple et très résistant avec une tenue de 12 heures. Un gloss aux couleurs intenses jusqu'ici impossible à formuler sans prendre le risque d'une migration indésirable du rouge sur le pourtour des lèvres.



Cribler les matières premières selon des critères physiques (comme ci-contre) et biologiques d'efficacité.



L'INSTRUMENT PROMETTEUR D'EFFICACITÉ

Au-delà des applicateurs traditionnels, L'Oréal réfléchit à des packagings ou des applicateurs qui, par un apport d'énergie par exemple, potentialiseront les formules. Un massage, une différence de température, une vibration peuvent stimuler les cellules de la peau, décongestionner un contour des yeux ou faciliter la précision d'un geste d'application. Les premiers résultats sont là. Roll-on yeux de GARNIER utilise les énergies à la fois mécanique (massage par une bille) et thermique (bille métallique froide). Le tout nouveau mascara Oscillation de LANCÔME profite de l'énergie des vibrations pour étaler la formule et séparer les cils. Ces deux innovations ont surpris et rencontré un franc succès. Aujourd'hui, L'Oréal invente l'instrument cosmétique tout en poursuivant ses recherches sur la Cosmétique instrumentale, plus proche des procédés médicaux du type peeling laser, comblement ou injections.

DEMAIN, "BEAUTÉOMIQUE", BEAUTÉ ÉTHIQUE

La biologie cellulaire, puis moléculaire a permis aux chercheurs d'étudier la peau et les cheveux comme des organes vivants, faits de cellules dont les fonctionnalités s'altèrent avec l'âge, le stress, l'environnement. L'avènement des outils "omiques", comme la transcriptomique ou la protéomique, a apporté un nouvel éclairage expert sur le vieillissement, la chute des cheveux, la réparation ou la régénération cutanée. Les travaux menés par les chercheurs de L'Oréal sur les gènes de la peau impliqués dans le vieillissement ont déjà porté leurs fruits. Ils ont permis de décrypter une famille de protéines signant de manière discriminante l'état de jeunesse de la peau et de sélectionner des actifs susceptibles de réexprimer la jeunesse d'une peau. Une autre équipe a su, *in vitro*, enrichir ou appauvrir un épiderme en cellules souches pour corriger les méfaits du soleil ou du temps. Les premiers soins anti-âge nouvelle génération sont lancés début 2009.

Ces travaux requièrent une éthique intransigeante : il ne s'agit en aucun cas de modifier un patrimoine génétique ni de jouer avec des variations d'expression des gènes, mais de comprendre le résultat de l'activité de nos gènes sur la beauté.

Ces considérations éthiques se retrouvent dans l'engagement du groupe à se passer de l'animal de laboratoire pour évaluer l'innocuité des produits et à ne pas porter atteinte au bien-être des générations futures, en adoptant une démarche d'éco-conception.

Dans l'évaluation des matières premières, l'absence d'impact sur l'environnement est une priorité.



Anti-âge : savoir chercher autrement

La beauté de la peau, sa jeunesse, son vieillissement, son aptitude à se prémunir contre le stress et les agressions sont en grande partie liés au patrimoine génétique de chaque individu. En collaboration avec des équipes de renommée internationale en France et au Canada, les chercheurs de L'Oréal ont utilisé les outils de la biologie moderne pour élucider les cibles moléculaires du vieillissement de la peau. Ce faisant, ils ont découvert que les peaux jeunes et les peaux âgées avaient des signatures protéiques spécifiques. Et que ces dernières évoluaient avec l'âge et sous l'effet d'un stress. Ces résultats leur ont permis de sélectionner

des actifs susceptibles de favoriser l'expression de jeunesse de la peau en agissant sur les protéines qui se trouvent à la surface de l'épiderme et qui sont le produit de l'activité des gènes. Les chercheurs de L'Oréal ont ensuite pu sélectionner des actifs agissant sur cette famille de protéines. La puissance des outils "omiques" a permis de prouver de manière irréfutable leur efficacité sans utiliser la moindre technique invasive (biopsies...). Plusieurs actifs ont d'ores et déjà été évalués par ces techniques et rentreront dans la composition d'une nouvelle génération de soins anti-âge.



Les outils de la biologie moderne sont au service d'une efficacité irréfutable des cosmétiques.

Innové en maîtrisant l'impact des produits sur la planète

INVENTER UN SIÈCLE DE BEAUTÉ

A partir de mars 2009, la Directive cosmétique européenne interdit la commercialisation en Europe de produits cosmétiques dont les ingrédients auraient subi certains tests sur animaux. Cette interdiction portera sur l'ensemble des tests en 2013. Pour garantir sa capacité à innover sans transiger avec la sécurité, la Recherche de L'Oréal a anticipé, il y a 30 ans, en développant une stratégie d'évaluation de la sécurité basée sur des approches prédictives. Elles reposent sur un patrimoine de données accumulées sur 100 ans: l'intime connaissance des ingrédients, les résultats de tests conduits jusqu'ici, le développement d'outils *in vitro* (culture de cellules) et *in silico* (modèles statistiques de prédiction d'un profil toxicologique à partir d'une structure chimique), les corrélations établies entre tous ces résultats et les études cliniques voire les données de cosmétovigilance, le partage de données avec les fournisseurs du groupe et tous les acteurs d'autres industries dans le cadre de partenariats européens, et surtout sur les progrès de la science.

Ces approches sont prédictives de la sécurité mais aussi de l'efficacité, et c'est là leur force pour garantir l'innovation. Pour l'échéance de 2013, l'industrie cosmétique travaille avec acharnement avec l'ensemble

des secteurs industriels et la Commission européenne qui a prévu de faire le point en 2011 sur l'état d'avancement de la recherche dans ce domaine.

Pour maîtriser l'impact des produits sur la planète, les laboratoires de L'Oréal ont mis en place une démarche d'éco-conception qui intègre, dès le choix des ingrédients, des indicateurs sur leur traçabilité, leur devenir dans l'eau, dans l'air ou leur impact sur la biodiversité... Les fournisseurs de matières premières sont associés à cette démarche, par le respect des grilles de naturalité, dès

la conception des ingrédients. Il y a plus de 15 ans, les chercheurs de L'Oréal menaient les premières études d'écotoxicité avec les experts scientifiques mondiaux. En 2008, le groupe crée un laboratoire spécialisé dans l'écotoxicité à Aulnay-sous-Bois (France), doté de méthodes elles aussi prédictives de l'impact sur les écosystèmes.

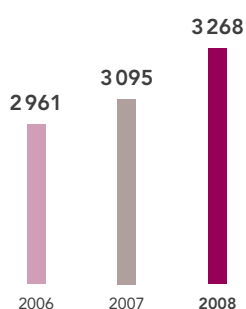
Dans un monde qui change, grâce aux progrès de la connaissance, la beauté s'invente dans les laboratoires de L'Oréal, à l'écoute des consommateurs du monde entier.



Les œufs du poisson medaka sont un modèle pour évaluer l'innocuité environnementale.

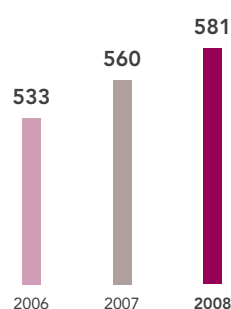
SALARIÉS DE LA RECHERCHE COSMÉTIQUE ET DERMATOLOGIQUE

(inclus 50% des salariés de la recherche de Galderma)



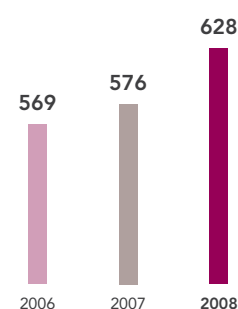
BUDGET DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

(en millions d'euros, incluant 50% des frais de recherche de Galderma)



NOMBRE DE BREVETS

(recherche cosmétique et dermatologique)





Viser l'excellence des Opérations pour une performance durable

“**A**morcée en 2007, la restructuration des Opérations se poursuit afin de gagner en efficacité et en créativité, tout en réduisant les coûts. Un même modèle d'organisation est décliné au sein de quatre pôles géographiques (Europe, Asie, Amérique latine, Amérique du Nord) et les processus de mutualisation ont continué à être déployés. Par ailleurs, la poursuite du mouvement de spécialisation des usines par technologie permet de moderniser l'outil industriel et d'optimiser le réseau logistique. Enfin, des actions concrètes sont mises en place pour développer un partenariat durable avec nos fournisseurs.”

Jean-Philippe Blanpain
Directeur Général Opérations

RATIONALISATION CONTINUE DE L'OUTIL DE PRODUCTION

L'Oréal lance un programme pluriannuel visant à améliorer significativement l'efficacité de ses équipements industriels. Par exemple, les temps improductifs au conditionnement ont diminué de - 6,4% en 2008. L'optimisation des procédés industriels permet, quant à elle, d'augmenter la capacité des outils de fabrication de près de +22%. Le groupe poursuit le déploiement du progiciel de gestion intégré du groupe, qui couvre désormais 44% des productions mondiales. En Europe, la spécialisation des usines par technologie a conduit à une rationalisation de l'outil de production. Enfin, le rachat du site industriel d'Yves Saint Laurent Beauté apporte au groupe de nouveaux savoir-faire dans le domaine des poudres de maquillage et des rouges à lèvres.

DÉPLOIEMENT DE LA NOUVELLE "SUPPLY CHAIN"

En continuant l'intégration et la centralisation de la *supply chain* amorcée en 2007, le groupe a amélioré sa maîtrise des processus logistiques avec, pour résultat, une capacité à réagir rapidement et efficacement aux fluctuations du marché. Ce travail de fond sur le plan organisationnel et humain se traduit par une amélioration du taux de service et une meilleure maîtrise des stocks. Les coûts logis-

tiques et les stocks sont restés sous contrôle dans un environnement adverse grâce à une politique de concentration des centrales et des hubs logistiques en Europe, et de redéfinition des plans de transport en Amérique du Nord et Amérique latine.

DES ACHATS CENTRALISÉS

Dans un contexte économique très challengé, le regroupement de tous les achats de L'Oréal sous une même gouvernance en quatre centres d'achats, répartis au niveau

mondial, permet de compenser la hausse des prix des matières premières, améliore l'efficacité et accélère les projets d'innovation. Le groupe continue de développer des partenariats durables avec ses fournisseurs qui bénéficient désormais d'une rubrique dédiée sur le site institutionnel www.loreal.com. En Chine, 200 fournisseurs et sous-traitants ont été conviés à une convention visant à améliorer leurs performances en matière de Sécurité, Hygiène, Environnement et de Ressources Humaines, à la suite d'audits sociaux mis en place par le groupe.

	2006	2007	2008
(En millions d'unités) Production des usines cosmétiques	4484	4720	4620
(En millions d'euros) Engagement d'investissements cosmétiques (production et distribution physique)	270	248	243
Indice (base 100 en 2006) Evolution de l'indice d'achat des produits comparables	100	97,5	96,5

	Production cosmétique	Chiffre d'affaires cosmétique
Europe de l'Ouest	51%	45%
Amérique du Nord	22%	23%
Reste du monde	27%	32%
TOTAL	100%	100%

faits marquants

08

Déploiement de la nouvelle organisation de la "supply chain" au sein de quatre pôles géographiques (Europe, Asie, Amérique latine, Amérique du Nord).

L'Oréal renforce sa présence industrielle aux portes du Moyen-Orient avec l'acquisition de la société Canan, dotée d'une usine près d'Istanbul (Turquie).

Centralisation de l'ensemble des achats du groupe en quatre pôles géographiques.

Le site industriel de Libramont (Belgique) choisit l'énergie verte, en installant une exploitation de biométhanisation sur le terrain de l'usine. Cette installation, qui démarrera en 2009, permettra à pleine charge, de diviser par huit le taux de rejet de CO₂.

CONCILIER L'INNOVATION PACKAGING ET L'ENVIRONNEMENT

En 2008, la politique d'innovation dans le domaine du packaging conduit à déposer 71 brevets et permet de lancer de grandes nouveautés comme *Ôscillation* de LANCÔME, le premier mascara auto-vibrant. Concilier innovation et développement durable est l'objectif de la Recherche Packaging de L'Oréal. Ainsi, dans le cadre de la certification FSC (*Forest Stewardship Council*), le groupe s'est engagé à utiliser des emballages papier et carton fabriqués exclusivement à partir de pâte à papier issue de forêts gérées durablement.

MINIMISER L'IMPACT SUR LA PLANÈTE

En 2008, les principaux indicateurs de la performance environnementale s'améliorent à nouveau sensiblement grâce à un engagement fort des différents sites et la poursuite d'une politique de construction durable des bâtiments (voir page 22, partie dédiée à l'environnement). Les résultats sécurité sont également au rendez-vous avec un taux de fréquence élargi⁽¹⁾ diminué de -15,6%, grâce notamment à deux importants programmes de formation lancés mondialement.



Homologation d'un mécanisme de rouge à lèvres (Tokyo, Japon).

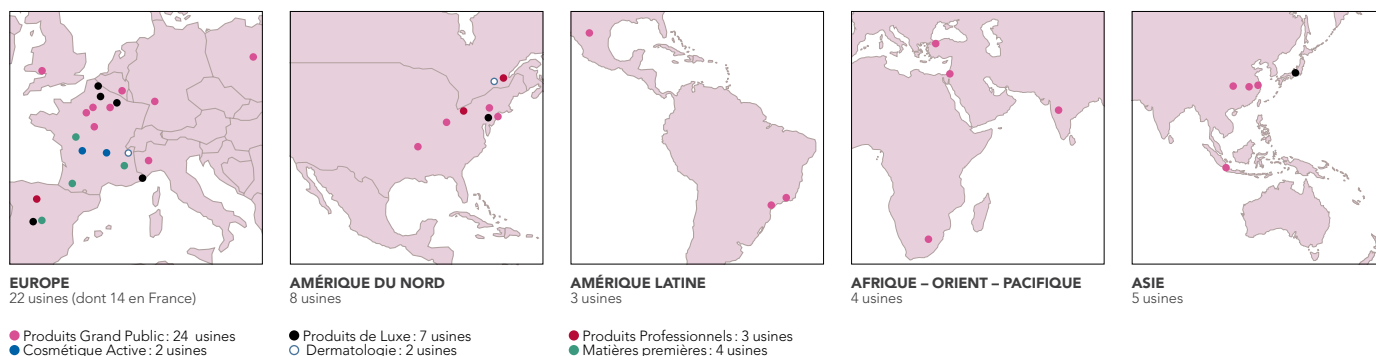
Engagements

Vers de nouveaux emballages durables

En octobre 2008, L'Oréal signe une convention avec l'Ecole MINES Paris-Tech, l'une des plus prestigieuses en France, en vue de créer une Chaire de bioplastiques. Le groupe s'engage à financer sur cinq ans la recherche de solutions alternatives aux résines plastiques dérivées de la pétrochimie. Les bioplastiques utilisent des ressources naturelles renouvelables, sont le plus souvent biodégradables et minimisent les rejets de gaz carbonique dans l'atmosphère. L'Oréal s'inscrit ainsi dans une démarche de développement durable et de recherche de pointe dans un domaine pertinent pour son industrie.

(1) Taux de fréquence élargi: accidents de travail avec arrêt du personnel L'Oréal et du personnel intérimaire et accidents de travail avec tâches aménagées du personnel L'Oréal par millions d'heures travaillées.

IMPLANTATIONS INDUSTRIELLES DANS LE MONDE





Développer et fidéliser nos collaborateurs

“N

otre ambition est de faire de L’Oréal l’employeur préféré dans tous les pays où le groupe est implanté. Pour cela, nous cherchons à attirer les meilleurs talents et à créer, avec chaque collaborateur, un lien fort basé sur une vision à long terme de sa carrière. Alors que les évolutions démographiques rendent le marché du travail plus compétitif, les équipes Ressources Humaines de L’Oréal ont plus que jamais pour mission de renforcer l’expertise, développer le potentiel, promouvoir et fidéliser les talents du futur pour nourrir une croissance durable. Elles ont aussi pour mission d’accompagner les divisions dans leurs projets de développement et d’évolution de leurs organisations, dans le respect des valeurs sociales de L’Oréal, avec un souci permanent des intérêts de chaque collaborateur.”

Geoff Skingsley
Vice-Président
Directeur Général Ressources Humaines

“L’ORÉAL & ME”⁽¹⁾: UN ENGAGEMENT MUTUEL

L’année 2008 marque une nouvelle étape dans la politique de Ressources Humaines de L’Oréal avec le lancement de “L’Oréal & Me”⁽¹⁾. Véritable engagement mutuel entre le groupe et ses collaborateurs, ce programme sera progressivement étendu à l’ensemble des pays d’ici 2010.



“L’Oréal & Me”⁽¹⁾ s’appuie sur les forces et les valeurs traditionnelles de L’Oréal. Il apporte une réponse concrète aux attentes exprimées par les collaborateurs lors des enquêtes d’opinion internes menées en 2006. “L’Oréal & Me”⁽¹⁾ reprend l’ensemble des politiques et pratiques de Ressources Humaines en matière d’évolution de carrières, d’évaluation, de rémunération et de développement applicables à tous les employés à travers le monde. Il rappelle les fondements de la stratégie de relations humaines de L’Oréal, centrée sur l’individu, et l’ambition du groupe en tant qu’employeur responsable.

“L’Oréal & Me”⁽¹⁾ offre un soutien aux managers pour développer leurs équipes, stimuler leur engagement et récompenser leur contribution. Ce programme inclut plusieurs dispositifs dont un système mondial d’évaluation et une gestion dynamique des carrières dans le cadre de programmes personnalisés. Il vient renforcer la culture de L’Oréal en matière de *feedback* permanent sur la performance, les compétences et les aspirations des collaborateurs. “L’Oréal & Me”⁽¹⁾ a pour ambition de construire une relation de confiance durable entre L’Oréal et chacun de ses collaborateurs.



(1) “L’Oréal & moi” en France.

faits marquants 08

49 000 étudiants du monde entier participent à l'un des quatre jeux d'entreprise de L'Oréal, qui couvrent chacun une discipline différente.

Création de "L'Oréal & Me"⁽¹⁾, une nouvelle politique d'engagement mutuel entre le groupe et ses collaborateurs.

Lancement du programme "EurOpportunity" qui propose aux meilleurs étudiants des universités partenaires des stages à l'étranger dans les filiales européennes du groupe.

Inauguration à Dubaï du cinquième centre de formation, après ceux de Shanghai, New York, Rio et Paris.

Organisation des premiers Trophées L'Oréal "Initiatives pour le Handicap" qui récompensent plusieurs entités du groupe pour leurs actions concrètes en faveur du handicap.

L'Oréal reçoit le Trophée de l'Engagement durable pour le plan d'épargne retraite collectif (Perco) mis en place en France en 2003.

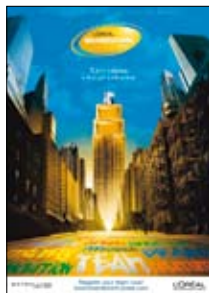
LES JEUX D'ENTREPRISE : UNE EXPÉRIENCE UNIQUE POUR LES ÉTUDIANTS



La 4^e édition du jeu "L'Oréal Ingenius" s'est déroulée dans 11 pays. Les étudiants ingénieurs ont pu exprimer leur créativité pour intégrer le développement durable au cœur du process industriel de l'entreprise.



"L'Oréal Estrat 8", jeu de stratégie simulant une entreprise virtuelle, a attiré 44 000 étudiants de 110 pays.



Le premier prix de la 16^e édition du jeu d'entreprise "L'Oréal Brandstorm" a été attribué à une équipe de l'Utah aux Etats-Unis, qui a imaginé la stratégie marketing d'une gamme de produits solaires.

RECRUTEMENT : UNE HISTOIRE DE PASSION PARTAGÉE

Pour atteindre ses objectifs de développement, L'Oréal a besoin d'une équipe de Ressources Humaines capable d'identifier, d'attirer et de convaincre les meilleurs talents qui piloteront ses activités futures. Ce besoin est une réalité sur tous les continents, tant dans les pays en développement rapide où le groupe recrute et forme de nombreux managers, que sur ses marchés historiques. A cela s'ajoute un impératif de diversité, source de progrès, de richesse culturelle et de performance des équipes à travers le monde.

Pour remplir cette mission, L'Oréal met en œuvre une politique de recrutement originale, fondée sur un concept clé de l'aventure L'Oréal : "Partager la passion".

En 2008, Universum place L'Oréal comme employeur idéal en Europe pour les étudiants en marketing. Parallèlement, L'Oréal arrive premier du classement Trendence comme employeur le plus attractif pour les étudiants européens en école de commerce.

LE DÉVELOPPEMENT AU CŒUR DU GROUPE

La croissance durable de L'Oréal repose en partie sur l'anticipation des besoins de formation dans toutes les activités et sur le développement des talents. Pour transmettre l'expertise et garantir à tous ses collabora-

teurs l'accès aux programmes de formation, L'Oréal s'est doté de centres de formation régionaux aux Etats-Unis, en Chine, en France, au Brésil et aujourd'hui à Dubaï.

FORMATIONS POUR LES ÉQUIPES MARKETING ET RECHERCHE

L'innovation et la créativité sont vitales pour L'Oréal, qui conçoit et déploie un programme de développement complet pour ses équipes marketing et recherche.

Osmose

Ce séminaire s'inscrit dans les programmes "Must Have", définis pour que chaque collaborateur puisse acquérir les fondamentaux requis pour sa fonction. Commun aux équipes marketing et recherche, Osmose initie le personnel des laboratoires au marketing, forme les équipes marketing à l'expertise scientifique, et contribue ainsi à fluidifier ce lien essentiel dans le processus d'innovation.

Créativité 360°

Développer la créativité des équipes marketing de L'Oréal, c'est l'objectif de cette formation. Bâtie sur le principe de l'apprentissage par l'action, elle adapte les cours aux besoins opérationnels d'une équipe spécifique. Après le Brésil et l'Europe en 2007, la Chine et les Etats-Unis lancent cette formation en 2008, désormais déployée dans 11 pays.

"L'Oréal Innovation Lab": créer les cosmétiques de demain

"L'Oréal Innovation Lab" est un jeu d'entreprise inédit qui s'adresse aux étudiants des disciplines scientifiques (chimie, physique, biologie, agronomie...), et les invite à imaginer les produits cosmétiques de demain, dans les laboratoires du groupe. En 2008, pour sa 2^e édition, 40 finalistes se sont retrouvés à Paris pour échanger avec des chercheurs de L'Oréal dans le cadre d'ateliers d'analyse sensorielle, d'évaluation instrumentale ou de cosmétoclinique. Puis, en équipes de quatre, ils se sont glissés dans la peau d'un chercheur afin de présenter leur vision d'un produit de soin pour homme de demain à un jury d'experts scientifiques et marketing. Novateur, ce jeu souligne l'importance de la recherche dans le groupe. Il permet en outre aux équipes de recrutement de renforcer leurs partenariats avec les meilleures universités et écoles scientifiques pour détecter les chercheurs de demain. Dès 2009, "L'Oréal Innovation Lab" est étendu aux Etats-Unis et à la Chine.



—CRÉATIVITÉ 360°
Formation à Shanghai (Chine).



ENCOURAGER LE DIALOGUE

Les relations sociales sont basées sur la confiance et le respect mutuel. Elles reposent sur un dialogue ouvert, participatif et permanent entre les salariés, leurs représentants et la Direction. Ainsi, plus de 24 500 collaborateurs sont couverts par l'Instance européenne de dialogue social (IEDS) de L'Oréal.

En 2008, le groupe est récompensé par le Trophée de l'Engagement durable pour le plan d'épargne retraite collectif, Perco, mis en place en France en 2003. Il souligne le caractère innovant et précurseur du dispositif permettant aux salariés d'épargner tout ou partie de leur Participation en vue de la retraite.

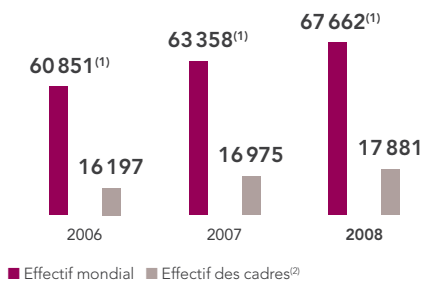
RECONNAITRE L'ENGAGEMENT ET LA PERFORMANCE

L'objectif de L'Oréal est de proposer des rémunérations individuelles et collectives destinées à attirer et retenir les personnes de talent. La contribution de chacun est évaluée en fonction de sa propre performance et récompensée par un salaire compétitif. La rémunération collective est aussi un outil qui permet de développer l'appartenance des collaborateurs à la société et contribue aux objectifs globaux.

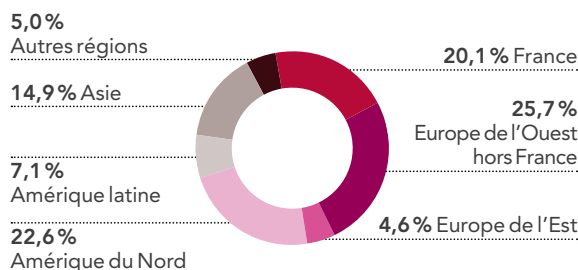
ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

En 2008, L'Oréal lance en France une réflexion sur la classification des métiers industriels et logistiques afin d'établir les compétences clés pour chaque poste. Ce projet vise à accompagner le développement professionnel des collaborateurs travaillant dans les usines et centrales, afin de donner à chacun des perspectives d'évolution de carrière au sein d'un métier et d'un métier à un autre. Le projet a été mené en collaboration avec les représentants des organisations syndicales au niveau européen. Il se poursuivra en 2009.

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS



RÉPARTITION DU PERSONNEL PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE⁽¹⁾ AU 31 DÉCEMBRE 2008



(1) Y compris The Body Shop depuis 2006, les distributeurs américains depuis 2007, la totalité du Club des Créateurs de Beauté et YSL Beauté depuis 2008.
(2) Effectif des cadres de la branche cosmétique, hors YSL Beauté.

Agir pour la diversité et l'égalité

L'engagement du groupe en faveur de la diversité et de l'égalité se traduit par des actions très concrètes.

Diversité : 7 500 managers déjà formés

Lancé fin 2006, le séminaire Diversité dédié aux managers est un pilier de la politique diversité du groupe. Objectifs : aider à identifier et dépasser ses propres barrières, et élaborer des plans d'actions. En 2008, son déploiement s'est considérablement accéléré : 4 660 managers – dont 2 900 en France et 360 en Espagne – ont suivi cette formation, soit 7 500 managers de 32 pays d'Europe formés en deux ans. Des sessions pilotes sont d'ores et déjà lancées dans quatre nouveaux pays : la Russie, l'Autriche, la Grèce et la Suisse.



Premiers Trophées L'Oréal "Initiatives pour le Handicap"

Convaincu qu'une politique de diversité ne peut s'entendre sans une politique en faveur du handicap, L'Oréal considère l'accueil, l'intégration et le développement professionnel des personnes handicapées comme un engagement indispensable vis-à-vis de l'ensemble de ses collaborateurs et des parties prenantes. C'est dans ce contexte très volontariste que L'Oréal a organisé les premiers Trophées L'Oréal "Initiatives pour le Handicap". Ils récompensent des entités du groupe pour leurs actions concrètes en faveur du handicap autour des thèmes suivants : le recrutement et le maintien dans l'emploi de personnes handicapées, les partenariats avec des entreprises du secteur protégé, les actions de sensibilisation autour du handicap et l'accessibilité des locaux et de l'information.

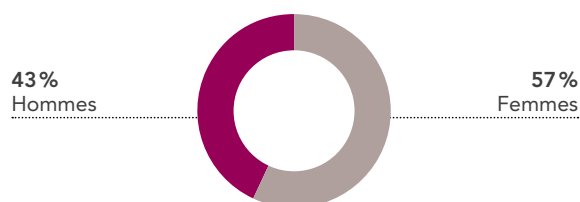
Promouvoir l'emploi des seniors

En avril 2008, L'Oréal organise le premier forum Emploi et Diversité sur le thème "Optimiser sa deuxième partie de carrière" à destination des personnes âgées de plus de 45 ans. Objectifs : valoriser la séniorité et rompre avec les stéréotypes liés à l'âge. Parrainé par le ministère français de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, et initié par le groupe avec d'autres partenaires, ce forum a permis la rencontre d'une douzaine d'entreprises avec 200 seniors expérimentés.

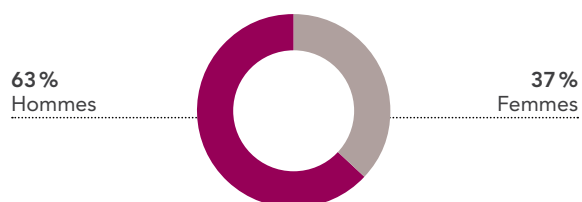
Accord pour l'égalité professionnelle entre hommes et femmes

L'Oréal conduit, depuis de nombreuses années, une politique sociale active en faveur de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, et a développé très tôt des avantages de parentalité permettant d'offrir des conditions favorables pour une meilleure conciliation entre vie familiale et vie professionnelle. En 2008, la Direction de L'Oréal formalise ses engagements dans un accord d'entreprise signé avec l'ensemble des organisations syndicales. Cet accord définit les principes d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes que L'Oréal entend garantir.

RÉPARTITION DES CADRES PAR GENRE EN 2008⁽²⁾



RÉPARTITION DES MEMBRES DES COMITÉS DE DIRECTION PAR GENRE EN 2008⁽²⁾





Veiller aux équilibres financiers et améliorer l'efficacité des organisations

“**L**a Direction Générale Administration et Finances de L'Oréal a poursuivi en 2008 une politique financière équilibrée. Celle-ci s'est accompagnée d'initiatives destinées à améliorer la productivité des organisations et des systèmes mis à la disposition des équipes opérationnelles. Les équipes administration, gestion, finance ont participé activement à la performance opérationnelle des affaires. Elles ont particulièrement contribué au renforcement du contrôle interne, au suivi des cash-flows et au pilotage rigoureux de la performance qui fait l'objet d'une communication étoffée auprès de la communauté financière et des actionnaires individuels. Le groupe a poursuivi activement sa politique de sécurisation des financements, tout en renforçant les grands équilibres de son bilan déjà robuste.”

Christian Mulliez
Vice-Président
Directeur Général Administration et Finances

COMMUNICATION FINANCIÈRE

L'équipe de communication financière assure la diffusion d'une information complète et transparente à destination des investisseurs institutionnels et des actionnaires individuels ainsi qu'auprès des analystes financiers et de la presse patrimoniale. 2008 marque une intensification des actions de communication tant auprès des investisseurs institutionnels, en particulier à l'international, que des actionnaires individuels, dans les grandes régions françaises.

GESTION/CONSOLIDATION

L'organisation gestion/consolidation de L'Oréal repose sur un système d'information solide, homogène et décisionnel qui vise à anticiper et piloter de façon précise la performance économique. Le développement des systèmes d'information s'est poursuivi en 2008 afin d'améliorer la réactivité dans

l'actualisation des données financières, donnant ainsi au management une plus grande flexibilité dans le pilotage de la gestion et l'adaptation des décisions à l'environnement économique. Les équipes de gestion exercent une vigilance constante en matière de contrôle des coûts et veillent à la mise en œuvre des orientations prises par la Direction Générale.

DES SYSTÈMES D'INFORMATION AU SERVICE DE L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

Fin 2008, près de 85% du chiffre d'affaires est couvert par le déploiement du progiciel de gestion intégré du groupe. Son implantation s'est en particulier étendue en Amérique – Etats-Unis, Pérou, Venezuela – et en Asie – Inde, Asean. Les dynamiques de convergence des plates-formes techniques se sont poursuivies, notamment en Espagne et en Europe du Nord. Les travaux d'intégration informatique des activités YSL Beauté ont également démarré rapidement sur l'ensemble des zones opérationnelles. Enfin, les efforts ont été poursuivis pour doter les collaborateurs d'outils efficaces de communication et de mobilité.



Le regroupement des équipes sur des sites uniques se poursuit, comme en Espagne où un nouveau siège a été inauguré.

faits marquants 08

Réalisation de l'acquisition stratégique d'YSL Beauté, de Columbia Beauty Supply aux Etats-Unis et de 50% de Club des Créateurs de Beauté.

L'Oréal reçoit le 1^{er} prix du rapport annuel décerné par "La Vie Financière" en partenariat avec "Les Echos".

Finalisation en Europe et déploiement en Asie des chantiers de mutualisation qui permettent de renforcer l'efficacité opérationnelle des structures d'appui – systèmes d'information, relations humaines, finance et achats.



Assemblée Générale des actionnaires de L'Oréal, Paris, 22 avril 2008, Carrousel du Louvre.

Engagements

Amélioration des normes de gestion et procédures de contrôle interne

Dans une démarche de progrès continu du contrôle interne, le groupe a engagé un travail d'amélioration des normes de gestion et des procédures de contrôle interne. Les sujets abordés répondent aux constats les plus fréquents de l'audit interne et visent notamment les processus des filiales relatifs aux transactions avec les clients, aux relations avec les fournisseurs ainsi qu'à la protection et à la gestion des stocks et des actifs corporels.

Le travail est effectué sur la base des "bonnes pratiques" existantes des divisions et zones, ainsi que sur les recommandations des équipes de l'audit interne. L'objectif est de formaliser davantage les instructions nécessaires à une meilleure mise en œuvre opérationnelle des principes clés énoncés dans le guide des **Fondamentaux du Contrôle Interne**, référentiel du groupe.



FISCALITÉ

La Direction de la fiscalité a pour mission de sécuriser et d'optimiser les engagements fiscaux du groupe dans le respect des lois et réglementations des différents pays.

L'AUDIT INTERNE AU SERVICE DU CONTRÔLE

L'équipe d'audit interne a réalisé 47 missions en 2008. Ces audits ont porté sur 32 affaires commerciales qui représentent environ 30% du chiffre d'affaires du groupe et 11 usines ou *supply chains*; les usines auditées représentent environ 14% de la production mondiale en unités. Par ailleurs, quatre autres missions ont été réalisées sur des thèmes plus spécifiques ou transversaux. 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'action à mettre en œuvre par l'entité auditée.

BILAN SOLIDE ET SÉCURISATION DE LA DETTE

Le bilan de L'Oréal est solide. L'endettement financier est raisonnable : l'endettement financier net ressort à 3700 millions d'euros, soit 31,3% des capitaux propres.

Cette dette est constituée pour partie de crédits bancaires à moyen terme dont les principales échéances se situent en 2011-2012; et pour le reste, de billets de trésorerie (*commercial paper*) sécurisés par des lignes de crédit confirmées. De longue date, le groupe a négocié des accords avec ses principales banques afin d'obtenir de bonnes conditions de financement de sa dette. De plus, le groupe dispose d'une participation financière de 9% au capital de Sanofi-Aventis.

JURIDIQUE ET ASSURANCES

La direction juridique apporte conseil et contrôle aux divisions en vue d'assurer la protection du déploiement des affaires dans la conformité aux lois et réglementations. Les missions comprennent notamment la création, la gestion et la défense du patrimoine de marques du groupe, la sécurisation juridique des opérations des affaires et l'élaboration des stratégies de prévention des risques, de défense ou d'attaque dans le cadre d'éventuels contentieux. Dans le domaine des assurances, le groupe poursuit en 2008 la mise en place de programmes globaux, notamment en responsabilité civile, dommages et pertes d'exploitation, et transport.

Vos interlocuteurs

Actionnaires individuels et autorités de marché

Jean Régis Carof
jcarof@loreal-finance.com

Carolien Renaud-Feitz
cfeitz@loreal-finance.com

Numéro vert dédié aux actionnaires :

N° Vert 0 800 666 666

De l'étranger : +33 1 40 14 80 50

Services Actionnaires L'Oréal
BNP Paribas – Securities Services
Service aux émetteurs
Immeuble Tolbiac
75450 Paris cedex 09

Analystes financiers et investisseurs institutionnels

Caroline Millot
Tél. : 01 47 56 86 82
cmillot@dga.loreal.com

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

Journalistes

Presse internationale
Mike Rumsby
Tél. : 01 47 56 76 71
mrumsby@dgc.loreal.com

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

Presse française
Guylaine Mercier
Tél. : 01 47 56 40 24
gmercier@dgc.loreal.com

Vos rendez-vous 2009

Réunions d'actionnaires



Inscrivez-vous aux réunions d'actionnaires
sur www.loreal-finance.com

Communiqués financiers

- 16 février 2009
Chiffre d'affaires et résultats annuels 2008
- 24 avril
Mise en paiement du dividende⁽¹⁾
- 6 mai 2009
Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2009
- 28 août 2009
Résultats semestriels

⁽¹⁾ Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 16 avril 2009.

RESTEZ INFORMÉ SUR www.loreal-finance.com


Inscrivez-vous aux alertes e-mails pour être prévenu de la publication des communiqués, *Lettres aux Actionnaires*, *Mémento de l'Actionnaire* et de toute autre brochure du groupe.

Édité par la Direction Générale de l'Administration et des Finances et par la Direction Générale de la Communication et des Relations Extérieures de L'Oréal.

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.

Crédits photos : Abacapress (p. 21), Ruven Afanador (p. 36, 49, 51), Farida Ait Mouhebe (p. 97), Rogerio Anguiano Resende (p. 65, 81), David Arraez (p. 17, 30, 96), Asia Images Group/Getty Images (p. 82), Bahi (p. 30, 99), Carole Bellaïche (p. 3), Caterina Bernardi/Getty Images (p. 80), BHP Studios (p. 67, 75), Enrico Bonfanti (p. 67), Marc Bonneville/Eyedeia Illustration (p. 44, 51, 73, 77), Stéphane de Bourgies (p. 5, 8/9, 42, 48, 56, 64, 88, 94, 98), Stéphane de Bourgies & Alain Buu (p. 92), Alain Buu (p. 14/15, 16, 17, 93), Regan Cameron (p. 36), Alex Cayley (p. 37), David Chasey (p. 36, 79), Cyril Coussat/Eyedeia Illustration (p. 38, 45, 58, 65, 67, 73, 83), Stéphane Coutelle (p. 36, 62/63), Francis Demange/Eyedeia Illustration (p. 88), Dici Design (p. 95), Meredith Dimig (p. 72, 79), Koichiro Doi (p. 37), Eastphoto/Getty Images (p. 33), Douglas Engle/Eyedeia Illustration (p. 81), Bruno Fabbris (p. 36), Amid Fadavi/Blue Up Photography (p. 95), Pam Francis/Getty Images (p. 78), Fullsix (p. 95), Getty Images (p. 61), Harald Gottschalk (p. 75), Jacques-Yves Gucia (p. 65), Martin Hangen/Eyedeia Illustration (p. 53), Vincent Hazat/Getty Images (p. 32), Catherine Henriette (p. 21), Eric Huberty (p. 22), Jupiterimages (p. 71), Greg Kadel (p. 36), Atul Kasbekar (p. 36), Christian Kettiger/Agence A. Jacquet (p. 36), Nick Knight (p. 37), Kutlu (p. 36), Brigitte Lacombe (p. 57), Thomas Lagrange (p. 57), François Lamy (p. 58), Hoho Lee (p. 83), Pierre Le-Tan (p. 37), Charles Leung (p. 46/47, 51), Peter Lindbergh (Couverture), L'Oréal (p. 16, 17, 22, 23, 45, 57, 59, 75, 81, 83, 94, 96), Héctor Martín/Aguirre Newman (p. 98), Ruslan Mashkov (p. 77), Matteo pour L'Oréal Recherche (p. 86/87, 89, 90, 91), Rob Matthews (p. 51, 75), Eduardo Melo (p. 60), Carlos Eduardo Mendoza Lopez (p. 81), Mert & Marcus (p. 37), Scott Needham (p. 60), Jacques Olivar (p. 57), Marc Philbert (p. 36), Olivier Placet (p. 38, 43), Jan Polverini & Linda Antalova/2xlight photography (p. 39), Mike Powell/Getty Images (p. 74), Thomas Rafalzyk (p. 43), Hany Ramzy Ata/Eyedeia Illustration (p. 39, 69, 85), Jukka Rapo/Getty Images (p. 76), Dusan Reljin (p. 40/41, 54/55), Miguel Reveriego (p. 36), Kirill Samurskiy (p. 52), David Stanton (p. 53, 73, 85), Marc Segal (p. 37), George Shelley Productions/Getty Images (p. 35), Wing Shya (p. 51), David Sims (p. 57), Jan Skarżyński (p. 59), Sky View/Getty Images (p. 34), Smith Collection/Getty Images (p. 33), Gerardo Somoza/Eyedeia Illustration (p. 52, 79), Anne Sorokolet/Eyedeia Illustration (p. 66), Stockbyte/Getty Images (p. 35), Olivier Strewé/Getty Images (p. 35), Solve Sundsbø (p. 37, 57), Yasmine Tahiri (p. 39), Naoko Takanashi (p. 81), Bruce Talbot/Getty Images (p. 84), Yamada Taro/Getty Images (p. 43), Mario Testino (p. 37), The Body Shop (p. 37, 68, 69, 70), Michael Thompson (p. 57), TMP (p. 95), TMP & Corbis (p. 94), Eric Traore (p. 57), Donna Trope (p. 57), Kei Uesugi/Getty Images (p. 35), Lev Unrod (p. 65), Art Vandelay/Getty Images (p. 32), Eric Vandeville/Eyedeia Illustration (p. 50, 57), Paulo Vicente Da Silva (p. 23), Isabelle Walter (p. 89), Bruce Weber (p. 37), Westworks GmbH (p. 73), Kenneth Willardt (p. 36), Olaf Wipperfurth (p. 49), Leon Yu (p. 61), Hernan Zenteno/Eyedeia Illustration (p. 72), X.

Crédits photos des pages "Centenaire" : David Arraez (p. 11), Peter Lindberg (p. 13: 1990, 1996), L'Oréal (p. 10; p. 12: 1909, 1947; p. 13: 1963), L'Oréal Recherche (p. 13: 1982), L'Oréal/Adagp Paris 2009/Loupot (p. 12: 1929, 1934, 1942), L'Oréal/Adagp Paris 2009/Savignac (p. 12: 1954), L'Oréal/DR (p. 12: 1925, 1929, 1954, 1960; p. 13: 1964, 1970, 1982, 1996), L'Oréal/DR Billwerts (p. 12: 1954), L'Oréal/Harry Meerson (p. 12: 1935), L'Oréal/L. Lorelle (p. 10), Sarah Moon (p. 13: 1978), Frédéric Neema/Gamma/Eyedeia Illustration (p. 13: 2000), Zeng Nian/Gamma/Eyedeia Illustration (p. 11), Norman-Jean Roy (p. 13: 2004), Roger Turqueti (p. 13: 1986), Eric Vandeville/Eyedeia Illustration (p. 13: 2008), X.

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



Sources Mixtes

Groupe de produits issu de forêts bien gérées, de sources contrôlées et de bois ou fibres recyclés.

www.fsc.org Cert no. FCBA-COC-000067
© 1996 Forest Stewardship Council

L'ORÉAL

Société Anonyme
au capital de 119689042 euros
632 012 100 R.C.S. Paris

Siège administratif :
41, rue Martre
92117 Clichy
Tél. : 01 47 56 70 00
Fax : 01 47 56 86 42

Siège social :
14, rue Royale
75008 Paris

www.loreal.com
www.loreal-finance.com