



# ANNUAL GENERAL MEETING

2015

**Jean-Paul Agon**  
Chairman and Chief Executive Officer



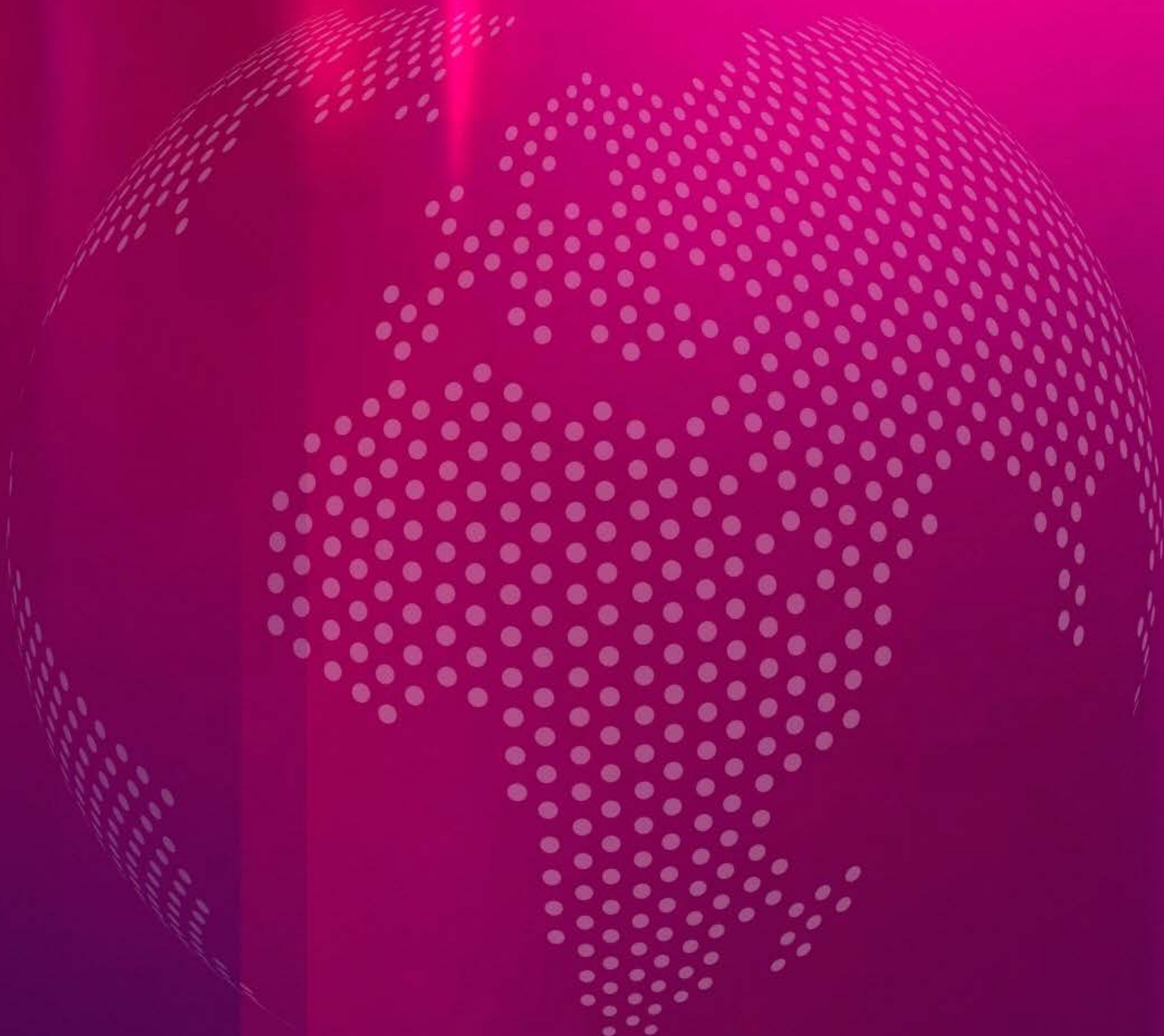
SOLID

PERFORMANCE

PROGRESS, TRANSFORMATION

L'ORÉAL  
**+3.7%\***

\* Like-for-like cosmetics sales growth

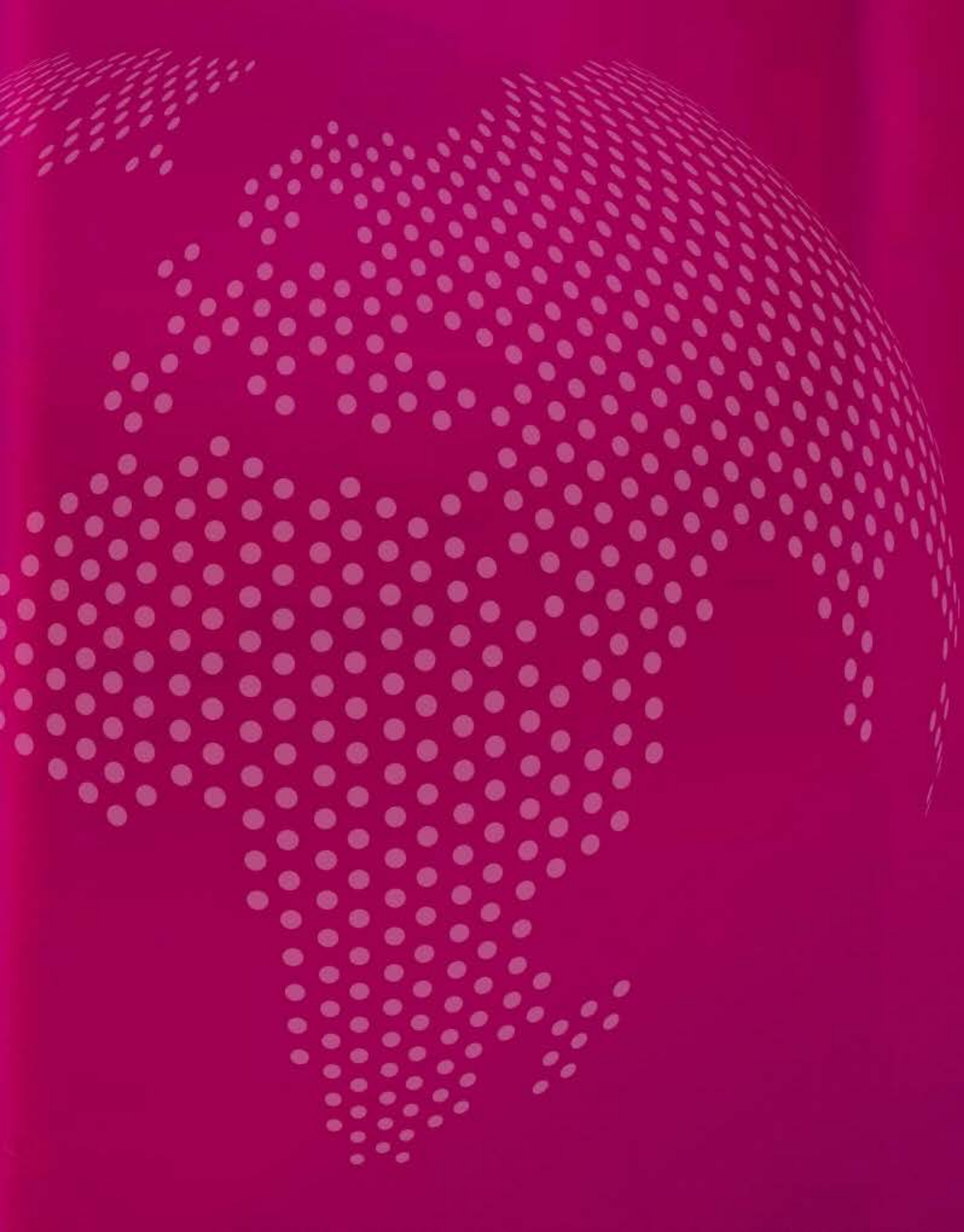


WORLDWIDE  
COSMETICS  
MARKET

~ +3.5%\*

\*Excluding soaps, razors and toothpastes. 2014 provisional estimates  
Source: L'Oréal estimates. Excluding exchange rate impact.





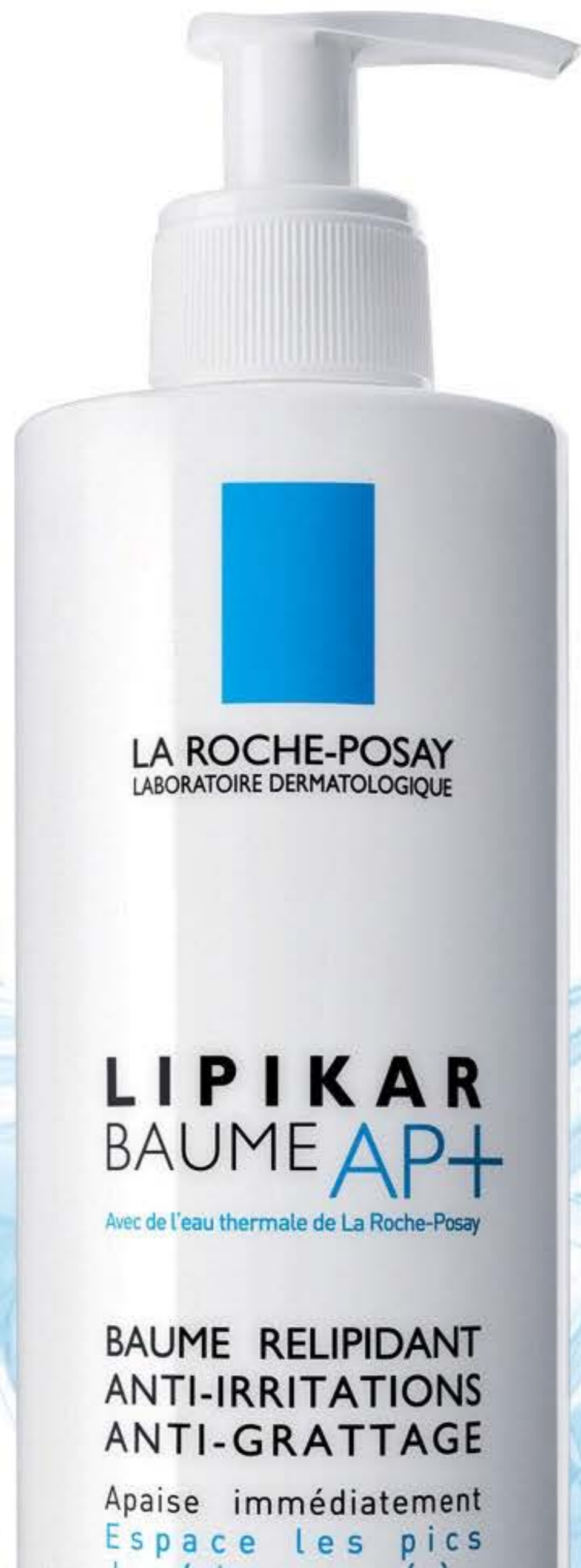
GROWTH  
ALL  
DIVISIONS  
AND ALL  
REGIONS

ACTIVE  
COSMETICS

+8.7%\*

\* like-for-like sales growth





LA ROCHE-POSAY  
LABORATOIRE DERMATOLOGIQUE

**LIPIKAR**  
BAUME **AP+**

Avec de l'eau thermale de La Roche-Posay

BAUME RELIPIDANT  
ANTI-IRRITATIONS  
ANTI-GRATTAGE

Apeace immédiatement  
Espace les pics

No. 21  
IN THE WORLDWIDE  
DERMOCOSMETICS  
MARKET  
AFTER VICHY



L'ORÉAL  
LUXE

+7.1%\*

\* Like-for-like growth



LA VIE EST BELLE



No.1

FRANCE

No.2  
EUROPE

No.4  
WORLDWIDE



*Kiehl's*  
SINCE 1851



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

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



clarisonic  
*The power to be beautiful.*

URBAN DECAY



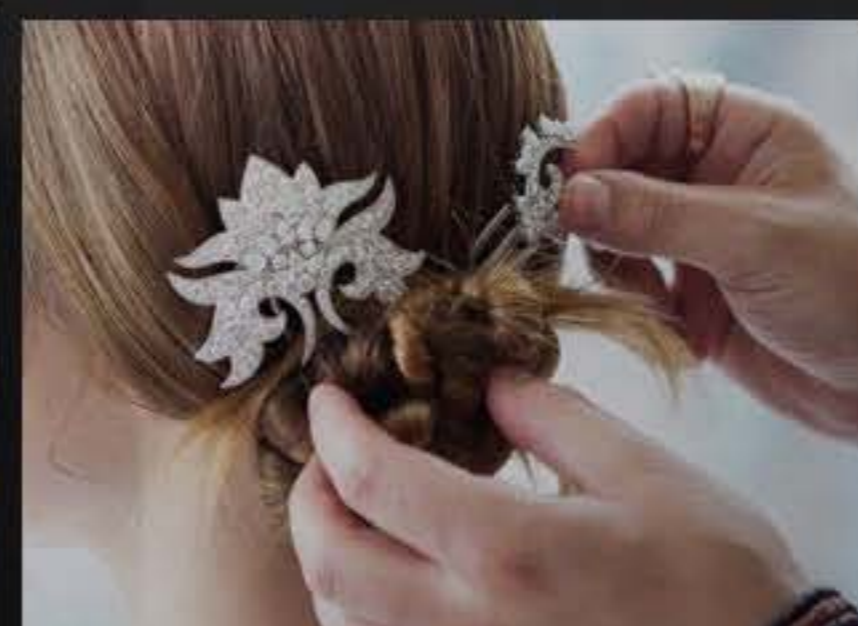


PROFESSIONAL  
PRODUCTS

+2.6%\*

\*Like-for-like sales growth

# 1.5 MILLION HAIRDRESSERS WORLDWIDE





# HAIR DENSITY

KÉRASTASE  
PARIS

+ 1700 NEW HAIR  
IN 3 MONTHS\*




DENSIFIQUE  
Hair Density Activator

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

Find your salon.  
kerastase.com

\*Clinical study: 100 women with thinning hair, daily application during 3 months on 100 people.

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



+ thickness + density  
+ 1700 hairs in 3 months\*  
**SERIOXYL**

EXCLUSIVELY BY  
**L'ORÉAL**  
PROFESSIONNEL  
PARIS

lorealprofessionnel.com

\*Clinical study: 100 women with thinning hair, daily application during 3 months on 100 people.

new  
**cerafill**  
dense fx  
hair diameter  
thickening treatment



**Thicker,  
fuller hair  
instantly!**

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

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



POWERED BY **REDKEN**  
SCIENCE

SCIENCE  
POWERED BY REDKEN



STEMOXYDINE





CONSUMER  
PRODUCTS

+1.6%\*

\*Like-for-like sales growth





## NORTH AMERICA

L'ORÉAL	MARKET
+1.1%*	+3%**

## WESTERN EUROPE

L'ORÉAL	MARKET
+2.4%*	0%**

## NEW MARKETS

L'ORÉAL	MARKET
+6.9%*	+5%**

\*Like-for-like sales growth

\*\*Excluding soaps, razors and toothpastes. 2014 provisional estimates.  
Source: L'Oréal estimates. Excluding exchange rate impact.

# WESTERN EUROPE

L'ORÉAL  
**+2.4%**\*

MARKET  
**0%**\*\*

GERMANY  
**+6.0%**\*

UNITED  
KINGDOM  
**+4.4%**\*

SOUTHERN  
EUROPE  
**+2.4%**\*

\*Like-for-like sales growth

\*\*Excluding soaps, razors and toothpastes. 2014 provisional estimates.  
Source: L'Oréal estimates. Excluding exchange rate impact.

# STRATEGIC MARKET



# BRIGHT PROSPECTS



INTRODUCING HAIRCARE

## BLENDED FOR BRITAIN

FIND YOUR **Ultimate Blend**

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



# NEW MARKETS

L'ORÉAL

+6.9%\*

MARKET

+5%\*\*

\*Like-for-like sales growth

\*\*Excluding soaps, razors and toothpastes. 2014 provisional estimates.  
Source: L'Oréal estimates. Excluding exchange rate impact.

LATIN  
AMERICA  
+10.0%\*

AFRICA,  
MIDDLE EAST  
+13.5%\*

WESTERN  
EUROPE  
+6.0%\*

ASIA,  
PACIFIC  
+5.3%\*

# NORTH AMERICA



L'ORÉAL

+ **1.1**%\*

MARKET

+ **3**%\*

\*Like-for-like sales growth

\*\* Excluding soaps, razors and toothpastes. 2014 provisional estimates.  
Source: L'Oréal estimates. Excluding exchange rate impact.





EXTRAORDINARY VOLUME  
FEELS LIKE 2X  
MORE HAIR

NEW



OUR FIRST HAIRCARE SYSTEM TO  
INCREASE THE DIAMETER OF HAIR

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

ADVANCED HAIRCARE  
VOLUME FILLER  
with FILLOXANE

The science behind extraordinary hair.



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

EST. 1972 **Majestic Delicatessen Cafe**

**SAVAGES**  
JULY 6

**NYC TAXI**

**\$3.00 INITIAL FARE**



Saks Fifth Avenue

BONBO  
VIKTOR&ROLF

BONBO  
VIKTOR&ROLF

VIKTOR&ROLF

12

This window display features two mannequins dressed in vibrant orange, long-sleeved, floor-length outfits. The background is a light-colored wall with the text 'BONBO VIKTOR&ROLF' repeated. A small black sign with white text 'BONBO VIKTOR&ROLF' is visible. The floor is a bright orange color. The brand name 'VIKTOR&ROLF' is printed at the bottom.

VIKTOR&ROLF

13

This window display features a large, stylized bow made of red and orange fabric. The bow is set against a light-colored background with the text 'BONBO VIKTOR&ROLF' repeated. The floor is a bright orange color. The brand name 'VIKTOR&ROLF' is printed at the bottom.



healthy skincare center

VICHY  
LABORATOIRES

VICHY  
LABORATOIRES

No. 1  
SKINCARE BRAND  
IN EUROPEAN  
PHARMACIES

VICHY  
LABORATOIRES

ADVANCING  
SKIN HEALTH

Enhanced efficacy  
through a personalized  
skin analysis

LA ROCHE-POSAY  
LABORATOIRES PHARMACEUTIQUES



Wrinkle filling + instant lifting effect

LIFTACTIVPRO SERUM [C+]  
INTENSIVE WRINKLE (CONCENTRATE)

DERIVED FROM ZINC LAMEN  
AND ALGATEX TECHNOLOGY

NEW

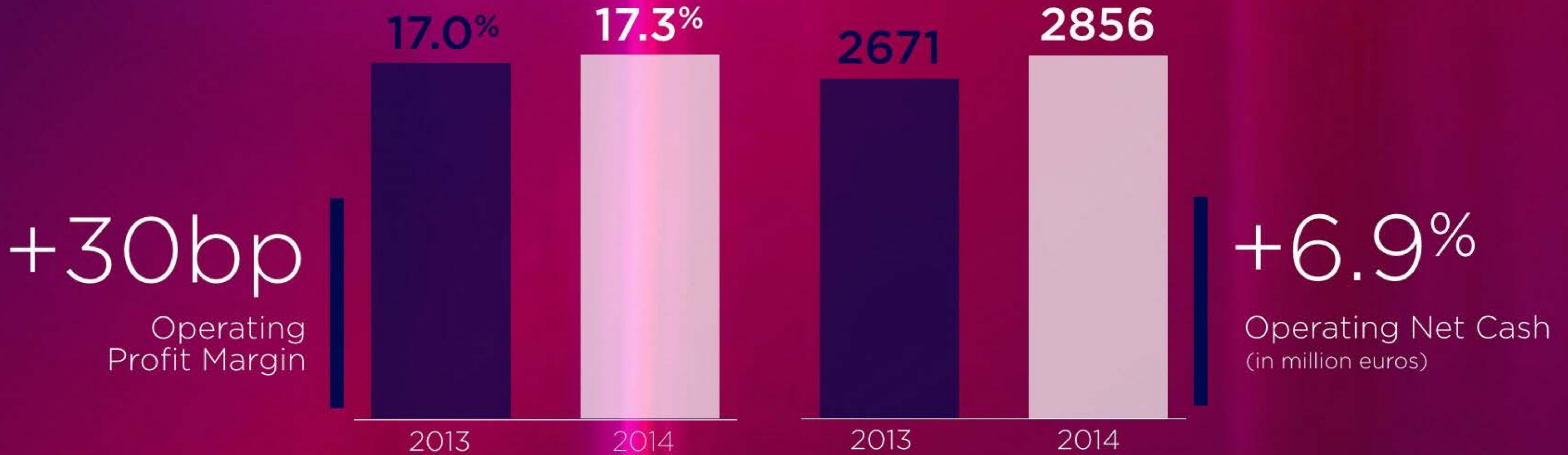
VICHY  
LABORATOIRES



Healthy Skincare Center



# SOLID PERFORMANCE



# SOLID PERFORMANCE

+4.1%

Earnings per share\*\*  
(in euros)

5.13

5.34

2013

2014

2 958

4 910

2013

2014

+66%

Net profit\*  
(in million euros)

\*After non-controlling interests.

\*\*Diluted earnings per share based on net profit from continuing operations excluding non-recurring items, after non-controlling interest.

A BUSINESS MODEL

BASED ON  
STRONG VALUE  
CREATION





A YEAR OF  
PROGRESS AND  
TRANSFORMATION



ADAPT TO A  
FAST-CHANGING  
WORLD



EXTERNAL  
GROWTH



# STRATEGIC ACQUISITIONS

DECLÉOR  
PARIS

NEW MARKET

# PROFESSIONAL SKINCARE

  
CARITA  
PARIS





# GROWTH RESERVOIR

FOR THE DIVISION





mq

MAGIC MOMENT  
美即面膜

# No.1 SKINCARE MASKS IN CHINA





me

MAGIC MOMENT

美即面膜



**Niely**  
Cosméticos

# NO.1 HAIRCOLOR IN BRAZIL





NYX<sup>™</sup>

PROFESSIONAL MAKEUP

MASS-MARKET  
PROFESSIONAL  
MAKE-UP

# NYX

PROFESSIONAL MAKEUP

# 100% DIGITAL



NYX™

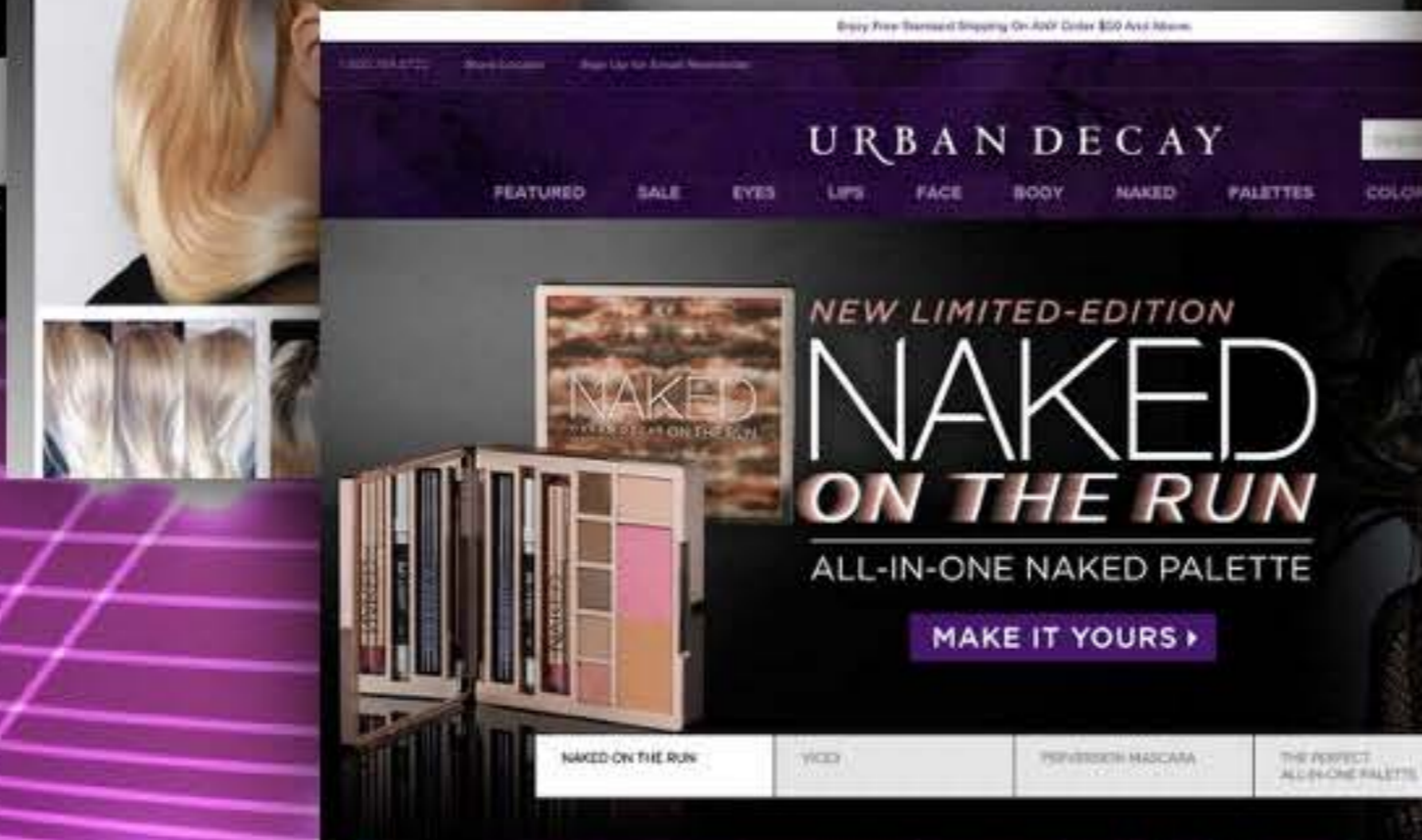
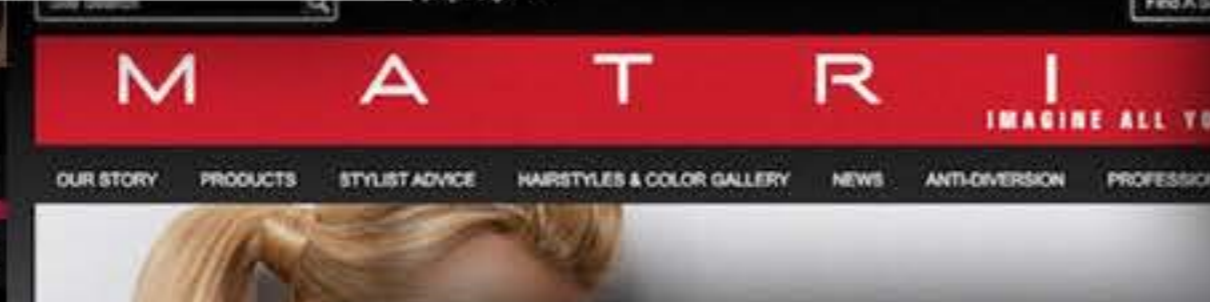
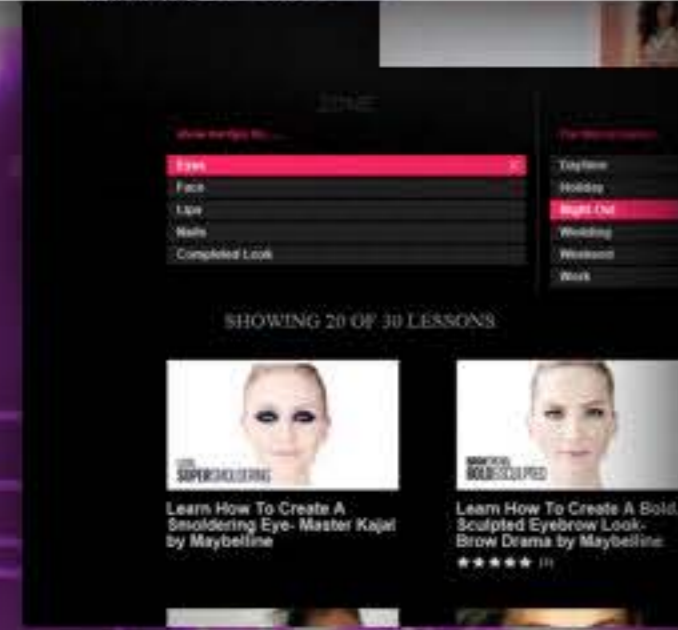
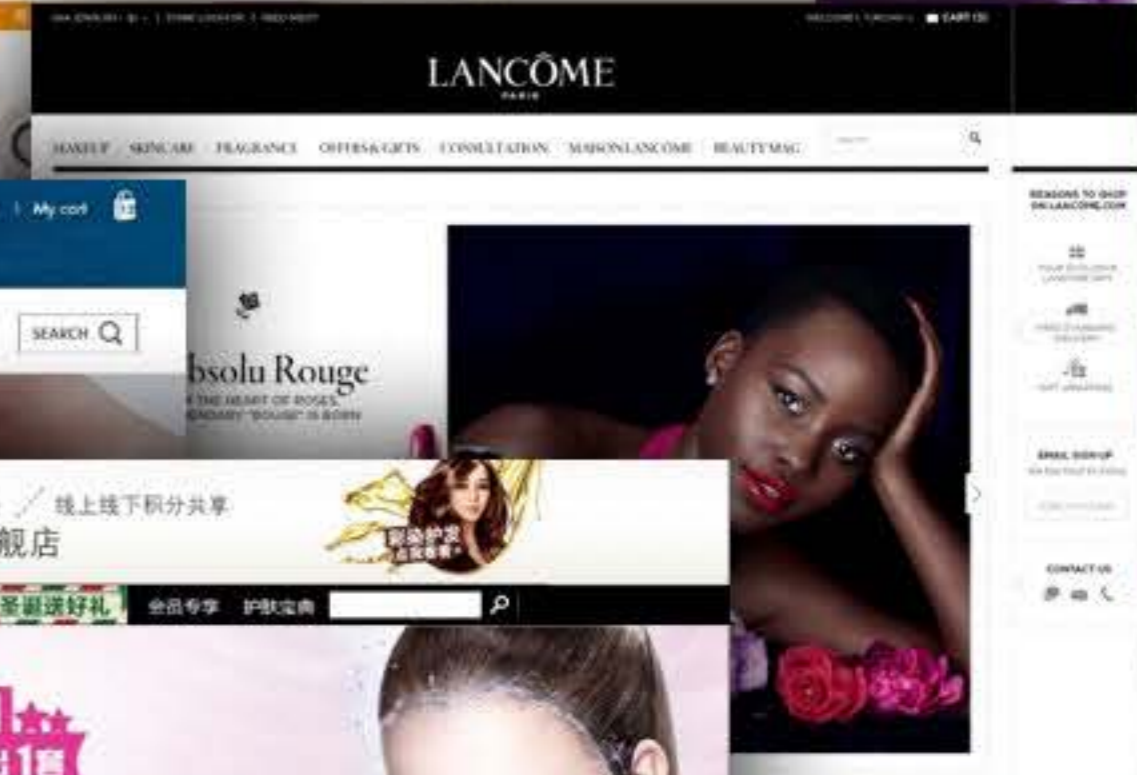
PROFESSIONAL MAKEUP

# GLOBALISING



# DIGITAL TRANSFORMATION







TREMENDOUS  
OPPORTUNITY  
FOR L'ORÉAL



# PIONEERS AND LEADERS

IN DIGITAL BEAUTY



**SHARING  
BEAUTY**  
WITH ALL





# KEY TO SUSTAINABILITY

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

SHARING  
OUR GROWTH



INNOVATING  
SUSTAINABLY



SHARING  
BEAUTY  
WITH ALL



CONSUMING  
SUSTAINABLY



PRODUCING  
SUSTAINABLY

**SHARING  
BEAUTY**  
WITH ALL



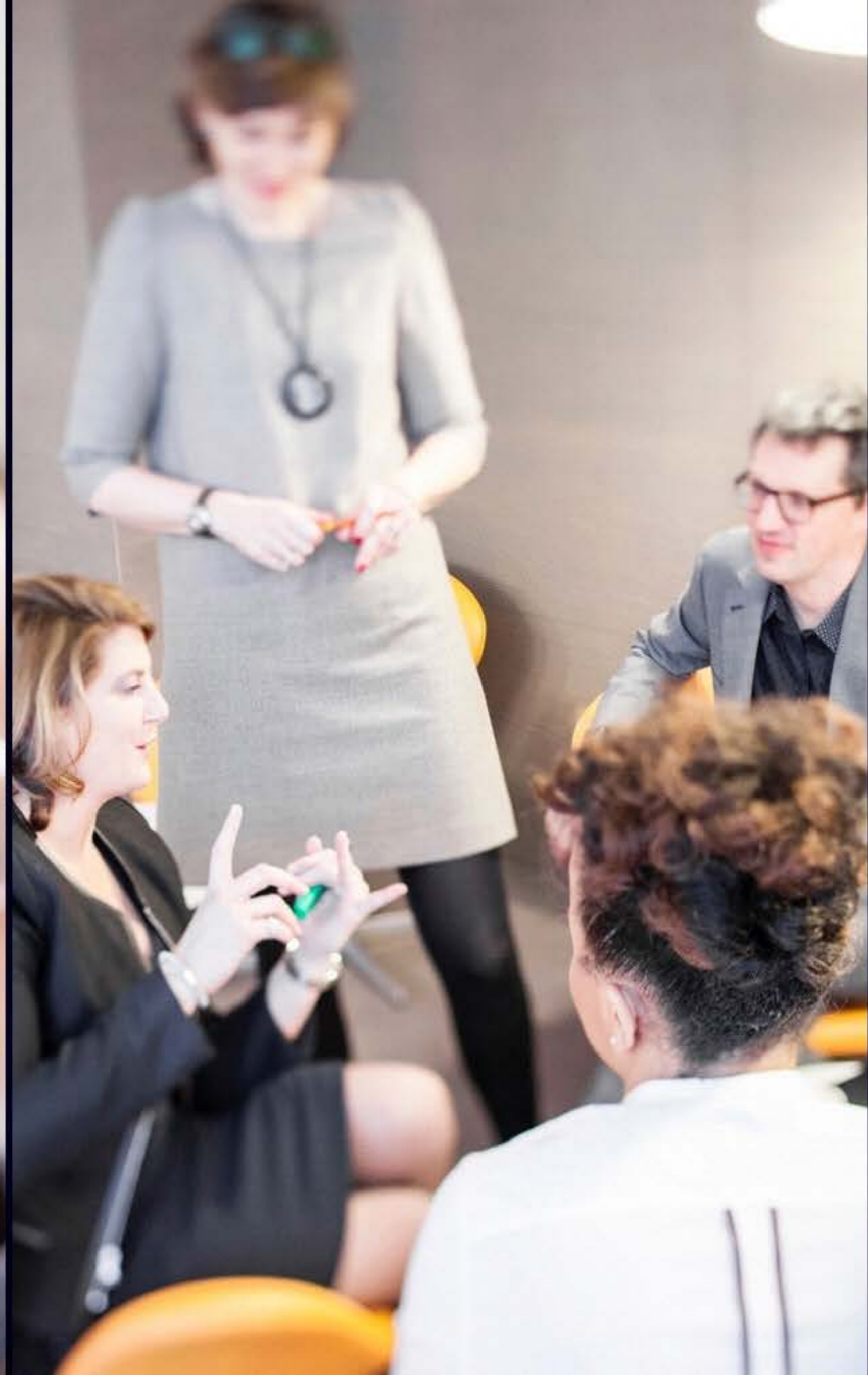


L'ORÉAL  
**SHARE & CARE**  
PROGRAM

Protect · Care · Balance · Enjoy











强韧敏感肌 从容面对污染

— 经9项科学验证 —

1 清洁  
2 修护  
3 阻隔

VICHY  
LIFTACTIV  
SUPREME

GIORGIO ARMANI  
the eau de parfum

GIORGIO ARMANI  
the eau de parfum

GIORGIO ARMANI  
the eau de parfum

VICHY  
PURETE THERMALE  
3-1

POWERBOMB

全新  
虫草·焕颜  
焕细腻弹润  
盈饱满紧实

BIOThERM  
BLUE THERAPY  
SERUM-IN-OIL  
NIGHT

KERASTASE  
+1700 NEW HAIR  
IN 3 MONTHS

KERASTASE  
DISCIPLINE  
WITHOUT RIGIDITY

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

new cerafill  
denser for  
hair restoration  
Thicker,  
fuller hair  
instantly!  
POWERED BY REDKEN  
SCIENCE

ONLY THE  
BRAVE  
ORIGINAL  
WILD THE NEW FRAGRANCE  
Tattoo

Anais Anais  
MON PREMIER

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

无厚粉 好气色  
CC霜

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

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

GARNIER  
MEN  
Revolutionary  
Dull Cell F  
New Garnier  
Double Wh  
by Duo Feat



# 2015 CONFIDENCE DETERMINATION

2015

# 1ST QUARTER

CONSOLIDATED SALES

LIKE-FOR-LIKE  
GROWTH

+4%

2015

# 1ST QUARTER

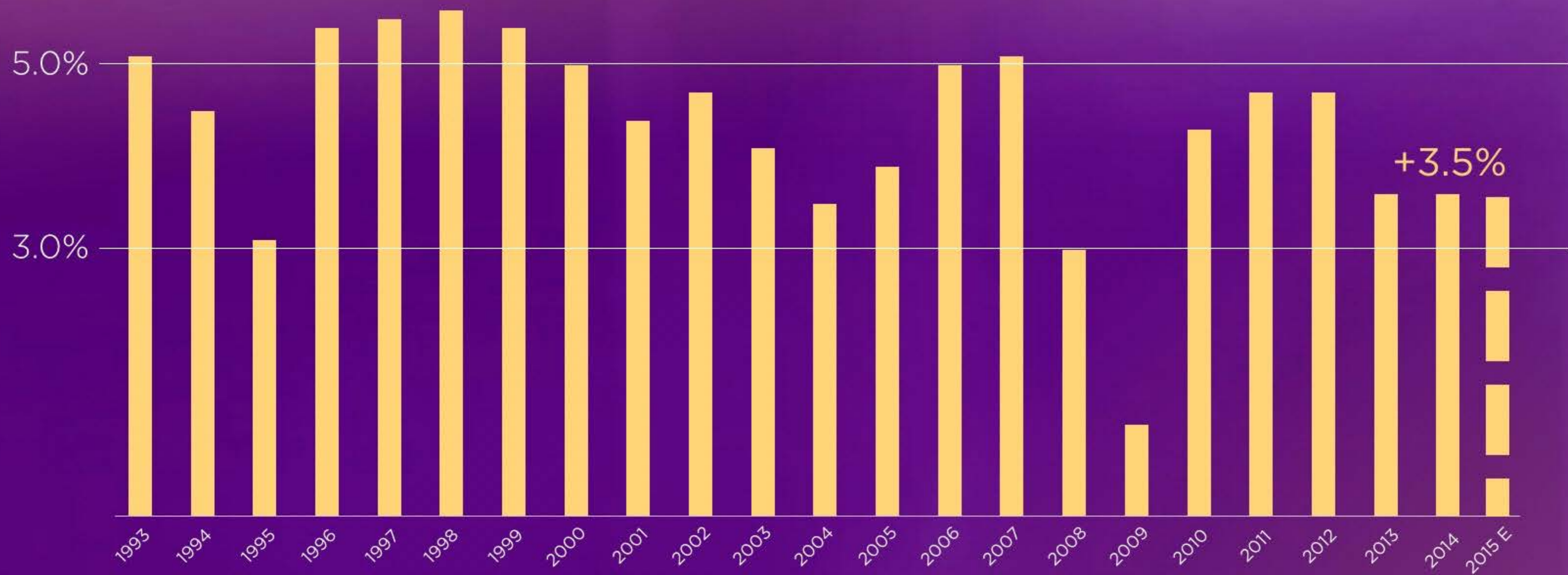
CONSOLIDATED SALES

REPORTED  
GROWTH

+14.1%

# CONTINUING GROWTH

## OF THE COSMETICS MARKET



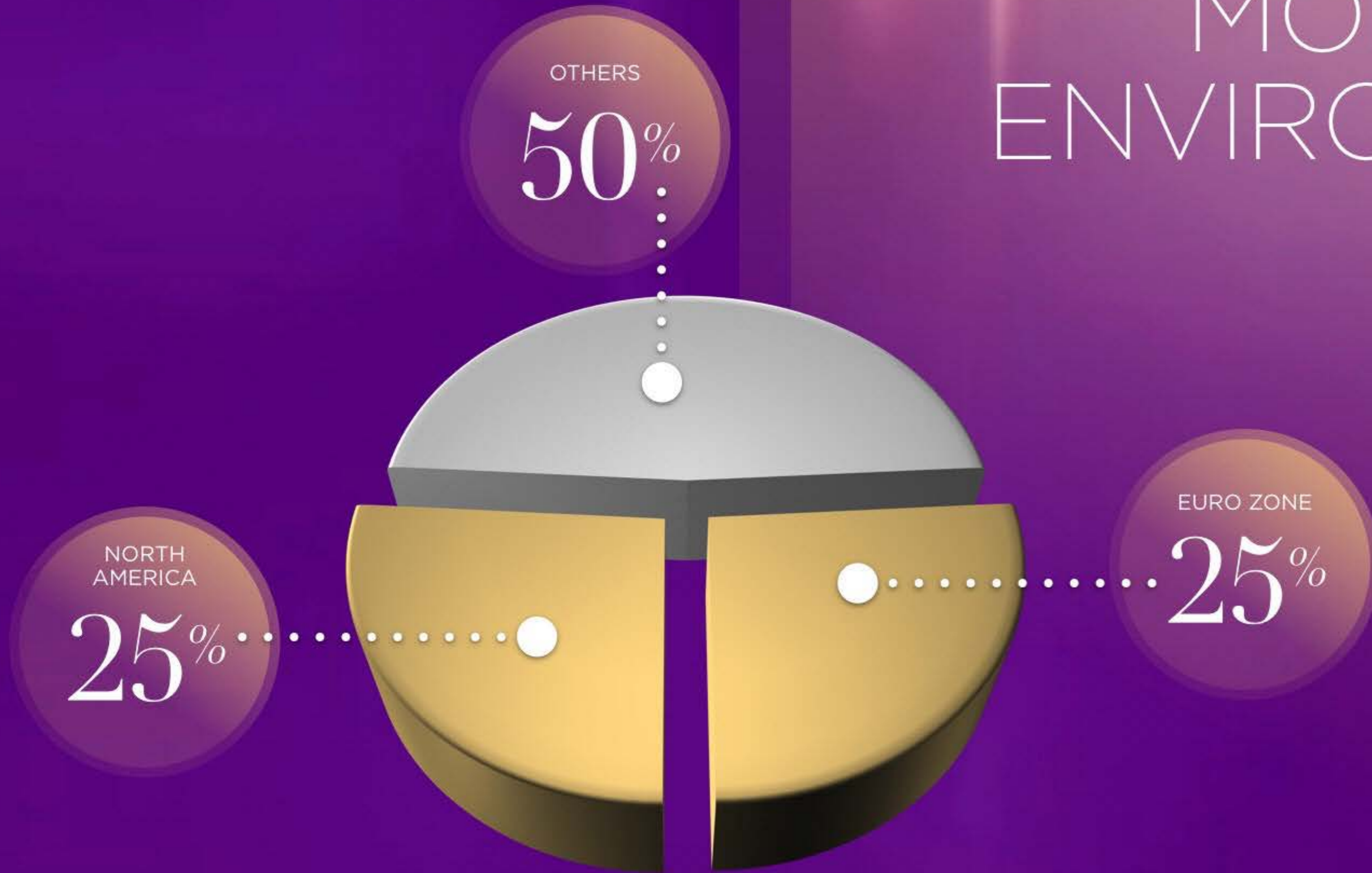
STRENGTHENING  
OUR POSITIONS  
IN ALL DIVISIONS  
IN ALL REGIONS

The background features a complex, abstract pattern of overlapping, slightly curved lines that create a sense of depth and movement. The color palette is dominated by deep purples and magentas, with some areas appearing darker, almost black, and others catching the light to show a reddish-pink hue. A prominent vertical band of a lighter, more saturated purple runs through the center of the image, serving as a backdrop for the text.

TAILWINDS |

# MONETARY ENVIRONMENT

WEIGHT IN CONSOLIDATED SALES  
JANUARY 2015









up to -70% up to -70%

0%

is

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

TEZENIS

UNDERGROUND

OXFORD CIRCUS STATION

opening soon

THE MOST AWESOME ACTION CAST EVER ASSEMBLED...

Oxford Circus 12

Victor Green 94





# UNCERTAIN ECONOMIC ENVIRONMENT

OPTIMISTIC  
AND CONFIDENT

CONFIDENCE IN OUR ABILITY  
TO ACCELERATE OUR DEVELOPMENT,  
OUTPERFORM THE MARKET  
AND ACHIEVE ANOTHER YEAR  
OF GROWTH IN BOTH SALES  
AND PROFITABILITY

CONFIDENCE  
FOR THE FUTURE

1

# CLEAR STRATEGIC PROJECT



OUR MISSION  
BEAUTY FOR ALL |



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

# UNIVERSALISATION

GLOBALISATION  
WHILE RESPECTING  
DIFFERENCES



1 BILLION

NEW  
CONSUMERS

2

# UNIQUE STRENGTHS





L'ORÉAL  
BEST  
EMPLOYER  
IN FRANCE

**Capital** 3,90 €  
N° 261 FÉVRIER 2015

**PALMARES EXCLUSIF**  
Les **400** meilleurs  
**employeurs**  
de France

Le top des conditions de travail, des salaires, des évolutions de carrière, de l'égalité hommes-femmes, de la loyauté à l'égard des collaborateurs, de l'équilibre vie pro-vie privée

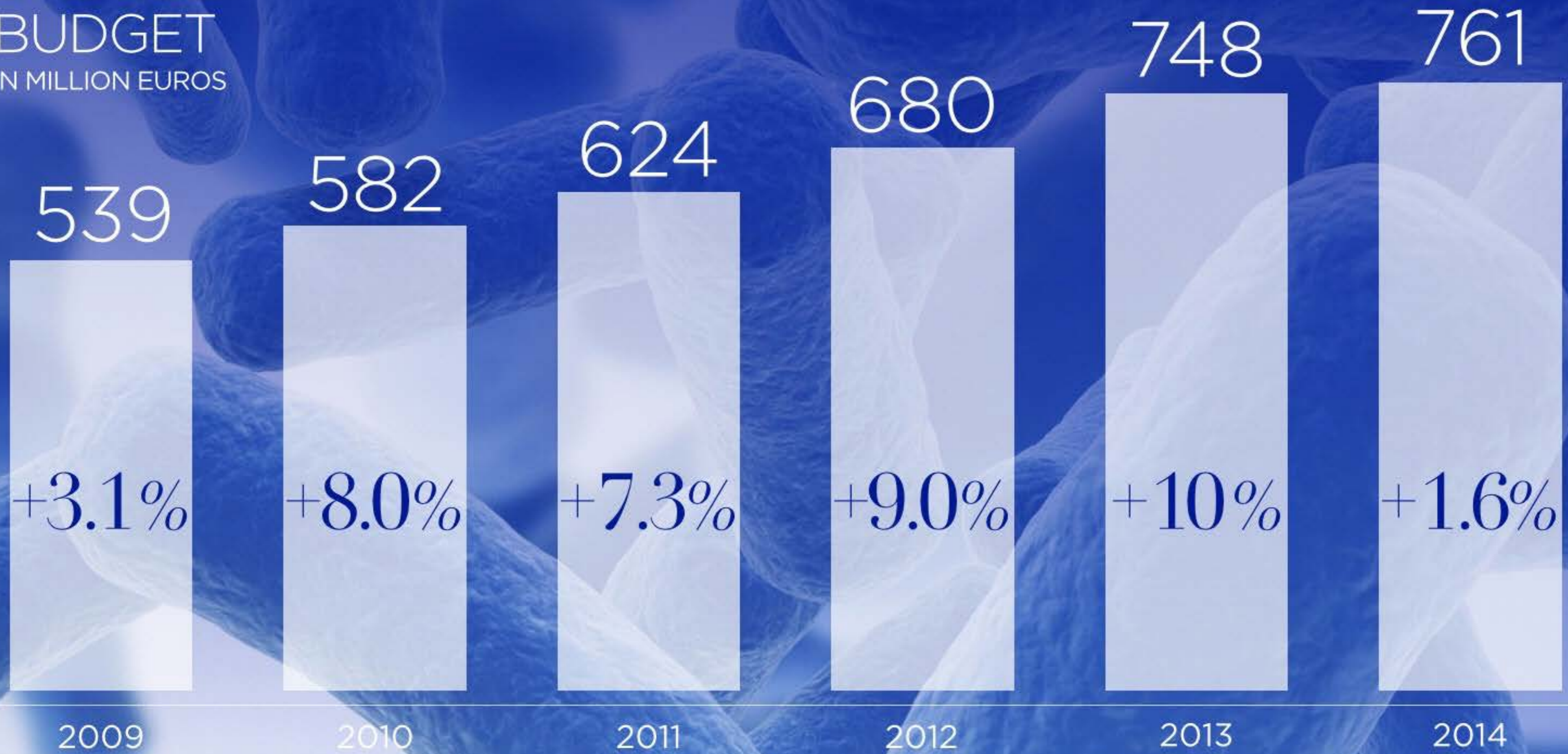


A microscopic view of numerous blue, rod-shaped bacteria, likely Bacillus subtilis, scattered across the frame. The bacteria are in various orientations and focus, creating a sense of depth. The background is a light, hazy blue.

THE STRONGEST  
RESEARCH AND INNOVATION  
IN THE INDUSTRY

# RESEARCH & INNOVATION BUDGET

IN MILLION EUROS





The background of the entire image is a microscopic view of various blue, textured, elongated biological structures, possibly bacteria or cells, set against a light blue background. The structures are scattered across the frame, with some in sharp focus and others blurred in the background. The overall color palette is monochromatic, consisting of various shades of blue.

# TOP 50 |

MOST INNOVATIVE  
COMPANIES IN THE WORLD

\* FAST COMPANY 2015 RANKING

L'ORÉAL  
PARIS  
PROFESSIONNEL

LANCÔME  
PARIS

Paris que vous le savez bien.  
L'ORÉAL  
PARIS

CARITA  
PARIS

KÉRASTASE  
PARIS

REDKEN  
5TH AVENUE NYC

SOFTSHEEN-CARSON®

MATRIX  
IMAGINEZ TOUT CE QUE VOUS POUVEZ ÊTRE

essie

Nice &  
Lovely

# VARIED, RICH AND POWERFUL BRAND PORTFOLIO



GARNIER

GIORGIO ARMANI

DECLÉOR  
PARIS

VIKTOR & ROLF

MAYBELLINE  
NEW YORK

essie

Kiehl's  
SINCE 1851

mg  
MAGIC MOMENT  
美即面膜

ud

URBAN DECAY

Niely  
Cosméticos

shu uemura

cacharel

YVES SAINT LAURENT  
BEAUTE

ROGER & GALLET  
PARIS  
DISTILLATEUR DE BONHEUR DEPUIS 1862

BIOOTHERM

DIESEL

LA ROCHE-POSAY  
LABORATOIRE DERMATOLOGIQUE

VICHY  
LABORATOIRES



RALPH LAUREN  
FRAGRANCES

SKINCEUTICALS  
ADVANCED PROFESSIONAL SKINCARE

clarisonic

YUESAI

# ALL CHANNELS, ALL REGIONS, ALL PRICES

PROFESSIONAL  
PRODUCTS

CONSUMER  
PRODUCTS

L'ORÉAL  
LUXE

ACTIVE  
COSMETICS



L'ORÉAL **CARITA**  
PROFESSIONNEL PARIS

KÉRASTASE **DECLÉOR**  
PARIS PARIS

Parce que vous le valez bien.  
L'ORÉAL  
PARIS



LANCÔME **cacharel**  
PARIS

BIOThERM **YVES SAINT LAURENT**  
BEAUTE

ROGER & GALLET  
PARIS  
DISTILLATEUR DE BONHEUR DEPUIS 1862

LA ROCHE-POSAY  
LABORATOIRE DERMATOLOGIQUE

VICHY  
LABORATOIRES



REDKEN  
5TH AVENUE NYC

MATRIX  
IMAGINEZ TOUT CE QUE VOUS POUVEZ ÊTRE

essie

MAYBELLINE  
NEW YORK

essie

SOFTSHEEN-CARSON®

GIORGIO ARMANI **DIESEL**  
VIKTOR & ROLF

Kiehl's RALPH LAUREN  
SINCE 1851 FRAGRANCES

ud clarisonic  
URBAN DECAY

SKINCEUTICALS  
ADVANCED PROFESSIONAL SKINCARE



shu uemura **YUESAI**



mg  
美即面膜

Niely  
Cosméticos

Nice & Lovely



3

STRONG LOYALTY  
OF OUR  
SHAREHOLDERS

convocation  
systématique  
aux assemblées  
générales









US ?



FONCTIONN

IPAD 37





E  
GE  
ERT

CÈS EN  
TRE COM  
MEN  
DU DIV  
COM

LOREAL

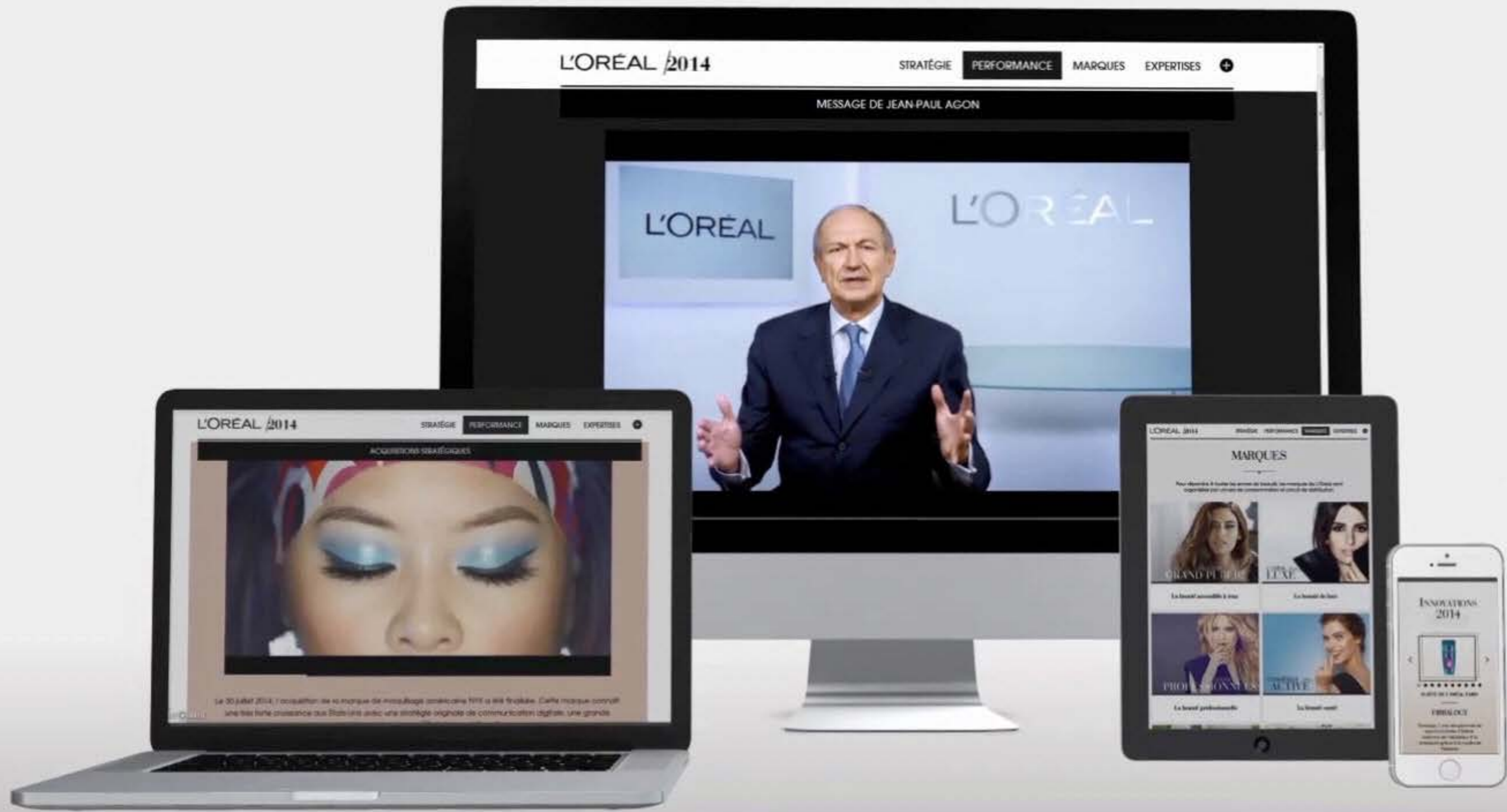






L'OREAL

COMITÉ  
CONSULTATIF  
DES ACTIONNAIRES  
INDIVIDUELS



L'OREAL 2014

STRATÉGIE PERFORMANCE MARQUES EXPERTISES

MESSAGE DE JEAN PAUL AGON

L'OREAL

L'OREAL

L'OREAL 2014

STRATÉGIE PERFORMANCE MARQUES EXPERTISES

ACQUISITIONS STRATÉGIQUES



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

L'OREAL 2014

STRATÉGIE PERFORMANCE MARQUES EXPERTISES

MARQUES



La beauté accessible à tous



La beauté de l'été



La beauté professionnelle



La beauté active

INNOVATIONS 2014



L'ORÉAL

L'ORÉAL /2014



ÉTATS-UNIS

## NYX, MAQUILLAGE PROFESSIONNEL EN GRANDE DIFFUSION



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













COMITE CONSULTATIF  
DES ACTIONNAIRES  
INDIVIDUELS

Jeu. 19 mars 2015

Sophie Gasperment  
Directeur Général Groupe  
Communication Financière  
et Prospective Stratégique

L'ORÉAL







**LOREAL DEVENEZ ACTIONNAIRE AU NOMINATIF**  
et bénéficiez de la prime de fidélité **+10%**

**Comment suivre**

**Mes questions**

**5 raisons de partager l'Oréal**





30 000 REGISTERED  
SHAREHOLDERS



et participe  
pour gagner les

essie

Gagnants 1 à 10

L'Oréal Paris  
L'Oréal Paris



Venez découvrir et télécharger gratuitement l'application Créanceance

Promoteur jusqu'à -10%





GAND

BRUXELLES

LILLE

PARIS

STRASBOURG

NANTES

DIJON

LYON

ANNECY

MARSEILLE

CANNES



**Salon Actionaria**

21 novembre 2014

...

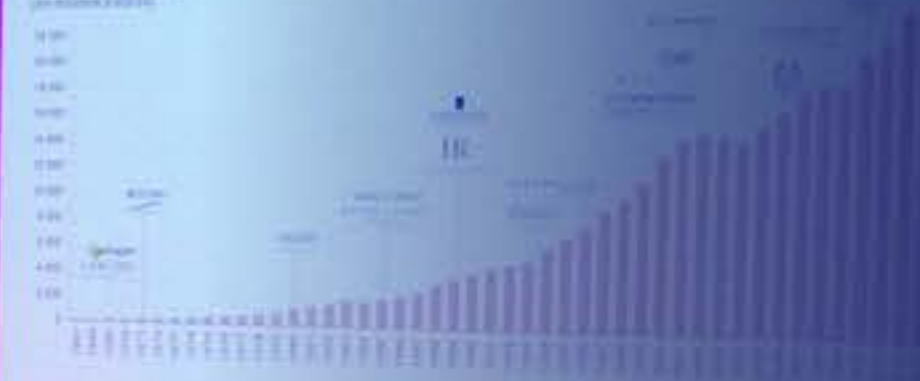




Salon Actionaria  
21 novembre 2014

Les acquisitions vont nourrir  
la croissance future

VENTES CONSOLIDÉES  
(en milliards d'euros)



L'ORÉAL

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

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





GIRO

10

€1,00	€0,85
€0,25	€0,25

la prime





SHARE VALUE |  
YIELD



# L'ORÉAL AND CAC 40

SINCE JANUARY 2006

■ L'Oréal ■ CAC 40



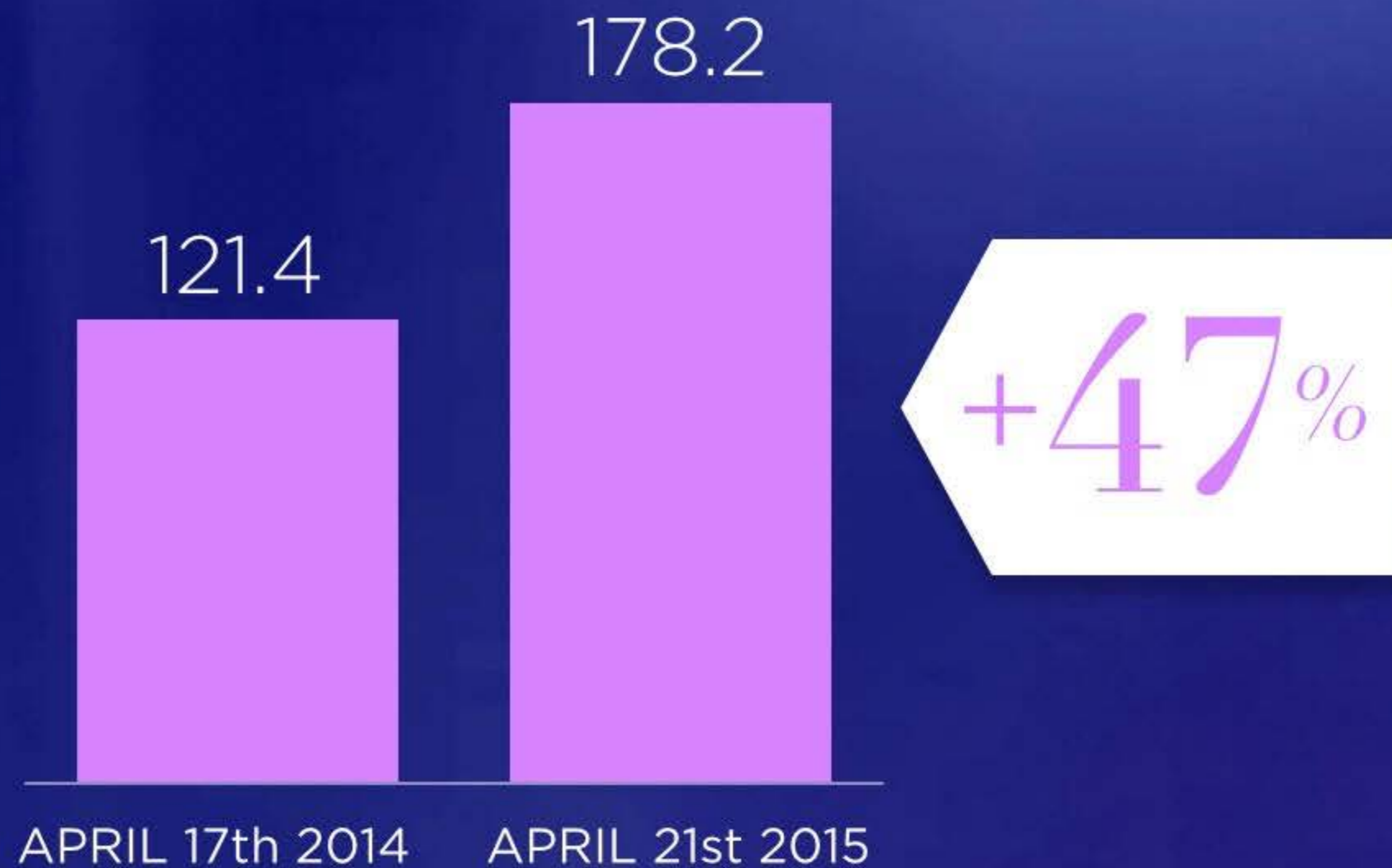
# L'ORÉAL AND CAC 40

SINCE JANUARY 2006\*

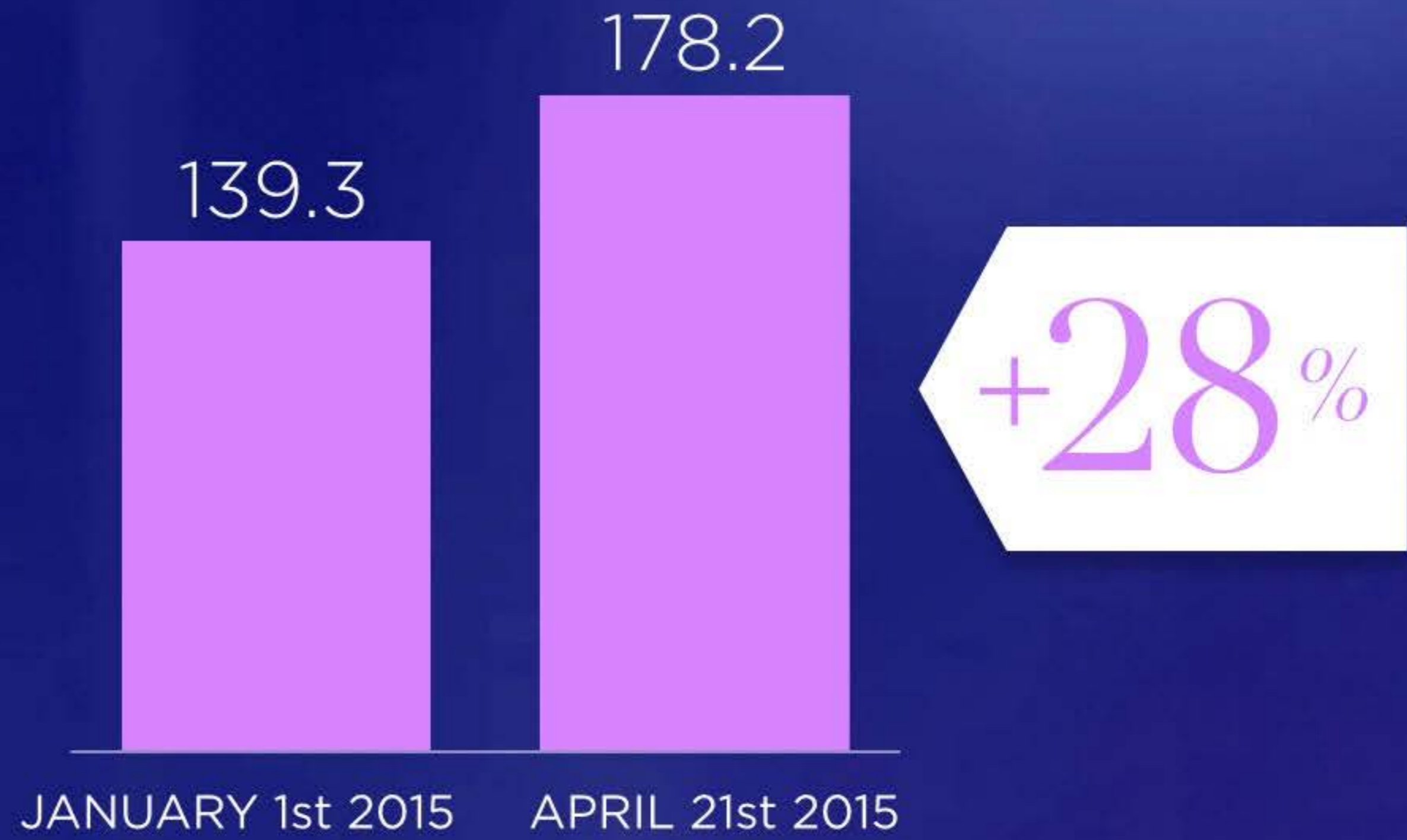


\*April 21st, 2015

# L'OREAL SHARE



# L'OREAL SHARE



# INCREASE IN ADJUSTED DIVIDEND IN EUROS

1963-2014



\*Proposed at the Annual General Meeting of April 22nd, 2015

# DIVIDEND PER SHARE\*



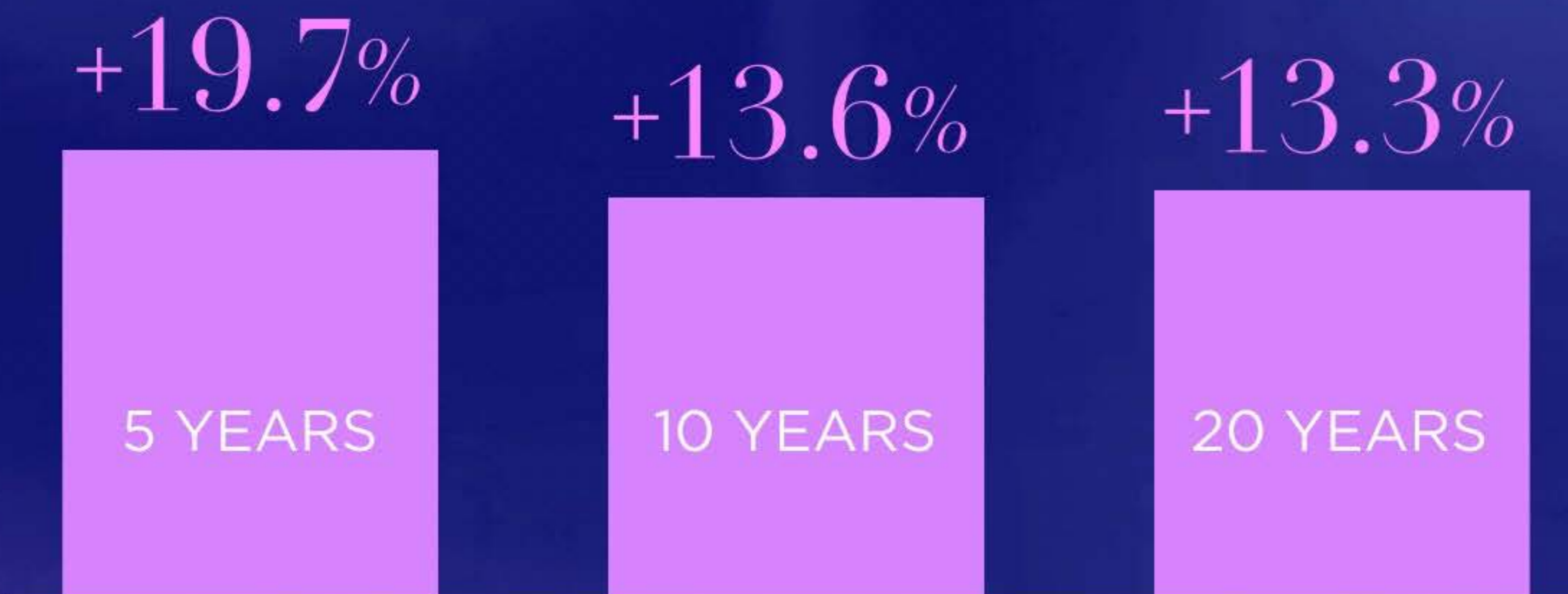
\* \*Proposed at the Annual General Meeting of April 22nd, 2015

# DIVIDEND PER SHARE\*



\* Proposed at the Annual General Meeting of April 22nd 2015

# ANNUAL SHAREHOLDER RETURN\*



\* TSR (total shareholder return).

Takes into account the value of the share and the dividend income received (excluding tax credits). At April 21 st 2015



# PORTFOLIO OF L'ORÉAL SHARES

€ 9 932



04-21-1995



04-21-2015

x14  
€ 139 313

4

# EXACTING GOVERNANCE, A SOURCE OF VALUE FOR THE COMPANY

# ACTIVE AND HIGHLY COMMITTED DIRECTORS



# RICH AND COMPLEMENTARY EXPERIENCE AND SKILLS



# ENLARGED COMPOSITION



38.5%







# DEFINITION OF STRATEGIC THRUSTS





A CONSTRUCTIVE  
AND OPEN DIALOGUE  
WITH THE GENERAL  
MANAGEMENT

# 7 MEETINGS

IN 2014

# 4 COMMITTEES

**STRATEGY  
AND SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT  
COMMITTEE**

**AUDIT  
COMMITTEE**

**APPOINTMENTS  
AND GOVERNANCE  
COMMITTEE**

**HUMAN RESOURCES  
AND REMUNERATION  
COMMITTEE**

# 19 | MEETINGS

**STRATEGY  
AND SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT  
COMMITTEE**

**AUDIT  
COMMITTEE**

**APPOINTMENTS  
AND GOVERNANCE  
COMMITTEE**

**HUMAN RESOURCES  
AND REMUNERATION  
COMMITTEE**

# STRATEGY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT COMMITTEE



# AUDIT COMMITTEE



# APPOINTMENTS AND GOVERNANCE COMMITTEE





# APPOINTMENTS AND GOVERNANCE COMMITTEE



# 7 INDEPENDENT DIRECTORS



# APPOINTMENTS AND GOVERNANCE COMMITTEE



# HUMAN RESOURCES AND REMUNERATION COMMITTEE

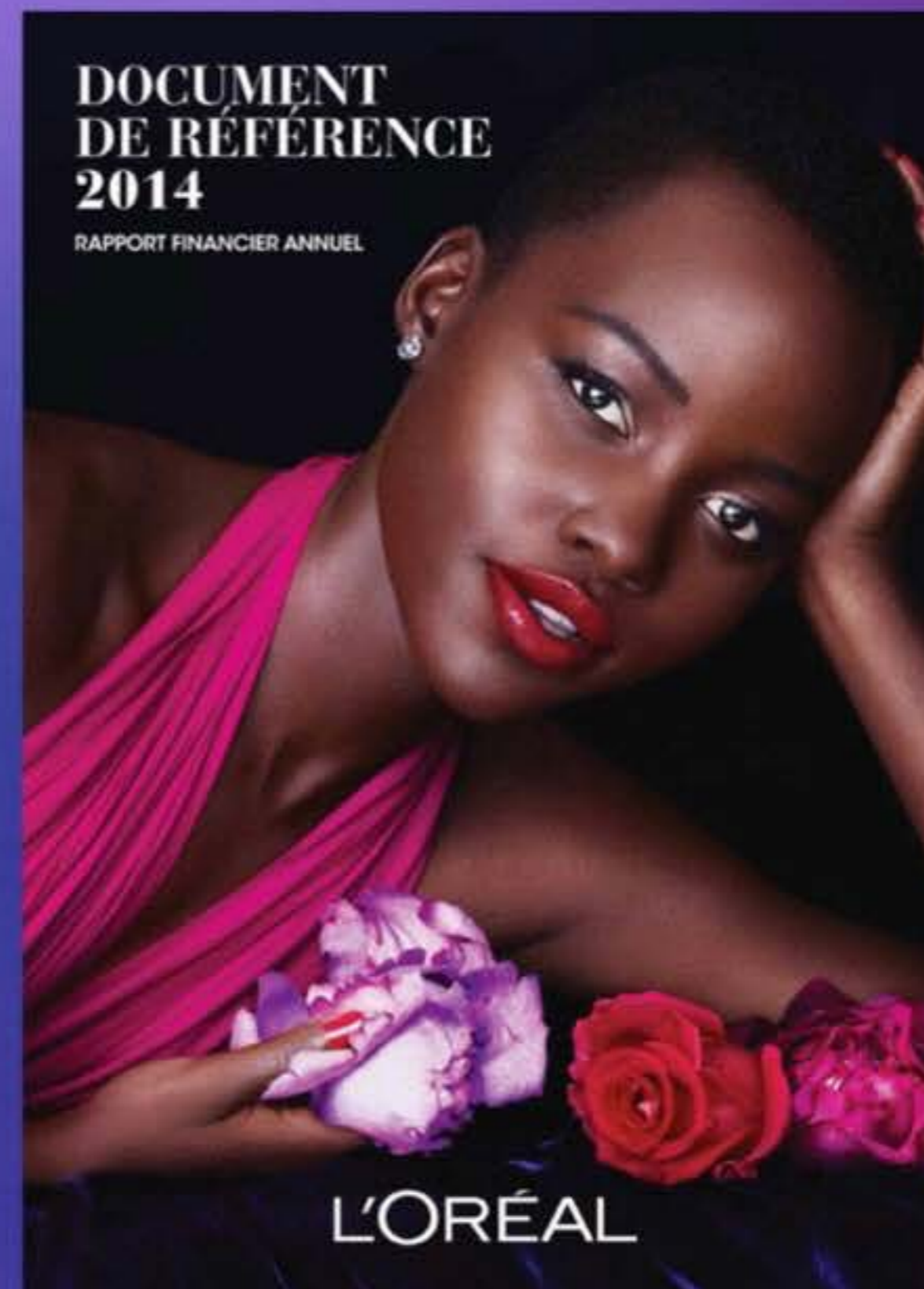


# HUMAN RESOURCES AND REMUNERATION COMMITTEE



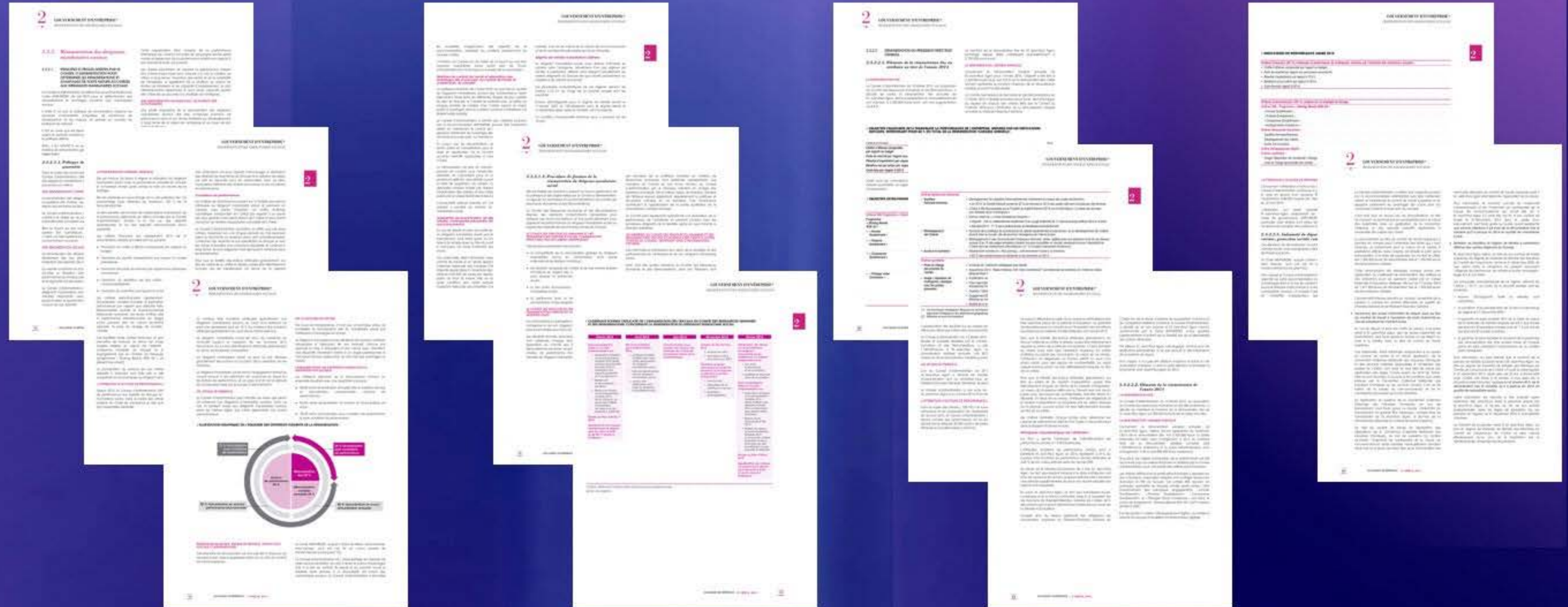
# REGISTRATION DOCUMENT 2014

ANNUAL FINANCIAL REPORT (PAGES 74 TO 86)



# REGISTRATION DOCUMENT 2014

## ANNUAL FINANCIAL REPORT (PAGES 74 TO 86)



# REGISTRATION DOCUMENT 2014

ANNUAL FINANCIAL REPORT (PAGES 74 TO 86)

2014	CHAIRMAN AND CEO
<b>FIXED REMUNERATION</b>	<b>2200</b>
<b>VARIABLE REMUNERATION</b>	Maximum amount <b>2200</b> <b>60% FINANCIAL OBJECTIVES</b> <b>40% EXTRA-FINANCIAL OBJECTIVES</b>



# THE PERFORMANCE ASSESSMENT

## OF MR. JEAN-PAUL AGON (PAGE 80)

### FINANCIAL CRITERIA (60% based on variable objective)

- Like-for-like sales growth
- Market share
- Operating profit
- Net earnings per share
- Cash flow

**2** GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE  
REALISATION DES MANDATS SOCIAUX

**2.3.2.2. REMUNERATION DU PRESIDENT-DIRECTEUR GENERAL**

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

**LA REMUNERATION FIXE**

Le Conseil d'Administration du 10 février 2014, sur proposition du Comité des Rémunérations d'Administrateurs et des Rémunérations, a décidé un cadre de rémunération fixe annuelle de M. Jean-Paul Agon, dans la perspective du renouvellement de son mandat, à 2 200 000 euros bruts, soit une augmentation de 4,1%.

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

**LA REMUNERATION VARIABLE ANNUELLE**

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

Le Comité des Rémunérations d'Administrateurs et des Rémunérateurs du 11 février 2015 a évalué la performance de M. Jean-Paul Agon au regard du choc des critères tels que le Conseil du 12 février 2014 pour l'attribution de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général.

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

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

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

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

**Indicateurs RSE Programme « Strong Beauty with All »**

**Programme « Strong Beauty with All »**

Le programme « Strong Beauty with All » a été lancé en octobre 2013 par M. Jean-Paul Agon. Il illustre la démarche RSE du Groupe et fixe des objectifs ambitieux à l'horizon 2020. L'exercice 2014 est donc la première année de mise en œuvre de projets de reporting RSE, ainsi que des indicateurs 2014 sont présentés chapitre 4.

- **Impact** : Objectif 2020 : Impact environnemental au niveau positif pour 100 % de nos produits.
- **Durabilité** : Objectif 2014 : 67 % des nouveaux produits sans ingrédients et parfum.
- **Profil** : Objectif 2020 : Réduction de notre empreinte environnementale en termes de consommation d'eau, d'émission de CO<sub>2</sub> (production et transport) et réduction des déchets.
- **Développement** : Objectif 2014 : Réviser le plan 2014.
- **Consommation durable** : Objectif 2020 : L'Oréal n'est devenu à tous les consommateurs de ses produits la possibilité de faire des choix de consommation durables.
- **Engagement** : Objectif 2014 : Engagement de la démarche par 3 marques phares qui ont effectué des actions de sensibilisation auprès des consommateurs. Développement d'un nouvel outil pour évaluer l'impact RSE d'un produit au niveau de 11 critères (à compléter).
- **Partage sans Ombre** : Avec les enfants (L'Oréal ShareCare Program), Objectif 2020 : les enfants de L'Oréal sont ouverts, ils ont le pouvoir dans le monde, à la couleur de leurs yeux, à la protection sociale et à la formation.
- **Accès à une nourriture saine** : Objectif 2020 : les enfants de L'Oréal sont ouverts, ils ont le pouvoir dans le monde, à la couleur de leurs yeux, à la protection sociale et à la formation.
- **Protection française** : Objectif 2020 : 75 % des collaborateurs dans le monde à la fin 2014.
- **Avec les Ombres** : Auto-évaluation de la politique de Développement Durable Hebdo par 50 % des collaborateurs d'Oréal.
- **Avec les communautés** : Accès à un emploi pour plus de 10 000 personnes.

80 DOCUMENT DE REFERENCE | 11 FÉVRIER 2015



# REMUNERATION OF MR. JEAN-PAUL AGON

AMOUNTS DUE (IN THOUSANDS OF EUROS)

	CHIEF EXECUTIVE OFFICER				CHAIRMAN AND CEO			
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014

**FIXED  
REMUNERATION**

2000    2100    2100    2100    2100    2100    2100    2100    2200

**VARIABLE  
REMUNERATION**

2000    1365    1260    1680    1785    1785    1837,5    1760

+0.6%

80%  
OF TARGET

# REMUNERATION OF MR. JEAN-PAUL AGON

AMOUNTS DUE (IN THOUSANDS OF EUROS)

	CHIEF EXECUTIVE OFFICER				CHAIRMAN AND CEO			
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>FIXED REMUNERATION</b>	2000	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2200
<b>VARIABLE REMUNERATION</b>	2000	1365	1260	1680	1785	1785	1837,5	1760
<b>STOCK OPTIONS</b>	YES	NO	DECLINED	YES	YES 50% renounced	-	-	-
<b>PERFORMANCE SHARES</b>	-	-	NO	NO	NO	YES	YES	YES

# PERFORMANCE SHARES

PERFORMANCE CONDITIONS

50%

TREND IN L'OREAL SALES  
COMPARED WITH A PANEL OF  
THE GROUP'S MAJOR  
COMPETITORS

50%

TREND IN  
OPERATING PROFIT

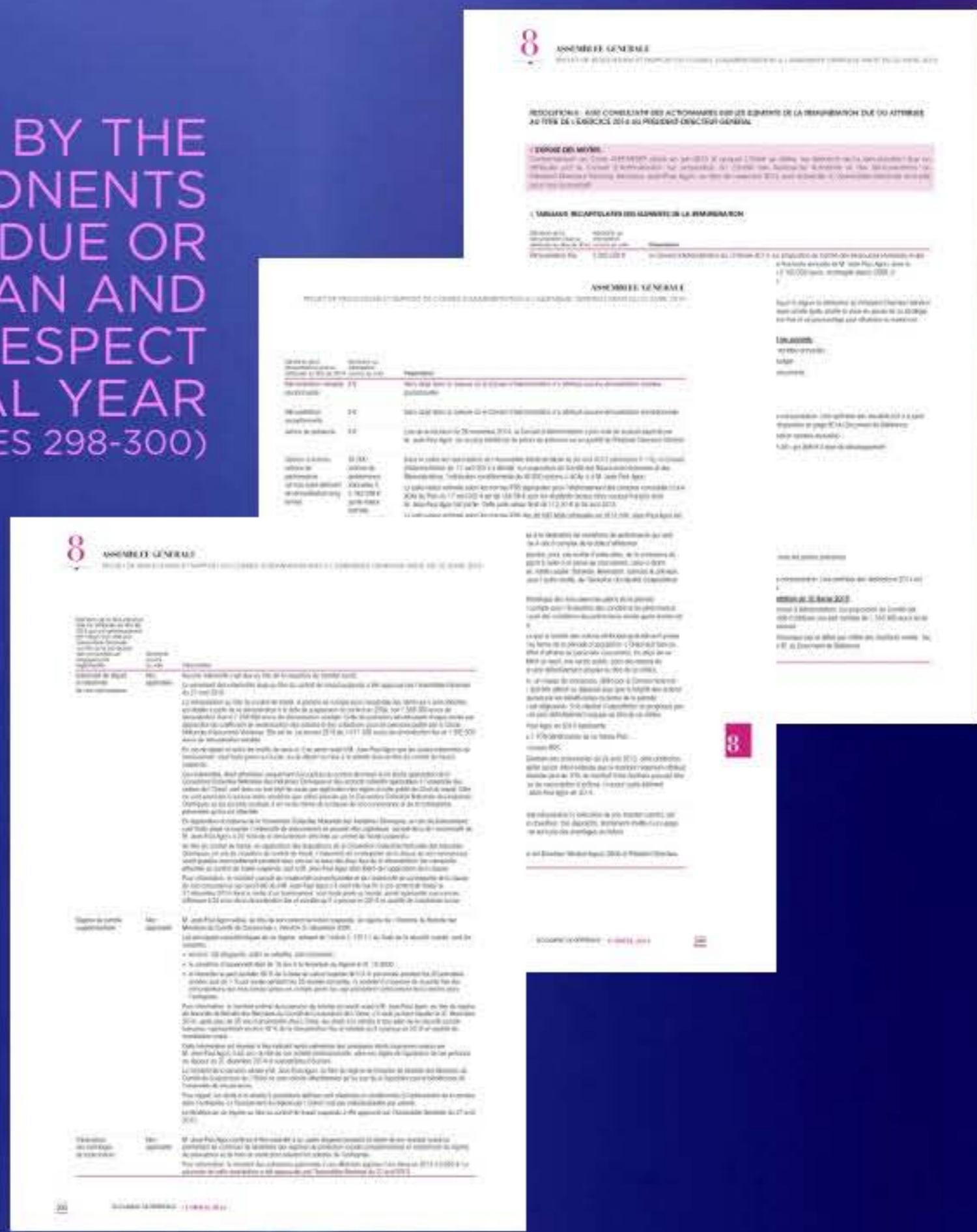
# REMUNERATION OF MR. JEAN-PAUL AGON

AMOUNTS DUE (IN THOUSANDS OF EUROS)

	CHIEF EXECUTIVE OFFICER					CHAIRMAN AND CEO			
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
<b>FIXED REMUNERATION</b>	2000	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2200	
<b>VARIABLE REMUNERATION</b>	2000	1365	1260	1680	1785	1785	1837,5	1760	
<b>STOCK OPTIONS</b>	YES	NO	DECLINED	YES	YES 50% renounced)	-	-	-	
<b>PERFORMANCE SHARES</b>	-	-	NO	NO	NO	YES	YES	YES	

# RESOLUTION No.6

## ADVISORY VOTE BY THE SHAREHOLDERS ON THE COMPONENTS OF REMUNERATION DUE OR ALLOCATED TO THE CHAIRMAN AND CHIEF EXECUTIVE OFFICER IN RESPECT OF THE 2014 FINANCIAL YEAR (PAGES 298-300)



# REMUNERATION OF MR. JEAN-PAUL AGON

AMOUNTS DUE (IN THOUSANDS OF EUROS)

	CHIEF EXECUTIVE OFFICER					CHAIRMAN AND CEO			
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>FIXED REMUNERATION</b>	2000	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2200	2200
<b>VARIABLE REMUNERATION</b>	2000	1365	1260	1680	1785	1785	1837.5	1760	Target = 100% of fixed part



# THE PERFORMANCE ASSESSMENT

OF MR. JEAN-PAUL AGON (PAGE 83)

## FINANCIAL OBJECTIVES

(60% based on variable objectives)

- Like-for-like sales growth
- Market shares
- Operating profit
- Net earnings per share
- Cash flow

## EXTRA-FINANCIAL OBJECTIVES

(40% based on variable objectives)

### CSR CRITERIA

- «Innovating sustainably»
- «Producing sustainably»
- «Living sustainably»
- «Developing sustainably»

### HUMAN RESOURCES CRITERION

- Gender parity
- Talent development
- Access to training

### DIGITAL DEVELOPMENT CRITERION

### QUALITATIVE CRITERIA

- The company's image/reputation/dialogue with stakeholders
- Addressing the priorities for the year

# REMUNERATION OF MR. JEAN-PAUL AGON

AMOUNTS DUE (IN THOUSANDS OF EUROS)

	CHIEF EXECUTIVE OFFICER					CHAIRMAN AND CEO				
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
<b>FIXED REMUNERATION</b>	2000	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2200	2200	
<b>VARIABLE REMUNERATION</b>	2000	1365	1260	1680	1785	1785	1837.5	1760	Target = 100% of fixed part	
<b>STOCK OPTIONS</b>	YES	NO	DECLINED	YES	YES 50% renounced	-	-	-		
<b>PERFORMANCE SHARES</b>	-	-	NO	NO	NO	YES	YES	YES		

HUMAN RESOURCES  
AND REMUNERATION  
COMMITTEE



3 MEETINGS  
IN 2014



# HUMAN RESOURCES AND REMUNERATION COMMITTEE



# HUMAN RESOURCES AND REMUNERATION COMMITTEE



5

EXEMPLARY  
IN TERMS OF ETHICS  
AND RESPONSIBILITY

AN ESSENTIAL  
DUTY

COMPETITIVE  
ADVANTAGE

# ETHIC'S CHARTER

## 3<sup>RD</sup> EDITION

Comme entraîneur citoyen responsable



### RESPONSABILITÉ VIS-À-VIS DE L'ENVIRONNEMENT

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

#### Nous devons

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

#### Nous ne devons pas

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

#### Éthique ?

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

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

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

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

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

#### OpenTalk

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

L'Éthique au quotidien



### CONTRIBUTION À LA COLLECTIVITÉ

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

#### Nous devons

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

#### Nous ne devons pas

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

#### Éthique ?

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

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

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

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

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

#### OpenTalk

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





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

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

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

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

Covalence

EthicalQuote.com

L'ORÉAL

No.3

GLOBAL COMPANIES  
FOR ALL INDUSTRIES  
COMBINED

No.1

IN OUR SECTOR

\*Personal & Household Goods

**2015**

**WORLD'S MOST  
ETHICAL  
COMPANIES<sup>TM</sup>**

**WWW.ETHISPHERE.COM**

**6<sup>TH</sup> CONSECUTIVE  
YEAR**

**L'ORÉAL**

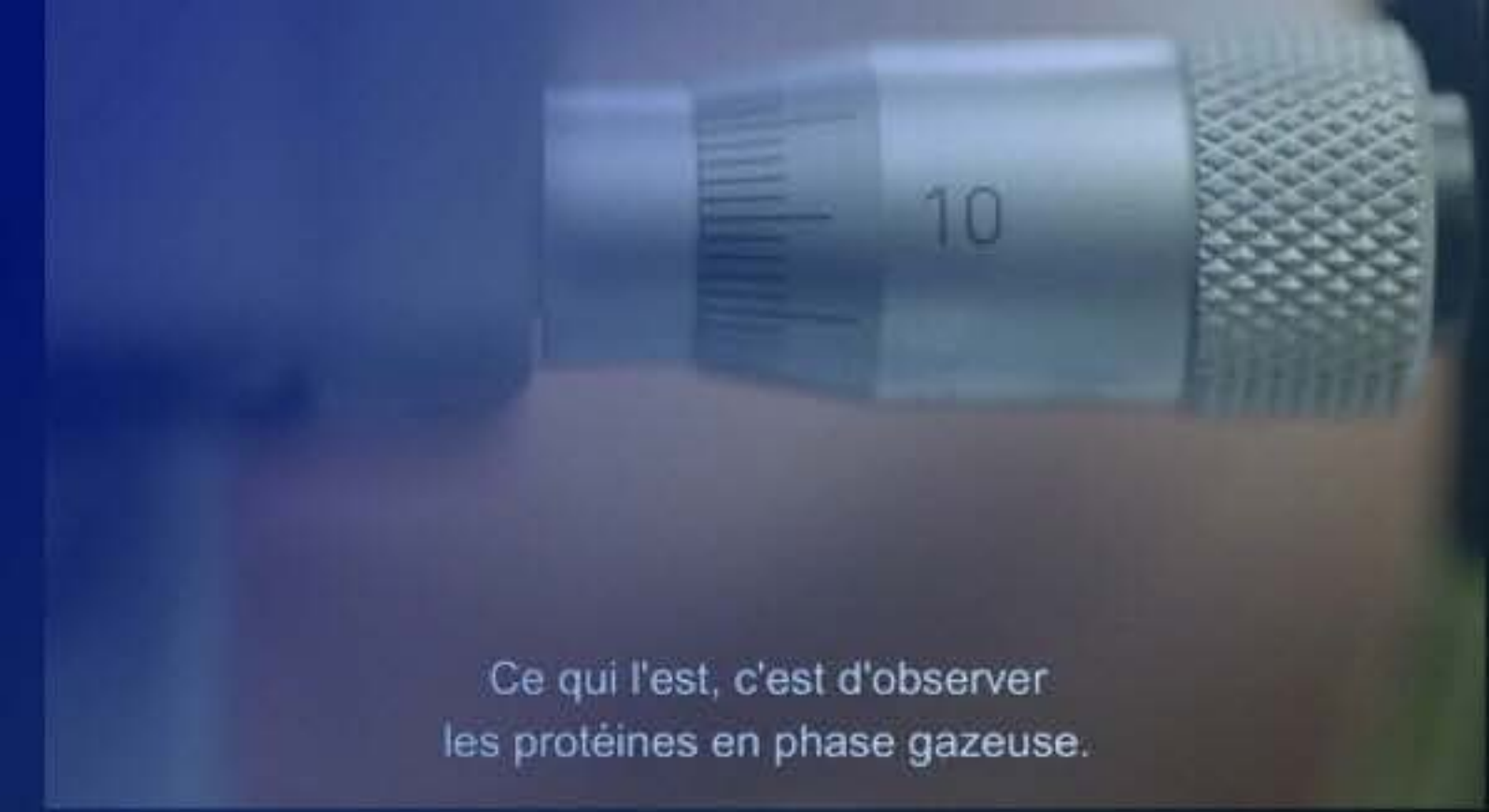
**“ONE OF THE MOST  
ETHICAL COMPANIES  
IN THE WORLD”**



A RESPONSIBLE  
AND SHARED  
ADVENTURE

**SHARING  
BEAUTY**  
*WITH ALL*





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



For Women  
in Science



FONDATION  
L'ORÉAL





HOLLIN

LAVOISIER

DESCARTES









For Girls  
in Science

FONDATION  
L'ORÉAL









# THE L'ORÉAL ADVENTURE



A close-up, macro shot of a brown bear's eye. The eye is a pale, yellowish-brown color with a dark pupil. The surrounding fur is thick and brown, with some lighter patches. The lighting is soft, highlighting the texture of the fur and the details of the eye.

# PREPARING THE FUTURE

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





SPIRIT  
OF  
ADVENTURE

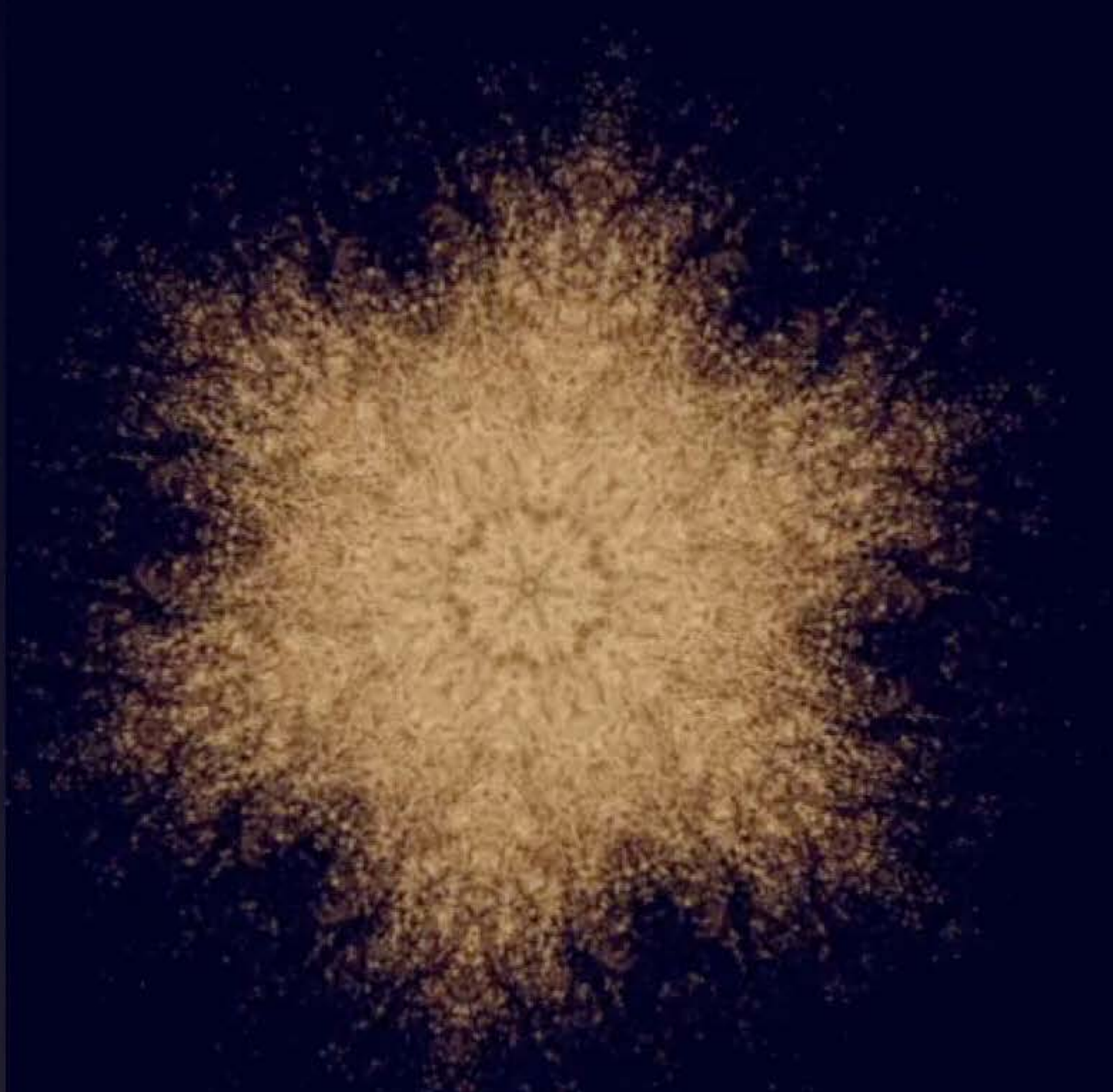
MOBILE  
AGILE  
OPEN  
CURIOUS  
RESISTANT

A vertical white bar is positioned to the right of the text, extending from the top of the word 'MOBILE' down to the bottom of the word 'RESISTANT'.

# HIGH- SPEED

REINVENTION

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



A photograph of a path made of red flowers leading into a dark forest. The path is illuminated by a light source, creating a bright glow. The forest is dark and dense with trees and foliage. The overall mood is mysterious and adventurous.

A  
LEADER

WITH THE SPIRIT OF  
A CHALLENGER

A large company with the spirit of a start-up. The background is a vibrant, abstract composition of red, purple, and pink hues, with a bright light source on the right side creating a lens flare effect. The text is centered and rendered in a clean, white, sans-serif font. A vertical white bar is positioned to the right of the text.

A LARGE  
COMPANY

WITH THE SPIRIT OF  
A START-UP



# CHARTING ITS OWN COURSE



CONQUERING THE  
BEAUTY  
MARKET



OUR MISSION  
BEAUTY  
FOR ALL





OUR STRATEGY

# UNIVERSALISATION



OUR AMBITION  
**1 BILLION**  
NEW CONSUMERS |



NEW  
L'ORÉAL  
OF THE 21<sup>ST</sup> CENTURY

UNIVERSAL  
DIGITAL  
SUSTAINABLE

THANK YOU





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

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

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