



L'ORÉAL

Rapport Annuel 2018

Sommaire

Perspectives

02 Perspectives par Jean-Paul Agon,
Président-Directeur Général

Stratégie

06 Gouvernance

- Conseil d'Administration
- Comité Exécutif

10 Qualité

12 Éthique

14 Responsabilité

- « *Sharing Beauty With All* »⁽¹⁾
- *Citizen Day*⁽²⁾
- Fondation

18 Relations Humaines

Performances

21 Marché cosmétique

24 L'Oréal en chiffres

28 Avancées mondiales

31 Thèmes stratégiques

Marques

33 Panorama des marques

34 Produits Grand Public

38 L'Oréal Luxe

42 Produits Professionnels

46 Cosmétique Active

Atouts

52 Recherche & Innovation

54 Opérations

56 Digital

58 Administration et Finances

1^{er}

Groupe cosmétique
mondial⁽¹⁾

86 000

collaborateurs

36

marques

150

pays

26,9

milliards d'euros
de chiffre d'affaires⁽²⁾

505

brevets déposés
en 2018

4,92

milliards d'euros
de résultat
d'exploitation

Engagements
à horizon

2020

« *Sharing Beauty
With All* »⁽³⁾

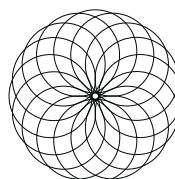
(1) WWD, Beauty's Top 100, mai 2018. (2) Au 31 décembre 2018. (3) « Partager la beauté avec tous ».



Retrouvez des contenus exclusifs
sur la version en ligne

lorealrapportannuel2018.com

Découvrez et filtrez les contenus du Rapport Annuel



La version en ligne est dotée de filtres qui vous permettent de personnaliser votre navigation, pour une lecture adaptée à vos centres d'intérêt. Elle contient aussi davantage de contenus, articles, infographies, et de nombreuses vidéos.

(1) « Partager la beauté avec tous ».
(2) Journée d'action citoyenne.

Notre mission

La Beauté pour Tous

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

Notre stratégie

L'Universalisation

L'Oréal a fait le choix d'une stratégie unique : l'Universalisation. C'est la globalisation dans la compréhension fine et le respect des différences. Différences de besoins, d'envies et de traditions. Pour offrir une beauté sur-mesure et répondre aux aspirations des consommateurs aux quatre coins du globe. C'est la vision du monde qui anime L'Oréal.

Perspectives

par Jean-Paul Agon

Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général de L'Oréal, répond aux questions de Stéphane Soumier, Directeur de la rédaction de *BFM Business*, sur les grandes thématiques de l'année 2018 et les perspectives pour le Groupe.

Le marché cosmétique a poursuivi sa croissance régulière, et a même accéléré en 2018. Pensez-vous qu'il s'agisse d'une tendance structurelle ?

En effet, le marché a été particulièrement dynamique, faisant de 2018 la meilleure année depuis 20 ans⁽¹⁾. Cette accélération, depuis quelques années, s'explique par de fortes tendances de fond. D'abord, et c'est sans doute la plus importante, l'insatiable désir de beauté que l'on retrouve dans tous les pays, dans toutes les cultures. Deuxièmement, la « premiumisation » : les consommateurs sont prêts à dépenser plus pour acheter des produits offrant de nouveaux bénéfices, une meilleure performance et une qualité supérieure. Troisièmement, la digitalisation car la beauté et le digital sont en parfaite adéquation. Découvrir la beauté, la partager et acheter les produits en ligne n'a jamais été aussi facile, même dans les zones les plus reculées du monde. **Le digital est, et restera, un formidable accélérateur pour la beauté.** Enfin, la pénétration accrue de la beauté dans le monde entier soutient aussi le marché. D'abord, grâce au e-commerce, qui étend la couverture bien au-delà des limites de la distribution traditionnelle, en particulier dans les économies émergentes. Grâce aussi aux nombreux territoires à explorer en termes de catégories et de pays.

« Notre plus grande fierté : être performant sur le plan financier tout en étant une entreprise citoyenne engagée »

Jean-Paul Agon,

Président-Directeur Général de L'Oréal



DÉCOUVRIR L'INTERVIEW VIDÉO SUR LA VERSION DIGITALE

Enfin, parce qu'il y a toujours de nouvelles cibles de consommateurs !

L'Oréal a une nouvelle fois surperformé le marché. Quels ont été les moteurs de cette croissance ?

Notre croissance s'est accélérée ; ce qui nous a permis de réaliser notre meilleure année depuis plus de 10 ans. Et la marge d'exploitation a atteint un niveau record de 18,3%. Nous avons surperformé le marché avec d'importants gains de positions dans les domaines les plus prometteurs et stratégiques pour le futur. Nous avons renforcé notre position en Asie Pacifique, où nous avons connu notre plus forte croissance. L'Asie Pacifique a dépassé l'Amérique du Nord pour devenir cette année notre deuxième Zone. Par circuit, nous avons fait mieux que le marché sélectif, le plus dynamique, et que celui de la dermocosmétique, qui répond parfaitement aux tendances en matière de santé et de bien-être, en plein essor dans le monde. **Nous avons renforcé notre leadership dans deux circuits florissants : le e-commerce et le Travel Retail⁽²⁾.** Enfin, nous avons surperformé en soin de la peau, la catégorie pour laquelle la combinaison de marques de confiance, de franchises hautement performantes et d'innovations proposées par notre Recherche & Innovation, est une équation gagnante.

(1) Source : estimations L'Oréal du marché cosmétique mondial en prix nets fabricants hors savons, dentifrices, rasoirs et lames, hors effets monétaires. (2) Marché des voyageurs.





Vous avez l'habitude de dire que le digital n'est pas la cerise sur le gâteau, mais le gâteau lui-même ! À quel point est-il important pour votre entreprise ?

Le digital offre bien plus que du business additionnel. Il transforme radicalement notre entreprise. Le digital booste la puissance de nos marques. Dans ce monde d'algorithmes, être une grande marque est un atout. En 2018, nos plus grandes marques sont devenues encore plus puissantes. **Le digital renforce également notre lien avec les consommateurs.** L'acquisition de ModiFace, par exemple, a contribué à enrichir les services que nous leur

proposons. Nos équipes ont totalement intégré le digital. C'est vrai dans chaque marque, chaque Division, chaque fonction et chaque pays. Toute l'entreprise se nourrit ainsi de cette excellence digitale. Le digital a été et continuera d'être un puissant accélérateur de croissance. Au-delà du digital, les nouvelles technologies ouvrent de nouveaux horizons à la beauté. **Et nous sommes absolument déterminés à être les pionniers, les champions et les leaders de ce nouveau monde de la Beauty Tech⁽¹⁾.**

« Le digital transforme radicalement notre entreprise. Il booste la puissance de nos marques »

Vous dites souvent que votre objectif est de faire de L'Oréal à la fois un leader économique et un leader responsable exemplaire. Quelles ont été vos avancées ?

C'est probablement notre plus grande fierté : être performant sur le plan financier tout en étant une entreprise citoyenne engagée. Cela nous motive à aller toujours plus loin. En 2018, nous avons une fois de plus réalisé de grands progrès qui ont été reconnus par des organismes externes réputés. **L'Oréal est la seule entreprise à avoir obtenu du CDP⁽²⁾ trois fois la note «A», pour la troisième année consécutive.** C'est la reconnaissance de nos actions en matière de lutte contre le changement climatique, de gestion de l'eau et contre la déforestation. En termes de diversité, nous avons été classés par Equileap comme la première société en Europe en matière d'égalité hommes-femmes. Et sur le plan de l'éthique, nous sommes très fiers d'avoir été classés n° 1 mondial pour la première fois, en novembre 2018, par Covalence EthicalQuote, tous secteurs confondus.

(1) Beauté augmentée par la technologie. (2) Le CDP est une organisation internationale indépendante qui évalue la performance environnementale des entreprises.

« Nous sommes convaincus que les victoires se remportent sur le terrain. Ceci est lié à l'incroyable qualité de nos 86 000 collaborateurs »

Vos résultats en 2018 sont historiques et vous êtes le leader de votre marché depuis plusieurs années. Quels sont les leviers qui vous permettront de vous développer dans les années à venir ?

Probablement ceux-là mêmes qui nous ont permis de nous développer depuis maintenant 110 ans ! Premièrement, notre confiance absolue dans la qualité supérieure de nos produits, avec l'attention stratégique portée à la Recherche & Développement car **l'innovation est le maître-mot dans notre métier**. Deuxièmement, notre certitude que la croissance du chiffre d'affaires est clairement le meilleur moyen de créer de la valeur pour nos actionnaires. **Notre modèle économique est fondé sur la croissance du chiffre d'affaires et la discipline opérationnelle**. Ce modèle est robuste, nos résultats en témoignent une nouvelle fois. Troisièmement, notre conviction que les victoires se remportent sur le terrain. Ceci est lié à notre culture, à notre organisation et, bien sûr, à l'incroyable qualité de nos 86 000 collaborateurs qui comprennent les désirs de nos consommateurs et qui sont pleinement habilités à allouer des ressources en conséquence, comme de véritables entrepreneurs. **Notre modèle stratégiquement concentré tout en étant opérationnellement décentralisé, associé à la responsabilisation des équipes dans les pays, apporte agilité et excellence sur le terrain**. Quatrièmement, notre capacité à capter partout la croissance grâce à notre couverture totale du marché en termes de circuits, catégories, pays, prix et types de consommateurs.

Nous maximisons toutes les opportunités de croissance là où elles se trouvent, tout en minimisant l'exposition aux zones en ralentissement. Enfin, notre avance en matière de responsabilité et d'éthique, **notre conviction profonde que performance économique et performance environnementale, sociale et sociétale vont de pair et se renforcent mutuellement**. Ces principes fondateurs font de L'Oréal une entreprise très différente et unique dans ce secteur, parfaitement adaptée, et en phase avec l'évolution du monde.



Retrouvez sur le web
l'interview vidéo complète
de Jean-Paul Agon

lorealrapportannuel2018.com



Le Conseil d'Administration

Une gouvernance stable dans un univers cosmétique en mouvement

La composition du Conseil d'Administration de L'Oréal tient compte des spécificités de la structure de son capital tout en garantissant les intérêts de l'ensemble de ses actionnaires. Sont ainsi présents avec le Président-Directeur Général trois administrateurs issus de la famille Bettencourt Meyers, deux administrateurs issus de la société Nestlé, sept administrateurs indépendants et deux administrateurs représentant les salariés. La diversité et la complémentarité des expertises industrielles, financières et entrepreneuriales des administrateurs permettent une compréhension rapide et approfondie des enjeux de développement de L'Oréal, leader d'un marché cosmétique mondialisé en profonde mutation et très concurrentiel, où les exigences d'innovation et d'adaptation sont très fortes. La majorité d'entre eux disposent d'une expérience de direction de groupes internationaux au plus haut niveau. En 2018, suite aux départs de Xavier Fontanet et de Charles-Henri Filippi, le Conseil a accueilli deux nouveaux administrateurs indépendants : Patrice Caine et Axel Dumas. Au 31 décembre 2018, le Conseil de L'Oréal rassemble sept nationalités différentes et compte 46 % de femmes. Trois Comités sur quatre sont présidés par des administratrices indépendantes.

Un Conseil d'Administration exerçant pleinement son rôle de réflexion et d'impulsion stratégique

Le Conseil concentre l'essentiel de ses travaux sur les questions de stratégie pour favoriser et accélérer la transformation du Groupe vers un L'Oréal plus universel, plus digital et plus durable. Le Conseil est informé tout au long de l'année de l'activité et des résultats du Groupe, de son positionnement relatif par rapport à ses concurrents, de l'évolution des marchés et des attentes

des consommateurs partout dans le monde. Il examine les projets d'acquisition et suit l'intégration des affaires récemment acquises. Les administrateurs rencontrent régulièrement les principaux dirigeants du Groupe. Ce dialogue transparent et constructif permet d'aboutir à une vision partagée de la stratégie, qui assure à la Direction Générale la confiance nécessaire à la mise en œuvre de celle-ci. Un séminaire stratégique a été organisé en juin 2018 à Shanghai et a permis de comprendre de façon approfondie non seulement les spécificités du marché cosmétique en Chine, mais aussi les innovations qui bouleversent l'univers de la Beauté.

Des administrateurs actifs et engagés

Pleinement mobilisés, très actifs, convaincus qu'une gouvernance exigeante est source de valeur pour l'entreprise, les administrateurs expriment leurs opinions dans le souci constant de l'intérêt à long terme de la Société. Les administrateurs participent de façon dynamique et assidue aux travaux du Conseil et de ses Comités, ces derniers contribuant activement à la

préparation des délibérations du Conseil. Attentif à l'évolution des meilleures pratiques et soucieux de progresser constamment, le Conseil procède chaque année à une évaluation complète de son mode de fonctionnement et de son organisation. Il définit à cette occasion les thématiques sur lesquelles il souhaite particulièrement concentrer sa réflexion afin de remplir pleinement son rôle d'impulsion de la stratégie de long terme de L'Oréal.

L'éthique au cœur de la gouvernance et des engagements de L'Oréal

Le Conseil d'Administration attache une importance particulière au respect des principes éthiques de L'Oréal – Intégrité, Respect, Courage et Transparence – et plus généralement de la Charte Éthique. En 2018, le Directeur Général de l'Éthique, Délégué du Président, a présenté la politique éthique et les actions menées dans ce domaine et leurs résultats. Considérant que cette politique fait partie intégrante du modèle de croissance de L'Oréal, le Conseil d'Administration soutient sa mise en œuvre et en mesure régulièrement les avancées.

LES ADMINISTRATEURS AU 17 AVRIL 2018

01 Jean-Paul Agon

*Président-Directeur Général depuis 2011
(mandat renouvelé en 2018)*

02 Françoise Bettencourt Meyers

(mandat renouvelé en 2017)

03 Paul Bulcke

*Vice-Président du Conseil d'Administration
(depuis avril 2017)*

04 Jean-Pierre Meyers

*Vice-Président du Conseil d'Administration
(mandat renouvelé en 2016)*

05 Ana Sofia Amaral

(mandat renouvelé en 2018)

06 Sophie Bellon

(depuis avril 2015)

07 Patrice Caine

(depuis avril 2018)

08 Axel Dumas

(depuis avril 2018)

09 Belén Garijo

(mandat renouvelé en 2018)

10 Béatrice Guillaume-Grabisch

(depuis avril 2016)

11 Bernard Kasriel

(mandat renouvelé en 2016)

12 Georges Liarokapis

(mandat renouvelé en 2018)

13 Jean-Victor Meyers

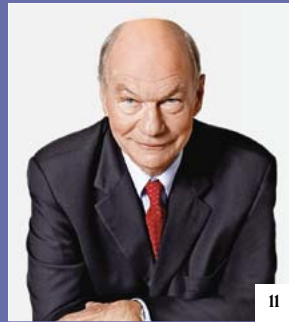
(mandat renouvelé en 2016)

14 Virginie Morgon

(mandat renouvelé en 2017)

15 Eileen Naughton

(depuis avril 2016)



« La Gouvernance de L'Oréal s'appuie sur un Conseil d'Administration engagé et très actif qui rassemble des personnalités de talent, d'origines diverses, avec une grande expérience des affaires. »

Jean-Paul Agon
Président-Directeur Général

Le Comité Exécutif, instance de Direction du Groupe

Les membres du Comité Exécutif sont à la tête des Divisions, des Directions fonctionnelles, ainsi que des Zones géographiques. Ils mettent en œuvre les orientations stratégiques et dirigent les activités de L'Oréal partout dans le monde.



- 1 Jean-Paul Agon**
Président-Directeur Général
- 2 Nicolas Hieronimus ⁽¹⁾**
*Directeur Général Adjoint,
en charge des Divisions*
- 3 Laurent Attal**
*Vice-Président
Directeur Général Recherche et Innovation*
- 4 Vianney Derville**
Directeur Général Zone Europe de l'Ouest
- 5 Lucia Dumas Bezian**
*Directrice Générale Communication
et Affaires Publiques*

- 6 Barbara Lavernos**
Directrice Générale Technologies et Opérations
- 7 Jean-Claude Le Grand**
Directeur Général Relations Humaines
- 8 Brigitte Liberman**
Directrice Générale Cosmétique Active
- 9 Christian Mulliez ⁽²⁾**
*Vice-Président
Directeur Général Administration et Finances*
- 10 Alexis Perakis-Valat**
Directeur Général Produits Grand Public
- 11 Alexandre Popoff**
*Directeur Général Zones Europe de l'Est
et Afrique, Moyen-Orient*

- 12 Stéphane Rinderknech**
Directeur Général L'Oréal Chine
- 13 Lubomira Rochet**
Directrice Générale Digital (Chief Digital Officer)
- 14 Nathalie Roos**
Directrice Générale Produits Professionnels
- 15 Frédéric Rozé**
Directeur Général Zone Amériques
- 16 Jochen Zaumseil**
Directeur Général Zone Asie Pacifique



(1) Cyril Chapuy est nommé Directeur Général de L'Oréal Luxe et membre du Comité Exécutif du Groupe à compter du 1^{er} janvier 2019. Il succède à Nicolas Hieronimus qui avait été nommé Directeur Général Adjoint, en charge des Divisions le 20 avril 2017.
(2) Depuis le 9 février 2019, Christophe Babule assure la Direction Générale Administration et Finances et est membre du Comité Exécutif, succédant ainsi à Christian Mulliez.

La quête de l'excellence

Dans tout ce que nous faisons, chaque produit que nous créons et que nous mettons entre les mains des consommateurs, nous avons une seule obsession, un seul mot sur les lèvres : l'excellence. Nous sommes engagés dans une permanente recherche de **qualité** pour offrir à nos consommateurs des ingrédients, des produits, des services et une performance de la plus haute qualité.



CONSOMMATEURS

Les consommateurs font confiance à nos marques. Avec sincérité et transparence, celles-ci s'engagent à leur délivrer toutes les informations dont ils ont besoin sur leurs produits. La satisfaction des consommateurs est notre priorité et leurs retours et commentaires nous aident à poursuivre cette quête de l'excellence. La longévité de L'Oréal est certainement la plus belle preuve de la confiance des consommateurs dans nos marques, qui créent des expériences uniques, un contact privilégié et des produits de qualité supérieure.

INGRÉDIENTS

Afin de proposer des matières premières de la plus haute qualité à nos consommateurs, notre priorité est avant tout de nous entourer des meilleurs fournisseurs. Pour les trouver, nous réalisons un audit de qualité exhaustif afin de nous assurer que chaque partenaire potentiel respecte nos critères d'exigence ainsi que les réglementations en vigueur. Une fois sélectionné, le fournisseur s'engage à respecter la Charte Qualité de L'Oréal pour s'associer à notre démarche d'excellence et est régulièrement audité. Nos relations étroites avec nos fournisseurs nous permettent ainsi de maîtriser la fiabilité et la traçabilité des matières premières.



PRODUITS

Chez L'Oréal, proposer aux consommateurs des produits performants de la plus haute qualité est plus qu'une priorité, c'est notre obsession. Dans toutes nos usines et filiales, nos équipes s'appuient sur des normes internes qui vont bien au-delà des réglementations en vigueur. Nous réalisons environ 100 contrôles qualité pour chacun de nos produits cosmétiques sur tout le cycle de fabrication : depuis la conception – *sourcing*⁽¹⁾ des matières premières et des emballages – jusqu'à la distribution, en passant par la production en usine. Nous ne recevons ainsi que 49 réclamations par million de produits vendus en moyenne. Notre défi : réduire au maximum ce nombre de réclamations dans les années à venir.

(1) Approvisionnement des matières premières.



SERVICES

L'Oréal veut proposer à chacun une expérience de la beauté qui corresponde à ses aspirations, à sa culture, à ses habitudes. Pour offrir le meilleur de la beauté, L'Oréal est pionnier en digital et s'appuie sur les nouvelles technologies pour offrir des services de qualité supérieure en boutique comme sur Internet. Grâce à la réalité augmentée, à l'intelligence artificielle, à la gestion des données, nous réinventons partout dans le monde des expériences inédites qui prennent en compte l'infinie diversité des consommateurs. Une nouvelle manière de partager la beauté et de la faire rayonner, qui sert avec efficacité le consommateur.



TALENTS

La qualité est l'affaire de tous, c'est une culture partagée par tous. Avec passion et engagement, les collaborateurs de L'Oréal mettent leur talent au service de l'entreprise, de ses marques, de ses produits et de ses consommateurs, pour leur offrir un *supra* de qualité. Cette exigence se vit au quotidien dans chaque métier, des usines aux boutiques, des filiales aux directions internationales, dans chaque pays, chaque entité de L'Oréal. Ces équipes de très grande qualité sont la première richesse du Groupe et les garantes de l'excellence loréalienne.



PERFORMANCE

S'appuyant sur une Gouvernance exercée par des talents divers et reconnus, L'Oréal met tout en œuvre pour créer une croissance profitable, rentable et pérenne, et assurer une performance digne de la confiance de ses actionnaires et investisseurs. Les résultats de qualité obtenus depuis de nombreuses années sont le fruit de cette obsession de la qualité qui caractérise le Groupe. Fort de cette performance, L'Oréal développe ses marques et poursuit sa politique d'acquisitions pour enrichir sa palette de marques, au service de la croissance organique future. C'est avec confiance que, portés par cette exigence de qualité, nous abordons l'avenir.

Éthique

L'Oréal s'est construit sur des principes éthiques forts qui guident son développement et contribuent à établir sa réputation. C'est sur ces principes que se fondent notamment ses politiques en matière de développement durable, de responsabilité sociale et sociétale, de diversité, de conformité et de mécénat.



ETHICS DAY⁽¹⁾ : 10 ANS !

Chaque année, l'*Ethics Day*⁽¹⁾ permet au Groupe de se rassembler autour des principes éthiques qui l'animent. C'est l'occasion, pour les collaborateurs, de poser directement leurs questions à Jean-Paul Agon par *webchat*, mais aussi aux patrons de pays via des échanges locaux. En 2018, les membres du Comité Exécutif se sont également prêtés à l'exercice. Depuis la première édition, en 2009, le taux de participation a plus que triplé dans le monde et des milliers de questions sont posées chaque année.



DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET SUR LA VERSION DIGITALE

(1) Journée de l'Éthique.



« Mon rôle consiste à aider les collaborateurs de L'Oréal en Chine à identifier et résoudre des problèmes éthiques potentiels. Les questions éthiques sont rarement simples, mais ne doivent pas être évitées. »

Frank Xu,
Correspondant Éthique L'Oréal Chine

INTÉGRITÉ

Car agir avec intégrité est vital pour construire et maintenir la confiance et de bonnes relations.

RESPECT

Car ce que nous faisons affecte de nombreuses parties prenantes.

COURAGE

Car les dilemmes éthiques sont rarement simples mais doivent être abordés.

TRANSPARENCE

Car nous devons toujours être sincères et capables de justifier nos actions et nos décisions.

PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES : L'ORÉAL NOMMÉ GLOBAL COMPACT⁽¹⁾ LEAD

Cadre d'engagement volontaire, référentiel international, plateforme d'actions et d'échanges, le Pacte Mondial est la plus large initiative mondiale en matière de responsabilité sociétale. En septembre 2018, L'Oréal a été nommé Global Compact⁽¹⁾ LEAD, distinction décernée aux participants les plus engagés. Une distinction qui salue son implication continue au sein de plusieurs groupes de travail thématiques : santé pour tous, innovation de rupture, objectifs de développement durable.


EN SAVOIR PLUS SUR LES ENGAGEMENTS DE L'ORÉAL SUR LA VERSION DIGITALE



PRIX : L'ORÉAL RECONNU POUR SON ÉTHIQUE

L'Oréal a été reconnu, pour la neuvième année consécutive, comme l'une des « Sociétés les Plus Éthiques au Monde » en 2018 par l'Institut Ethisphere⁽²⁾. Le Groupe a également atteint, en novembre 2018, la première place mondiale de l'indice de réputation éthique Covalence EthicalQuote, tous secteurs d'activité confondus. Emmanuel Lulin, Directeur Général de l'Éthique, Délégué du Président, a été nommé *SDG Pioneer for Advancing Business Ethics*⁽³⁾ par le Pacte Mondial des Nations Unies. C'est la première fois qu'un Directeur Général de l'Éthique reçoit cette distinction.

(1) Pacte Mondial des Nations Unies. (2) « World's Most Ethical Companies », décerné par Ethisphere, leader mondial dans la définition et la promotion des standards d'éthique des affaires. (3) Éthique des affaires.

Responsabilité



« La responsabilité
sociétale et
environnementale,
un enjeu stratégique
pour L'Oréal »

Alexandra Palt,
Directrice Générale Responsabilité
Sociétale et Environnementale et
Directrice Générale de la Fondation L'Oréal

La spécificité de L'Oréal est de capter les grands mouvements de fond de l'univers de la beauté et de les développer partout dans le monde. C'est également vrai pour la responsabilité sociétale et environnementale : alors que les enjeux se font de plus en plus pressants, le Groupe a pris de longue date des engagements ambitieux et s'inscrit dans une dynamique de progrès continu. Il poursuit deux ambitions : l'exemplarité de toutes ses activités et sa contribution envers la société. Acteur du changement au même titre que les institutions, les gouvernements ou les citoyens, L'Oréal participe, par ses partenariats et ses



engagements, à la recherche de solutions responsables pour le futur. Le Groupe contribue aux Objectifs de développement durable des Nations Unies sur 14 sujets, de la lutte contre la pauvreté à l'égalité entre les sexes, de la consommation responsable à la lutte contre les changements climatiques.

Des actions pour le climat

Sur cet enjeu particulièrement pressant, L'Oréal redouble d'engagements dans le cadre de son programme « *Sharing Beauty With All* »⁽¹⁾. Il s'est fixé de nouveaux objectifs pour l'avenir. En 2025, l'ensemble des sites industriels, administratifs et de recherche devra avoir atteint la neutralité carbone, et le Groupe veut réduire de 25 % ses émissions de gaz à effet de serre entre 2016 et 2030. Des engagements alignés sur la trajectoire mondiale des deux degrés. Si le chemin à parcourir est encore long, L'Oréal est déjà parvenu – par ses initiatives et prises de position – à s'imposer comme un leader d'opinion et de changement sur certains sujets dans l'industrie de la beauté.

79 %

des produits lancés en 2018 présentent un profil environnemental ou social amélioré⁽²⁾

- 77 %

d'émissions de CO₂ en valeur absolue dans les usines et les centrales de distribution par rapport à 2005

88 %

des marques ont évalué leur impact environnemental ou social

(1) « Partager la beauté avec tous », programme de responsabilité sociale et environnementale du groupe L'Oréal. (2) Il s'agit des produits nouveaux ; c'est-à-dire pour lesquels de nouvelles formules ont été développées et qui sont produites pour la première fois dans les usines du Groupe, ou des produits pour lesquels le packaging a été modifié/rénové en 2018.

« *Sharing Beauty With All* »⁽¹⁾

Le programme de responsabilité sociale et environnementale « *Sharing Beauty With All* »⁽¹⁾, lancé en 2013, a pour objectif de faire de L'Oréal une entreprise exemplaire en matière d'innovation, de production et de consommation durables, et de partage de sa croissance avec toutes les parties prenantes du Groupe.

Innover durablement

D'ici à 2020, 100 % des produits L'Oréal présenteront un profil environnemental ou social amélioré. Réduction de l'empreinte environnementale des formules, respect de la biodiversité via une politique d'approvisionnement durable et responsable des matières premières, écoconception des emballages, engagement « zéro déforestation » : autant de leviers actionnés par L'Oréal en faveur de l'innovation durable.

Produire durablement

L'Oréal s'est fixé comme objectif, d'ici à 2020, de réduire de 60 % l'empreinte environnementale de ses usines et de ses centrales de distribution par rapport à 2005. La réduction des émissions de gaz à effet de serre en valeur absolue, de la consommation d'eau et de la génération de déchets par unité de produit fini, et la diminution des impacts liés au transport sont devenues des critères fondamentaux de performance industrielle chez L'Oréal.

Consommer durablement

L'Oréal souhaite offrir à ses consommateurs la possibilité de faire des choix de consommation durable. Pour atteindre cet objectif, le Groupe met en œuvre plusieurs approches : agréger les informations sur l'impact environnemental et social des produits, évaluer l'empreinte de chaque marque, sensibiliser les consommateurs et rendre le développement durable désirable.

Partager la croissance

Partager sa croissance avec ses parties prenantes internes et externes est une priorité pour L'Oréal. Le Groupe favorise l'accès à l'emploi de personnes en difficulté en déployant différents programmes, associe ses fournisseurs à sa politique de développement durable et offre à ses salariés un socle commun en matière de couverture santé et de protection sociale, en allant au-delà de ce socle commun à chaque fois que les meilleures pratiques locales les dépassent.

(1) « Partager la beauté avec tous », programme de responsabilité sociale et environnementale du groupe L'Oréal.



SPOT⁽¹⁾ : AMÉLIORER LE PROFIL ENVIRONNEMENTAL ET SOCIAL DES PRODUITS DE BEAUTÉ

Élaboré par les équipes de L'Oréal avec l'appui d'experts internationaux, SPOT⁽¹⁾ regroupe des informations sur 10 000 ingrédients, les matériaux des emballages, les données des fournisseurs et les éléments du cycle de vie des produits. Ces critères établis, ils sont agrégés et pondérés pour établir un score global cohérent et exploitable. Totalement intégré au processus de conception des produits, SPOT permet de mesurer et d'améliorer leur profil environnemental.



VERS UN USAGE RAISONNÉ DU PLASTIQUE

Le plastique est devenu un enjeu environnemental majeur et une préoccupation croissante pour L'Oréal comme pour ses parties prenantes. Dans le cadre de sa politique d'optimisation des emballages, le Groupe met en œuvre une série d'actions pour réduire le poids et les dimensions des emballages, mais aussi pour proposer des alternatives issues de sources recyclées ou renouvelables. En 2018, 8 705 tonnes de matériaux recyclés (PCR⁽²⁾) ont remplacé des matériaux vierges, soit une augmentation de 19 % par rapport à 2017.



EN SAVOIR PLUS SUR LES PARTENARIATS ET LES INITIATIVES
DES MARQUES SUR LA VERSION DIGITALE

« Les consommateurs chinois, et surtout les jeunes, sont de plus en plus conscients de l'importance d'une consommation responsable et ils sont prêts à payer le prix. »

Zhenzhen Lan,
Vice-Présidente
Communication et Affaires Publiques,
L'Oréal Chine



VOIR L'INTERVIEW
SUR LA VERSION DIGITALE



LEADER MONDIAL EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

L'Oréal a été reconnu, pour la troisième année consécutive, leader mondial en matière de développement durable par le CDP⁽³⁾, en obtenant la note A en matière de réduction d'émissions carbone, de gestion de l'eau et de protection des forêts dans sa chaîne d'approvisionnement – les trois thèmes couverts par les classements réalisés par le CDP. Chaque année, l'institution évalue la performance de 6 800 entreprises, notées de A à D. L'Oréal est la seule au monde à avoir reçu trois A trois années de suite.



Retrouvez sur le web

lorealrapportannuel2018.com

- Au Sommet mondial pour l'action climatique, L'Oréal réaffirme son rôle de leader responsable
- Pour réduire les emballages, les équipes de L'Oréal travaillent sur des systèmes de recharges
- Les collaborateurs de L'Oréal se mobilisent pour une mobilité responsable : à l'occasion de la Sustainability Week (Semaine du développement durable)
- En France, les marques du Groupe lancent « Trions en beauté », une campagne de sensibilisation et d'information des consommateurs
- Le Mexique, un pays engagé pour le développement durable
- Zhenzhen Lan, responsable du programme « Sharing Beauty With All »⁽⁴⁾ en Chine, nous explique les initiatives du Groupe pour sensibiliser à une consommation responsable

(1) Sustainable Product Optimization Tool, outil d'optimisation environnementale et sociale des produits. (2) Post Consumer Recycled (post-consommation recyclée). (3) Le CDP est une organisation internationale indépendante qui évalue la performance environnementale des entreprises. (4) « Partager la beauté avec tous », programme de responsabilité sociale et environnementale du groupe L'Oréal.

CITIZEN DAY⁽¹⁾

CITIZEN DAY 2018 : TOUS MOBILISÉS !

En 2018, 855 associations locales dans 63 pays ont bénéficié de l'engagement de plus de 27 000 collaborateurs et collaboratrices de L'Oréal lors de la Journée d'action citoyenne du Groupe. Depuis 2010, cette initiative propose aux salariés de consacrer une journée entière, sur leur temps de travail, à accompagner les bénéficiaires d'associations dans le domaine social et environnemental. Pilier de la culture d'entreprise du Groupe et source de fierté partagée, le *Citizen Day*⁽¹⁾ est également très apprécié des associations : 80 % d'entre elles citent au moins une activité qui n'aurait pu être réalisée sans l'appui de L'Oréal. Rendez-vous l'année prochaine pour la 10^e édition !



RETROUVEZ TOUTES LES INITIATIVES
MENÉES À L'OCCASION DU CITIZEN DAY
SUR LA VERSION DIGITALE



FONDATION D'ENTREPRISE L'ORÉAL



AUX CÔTÉS DES FEMMES DANS LES ÉPREUVES ET LES SUCCÈS

90 % des personnes atteintes de cancer et ayant bénéficié de soins de beauté estiment que ces derniers ont été très importants pour penser à autre chose qu'à la maladie et pour reprendre confiance en soi⁽²⁾. Avec son programme « *Beauty For a Better Life* »⁽³⁾, la Fondation d'Entreprise L'Oréal agit pour un accès plus large aux soins de beauté et de bien-être, et pour professionnaliser la socio-esthétique appliquée à l'oncologie.

La Fondation poursuit également son programme « Pour les Femmes et la Science », en partenariat avec l'UNESCO. Chaque année, 280 bourses sont décernées à des doctorantes et post-doctorantes, et cinq chercheuses sont récompensées pour leurs travaux.



RENDEZ-VOUS SUR LE SITE DIGITAL DU RAPPORT ANNUEL
POUR DÉCOUVRIR LES PROGRAMMES
DE LA FONDATION D'ENTREPRISE L'ORÉAL

« Ce qui m'anime et me passionne dans mon travail auprès des patients, c'est le lien de confiance tissé au fil des séances. C'est ce lien qui permet d'accéder à un rapport authentique, vrai et sincère. »

Cécile Grosjean,

Socio-esthéticienne, experte en oncologie médicale

(1) Journée d'action citoyenne.

(2) Étude publiée en juin 2018, réalisée par la Fondation L'Oréal auprès de 1 166 personnes atteintes de cancer.
(3) « La beauté pour une vie meilleure ».

Relations Humaines



« Attirer et développer les talents pour construire le futur de la beauté. »

Jean-Claude Le Grand,
Directeur Général Relations Humaines

Les Relations Humaines de L'Oréal ont pour mission de soutenir la croissance du Groupe et d'accompagner ses transformations, avec la conviction immuable que les collaborateurs font et feront toujours la différence. D'année en année, l'attractivité de L'Oréal se renforce. L'erreur serait de s'en satisfaire. L'enjeu est double. D'un côté, nous devons entretenir ce qui a fait la force et l'attrait de L'Oréal : carrières internationales, promotion interne, modèle social unique... De l'autre, nous devons nous inscrire dans un processus de



réinvention permanente pour nous ajuster à un monde en perpétuelle mutation, dans lequel le « big bang » digital démultiplie les possibilités et les formes d'emploi, accélère la guerre des talents. Le rapport au travail se redéfinit, avec des exigences inédites en matière d'équilibre de vie. Le style de leadership et les façons de manager sont questionnés par des générations aspirant à une forte responsabilisation et à plus de confiance.

Innover pour répondre aux nouvelles aspirations

La capacité à comprendre ces mutations et à s'en saisir vite, à être agiles et coopératifs est le facteur des succès futurs. Le projet d'entreprise *Simplicity*⁽¹⁾ et la transformation managériale qu'il porte ont été une de nos réponses. Avec des projets comme *Disrupt HR*⁽²⁾, incubateur et accélérateur d'idées, les Relations Humaines innoveront et s'appuieront sur le digital pour répondre plus efficacement aux aspirations.

Au fur et à mesure que se développent ces initiatives, nos Relations Humaines jouent de plus en plus un rôle de coach, de facilitateur au cœur d'un triptyque associant responsable des Relations Humaines, manager et collaborateur.

1^{re}

entreprise européenne pour la parité selon le classement Equileap

Top 10

L'Oréal est dans le Top 10 de l'indice Diversité et Inclusion de Thomson Reuters

(1) Programme de transformation de l'entreprise vers plus de collaboration, de coopération et d'esprit collectif. (2) Bouleverser les Relations Humaines.



L'ORÉAL, LEADER DE LA PARITÉ EN EUROPE

L'Oréal a reçu le Premier Prix pour l'Europe du classement Equileap en 2018, qui fait de l'égalité professionnelle un nouveau critère d'investissement extra-financier. Ce titre récompense l'engagement du Groupe pour la promotion des femmes, partout dans le monde, tant en termes d'égalité d'accès aux promotions et aux formations qu'en matière de réduction des écarts de salaire. L'Oréal a également intégré le Top 100 du Bloomberg Gender-Equality Index 2018, qui valorise les entreprises militant pour l'égalité professionnelle.

UN ENGAGEMENT QUOTIDIEN EN FAVEUR DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSION

D'année en année, le Groupe réaffirme son engagement en faveur de l'insertion des personnes en situation de handicap. En 2018, la Semaine de la diversité s'est achevée par la dixième édition des « Disability Awards »⁽¹⁾, événement qui met en avant des projets favorisant l'inclusion du handicap. Salons de coiffure 100 % accessibles, campagnes de sensibilisation aux problèmes de santé mentale, stages réservés à des jeunes en situation de handicap intellectuel, tutoriels beauté en langue des signes... Les 65 projets présentés ont couvert tous les champs de l'insertion du handicap.



DÉCOUVREZ TOUTES LES ACTIONS
DU GROUPE EN FAVEUR DE L'INCLUSION
SUR LA VERSION DIGITALE



« J'ai trouvé l'initiative du plan d'actionnariat salarié très forte : L'Oréal nous associe à sa réussite. Cela a renforcé aussi ma confiance dans la performance du Groupe, dans laquelle je suis désormais encore plus impliquée ! »

Chloé Goirand,

Chef de projet en marketing, Giorgio Armani

Du 4 au 18 juin 2018

Plan d'ACTIONNARIAT Salarié

SALARIÉ & ACTIONNAIRE

JE DIS OUI!

WWW.INVEST2018-LOREAL.COM

L'ORÉAL

ACTIONNARIAT SALARIÉ : UN ENGAGEMENT RENFORCÉ DANS L'AVENTURE L'ORÉAL

L'Oréal a proposé à ses collaborateurs de s'associer au capital financier de l'entreprise, via un plan d'actionnariat salarié. Une première dans l'histoire du Groupe, qui a conquis les collaborateurs. Ce plan a valu au Groupe de recevoir le Grand Prix CAC All Tradable de la FAS⁽²⁾ pour « sa remarquable entrée dans l'actionnariat salarié en France et à l'étranger et sa bonne gouvernance internationale ».

Retrouvez sur le web

lorealrapportannuel2018.com

- Les Relations Humaines testent et déploient des technologies innovantes
- Stracy Shen, Vice-Présidente des Relations Humaines en Chine, témoigne des défis du recrutement dans un environnement en mutation constante
- La diversité et l'inclusion vues par le Groupe : une vidéo pour tout comprendre
- De la formation à la rémunération, la flexibilité sous toutes ses formes

(1) « Trophées Handicap ». (2) Fédération française des associations d'actionnaires salariés et anciens salariés.

Performances

L'ORÉAL S'EST AFFIRMÉ, À NOUVEAU CETTE ANNÉE,
COMME LEADER DU MARCHÉ DE LA BEAUTÉ ⁽¹⁾.



Le monde de la beauté en 2018

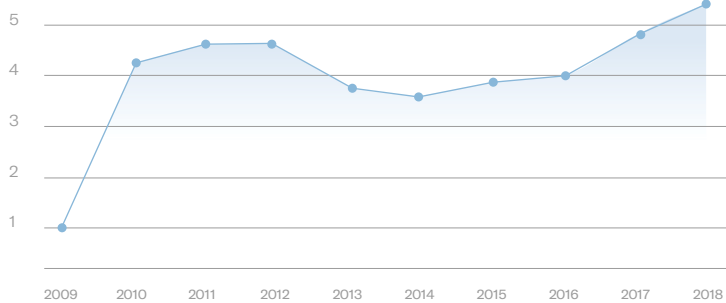
Le marché cosmétique mondial connaît un développement régulier, stimulé par l'infinie diversité des aspirations des consommateurs et nourri par l'innovation. Cette constance s'explique par la nature même du secteur cosmétique, qui répond à un besoin initié dès les débuts de l'histoire de l'humanité : la quête de beauté.

Estimé à plus de 200 milliards d'euros⁽²⁾, le marché cosmétique mondial est porté par la progression continue des dépenses de beauté sur Internet, le développement des réseaux sociaux, l'appétit pour des produits nouveaux, différents et premium, l'accélération de l'urbanisation et l'augmentation du nombre de seniors dans le monde, ainsi que par la croissance des classes moyennes et aux revenus supérieurs.

≈ + 5,5 %
de croissance en 2018⁽²⁾

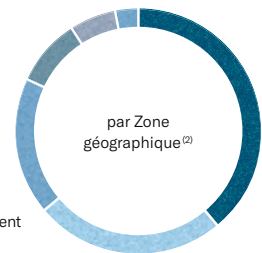
CROISSANCE DU MARCHÉ COSMÉTIQUE MONDIAL SUR DIX ANS⁽²⁾

(en pourcentage)



RÉPARTITION DU MARCHÉ

- Asie Pacifique **39 %**
- Amérique du Nord **25 %**
- Europe de l'Ouest **18 %**
- Amérique latine **9 %**
- Europe de l'Est **6 %**
- Afrique, Moyen-Orient **3 %**



- Soin de la peau **39 %**
- Soin capillaire **21 %**
- Maquillage **19 %**
- Parfums **11 %**
- Produits d'hygiène **10 %**



VENTES EN LIGNE

≈ + 25 %

croissance mondiale des ventes de cosmétiques en ligne⁽²⁾

12,5 %

part du e-commerce dans le marché de la beauté⁽²⁾

PRINCIPAUX ACTEURS MONDIAUX EN CHIFFRE D'AFFAIRES⁽³⁾

(en milliards de US \$)

SHISEIDO⁽⁴⁾

8,8

COTY⁽⁴⁾

9,2

PROCTER & GAMBLE⁽⁴⁾

12,4

ESTÉE LAUDER⁽⁴⁾

12,8

UNILEVER⁽⁴⁾

21,5

L'ORÉAL

29,4

(1) WWD, Beauty's Top 100, mai 2018. (2) Source : Estimation L'Oréal du marché cosmétique mondial en 2018 en prix nets fabricants. Hors savons, hygiène orale, rasoirs et lames. Hors effets monétaires. (3) Source : WWD, Beauty's Top 100, mai 2018. Sur la base du chiffre d'affaires 2017. (4) Estimation du chiffre d'affaires cosmétique par WWD.

Zoom sur le marché cosmétique du soin

Le marché du soin de la peau accélère fortement en 2018, porté par l'expansion des classes moyennes et aux revenus supérieurs partout dans le monde et plus spécialement en Asie, avec des consommateurs très connaisseurs et amateurs de cette catégorie de produits.

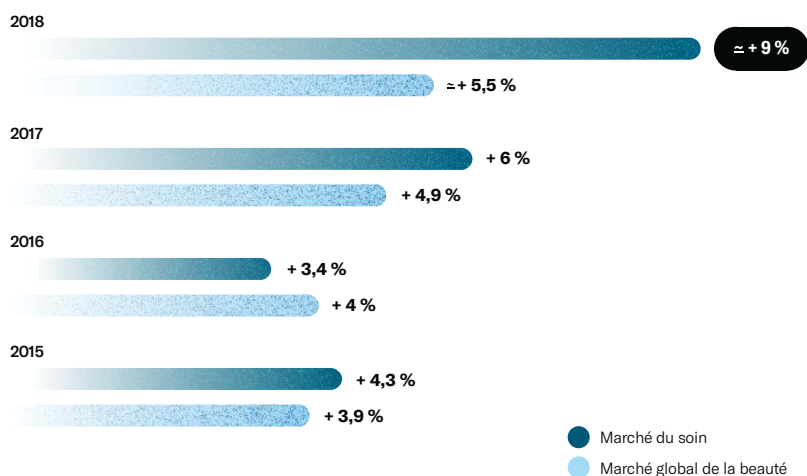
Près de
40 %
du marché de la beauté⁽¹⁾

Près de
60 %
de la croissance du marché cosmétique mondial⁽¹⁾

CROISSANCE DU MARCHÉ DU SOIN

PAR RAPPORT AU MARCHÉ GLOBAL DE LA BEAUTÉ⁽¹⁾

(en pourcentage)



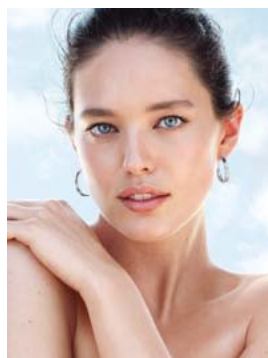
LES CATÉGORIES DU SOIN DE LA PEAU



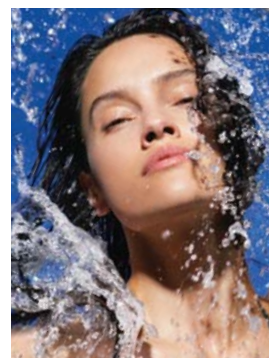
SOIN DU VISAGE



NETTOYANT VISAGE



SOIN DU CORPS



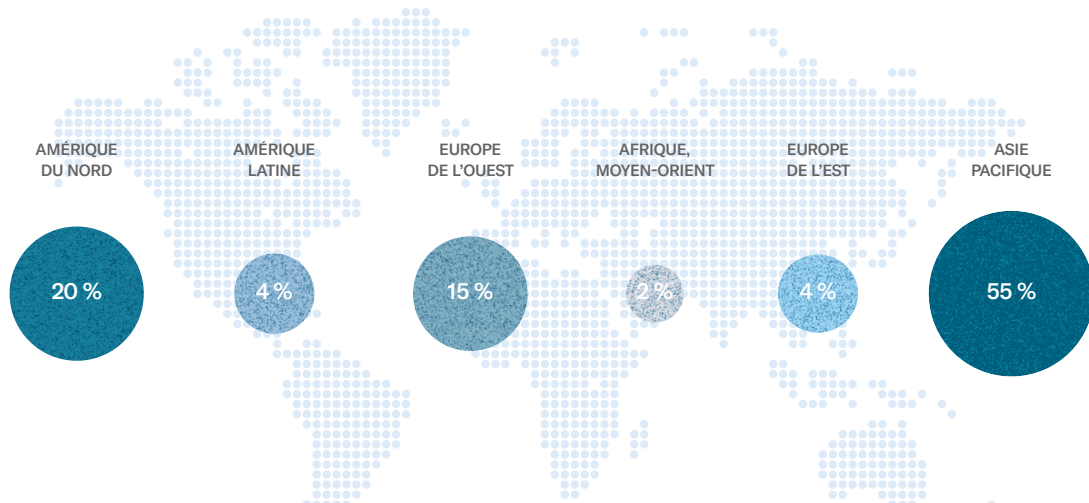
PRODUITS SOLAIRES

(1) Source : Estimation L'Oréal du marché cosmétique mondial en 2018 en prix nets fabricants. Hors savons, hygiène orale, rasoirs et lames. Hors effets monétaires.

LE MARCHÉ DU SOIN

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE⁽¹⁾

(en pourcentage)



Les Zones Asie Pacifique, Amérique du Nord et Amérique latine sont particulièrement dynamiques sur le marché du soin.

ASIE PACIFIQUE

C'est en Asie Pacifique que la demande est la plus forte pour les produits de soin, et particulièrement les produits de luxe. La Zone représente plus de la moitié du marché du soin en 2018. Lancôme est la marque n° 1 des soins sélectifs en Chine⁽²⁾ et L'Oréal Paris est n° 1 en soin et toilette visage en produits grand public en Asie Pacifique⁽³⁾.

AMÉRIQUE DU NORD

L'Amérique du Nord est également un marché important pour le soin, et particulièrement les États-Unis, qui contribuent fortement à la croissance du soin sur les marchés du luxe, de la dermocosmétique et du grand public.



L'ORÉAL BÉNÉFICIE DE LA FORCE ET DE L'ÉQUILIBRE DE SON PORTEFEUILLE DE MARQUES

Trois Divisions couvrent le marché du soin.

LE SOIN DE LUXE

Lancôme, Kiehl's, Biotherm, IT Cosmetics, Helena Rubinstein

De grandes marques avec une offre très développée en soin

LA DERMOCOSMÉTIQUE

La Roche-Posay, Vichy, CeraVe, SkinCeuticals

Des marques partenaires des dermatologues et de la santé de la peau

LE SOIN ACCESSIBLE

L'Oréal Paris, Garnier, Saint-Gervais Mont Blanc, Logocos Naturkosmetik

Des marques accessibles et premium, aux formulations scientifiques et naturelles

(1) Estimation L'Oréal du marché cosmétique mondial en 2018 en prix nets fabricants. Hors savons, hygiène orale, rasoirs et lames. (2) Source : Beauté Research Chine, retail – Année 2018. (3) Nielsen – Année 2018.

L'Oréal en chiffres

Le Groupe réalise en 2018 sa meilleure année de croissance du chiffre d'affaires depuis plus de dix ans. La marge d'exploitation atteint un niveau record, confirmant la capacité du modèle économique de L'Oréal à délivrer une performance solide et fortement créatrice de valeur.

NOTRE
PERFORMANCE

26,9 Mds€

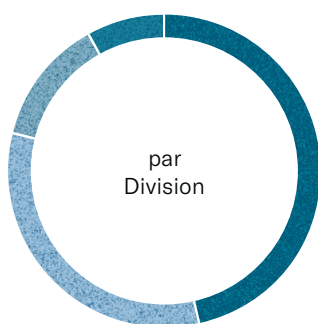
chiffre d'affaires en 2018

+ 7,1%

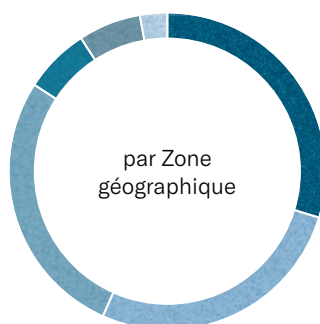
croissance du chiffre d'affaires
à données comparables⁽¹⁾

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2018

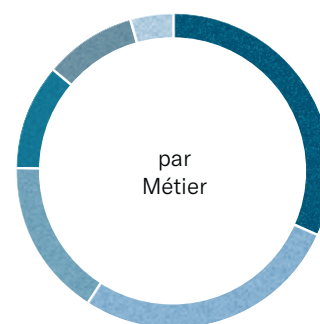
(en pourcentage)



• Produits Grand Public	44,7 %
• L'Oréal Luxe	34,8 %
• Produits Professionnels	12,1 %
• Cosmétique Active	8,4 %



• Europe de l'Ouest	29,9 %	} Nouveaux Marchés 43,2 %
• Amérique du Nord	26,9 %	
• Asie Pacifique	27,5 %	
• Amérique latine	6,6 %	
• Europe de l'Est	6,5 %	
• Afrique, Moyen Orient	2,6 %	



• Soins de la peau (et solaires)	31,8 %
• Maquillage	27,4 %
• Soins du cheveu	16,2 %
• Coloration	10,9 %
• Parfums	9,3 %
• Autres ⁽²⁾	4,4 %

POIDS DU DIGITAL DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES⁽³⁾

3 Mds€

de chiffre d'affaires en e-commerce

11 %

du chiffre d'affaires consolidé en e-commerce

+ 40,6 %

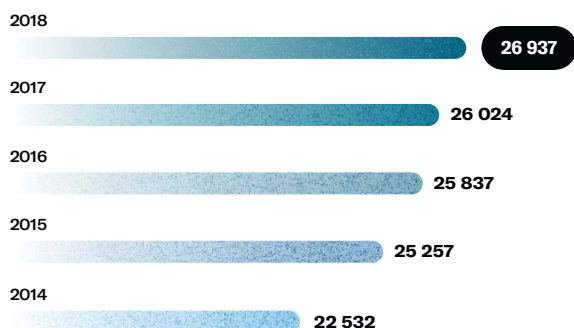
croissance en 2018 du chiffre d'affaires
en e-commerce à données comparables⁽¹⁾



(1) À données comparables : à structure et taux de change identiques. (2) « Autres » intègre les produits d'hygiène ainsi que le chiffre d'affaires réalisé par les distributeurs américains avec les marques hors Groupe. (3) Chiffre d'affaires sur les sites en propre + estimation du chiffre d'affaires réalisé par les marques correspondant aux ventes sur les sites e-commerce des distributeurs (donnée non audité).

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ⁽¹⁾

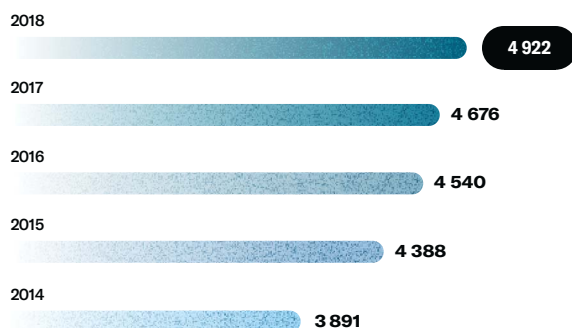
(en millions d'euros)



RÉSULTAT D'EXPLOITATION

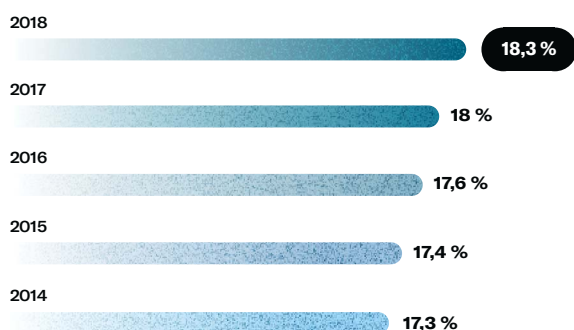
(en millions d'euros)

+ 5,3 % croissance du résultat d'exploitation



MARGE D'EXPLOITATION

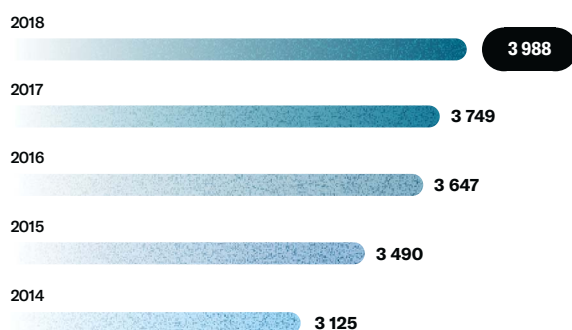
(en pourcentage)



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

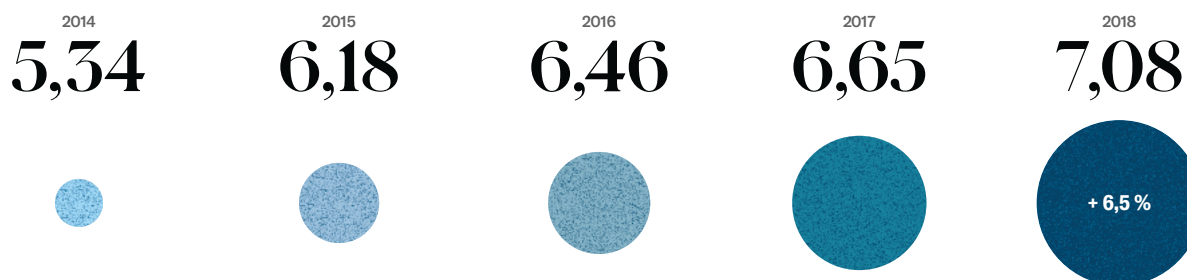
(en millions d'euros)

+ 6,4 % croissance du résultat net hors éléments non récurrents part du groupe



BÉNÉFICE NET PAR ACTION⁽³⁾

(en euros)



(1) De 2008 à 2016, le chiffre d'affaires Groupe intégrait le chiffre d'affaires de The Body Shop. (2) Les éléments non récurrents incluent les dépréciations d'actifs, le résultat net des activités abandonnées, les coûts de restructuration et les effets d'impôts sur éléments non récurrents. (3) Résultat net dilué par action des activités poursuivies hors éléments non récurrents part du groupe.

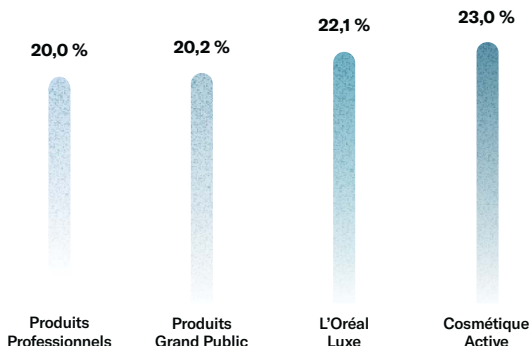
UNE RENTABILITÉ D'EXPLOITATION ÉQUILBRÉE

21,1%

total Divisions opérationnelles⁽¹⁾

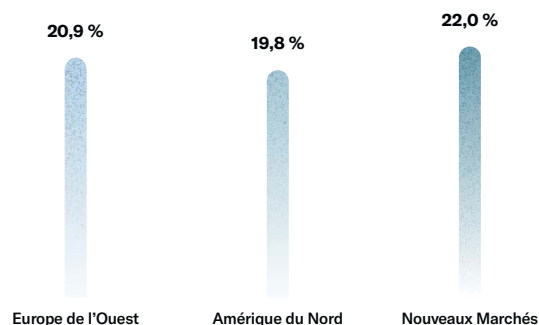
RENTABILITÉ PAR DIVISION

(en pourcentage du chiffre d'affaires de la Division)



RENTABILITÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en pourcentage du chiffre d'affaires de la Zone)



UNE SITUATION FINANCIÈRE SOLIDE

(au 31 décembre 2018)

2 751 M€

excédent de trésorerie net

LES NOTATIONS COURT TERME

A1 +	Standard & Poor's	SEPTEMBRE 2018
PRIME 1	Moody's	AVRIL 2018
F1 +	Fitch Ratings	SEPTEMBRE 2018

INVESTISSEMENTS

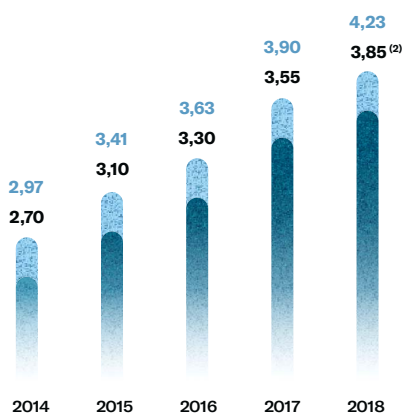
5,3%

du chiffre d'affaires

POLITIQUE DYNAMIQUE ENVERS LES ACTIONNAIRES

DIVIDENDE PAR ACTION

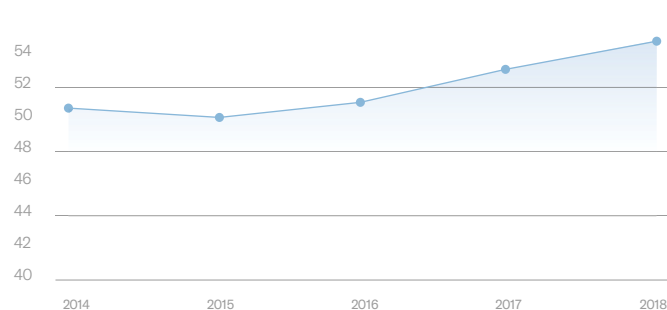
(en euros)



4,23 = dividende majoré de 10 % pour les actions inscrites au nominatif⁽³⁾

TAUX DE DISTRIBUTION⁽⁴⁾

(en pourcentage du résultat)



201,20 €

cours de l'action au 31 décembre 2018

112,7 Mds€

capitalisation boursière⁽⁵⁾

(1) Avant non alloué : avant frais centraux Groupe, recherche fondamentale, actions gratuites et divers. En % du chiffre d'affaires. (2) Proposé à l'Assemblée Générale du 18 avril 2019. (3) Dividende majoré de 10 % pour les actions continuellement inscrites au nominatif depuis deux ans au minimum, dans la limite de 0,5 % du capital pour un même actionnaire. (4) Taux de distribution calculé par rapport au résultat net dilué hors éléments non récurrents par action. (5) Sur nombre d'actions au 31 décembre 2018 soit 560 396 652 actions.

Nos indicateurs

« *Sharing Beauty With All* »⁽¹⁾

Le programme de responsabilité sociétale et environnementale « *Sharing Beauty With All* », lancé en 2013, a pour objectif de faire de L'Oréal une entreprise exemplaire en matière d'innovation, de production, de consommation durable et de partage de sa croissance avec toutes les parties prenantes du Groupe.

79 %

des produits lancés en 2018
présentent un profil environnemental
ou social amélioré⁽²⁾

- 77 %

d'émissions de CO₂
en valeur absolue dans les usines
et centrales de distribution
par rapport à 2005

- 48 %

de consommation d'eau
par rapport à 2005

- 37 %

de génération de déchets
par rapport à 2005

3A

du CDP⁽³⁾ pour la réduction
d'émissions carbone, la gestion de
l'eau et la protection des forêts dans
la chaîne d'approvisionnement

88 %

des marques ont évalué
leur impact environnemental
ou social

63 584

personnes issues
de communautés en difficulté
sociale ou financière ont pu
accéder à un emploi

83 %

des fournisseurs stratégiques⁽⁴⁾
du Groupe ont été évalués
et sélectionnés sur la base
de leur performance
sur les plans environnemental
et social

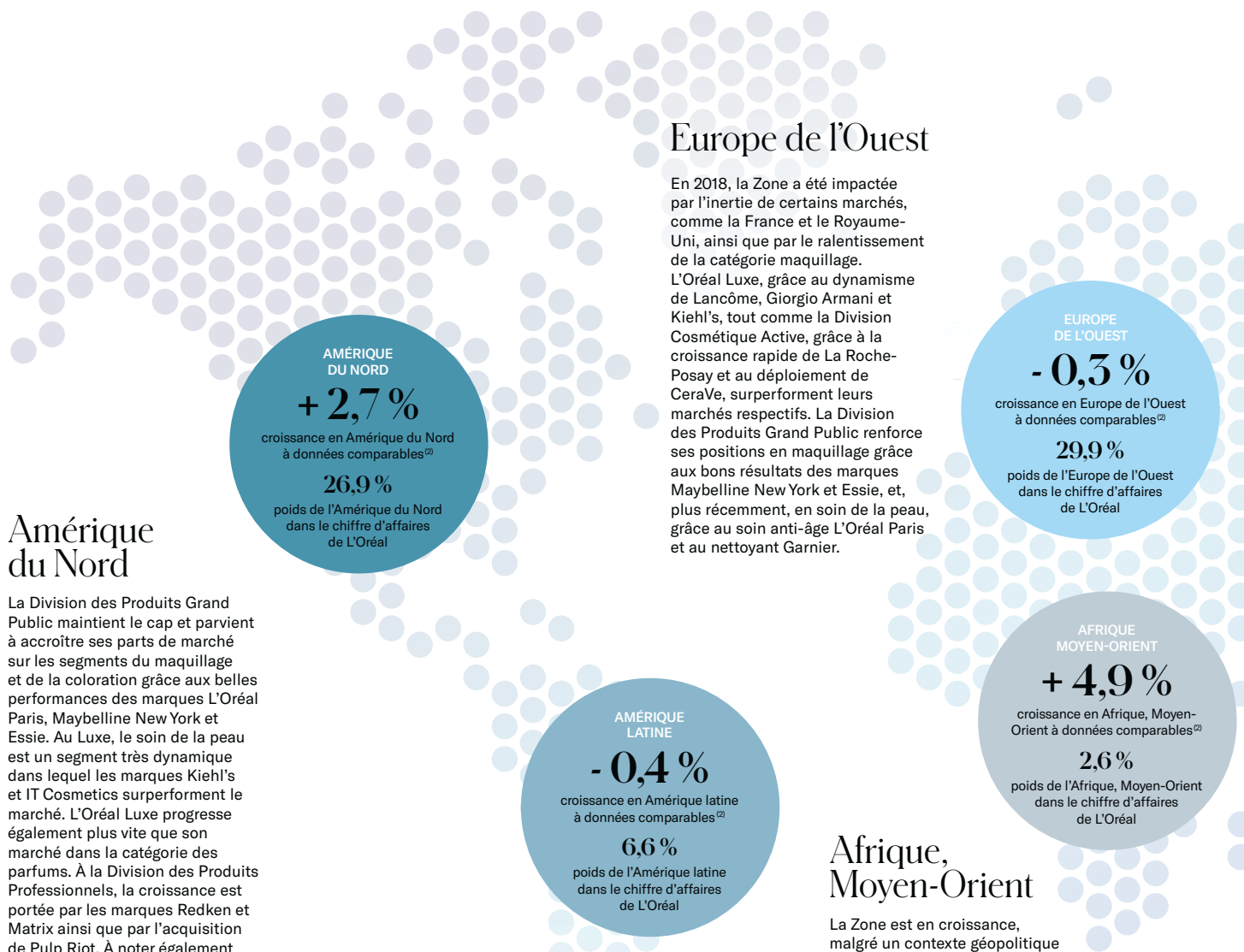
96 %

des employés permanents
du Groupe bénéficient
d'une couverture santé alignée
sur les meilleures pratiques
de leur pays de résidence⁽⁵⁾

(1) « Partager la beauté avec tous ». (2) Il s'agit des produits nouveaux ; c'est-à-dire pour lesquels de nouvelles formules ont été développées et qui sont produites pour la première fois dans les usines du Groupe, ou des produits pour lesquels le packaging a été modifié/rénové en 2018. (3) Le CDP est une organisation internationale indépendante qui évalue la performance environnementale des entreprises. (4) Les fournisseurs stratégiques sont les fournisseurs dont la valeur ajoutée est significative pour le Groupe en contribuant par leur poids, leurs innovations, leur alignement stratégique et leur déploiement géographique, à accompagner durablement la stratégie de L'Oréal. (5) Soit 100 % des employés sur le programme L'Oréal Share & Care (employés permanents du Groupe hors, dans certains pays, les contrats à temps partiel < 21 heures/semaine, les conseillers beauté et employés de boutique, en sachant que l'intégration des acquisitions récentes et des nouvelles filiales est graduelle).

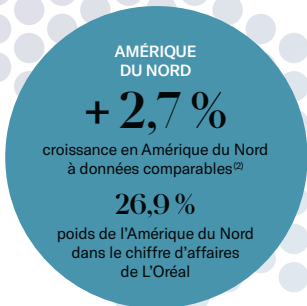
Avancées mondiales

Sur un marché de la beauté qui a confirmé en 2018 sa progression régulière, L'Oréal se positionne comme le leader mondial de la beauté⁽¹⁾ avec une présence forte dans ses trois grandes Zones géographiques : Europe de l'Ouest, Amérique du Nord et Nouveaux Marchés.



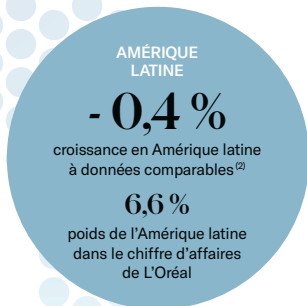
Amérique du Nord

La Division des Produits Grand Public maintient le cap et parvient à accroître ses parts de marché sur les segments du maquillage et de la coloration grâce aux belles performances des marques L'Oréal Paris, Maybelline New York et Essie. Au Luxe, le soin de la peau est un segment très dynamique dans lequel les marques Kiehl's et IT Cosmetics surperforment le marché. L'Oréal Luxe progresse également plus vite que son marché dans la catégorie des parfums. À la Division des Produits Professionnels, la croissance est portée par les marques Redken et Matrix ainsi que par l'acquisition de Pulp Riot. À noter également la reprise des ventes de la marque emblématique Kérastase. La Division Cosmétique Active affiche une belle performance proche de 20 % avec ses marques CeraVe, SkinCeuticals, La Roche-Posay et Vichy, toutes en croissance à deux chiffres.



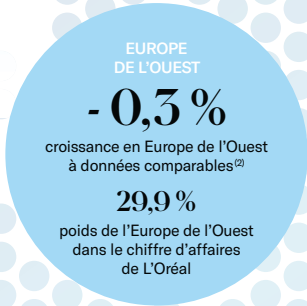
Amérique latine

Les Divisions L'Oréal Luxe et Cosmétique Active enregistrent une forte progression et gagnent des parts de marché. Au Brésil, la Division des Produits Professionnels est en forte croissance, tandis que la performance de la Division des Produits Grand Public reste difficile mais s'améliore au second semestre. L'ajustement pour hyper-inflation au 1^{er} juillet en Argentine a eu un impact négatif de - 2,0 % à données comparables sur la croissance annuelle de la Zone.



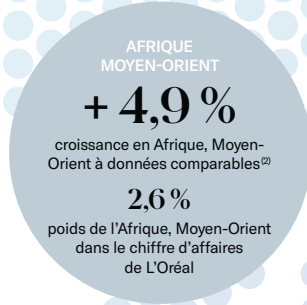
Europe de l'Ouest

En 2018, la Zone a été impactée par l'inertie de certains marchés, comme la France et le Royaume-Uni, ainsi que par le ralentissement de la catégorie maquillage. L'Oréal Luxe, grâce au dynamisme de Lancôme, Giorgio Armani et Kiehl's, tout comme la Division Cosmétique Active, grâce à la croissance rapide de La Roche-Posay et au déploiement de CeraVe, surperforment leurs marchés respectifs. La Division des Produits Grand Public renforce ses positions en maquillage grâce aux bons résultats des marques Maybelline New York et Essie, et, plus récemment, en soin de la peau, grâce au soin anti-âge L'Oréal Paris et au nettoyant Garnier.



Afrique, Moyen-Orient

La Zone est en croissance, malgré un contexte géopolitique défavorable et des marchés atones, notamment au Moyen-Orient. L'Égypte et le Maroc ont réalisé une belle progression et toutes les Divisions ont augmenté leurs parts de marché. L'Afrique du Sud et le Kenya ont évolué positivement, notamment grâce à la Division des Produits Grand Public et au lancement de la gamme Mixa pour le corps.



(1) Source : WWD, Beauty's Top 100, mai 2018. (2) À données comparables : à structure et taux de change identiques.

Europe de l'Est

La croissance a été portée par les quatre Divisions, en particulier la Division Cosmétique Active. Par pays, la Turquie, l'Ukraine, la Roumanie et la République tchèque ont affiché une forte dynamique de croissance. Le e-commerce⁽¹⁾ est en croissance très rapide de plus de 50 %.

EUROPE
DE L'EST

+ 9,1%

croissance en Europe de l'Est
à données comparables⁽²⁾

6,5%

poids de l'Europe de l'Est
dans le chiffre d'affaires
de L'Oréal

ASIE
PACIFIQUE

+ 24,1%

croissance en Asie Pacifique
à données comparables⁽²⁾

27,5%

poids de l'Asie Pacifique
dans le chiffre d'affaires
de L'Oréal

Asie Pacifique

Les quatre Divisions gagnent des parts de marché. Le dynamisme du consommateur chinois, conjugué à la bonne performance des marques et à une croissance rapide dans plusieurs autres marchés d'Asie du Sud-Est ainsi qu'au *Travel Retail*⁽³⁾, ont été les principaux leviers de progression de la Zone. Les quatre Divisions ont réalisé un quatrième trimestre tonique grâce au succès des ventes enregistrées lors de la Fête des célibataires (11/11) en Chine. L'acquisition de Stylenanda, au mois de juin, est venue renforcer la position du Groupe dans la Zone.



CHINE

Plus urbaine, plus connectée, moins traditionnelle : la Chine se transforme à grande vitesse. Et en tant que numéro un des cosmétiques en Chine⁽⁴⁾, L'Oréal profite pleinement de cette évolution. Grâce à son portefeuille de marques, du grand public aux produits de luxe, du soin capillaire à la dermocosmétique, le Groupe est idéalement positionné pour répondre aux nombreuses aspirations esthétiques des consommateurs.



INDE

Avec une croissance d'environ + 10 % en 2018, l'Inde est l'un des pays où le secteur de la beauté se développe le plus rapidement⁽⁵⁾. Présent dans le pays depuis vingt-cinq ans, L'Oréal a acquis une excellente connaissance des consommateurs. Le Groupe est en outre très bien positionné pour apporter aux Indiens les produits qu'ils recherchent : maquillage, coloration et soins de la peau.



MARCHÉ DES VOYAGEURS

Leader du *Travel Retail*⁽³⁾, L'Oréal profite pleinement de la croissance du trafic aérien, grâce à ses marques complémentaires et adaptées aux aspirations de tous les voyageurs, à ses partenariats avec les distributeurs et à ses équipes sur le terrain.



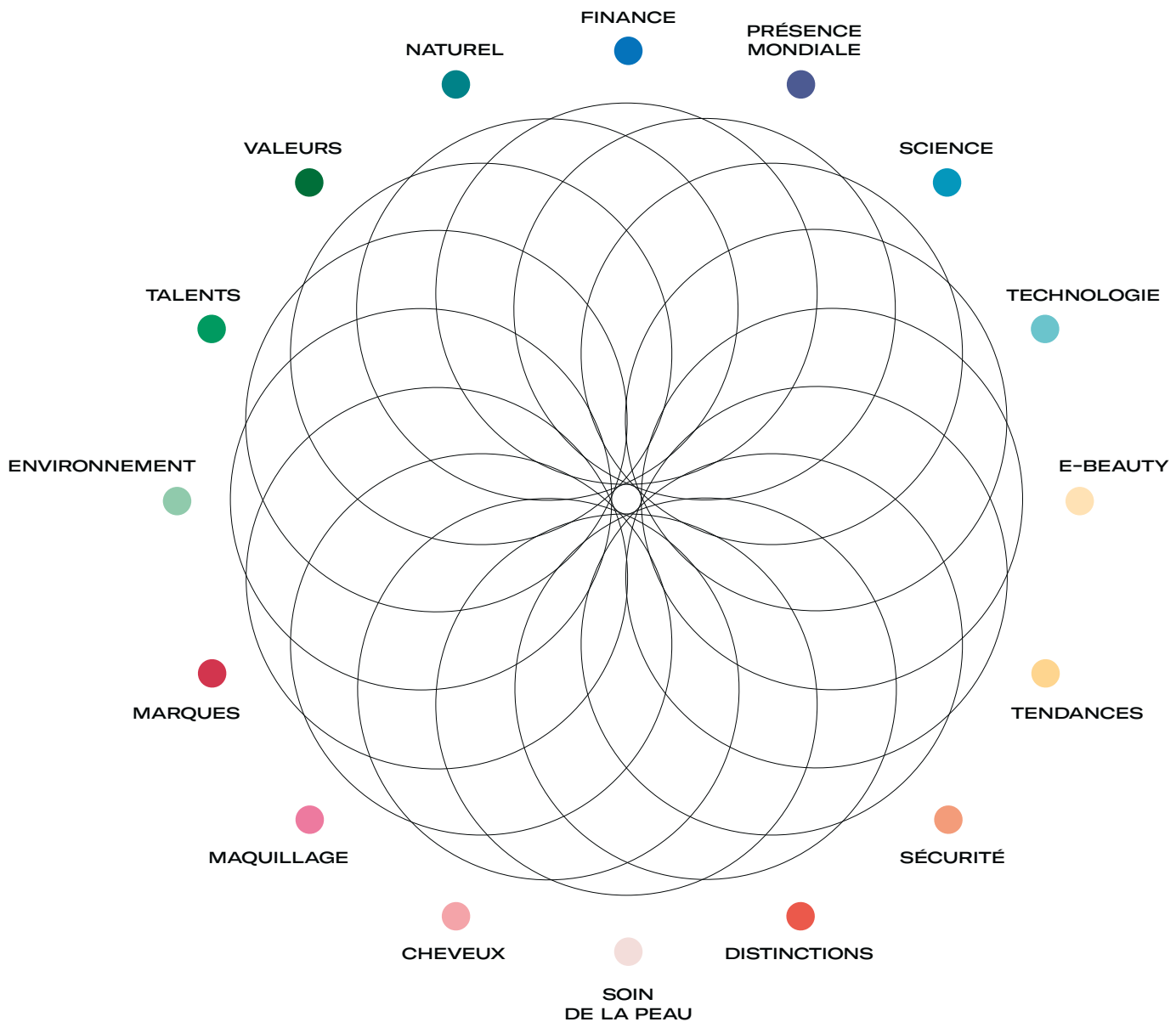
DÉCOUVRIR DES ARTICLES ET VIDÉOS
SUR LA CHINE, L'INDE ET LE MARCHÉ DES
VOYAGEURS SUR LA VERSION DIGITALE

(1) Chiffre d'affaires sur nos sites en propre + estimation du chiffre d'affaires réalisé par nos marques, correspondant aux ventes sur les sites e-commerce de nos distributeurs (donnée non audité). (2) À données comparables : à structure et taux de change identiques. (3) Marché des voyageurs. (4) Source : Euromonitor 2017. (5) Source : estimations L'Oréal du marché cosmétique indien.



Thèmes stratégiques

Découvrez sur la version en ligne les thèmes stratégiques qui structurent le Rapport Annuel. Filtrez ainsi les contenus et personnalisez votre navigation pour une lecture adaptée à vos centres d'intérêt.



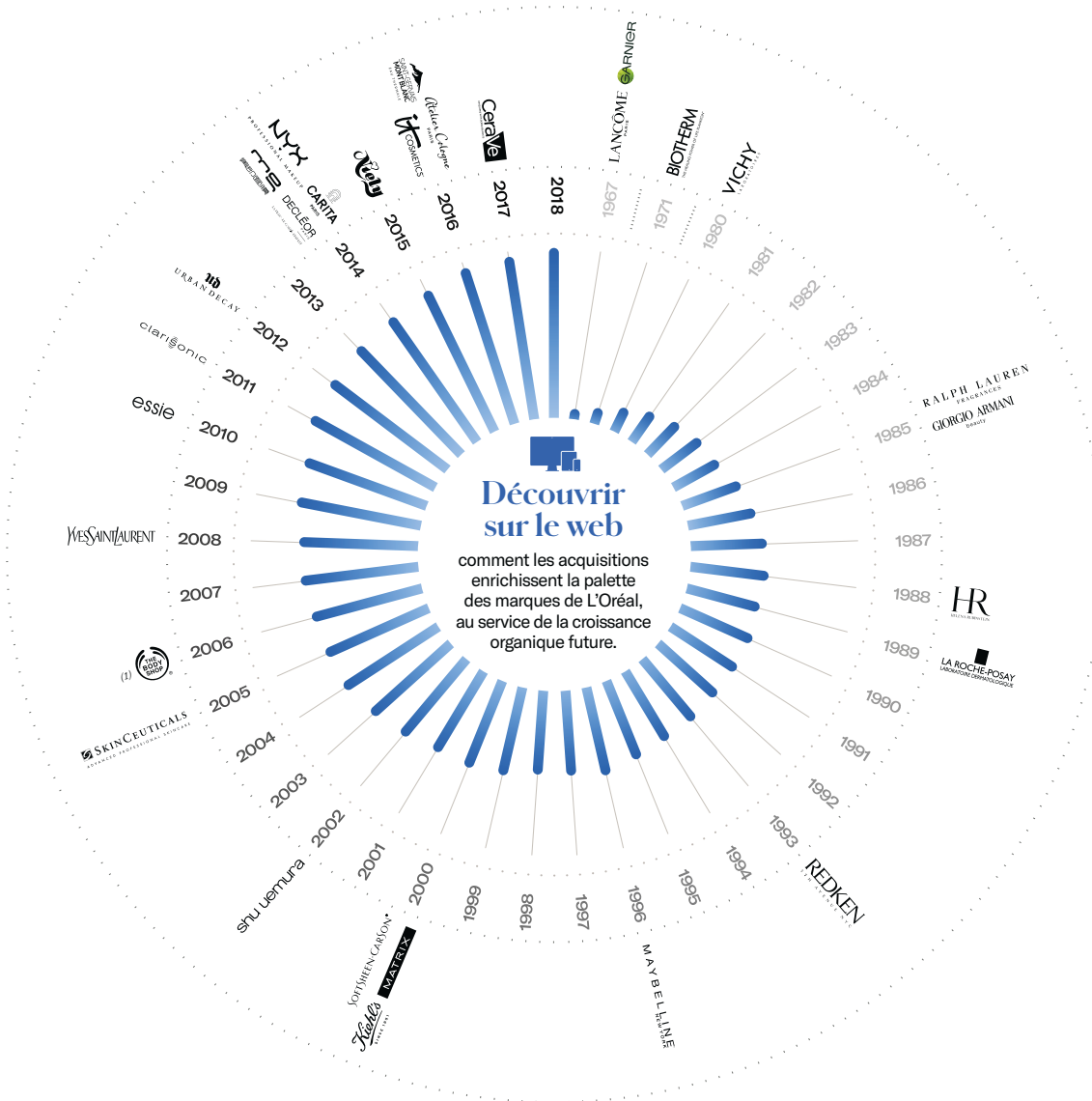
Retrouvez
sur le web

lorealrapportannuel2018.com

Découvrez et filtrez les contenus du Rapport Annuel

Acquisitions

Depuis sa création, il y a plus d'un siècle, L'Oréal construit au fil d'acquisitions ciblées une palette de marques emblématiques et complémentaires. Ce portefeuille de marques mondial, qui est aujourd'hui le plus riche et le plus diversifié de l'industrie de la beauté, nourrit la croissance du Groupe sur le long terme.



Acquisitions 2018

Le portefeuille de marques de L'Oréal a été complété cette année par des marques qui répondent aux grandes tendances de fond de l'univers de la beauté : aspiration des consommateurs asiatiques et des *Millennials*⁽²⁾ au luxe (signature de la licence Valentino et renouvellement de la licence Giorgio Armani) ; recherche de soins naturels et bio (Logocos Naturkosmetik AG) ; succès de la *K-beauty*, la beauté coréenne (Stylenanda) ; coloration à l'ère du digital (Pulp Riot) ; beauté augmentée par les nouvelles technologies (ModiFace) ; retour aux sources d'une marque en plein développement (acquisition de La Société des Thermes de La Roche-Posay).

VALENTINO

GIORGIO ARMANI
beauty

LOGOCOS
NATURKOSMETIK AG
The Natural Care Company

STYLE NANDA

PULPRIOT

MODIFACE

LA ROCHE-POSAY
LABORATOIRE DERMATOLOGIQUE

(1) La marque The Body Shop a été vendue en 2017. (2) Génération née entre 1980 et 2000.

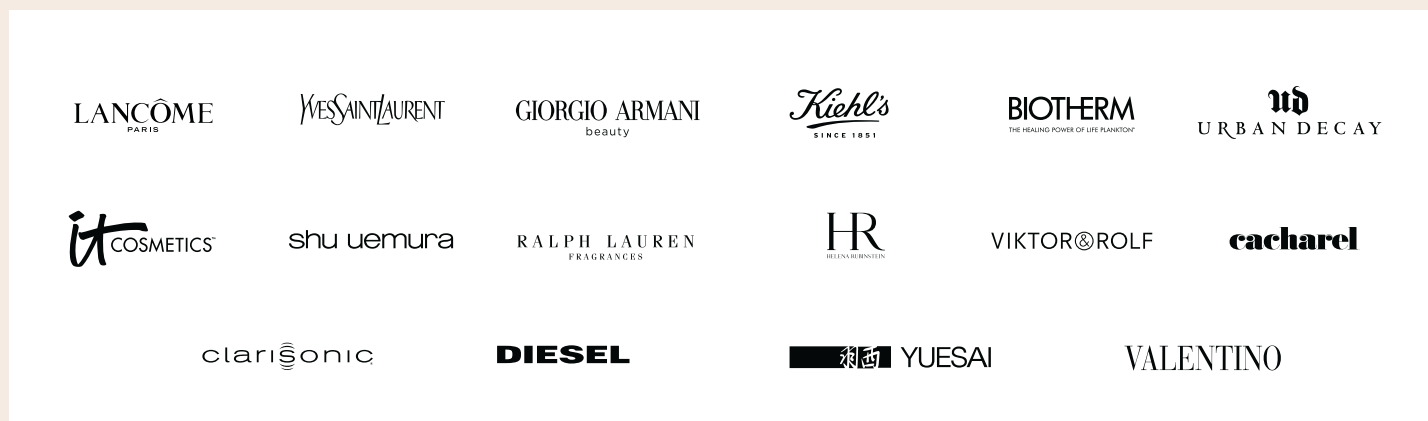
Panorama des marques

Les marques de L'Oréal sont organisées en Divisions qui développent chacune une vision spécifique de la beauté par univers de consommation et circuit de distribution.

PRODUITS GRAND PUBLIC



L'ORÉAL LUXE



PRODUITS PROFESSIONNELS



COSMÉTIQUE ACTIVE



Produits Grand Public

L'année 2018 a été une année charnière pour la Division, avec des progrès stratégiques qui me donnent confiance en l'avenir. Premier fait marquant : le succès de nos grandes marques mondiales, L'Oréal Paris et Maybelline New York. Deuxième fait marquant : la bonne dynamique du soin du visage, qui connaît une forte progression grâce aux gammes anti-âge de L'Oréal Paris ou aux masques tissus de Garnier. Troisième et dernier fait marquant : notre surperformance en maquillage.

Innover et réinventer l'expérience client

Nous avons défini quatre axes stratégiques majeurs afin d'accélérer en 2019, favorisés par notre culture entrepreneuriale et notre organisation décentralisée. Notre première priorité est plus que jamais l'innovation. Innover en réinventant les produits qui font notre succès, comme la gamme Revitalift de L'Oréal Paris, qui lance en 2019 la première cure anti-âge en ampoules. Innover aussi pour recruter de nouvelles consommatrices et de nouveaux consommateurs : des *Millennials*⁽¹⁾ grâce à *Elsève Dream Long* ou *Fructis Hair Food*, des *GenZ*⁽²⁾ avec le nouveau *Snapscara* de Maybelline New York, et aussi des hommes avec *Garnier Men* ou *Men Expert*. La deuxième priorité est le marketing 3.0, qui réinvente la relation entre



« Tirer le meilleur de nos marques mondiales et démocratiser les grandes tendances de la beauté »

Alexis Perakis-Valat,
Directeur Général Produits Grand Public



VOIR L'INTERVIEW VIDÉO
SUR LA VERSION DIGITALE

nos marques et nos consommateurs. La réalité augmentée change la donne des services en ligne. En maquillage, les consommatrices peuvent maintenant essayer directement nos produits et leurs looks sur nos sites. En soin de la peau, nous offrons un diagnostic personnalisé sur nos sites de e-commerce chinois. Et l'événementiel est boosté par le digital : le défilé sur la Seine de L'Oréal Paris a été vu en direct par près de 37 millions de personnes.

E-commerce et nouvelles tendances

Troisième priorité stratégique, le e-commerce. Pionniers en Chine, où nous réalisons près de la moitié de notre chiffre d'affaires en ligne, nous étendons ce savoir-faire à tous nos marchés. Quatrième et dernier axe stratégique : notre capacité à saisir ce qui commence et à le déployer à grande échelle. Nous avons ainsi pris trois initiatives majeures pour saisir la tendance du naturel et du bio : le lancement des soins *Garnier Bio* ; l'acquisition d'un pionnier allemand du bio, *Logocos Naturkosmetik* ; et la création de la marque *La Provençale Bio* en France. Et c'est pour répondre à un autre courant ascendant – l'engouement des *Millennials*⁽¹⁾ asiatiques pour les marques coréennes – que nous avons acquis *Stylenanda*, une marque de maquillage ultra-branchée que nous lançons actuellement en Chine.

L'ORÉAL PARIS – GARNIER – MAYBELLINE NEW YORK – NYX PROFESSIONAL MAKEUP – ESSIE – NIELY
DARK AND LOVELY – MIXA – MAGIC – CAROL'S DAUGHTER – STYLENANDA – LOGOCOS NATURKOSMETIK

(1) Génération née entre 1980 et 2000. (2) Génération Z : 18-25 ans.



L'ORÉAL
PARIS



des milliers de personnes sur place et générant plus de 4 milliards d'impressions en ligne à travers le monde.

Des produits innovants, un succès mondial

À travers cette image renouvelée de la féminité, L'Oréal Paris reste fidèle à ses fondamentaux : des produits de qualité supérieure et innovante, adaptés aux tendances et à la diversité des besoins de ses consommateurs. Portée par la Recherche & Innovation du Groupe, la marque a lancé des produits issus des meilleures innovations scientifiques et technologiques. Comme le soin Revitalift à l'acide hyaluronique, ou la gamme Dream Long, qui accompagne la tendance aux cheveux longs, notamment chez les *Millennials*⁽¹⁾. Cette innovation technologique, initiée par un besoin des consommateurs, démontre la puissance de déploiement et de lancement propre à la marque, qui connaît un véritable succès dans de nombreux pays. La marque française a même réussi à s'imposer comme la première marque de beauté en Chine⁽²⁾.

L'Oréal Paris, l'énergie de la féminité

Marque de référence partout dans le monde, L'Oréal Paris s'est réinventé en défendant une nouvelle vision de la femme : authentique, indépendante, émancipée, belle. Sa mission : permettre aux consommatrices du monde entier de s'accomplir selon leurs propres codes et aspirations.

Une vision de la féminité réinventée

Pour célébrer ces féminités assumées dans toute leur diversité, L'Oréal Paris a collaboré, pour la deuxième année consécutive, avec de grandes marques de mode pour organiser un défilé événement. Cette édition s'est tenue sur un podium flottant sur la Seine, en plein cœur de Paris : 19 porte-parole de la marque et mannequins, habillés par 17 griffes partenaires, vus par



+ 2,5 %

croissance du chiffre d'affaires de la Division à données comparables⁽³⁾

+ 38 %

croissance du chiffre d'affaires réalisé en e-commerce⁽⁴⁾

N° 1

L'Oréal Paris est la 1^{re} marque mondiale de beauté et Maybelline New York est la 1^{re} marque mondiale de maquillage⁽²⁾



« Ce que L'Oréal essaye de mettre en place et de dire aux femmes, c'est : **assumez-vous, croyez-en vous ! J'aime l'idée que L'Oréal ne choisit pas des beautés parfaites. Choisir des femmes aussi différentes, c'est également regarder le monde dans lequel on vit aujourd'hui. »**

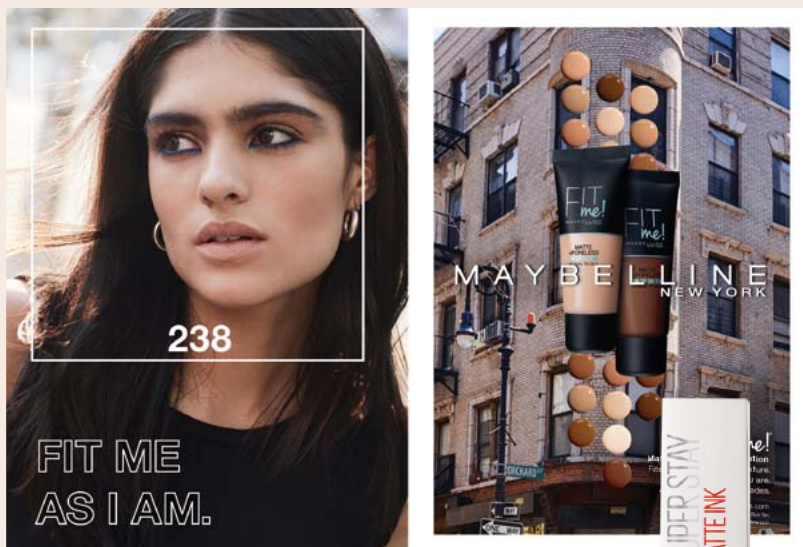
Leïla Bekhti,

Actrice et porte-parole de L'Oréal Paris



VOIR L'INTERVIEW SUR LA VERSION DIGITALE

(1) Génération née entre 1980 et 2000. (2) Euromonitor 2017. (3) À structure et taux de change identiques. (4) Chiffre d'affaires sur nos sites en propre + estimation du chiffre d'affaires réalisé par nos marques correspondant aux ventes sur les sites e-commerce de nos distributeurs (donnée non audité).



MAYBELLINE NEW YORK SOUFFLE UN VENT DE LIBERTÉ

UNE MARQUE QUI MISE SUR LA DIVERSITÉ

Inspirée par New York, la marque centenaire séduit les jeunes consommatrices. Accessible, elle propose des produits de grande qualité tout en défendant des valeurs de diversité, d'inclusion et de liberté d'esprit, incarnant une féminité rayonnante qui s'assume. Le fond de teint Fit Me! incarne bien cette ambition : destiné aux jeunes femmes qui veulent un teint parfait, il est décliné en 35 teintes pour répondre à toutes les aspirations de beauté.



+ DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET SUR LA VERSION DIGITALE

LA NATURALITÉ DANS LES PRODUITS DE GRANDE CONSOMMATION

DES SOINS NATURELS ET INNOVANTS

Attentif aux aspirations des consommateurs, L'Oréal a pris le tournant du naturel et enregistré de beaux succès avec les masques nourrissants Hair Food de Garnier, composés à 98 % d'ingrédients d'origine naturelle, ou des innovations telles que la coloration 100 % végétale Herbalia. Le Groupe étend également son expertise par des acquisitions, comme celle de Logocos Naturkosmetik, une marque végétale et certifiée bio. Enfin, La Provençale Bio, dernière-née de la Division, propose en France des soins bio à l'huile d'olive.

+ DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET SUR LA VERSION DIGITALE



DE NOUVELLES MANIÈRES DE COMMUNIQUER QUI BOUSCULENT L'EXPÉRIENCE BEAUTÉ

DES EXPÉRIENCES INÉDITES ET AUGMENTÉES

À l'ère du digital, où l'image est reine, les marques exploitent toutes les nouvelles technologies, cultivant l'art de la mise en scène pour faire de chaque lancement de produit, de chaque innovation, un événement. Tout un univers de communication – réelle et virtuelle – est créé autour du produit pour proposer au consommateur la plus belle expérience possible.


Retrouvez sur le web

lorealrapportannuel2018.com

- L'interview de Leonardo Chavez, Directeur Général de Maybelline New York, et Trisha Ayyagari, Directrice Générale Adjointe, à propos du succès de Maybelline New York

- L'interview de Shaamain D'souza-Fernandes, Directrice générale et Responsable du e-commerce pour la Division des Produits Grand Public en Inde, qui nous explique les enjeux de ce marché clé

- La K-Beauty, phénomène de beauté en Corée du Sud, où L'Oréal se développe grâce à l'acquisition de StyleNanda et de sa marque de beauté 3CE

L'Oréal Luxe

L'année 2018 a été une année historique pour L'Oréal Luxe avec une croissance record à +14,4 %⁽¹⁾. Cette performance est notamment portée par un marché du luxe très dynamique. Mais, pour la huitième année consécutive, la Division surperforme le secteur, gagnant des parts de marché dans la plupart des régions du monde. Ces excellents résultats sont liés à la qualité de notre empreinte géographique, à la qualité de nos équipes partout dans le monde et à notre vaste portefeuille de marques, très équilibré entre de grandes marques milliardaires qui tirent la croissance, et d'autres plus petites et régionales, qui seront nos relais de croissance de demain.

L'Asie, premier marché de L'Oréal Luxe

L'Asie est une région très importante pour L'Oréal Luxe : c'est notre premier marché et notre premier moteur de croissance. La Chine est au cœur de la stratégie de la Division. Nous y avons investi fortement pour construire cette relation d'affection très particulière envers nos marques. Lancôme reste, de loin, la première marque de beauté de luxe en Chine. Mais les consommatrices sont également très friandes de nos marques de couture, Giorgio Armani et Yves Saint Laurent, et d'une marque de soins efficace et d'inspiration naturelle comme Kiehl's.



« Nos grandes marques, le soin et l'Asie, clés du succès 2018 »

Nicolas Hieronimus,
Directeur Général Adjoint,
en charge des Divisions de L'Oréal



VOIR L'INTERVIEW VIDÉO
SUR LA VERSION DIGITALE

S'adapter aux nouvelles formes de distribution

La beauté de luxe est devenue totalement omnicanale avec des mutations profondes dans les circuits de distribution, marquées évidemment par l'explosion du e-commerce⁽²⁾. C'est aujourd'hui notre premier moteur de croissance, 42% de plus que l'an passé. Nous avons aussi fait le choix stratégique fort d'investir dans le *direct-to-consumer*⁽³⁾ qui nous permet de créer une relation directe et privilégiée avec le consommateur. Mieux le connaître, mieux le comprendre pour mieux le servir et le fidéliser.

Des catégories porteuses

2018 est une très grande année pour les soins de la peau. Le marché a accéléré, porté par le vieillissement de la population d'un côté et l'arrivée des *Millennials*⁽⁴⁾ de l'autre. L'Oréal Luxe y a fait une performance exceptionnelle avec une croissance de plus de 20 %. Belle année également pour le parfum, dans un contexte concurrentiel intense. Nous avons renforcé les positions de nos marques, avec La Vie est Belle de Lancôme ou Black Opium d'Yves Saint Laurent, et effectué des lancements réussis : *Sí Passione* et *Acqua di Giò Absolu* de Giorgio Armani ou *Yes I Am* de Cacharel et *Mutiny* de Maison Margiela.

LANCÔME – YVES SAINT LAURENT – GIORGIO ARMANI – KIEHL'S – BIODERM – URBAN DECAY – IT COSMETICS – SHU UEMURA
RALPH LAUREN – HELENA RUBINSTEIN – VIKTOR&ROLF – CACHAREL – CLARISONIC – DIESEL – YUESAI – ATELIER COLOGNE
MAISON MARGIELA – HOUSE 99 – PROENZA SCHOULER – VALENTINO

(1) À données comparables : à structure et taux de change identiques. (2) Chiffre d'affaires sur nos sites en propre + estimation du chiffre d'affaires réalisé par nos marques correspondant aux ventes sur les sites e-commerce de nos distributeurs (donnée non audité). (3) Ventes dans les boutiques et sites e-commerce en propre. (4) Génération née entre 1980 et 2000.





Le soin de la peau revient en force

Le marché du soin de la peau connaît une accélération significative⁽¹⁾, particulièrement visible dans le secteur du luxe. Plusieurs raisons expliquent l'engouement des consommateurs : l'urbanisation massive, qui amplifie les agressions auxquelles est exposée la peau ; le vieillissement de la population ; l'attention portée par les *Millennials*⁽²⁾ à la qualité de leur peau, qui explique le développement de produits de soins innovants et de nouveaux gestes de beauté (masques, exfoliants, sérums...). Les hommes représentent aussi un public de plus en plus porteur, notamment en Asie. Enfin, l'aspiration à des produits naturels et responsables ouvre de nouvelles opportunités pour les marques.

Une stratégie gagnante en soin

L'Oréal Luxe profite largement de ce mouvement grâce à son portefeuille, alliant de grandes marques historiques de soin comme Lancôme, Kiehl's, ou Biotherm ; et l'offre soin *premium*⁽³⁾ d'Yves Saint Laurent, Giorgio Armani ou Helena Rubinstein, entre autres. Le succès de la Division est porté par ses piliers historiques : Génifique ou Rénergie chez Lancôme, la gamme Calendula ou Powerful-Strength Line-Reducing Concentrate chez Kiehl's. Leur succès repose sur une qualité supérieure, des améliorations continues et une attention constante aux besoins des consommateurs. L'Oréal Luxe enregistre également de belles réussites avec Biotherm et sa gamme Life Plankton qui séduit un public plus jeune ; ou chez Helena Rubinstein grâce à son repositionnement sur des soins très *premium*⁽³⁾ et exclusifs, particulièrement appréciés des consommateurs chinois.



22

marques de Luxe complémentaires

4

marques milliardaires en croissance à deux chiffres (Lancôme, Yves Saint Laurent, Giorgio Armani, Kiehl's)

4

parfums dans le Top 10 mondial féminin⁽⁴⁾



« Yves Saint Laurent suscite beaucoup d'aspirations. Notre objectif : viser au plus juste les attentes des consommateurs et leur offrir des expériences personnalisées d'exception, sans jamais perdre de vue notre prestigieux héritage. »

Vérane de Marffy,
Senior Vice-Présidente,

Yves Saint Laurent Beauté, L'Oréal États-Unis



VOIR L'INTERVIEW
SUR LA VERSION DIGITALE

(1) Source : estimation L'Oréal du marché cosmétique mondial en 2018 en prix nets fabricants. Hors savons, hygiène orale, rasoirs et lames. Hors effets monétaires. (2) Génération née entre 1980 et 2000. (3) Haut de gamme. (4) Données NPD, 2018, multipays (France, Royaume-Uni, Espagne, Italie, États-Unis).



L'ORÉAL LUXE SÉDUIT LES MILLENNIALS⁽¹⁾

Grâce à son portefeuille de marques complémentaires, L'Oréal répond aux aspirations d'un public de jeunes consommateurs. Ses griffes issues du monde de la couture, comme Yves Saint Laurent, Giorgio Armani et Valentino, sont plébiscitées par les *Millennials*⁽¹⁾. Le segment du maquillage pour les lèvres est lui aussi très apprécié des jeunes, notamment en Asie. Des marques comme Kiehl's permettent de combler les attentes de cette génération attentive aux ingrédients utilisés, particulièrement en Europe et en Amérique.



+ UNE STRATÉGIE QUI SE PROLONGE SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX : EN SAVOIR PLUS SUR LA VERSION DIGITALE DU RAPPORT ANNUEL

KIEHL'S, UNE ÉQUATION GAGNANTE

La marque de soin new-yorkaise continue son essor, grâce à de séduisants atouts : sérieux et efficacité des produits, ingrédients d'origine naturelle, boutiques immersives où la qualité du conseil prime. Résolument modernes, celles-ci proposent des services très personnalisés : diagnostics et avis dispensés par de dynamiques conseillers en blouses blanches, cadeaux et offres exclusives... Tous ces éléments font de Kiehl's une marque performante, et aujourd'hui milliardaire.

+ DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET SUR LA VERSION DIGITALE



LE LUXE, UNE RELATION PRIVILÉGIÉE AVEC LE CONSOMMATEUR

Le *direct-to-consumer*⁽²⁾, c'est-à-dire les boutiques et sites de e-commerce en propre des marques, est l'un des moteurs de croissance des marques de beauté de luxe. Et l'occasion de cultiver une relation privilégiée avec leurs consommateurs, en quête de services personnalisés et de produits exclusifs. Ce canal prend une importance stratégique accrue.

+ DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET SUR LA VERSION DIGITALE


Retrouvez sur le web

lorealrapportannuel2018.com

- Laurence Ma, Directrice Générale de Lancôme en Chine, nous raconte comment la marque a conquis les consommateurs chinois
- Le soin de luxe au masculin décliné par Biotherm, Kiehl's ou House 99
- Atelier Cologne trace son sillage à l'international, notamment en Asie
- Vérane de Marffy, Senior Vice-Présidente, Yves Saint Laurent Beauté aux États-Unis, nous raconte la *success story* américaine de la marque

(1) Génération née entre 1980 et 2000. (2) Distribution via les boutiques en propre et les sites e-commerce des marques.

Produits Professionnels

En 2018, le marché professionnel a confirmé son dynamisme avec des signes très encourageants pour le futur. En ligne avec la croissance du marché, la Division a renforcé son solide leadership. L'accélération de nos principaux pays, les États-Unis et le Brésil, ainsi que de la Zone Asie Pacifique, montre que notre stratégie de transformation, qui consiste à nous adapter aux changements constants de notre monde digital en nous appuyant sur nos équipes partout dans le monde, commence à porter ses fruits. Notre mission est d'attirer toujours plus de femmes et d'hommes dans les salons. Nous saisissons les opportunités des nouveaux circuits de distribution comme le e-commerce, tout en nous assurant que les salons sont toujours plus attrayants et compétitifs. La clé, pour cela, est d'associer le savoir-faire unique des professionnels à des innovations et des services répondant parfaitement aux attentes de nos consommateurs. Plus le professionnel est expert, plus l'expérience en salon est exceptionnelle.

Innover pour répondre aux tendances émergentes

Nous développons également des innovations et des services adaptés à toutes les



« Une collaboration gagnante avec les professionnels de la coiffure »

Nathalie Roos,

Directrice Générale Produits Professionnels



VOIR L'INTERVIEW VIDÉO SUR LA VERSION DIGITALE

attentes de nos consommateurs. Kérastase Extentioniste répond ainsi à la tendance des cheveux longs ; Color Me French chez L'Oréal Professionnel et Shades EQ de Redken à celle de la désuniformisation de la couleur ; Redken Brews à la montée en puissance du *men's grooming*⁽¹⁾. Et pour être en phase avec la demande croissante de produits naturels, nous avons créé Botanéa, la première coloration 100 % végétale de L'Oréal Professionnel. Nos soins sur-mesure, comme Fusio-Dose et Fusio-Lab de Kérastase, sont eux aussi plébiscités.

Enfin, L'Oréal a fait l'acquisition de Pulp Riot, une marque de coloration qui a transformé le marché professionnel en créant des contenus avant-gardistes et en utilisant les médias sociaux pour inspirer, éduquer et engager les coiffeurs. C'est une formidable source d'inspiration pour toute la Division. Nous avons donc tous les atouts pour réaliser une belle année 2019 : l'esprit pionnier nécessaire pour accompagner un marché en transformation constante ; des marques synonymes de qualité, d'expertise et de confiance ; et une innovation qui, couplée à l'expertise des professionnels, nous permet de répondre aux attentes de consommateurs à l'affût de looks uniques et personnalisés.

L'ORÉAL PROFESSIONNEL – REDKEN – MATRIX – BIOLAGE – KÉRASTASE – PUREOLOGY – DECLÉOR – SHU UEMURA ART OF HAIR
CARITA – PULP RIOT – MIZANI – BAXTER – SEED PHYTONUTRIENTS

(1) Soins de la barbe et des cheveux pour les hommes.





En quoi le salon de coiffure est-il un endroit si particulier ?

Chez le coiffeur, les consommateurs recherchent un moment de bien-être et de détente, de déconnexion des préoccupations quotidiennes et de reconnexion à soi-même. Mais ils veulent aussi et surtout vivre une expérience beauté unique grâce à un service et des conseils adaptés à leurs besoins.

Salon E-motion™ : nous soignons bien plus que les cheveux

L'Oréal cultive ce savoir-faire unique en accompagnant les professionnels de la coiffure dans l'amélioration permanente de

leurs offres. C'est ainsi qu'est né le programme Salon E-motion™, dont l'objectif est de développer l'expérience en salon : « Nous soignons bien plus que les cheveux⁽¹⁾ ». Depuis le début du programme, en 2015, plus de 24 000 salons ont été transformés partout dans le monde. Accompagnés du début à la fin de leur visite, les clients y bénéficient de services de bien-être (fauteuils de consultation, espace détente...) et d'expertises de soin personnalisées (diagnostic précis du cuir chevelu, par exemple). Le coiffeur, lui, dispose d'outils digitaux pour l'aider dans l'élaboration de ce diagnostic ou pour prévisualiser le résultat du soin ou de la coloration qu'il préconise.

Réalité augmentée

Pour favoriser la fréquentation des salons, L'Oréal a également développé des applications de réalité augmentée, comme Style My Hair, permettant au client de tester virtuellement des effets de coloration en amont de sa visite, ou des plateformes comme Salon Secret, un espace de réservation des rendez-vous en ligne. Cet écosystème complet, sur Internet et dans les salons, est un véritable changement de paradigme. Il apporte une évolution bénéfique pour toute l'industrie de la coiffure professionnelle en la transformant en profondeur. Plus que jamais, L'Oréal est engagé dans sa mission au service des professionnels de la beauté et des consommateurs.



DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET
SUR LA VERSION DIGITALE

250

studios de formation
dans le monde

1,5

million de coiffeurs
partenaires

+ de 24 000

salons transformés grâce
au programme E-motion™



« Notre manière de travailler avec les influenceurs est totalement différente : nous effectuons un véritable travail collaboratif avec des artistes et des coiffeurs stylistes afin de créer des produits, de former et de réunir la communauté mondiale des professionnels du cheveu. »

David et Alexis Thurston,
Fondateurs, Directeur Général
et Directrice Artistique de Pulp Riot



VOIR L'INTERVIEW
SUR LA VERSION DIGITALE

(1) En anglais, « We care for more than hair », slogan du programme E-motion™.



LA COIFFURE PROFESSIONNELLE FAIT SA RÉVOLUTION VERTE

ÉCOLOGIQUE ET PERFORMANTE

Le développement de produits professionnels naturels était très attendu sur le marché de la coiffure. Aux aspirations écologiques des consommateurs s'ajoutent celles de performance et de résultat final, qui ne souffrent d'aucune concession en salon. L'Oréal est pionnier dans ce domaine et accompagne les coiffeurs dans l'utilisation de ces produits innovants.

+ DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET SUR LA VERSION DIGITALE

KÉRASTASE, SOIN ET SERVICE PERSONNALISÉS, DU SALON À LA MAISON

UNE EXPÉRIENCE COMPLÈTE

Marque professionnelle *premium*⁽¹⁾, distribuée et recommandée par les coiffeurs, Kérastase répond aux aspirations des consommateurs par ses produits haut de gamme et sa stratégie de personnalisation. Cette dernière allie services experts et soins de qualité : étude personnalisée du cuir chevelu avec une caméra de diagnostic, soin sur-mesure en salon, programme d'entretien à appliquer chez soi.



COLORATION : LA PERSONNALISATION PAR LA DÉSUNIFORMISATION

LA MODE EST AUX EFFETS DE COULEURS

La coloration s'inscrit durablement dans une tendance de fond : la « désuniformisation ». Teintes classiques ou vives et originales, aucune couleur n'est uniforme. L'Oréal répond à ce mouvement de fond aussi bien par des innovations – telles qu'Instant Highlights ou SoColor Cult – que par des adaptations de ses produits cultes : Color Me French de L'Oréal Professionnel ou la gamme Shades EQ de Redken.



Retrouvez sur le web

lorealrapportannuel2018.com

- **Tout ce qu'il faut savoir sur les Salons E-motion™** avec l'interview de Mathilde Parat, Directrice Internationale de l'innovation *retail*

- **La plateforme Access**, un espace de partage et de formation pour la communauté des coiffeurs, au Royaume-Uni

- **Botanéea, une coloration révolutionnaire 100 % végétale** racontée par Marion Brunet, Directrice Générale de L'Oréal Professionnel

- **La tendance du grooming⁽²⁾**, avec les produits masculins pour les cheveux et la barbe de Redken Brews

(1) Haut de gamme. (2) Soin de la barbe et des cheveux pour les hommes.

Cosmétique Active

Le marché de la dermo-cosmétique est extrêmement dynamique, en particulier dans le domaine du soin de la peau. La Division Cosmétique Active est elle-même portée par l'aspiration des consommateurs du monde entier à plus de santé. Dans chaque pays, dans chaque continent, la Division a surperformé le marché, particulièrement aux États-Unis et en Asie.

La recherche de santé de la peau ou des cheveux reste la grande tendance de notre secteur. Les consommateurs recherchent des produits mieux tolérés, plus sûrs, avec une performance scientifiquement prouvée. Au-delà des produits eux-mêmes, ils sont en attente de conseils, d'un accompagnement pour les aider dans leur routine beauté.

Trois leviers de performance

Dans ce contexte, trois raisons expliquent la très belle performance de la Division cette année. La première, c'est le succès sans faille que continuent de connaître nos produits stars : Minéral 89 de Vichy, Effaclar de La Roche-Posay ou CE Ferulic de SkinCeuticals.

La deuxième raison, c'est notre capacité à innover dans nos produits, mais aussi



« La dermocosmétique, à la croisée des attentes de santé et de beauté des consommateurs »

Brigitte Liberman,
Directrice Générale Cosmétique Active


VOIR L'INTERVIEW VIDÉO
SUR LA VERSION DIGITALE

dans les outils et les diagnostics. Deux exemples : le lancement de My Skin Track UV de La Roche-Posay aux États-Unis, un capteur connecté qui permet de suivre son exposition aux agressions extérieures ; et le lancement de Custom D.O.S.E. (1) de SkinCeuticals, grâce auquel les médecins peuvent proposer des soins personnalisés, anti-âge ou de pigmentation, à leurs patientes. Dernier élément : le lancement et le déploiement de CeraVe, notre marque américaine, dans près de 30 pays et son ancrage dans la recommandation et la visite médicale.

Partenaire des dermatologues

Notre partenariat avec les dermatologues est en effet au cœur de notre stratégie et se matérialise à travers deux axes. Dès la conception des produits, d'abord, nous travaillons avec des comités de professionnels venus de France, de Chine, des États-Unis et du Brésil : ils interviennent dans l'élaboration des produits, mais aussi dans leur évaluation. Une fois les produits créés, nous rencontrons près de 100 000 médecins dans le monde, dont plus de 65 000 dermatologues. Nous leur présentons nos nouveautés, produits, mais aussi services qu'ils vont pouvoir recommander à leurs patients.

LA ROCHE-POSAY – VICHY – CERA VE – SKINCEUTICALS – ROGER&GALLET – SANOFLORE

(1) « *Diagnosis. Optimisation. Serum. Expertise* », en français : *Diagnostic. Optimisation. Sérum. Expertise*.





agressions liées à la pollution, au stress et à la fatigue. La campagne rayonnante du produit est le reflet du message porté par L'Oréal : « La santé est le futur de la beauté. »

L'avènement de la *Beauty Tech*⁽¹⁾, en soutien des professionnels

Dans leur approche transversale de la santé et de la beauté, les marques de dermo-cosmétique se positionnent en partenaires des médecins et des spécialistes de la peau en mettant à leur disposition des outils utiles à leur diagnostic. Le développement de la télémédecine et des applications « santé » représente une belle opportunité pour les marques. L'Oréal a ainsi développé des outils comme le nouveau My Skin Track UV de La Roche-Posay, premier capteur portatif solaire sans batterie capable de mesurer les rayonnements UV auxquels la peau est soumise. La Division Cosmétique Active continue ainsi son avancée dans le domaine de la *Beauty Tech*⁽¹⁾.



ÉCOUTEZ SUR LE WEB
LES DERMATOLOGUES NOUS PARLER
DE LEURS ATTENTES VIS-À-VIS
DES MARQUES



Dermo-cosmétique : quand beauté rime avec santé

L'aspiration à la santé et au bien-être est de plus en plus forte, alors que les rythmes de vie s'accroissent dans les métropoles du monde entier. Cela se traduit par une meilleure hygiène de vie et une consommation plus responsable, y compris dans la beauté. Cette aspiration entraîne un véritable essor de la dermo-cosmétique. Les consommateurs ne cherchent plus à camoufler leurs problèmes de peau, mais à les traiter en profondeur, avec un effet désiré de « pleine santé ». Un produit comme Minéral 89 de Vichy répond parfaitement à cette demande en hydratant la peau et en la protégeant contre les

11,9 %

croissance du chiffre d'affaires de la Division, à données comparables⁽²⁾

13 %

part du e-commerce dans le chiffre d'affaires de la Division⁽³⁾

2

marques leaders de leur marché : La Roche-Posay⁽⁴⁾ et SkinCeuticals⁽⁵⁾



« En tant que leader en soin de la peau, notre mission est de rendre la dermatologie plus accessible. »

Laetitia Toupet,

Directrice Générale Internationale de La Roche-Posay



VOIR L'INTERVIEW SUR LA VERSION DIGITALE

(1) Beauté augmentée, grâce aux nouvelles technologies. (2) À structure et taux de change identiques. (3) Chiffre d'affaires sur nos sites en propre + estimation du chiffre d'affaires réalisé par nos marques correspondant aux ventes sur les sites e-commerce de nos distributeurs (donnée non audité). (4) La Roche-Posay, première marque française de dermo-cosmétique au monde. Données en valeur et selon nos estimations internes en 2017. (5) SkinCeuticals, première marque américaine de soin de la peau en médecine esthétique dans le monde. Source : Euromonitor International Limited. « Marque de soins en médecine esthétique » incluant les marques vendues par un médecin (dermatologue, médecin ou chirurgien esthétique) et qui peuvent être également vendues dans des spas médicaux et sur Internet. Seules les marques fondées aux États-Unis ont été prises en compte (étude réalisée fin 2018).



LA ROCHE-POSAY, TRADITION ET INNOVATION AU SERVICE DES PEAUX SENSIBLES

LES FACTEURS DU SUCCÈS

La réussite de la marque repose sur différents piliers. Premiers d'entre eux : l'eau thermale de La Roche-Posay, aux vertus thérapeutiques, et une connaissance approfondie des peaux sensibles. Autre force de La Roche-Posay : ses produits performants et innovants, comme Hyalu B5. La Roche-Posay peut enfin compter sur un puissant réseau de prescripteurs : dermatologues, professionnels de la santé, communautés de patients et consommateurs.



DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET
SUR LA VERSION DIGITALE



SKINCEUTICALS, UN SOIN SUR-MESURE DANS LES CABINETS MÉDICAUX

L'ALLIÉ DES DERMATOLOGUES

La marque d'accompagnement des procédures esthétiques – en pleine expansion en Chine et aux États-Unis – continue d'étendre son mode de distribution en s'implantant directement dans les cabinets médicaux grâce à D.O.S.E.⁽¹⁾, un service de soin personnalisé qui crée des formules anti-âge et qui corrige la pigmentation en fonction des besoins du patient.



DÉCOUVREZ L'INTERVIEW DE CHRISTINA FAIR,
DIRECTRICE GÉNÉRALE INTERNATIONALE DE
SKINCEUTICALS, SUR LA VERSION DIGITALE

QUAND LA SCIENCE RÉVÈLE LE POTENTIEL DE LA NATURE

TRANSFORMER LES MATIÈRES D'ORIGINE NATURELLE EN FORMULES PERFORMANTES

Vichy, La Roche-Posay et Sanoflore sont nées de matières premières aux vertus reconnues : eaux minérales ou hydrolats et huiles essentielles. En s'appuyant sur une Recherche & Innovation poussée, les marques développent des formules sophistiquées qui révèlent toute la puissance de ces ressources exceptionnelles.

+ DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET
SUR LA VERSION DIGITALE



Retrouvez sur le web

lorealrapportannuel2018.com

- **My Skin Track UV**, premier capteur UV portable et sans batterie, décodé par Angela Bennett, Directrice Générale de La Roche-Posay aux États-Unis
- **Comment L'Oréal transforme-t-il les ingrédients d'origine naturelle en formules performantes ?** avec Ana Kljuic
- **CeraVe part à la conquête du marché international** en proposant ses produits cultes dans 30 nouveaux pays
- **Le microbiome**, un territoire de recherche plein de promesses
- **L'interview de Laetitia Toupet**, Directrice Générale Internationale de La Roche-Posay

(1) « *Diagnosis Optimisation Serum Expertise* », en français : *Diagnostic Optimisation Sérums Expertise*.

Atouts

打造您双眸和唇部妆容



眼部

乳霜

EYES TO KILL QUATUOR

1

易于上色 - 持久效果

<

>

<

>

唇部

唇膏

LIP MAESTRO

511

丝滑质地 - 闪亮 - 持久 - 防水防晕

<

>

<

>



52

RECHERCHE & INNOVATION

La science, l'incontournable
de la beauté de demain



54

OPÉRATIONS

Les Opérations sont au centre de
la performance responsable de L'Oréal



56

DIGITAL

Avec le digital, L'Oréal invente
la beauté de demain



58

ADMINISTRATION ET FINANCES

Accompagner la croissance et
le dialogue avec les parties prenantes

Recherche & Innovation



« La science, l'incontournable de la beauté de demain »

Laurent Attal,
Vice-Président, Directeur Général
Recherche et Innovation

La science fait son grand retour dans le monde de la beauté. Ce mouvement de fond s'explique, notamment, par les nouvelles exigences d'un consommateur à la recherche de gages de sécurité et d'efficacité. Pour satisfaire cette aspiration, L'Oréal mise sur la recherche scientifique. La science fait partie de l'ADN de L'Oréal. Portée par des équipes de Recherche & Innovation, elle est au cœur de sa stratégie et fait la différence de L'Oréal sur le marché. La puissance du Groupe s'exprime dans sa capacité à transformer des découvertes scientifiques en innovations, puis en produits



sûrs et performants. À l'heure où la sécurité des ingrédients et des produits de beauté est de plus en plus discutée, L'Oréal s'appuie ainsi sur ses équipes scientifiques pour rassurer les consommateurs sur l'innocuité de ses produits, sans faire de concession sur leur efficacité.

Les nouveaux champs d'exploration

L'univers des cosmétiques est également transformé par la découverte et l'exploitation de nouveaux territoires scientifiques et technologiques. Le microbiome, la cosmétique régénérative, les matériaux non invasifs sont autant de terrains prometteurs, à l'origine de produits comme Toleriane et Lipikar chez La Roche-Posay ou Génifique chez Lancôme. Mais il y a fort à parier qu'ils n'ont pas encore livré tous leurs secrets. Fort de cet élan scientifique plein d'opportunités, porté par la confiance des consommateurs, L'Oréal transforme ses recherches en innovations positives.

505

brevets déposés en 2018

914

millions d'euros, soit 3,4 % du chiffre d'affaires, investis en Recherche & Innovation

21

centres de recherche répartis dans 6 pôles régionaux, 3 centres mondiaux en Europe



DES INNOVATIONS RAPIDES QUI CHANGENT NOTRE QUOTIDIEN

C'est un véritable challenge pour les équipes de la Recherche & Innovation : comment mettre en place des méthodes de développement de produits de plus en plus rapides et agiles, sans transiger sur la sécurité ni sur l'efficacité ? L'Oréal y répond en misant à la fois sur des ruptures scientifiques majeures, issues de longues années de recherche, et sur des assemblages de technologies déjà éprouvées et maîtrisées dans le Groupe.



LIRE L'ARTICLE COMPLET SUR LA VERSION DIGITALE

LES NOUVEAUX TERRITOIRES SCIENTIFIQUES

Les découvertes sur le microbiote et son génome, le microbiome, transforment l'univers de la beauté. Ces milliards de bactéries qui recouvrent notre peau représentent un champ de progrès considérable. Le dérèglement de cet écosystème cutané a en effet de multiples conséquences : peau grasse, pellicules, mauvaises odeurs, eczéma... Les nouveaux produits – comme Toleriane, Lipikar ou Génifique –, qui favorisent le développement des « bons microbes », inventent la cosmétique de demain.



DÉCOUVREZ D'AUTRES TERRITOIRES SCIENTIFIQUES ET TECHNOLOGIQUES EXPLORÉS PAR L'ORÉAL SUR LA VERSION DIGITALE



« On n'est peut-être plus très loin du miroir de Blanche-Neige, cet assistant qui nous conseillerait sur notre beauté, et, pour cela, L'Oréal a recruté et constitué des compétences et des connaissances uniques qui nous permettront de relever le défi. »

Michael Haddad,

Responsable du domaine d'invention Beauté Augmentée aux États-Unis



NOUVELLE COMMUNICATION SUR LA QUALITÉ ET L'ÉVALUATION DES RISQUES

Les débats sur l'innocuité des produits cosmétiques impactent le consommateur sans lui fournir de réponses fiables. Les équipes de L'Oréal ont développé un dispositif d'informations rigoureuses et qualitatives sur l'ensemble des composants : intérêt à les utiliser dans un produit cosmétique, concentration utile, origine et traçabilité, impact environnemental, conditions éthiques et sociales de production. Développer des produits sûrs est un enjeu majeur pour le Groupe. La Recherche est aux avant-postes de cet engagement.



LES APPLICATIONS CONCRÈTES RACONTÉES SUR LA VERSION DIGITALE DU RAPPORT ANNUEL



Retrouvez sur le web

lorealrapportannuel2018.com

- **Le témoignage de trois dermatologues** sur la dermocosmétique dans leur pratique
- **Michael Haddad nous raconte comment l'intelligence artificielle** transforme la recherche
- **Ana Kjuic, Directrice internationale du développement du soin de la peau pour deux Divisions**, explique comment L'Oréal transforme des ingrédients d'origine naturelle en formules performantes
- **Le dispositif mondial sécurité et sourcing⁽¹⁾ des ingrédients**, développé par le Groupe
- **L'engouement des consommateurs pour le soin de la peau** ouvre de nouveaux horizons de recherche

(1) Approvisionnement des matières premières.

Opérations



« Les Opérations sont au centre de la performance responsable de L'Oréal »

Barbara Lavernos,
Directrice Générale Technologies et Opérations

Consommation, distribution, technologie : le monde de la beauté connaît une véritable révolution. Il est, en outre, stimulé par une grande exigence de transparence et de responsabilité de la part des consommateurs et des parties prenantes. Acteur industriel de la beauté, L'Oréal est pleinement concerné par ces mutations. La performance du Groupe s'appuie, depuis plus de cent ans, sur une exigence industrielle incontournable en termes de qualité, de sécurité et d'environnement. Elle doit, plus que jamais, être à la hauteur des attentes de la société.



Des engagements sur toute la chaîne de valeur industrielle

Notre performance opérationnelle repose sur des experts dans chaque métier, qui innovent sur toute la chaîne de valeur. À la pointe de l'innovation et des technologies, nous pouvons ainsi nous adapter avec agilité à un marché évolutif et toujours plus diversifié. Elle s'appuie également sur une démarche environnementale intégrée, à chaque étape de l'innovation, de l'approvisionnement, de la production et de la *supply chain*⁽¹⁾. Des résultats tangibles et reconnus sont obtenus dans la conception des emballages, l'achat des matières premières ou la démarche environnementale de nos sites. Plus qu'une ambition, ces réalisations sont une contribution majeure à l'économie circulaire. Notre performance est, enfin, centrée sur la maîtrise de la qualité et de la sécurité de tous nos produits, partout dans le monde. Et nous faisons des conditions de travail, de la sécurité et de la sûreté de nos équipes une priorité au quotidien.

Vers une performance toujours plus responsable

Les Opérations installent ainsi un véritable avantage compétitif pour le Groupe : une performance économique, environnementale et sociétale qui répond aux attentes des collaborateurs, des consommateurs et des clients. Animé par cette exigence, L'Oréal est prêt à relever les défis des nouveaux modes de consommation.

38

sites carbone neutre en 2018, dont 31 usines

100

contrôles qualité en moyenne, pour chaque produit

(1) Chaîne logistique.



L'ANCRAGE INDUSTRIEL LOCAL : UN LEVIER DE PERFORMANCE

L'INDUSTRIE EN LIGNE AVEC LA STRATÉGIE D'UNIVERSALISATION

Dans un contexte de relations internationales et commerciales volatiles, L'Oréal fait le choix d'une implantation industrielle régionale afin de répondre au mieux aux besoins des marchés locaux et limiter les flux. Cette stratégie permet au Groupe d'être moins dépendant de la conjoncture, tout en garantissant des innovations sur-mesure, une offre optimisée et une meilleure réactivité au marché local.



DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET SUR LA VERSION DIGITALE



UN ENGAGEMENT RESPONSABLE TOUT AU LONG DE LA CHAÎNE DE VALEUR

ALLIER PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

L'Oréal promeut depuis de nombreuses années un modèle industriel responsable, pour l'environnement, pour ses collaborateurs, pour son écosystème, pour ses consommateurs et pour les générations futures. En 2018, ses usines ont par exemple réduit de 77 % leurs émissions de CO₂ par rapport à 2005. Son programme de *solidarity sourcing*⁽¹⁾ a, lui, permis à plus de 56 800 personnes d'accéder à un emploi pérenne.



« Face aux changements du monde actuel, il est nécessaire d'impliquer encore plus les opérateurs dans la réflexion pour optimiser et digitaliser nos métiers, utiliser des outils simples pour réfléchir à la bonne solution. Si ça ne fonctionne pas, ce n'est pas grave, il faut oser pour avancer ! »

Vincent Grégoire,

Opérateur à l'usine de Libramont en Belgique

LA SÉCURITÉ DES ÉQUIPES, PRIORITÉ DE L'ORÉAL

EN SÉCURITÉ À LA MAISON COMME AU TRAVAIL

L'Oréal déploie des normes mondiales en matière d'hygiène et de sécurité sur tous ses sites, met en place des formations spécifiques pour protéger ses équipes et investit régulièrement pour augmenter la sécurité au travail. Avec l'initiative de prévention des risques domestiques « *Safe @Work, Safe@Home* »⁽²⁾, le Groupe va plus loin. Déployé auprès de nos collaborateurs dans plus de 70 pays, ce programme a également soutenu de nombreuses formations auprès de leurs enfants et dans les écoles environnant nos sites.



Retrouvez sur le web

lorealrapportannuel2018.com

- **L'industrie 4.0 : l'affaire de tous.** Vincent Grégoire, opérateur, a développé une application unique dans l'usine de Libramont, en Belgique
- **Aalok Oke, Directeur Général des Opérations en Inde,** raconte le défi de la distribution dans son pays
- **L'Oréal compte trois usines sèches** à Burgos (Espagne), Versino (Russie) et Settimo (Italie). Découvrez ce principe industriel responsable en vidéo
- **Avec l'outil SPOT**⁽³⁾, chaque collaborateur peut améliorer le profil environnemental des emballages

(1) Approvisionnement en matières premières via des filières solidaires. (2) En sécurité à la maison comme au travail. (3) Sustainable Product Optimization Tool, outil d'optimisation environnementale et sociale des produits.

Digital



« Avec le digital, L'Oréal invente la beauté de demain »

Lubomira Rochet,
Directrice Générale Digital
(Chief Digital Officer)


VOIR L'INTERVIEW VIDÉO
SUR LA VERSION DIGITALE

Grâce au travail formidable effectué par les équipes partout dans le monde, L'Oréal fonctionne comme une entreprise digitale, mais à l'échelle d'un leader de son domaine. En 2018, une fois de plus, la croissance du e-commerce⁽¹⁾ a été spectaculaire : il représente 11 % du chiffre d'affaires total du Groupe et pourrait correspondre au deuxième pays en termes de business. C'est un canal de vente rentable pour nos marques et un vaste champ de recrutement de nouveaux



consommateurs, notamment dans les pays émergents et parmi les jeunes. Pour être à la hauteur des nouvelles exigences marketing, L'Oréal a adopté les nouveaux codes créatifs de l'ère numérique en diversifiant et en personnalisant les contenus créés par ses marques. Nous préparons également le Groupe pour l'avenir. Avec le développement de nouvelles technologies puissantes, telles que la voix, la réalité augmentée et l'intelligence artificielle, c'est toute l'expérience de la beauté qui sera amenée à changer. C'est la raison pour laquelle, en 2018, L'Oréal a fait l'acquisition d'une première entreprise technologique, ModiFace, leader de la réalité augmentée et de l'intelligence artificielle, qui propose des passerelles stratégiques vers la beauté dans le futur. Les équipes restent à l'affût des nouvelles *start-ups* et technologies grâce à nos nombreux partenariats avec des incubateurs, des accélérateurs, des fonds d'investissement (Partech, Founders Factory, Station F, y compris notre propre

fonds d'investissement BOLD⁽²⁾) et avec nos partenaires digitaux stratégiques comme Google, Facebook, Amazon, Alibaba et Tencent. La transformation digitale du Groupe se poursuit à grande vitesse. Elle entre dans sa seconde phase pour tirer le meilleur parti de la nouvelle vague de technologies afin de continuer à améliorer l'expérience du consommateur et à contribuer à la croissance de l'entreprise.

11 %

part du e-commerce dans le chiffre d'affaires consolidé⁽¹⁾ – Équivalent au 2^e pays de L'Oréal

22 000

personnes formées aux réflexes du digital grâce au programme de *Digital Upskilling*⁽³⁾

(1) Chiffre d'affaires sur nos sites en propre + estimation du chiffre d'affaires réalisé par nos marques correspondant aux ventes sur les sites e-commerce de nos distributeurs (donnée non audité). (2) Business Opportunities for L'Oréal Development. (3) Plan de montée en compétences digitales.

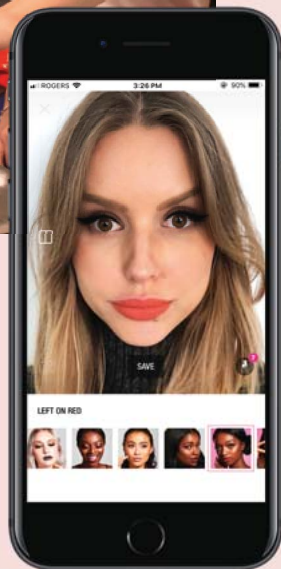


« Quelle expérience fantastique que notre collaboration avec L'Oréal ! Nous avons su trouver ensemble des solutions spécifiques à l'industrie cosmétique ! »

Marie Chevrier,
Fondatrice et Présidente-Directrice Générale de Sampler

MODIFACE RÉINVENTE L'EXPÉRIENCE BEAUTÉ PAR LA RÉALITÉ AUGMENTÉE

Avec l'acquisition de ModiFace, L'Oréal s'impose en leader de la *Beauty Tech* ⁽¹⁾. Les solutions développées par la société canadienne permettent d'essayer virtuellement des produits, à travers des applications comme *Style My Hair*, qui propose des simulations de colorations, ou encore la *Vending Machine* d'Armani et l'application NYX Professional Makeup aux États-Unis, pour les tests de maquillage. Les technologies ModiFace sont disponibles en point de vente et en ligne.



DÉCOUVRIR L'ARTICLE COMPLET EN LIGNE

COCKPIT DIGITAL : LA MESURE DES INVESTISSEMENTS DIGITAUX

Les équipes de L'Oréal mesurent chacun de leurs investissements digitaux : lorsqu'une campagne est lancée, des tests de performance sont effectués pour promouvoir uniquement les publications les plus performantes. Un « cockpit digital » composé de plusieurs indicateurs de mesure de performance très précis a été mis en place pour faciliter ces tests. Ils permettent d'optimiser l'investissement média et d'en tirer les meilleures conclusions.



INVENTER LE FUTUR DE LA BEAUTÉ AUX CÔTÉS DES START-UPS

L'Oréal multiplie les initiatives pour renforcer sa stratégie d'innovation ouverte, qui consiste à connecter étroitement le Groupe à un écosystème mondial de *start-ups* agiles. La signature d'un partenariat avec Partech Africa et la création de BOLD (*Business Opportunities for L'Oréal Development*), fonds de capital-investissement destiné à prendre des participations minoritaires dans des *start-ups* innovantes, sont venues s'ajouter aux collaborations existantes avec Founders Factory, Partech International Ventures et Station F.



Retrouvez sur le web

lorealrapportannuel2018.com

- Parham Aarabi, Directeur Général et fondateur de ModiFace, nous parle de ModiFace
- Intelligence artificielle, réalité augmentée, données, *machine learning*... ces progrès technologiques qui bousculent la beauté
- Le e-commerce se transforme pour proposer de nouveaux modes de distribution et services
- Les codes créatifs s'adaptent aux réseaux sociaux
- Béatrice Dautzenberg nous parle des *business games* pour former les managers au digital
- L'*open innovation* ⁽³⁾ vue par Vincent Arcin, Directeur de la Digital Services Factory de L'Oréal

(1) Beauté augmentée par les nouvelles technologies. (2) Apprentissage supervisé. (3) Innovation ouverte.

Administration et Finances



« Accompagner la croissance et le dialogue avec les parties prenantes »

Christian Mulliez⁽¹⁾,
Vice-Président,
Directeur Général Administration et Finances

2018 est une nouvelle année de croissance du chiffre d'affaires, des résultats et de la rentabilité. Les équipes Administration et Finances veillent à nourrir une relation de confiance solide avec l'ensemble des parties prenantes : cela repose sur l'écoute, la vigilance permanente, la sincérité, la transparence, le professionnalisme et l'éthique dans les échanges. Au cœur de notre métier : l'expertise, le contrôle et la diffusion des bonnes pratiques ainsi que le service. Très engagées aux côtés des différentes entités du Groupe, les équipes Administration et Finances ont, cette année



encore, contribué activement au pilotage économique et financier, à l'identification des risques et des opportunités, à la mise en place de solutions accompagnant les évolutions de consommation et les habitudes d'achat, ainsi qu'à l'optimisation des allocations de ressources. La santé financière du Groupe s'appuie sur une discipline opérationnelle affirmée, le suivi attentif des *cash-flows* et la sécurisation des financements.

La relation avec les actionnaires est basée sur le dialogue et la proximité, à partir d'une information économique sincère, transparente et mise en perspective, sur le marché de la beauté et l'activité du Groupe. Les équipes Administration et Finances apportent également leur contribution aux travaux du Conseil d'Administration et de ses Comités, au service du développement pérenne de L'Oréal.

Près de
1900

actionnaires présents lors de l'Assemblée Générale

Plus de **3 millions**

de visites sur la version digitale du Rapport Annuel 2017⁽²⁾, qui existe en trois langues : français, anglais et chinois (mandarin)



(1) Depuis le 9 février 2019, Christophe Babule assure la Direction Générale Administration et Finances et est membre du Comité Exécutif, succédant ainsi à Christian Mulliez. (2) Google Analytics.



« Je pense que le programme d'audit interne est comparable à un MBA, en ce sens que ce qu'on apprend chez L'Oréal, les collaborateurs qu'on y rencontre et les expériences qu'on y vit ont un caractère unique. »

**Florencia Vazquez
et Panagiotis Konstantellos,**
Auditeurs internes

L'AUDIT INTERNE, UN VIVIER HUMAIN

UNE DOUBLE MISSION

L'audit interne remplit, au sein de L'Oréal, une double mission. La première est technique : les auditeurs se déplacent dans les entités et pays de L'Oréal pour jauger leur niveau de conformité avec les normes du Groupe. La seconde est humaine : le métier développe les futurs talents financiers en leur permettant d'enrichir leur réseau, de mieux connaître le fonctionnement interne des entités et d'approfondir leurs compétences financières, managériales et interpersonnelles.

LA COMMUNICATION FINANCIÈRE, À L'ÉCOUTE DES ACTIONNAIRES ET DES INVESTISSEURS

Parce que la santé financière de L'Oréal est suivie par les investisseurs et les actionnaires, l'équipe de la Communication Financière met tout en œuvre pour informer en continu ces parties prenantes capitales pour l'entreprise : via des outils innovants comme son Rapport Annuel digital et son appli financière sur smartphone ; mais aussi par des rencontres de proximité avec les actionnaires individuels et les investisseurs.



DÉCOUVREZ LA VERSION DIGITALE DU RAPPORT ANNUEL
SUR LOREALRAPPORTANNUEL2018.COM



DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET
SUR LA VERSION DIGITALE

L'IT⁽¹⁾, PARTENAIRE STRATÉGIQUE DES AFFAIRES ET DE LA TRANSFORMATION DU GROUPE

ESSENTIELS À LA PERFORMANCE DU GROUPE

Développement du e-commerce, marketing digital, gestion de données de masse, acquisition de marques digitales ou basées sur des nouvelles technologies comme ModiFace... Pour rendre possibles ces projets digitaux déterminants pour l'avenir du Groupe et des marques, l'IT⁽¹⁾ (les systèmes d'information) est plus que jamais une fonction stratégique et se transforme en profondeur. L'Oréal s'équipe aussi de dispositifs de cybersécurité afin de prévenir, éviter ou contenir les attaques le mieux possible.



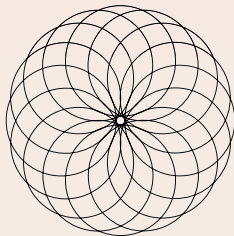
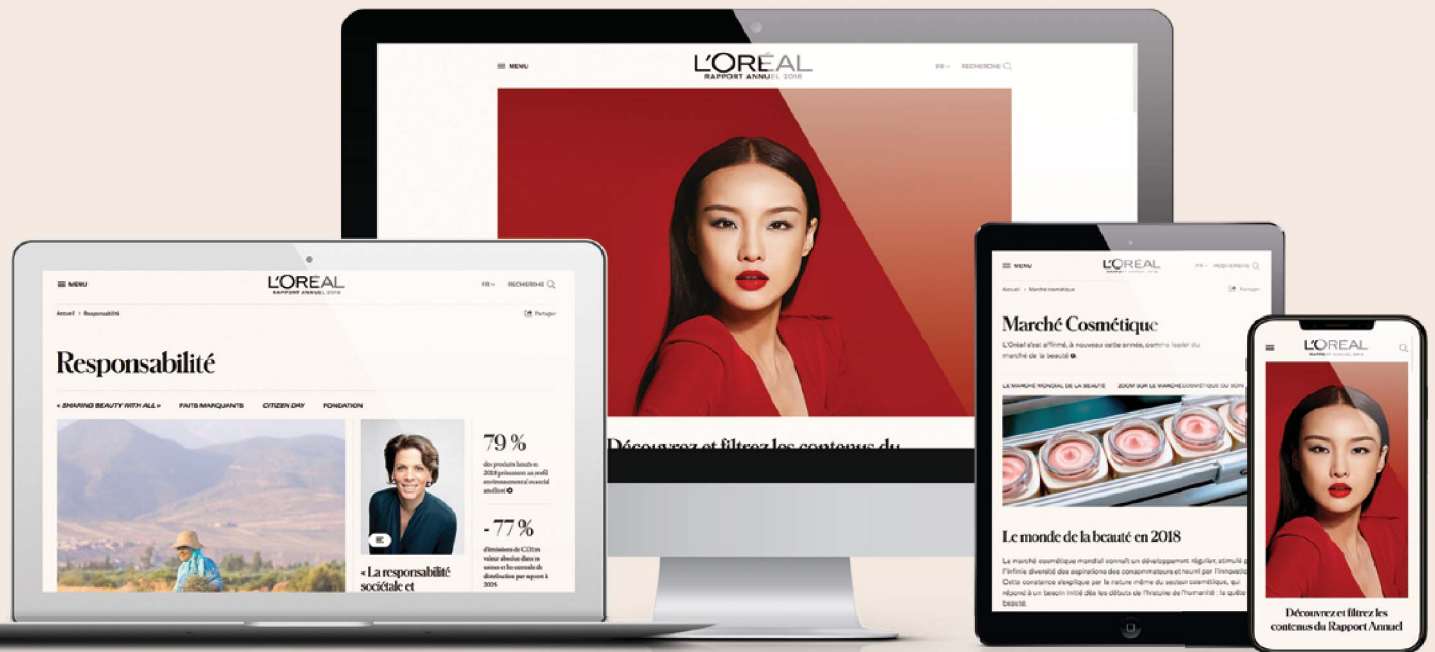
Retrouvez sur le web

lorealrapportannuel2018.com

- **Retours d'expériences, nouveaux métiers, nouveaux projets :** parole aux *Business Relationship Managers*, Frédéric Dumas de La Roche et Dennis Lienard
- **Protection des données :** un engagement de longue date pour L'Oréal
- **Le leader de la beauté,** récompensé pour sa transparence et sa gouvernance
- **L'audit interne :** un modèle de diversité au sein du Groupe, dont nous parlent deux auditeurs, Florencia Vazquez et Panagiotis Konstantellos

(1) Équipes Informatique et systèmes d'information.

Retrouvez toutes les publications 2018

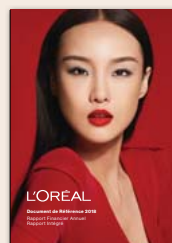


La version en ligne est dotée de filtres qui vous permettent de personnaliser votre navigation, pour une lecture adaptée à vos centres d'intérêt. Elle contient aussi davantage de contenus, articles, infographies, et de nombreuses vidéos.



Le Rapport Annuel

L'année 2018 de L'Oréal, celle des Divisions, des marques et des pays au service d'une mission – la Beauté pour Tous – et d'une stratégie – l'Universalisation.



Le Document de Référence

Comprenant le Rapport Intégré et incluant notamment les comptes 2018, le Rapport Financier Annuel, le Rapport de Gestion du Conseil d'Administration et un chapitre consacré à la Responsabilité Sociétale et Environnementale.



Le Rapport d'Avancement

Rapport d'Avancement 2018 des résultats du programme de développement durable « Sharing Beauty With All »⁽¹⁾.

(1) « Partager la beauté avec tous. »

VOS INTERLOCUTEURS

Actionnaires individuels et autorités de marché

Jean Régis Carof
jcarof@loreal-finance.com

Christian Munich
cmunich@loreal-finance.com

Numéro vert dédié aux actionnaires :
0 800 666 666
De l'étranger : +33 1 40 14 80 50

Service Actionnaires L'Oréal
BNP Paribas Securities Services
Service Émetteurs
Grands Moulins de Pantin
9, rue du Débarcadère
93761 Pantin Cedex

Analystes financiers et investisseurs institutionnels

Françoise Lauvin
flauvin@loreal-finance.com

Direction des Relations Investisseurs
L'Oréal - 41, rue Martre
92117 Clichy Cedex

Journalistes

Stéphanie Carson Parker
corporatepress@loreal.com

Direction des Relations Presse
L'Oréal - 41, rue Martre
92117 Clichy Cedex



L'essentiel de L'Oréal Finance à portée de main !

Téléchargez l'appli L'Oréal Finance, sur votre smartphone ou votre tablette, pour retrouver l'essentiel des actualités financières du Groupe : présentations stratégiques, cours de Bourse, webcasts des événements, etc.

Découvrez plus de contenus en ligne sur loreal-finance.com ou sur l'appli L'Oréal Finance



Édité par la Direction Générale Administration et Finances et par la Direction Branding et Image Corporate.

Crédits photo : Laurence Laborie/Giorgio Armani Beauty (couverture, p.60, 3^e de couverture), Adrian Bedoy/Corporate Creativity/L'Oréal (p.60), Alain Buu/L'Oréal (p.11, p.12, p.37, p.55, p.57), Alexi Lubomirski/Beauty@Gotham/Maybelline New York (p.37), Alexi Lubomirski/Maybelline New York (p.30), Antoine Kralik/Helena Rubinstein (p.40), Benoit Decout/L'Oréal Recherche & Innovation (p.11, p.51, p.52), Carl Diner/Works/Fondation L'Oréal (p.16), Charles Helleu/Lancôme (p.20), Christel Sasso/CAPA Pictures (p.8), Christian Kettiger/La Roche Posay (p.48), Claudia Revidat/L'Oréal Paris (p.36), Cyril Abad/CAPA Pictures (p.55), Daniel Jackson/Publicis/Biotherm (p.22), Đào Thanh Hu'ng (p.27), CDP (p.15), Dominik Werner/BezKiczu/L'Oréal (p.51, p.54), Elodie Farge/DixSeptParis/L'Oréal Paris Makeup (p.11), Ethisphere Institute (p.13, 3^e de couverture), Feng Hai/L'Oréal Paris (p.36), Fiona Torre/Vichy (p.23), Franck Salier (p.49), Garnier (p.22), Global Compact Nations Unies (p.13), Gwen Le Bras/Zoo Studio/L'Oréal (p.16), Harald Schnauder/L'Oréal (p.7), Istock Images/Xavier Arnau (p.29), JCDecaux/L'Oréal Travel Retail (p.29), Jean Baptiste Huynh (p.8, p.38), Jean-François Robert/L'Oréal (p.8, p.9, p.18, p.34), Joseph Moran (p.7), Kérastase (p.45), Kérastase Dubaï (p.45), La Roche-Posay (p.22, p.49), Lancôme (p.40), Lim Hui Xian/L'Oréal (p.10), L'Oréal (p.7, p.15, p.19, p.27), L'Oréal Afrique du Sud (p.12), L'Oréal Chili (p.12), L'Oréal Chine (p.13, p.41), L'Oréal Corée du Sud (p.12), L'Oréal France (p.12), L'Oréal Ghana (p.12), L'Oréal Inde (p.29), L'Oréal Indonésie (p.41), L'Oréal Liban (p.12), L'Oréal Pakistan (p.51, p.58), L'Oréal Philippines (p.12), L'Oréal Russie (p.12), L'Oréal Ukraine (p.12), L'Oréal USA (p.49), Luma Grothe/L'Oréal Paris (p.35), Markimage/L'Oréal (p.10), Matrix (p.43), Matteo/L'Oréal Recherche & Innovation (p.53), Maybelline New York (p.37), McCann Agency/Vichy (p.47), Michael Dean/L'Oréal (p.9), ModiFace/L'Oréal (p.57), Nicolas Fagot/Studio 9/L'Oréal (p.59), Pascal Le Segretain/Getty Images/L'Oréal Paris (p.36), Philippe Calandre/L'Oréal (p.14, p.60), Philippe Galowich/Works/Garnier (p.10, p.60), Piergab/L'Oréal (p.19), Pierre-Olivier/CAPA Pictures/L'Oréal (p.8, p.54), Publicis/Garnier (p.37), Pulp Riot (p.45), Robert Tardio/Biolage (p.45), Romain Bassenne/L'Oréal (p.51, p.56, p.57), Sabine Villiard/L'Oréal Paris (p.22), Shu Uemura (p.58), Sixtine/L'Oréal (p.36, p.44, p.48, p.53, p.55, p.57, p.59), Stéphane de Bourgies/L'Oréal (p.7, p.8, p.9, p.46), Stéphane Galois/L'Oréal (p.9, p.56), Studio Packshot Pro/Vichy (p.48), Thibault de Saint Chamas/L'Oréal (p.53), Thomas Gogny/L'Oréal (p.8), Thomas Gogny/Divergence/L'Oréal (p.7, p.8, p.9, p.42, p.52, p.58), Thomas Laisné/La Company/L'Oréal (p.3, p.4, p.5), Tyron Lebon (p.39), Valentin Fougeray/L'Oréal Professionnel (p.44), Wayne Zhou/Giorgio Armani (p.41, p.50), Westend61/Getty Images (p.24), World Red Eye Photography (p.7), YF Photography/L'Oréal (p.18), YSL Beauty (p.14, p.41, p.60), L'Oréal/DR, X.

Création et réalisation : **Angie** 26 rue du Sentier, 75002 Paris - France

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 spécialisées ou, en l'absence d'études complètes, résultent d'estimations réalisées par L'Oréal sur la base d'éléments statistiques disponibles.



Ce document est imprimé sur un papier certifié FSC, issu de forêts gérées durablement chez un imprimeur certifié Imprim'Vert.



La version numérique de ce document est conforme aux normes pour l'accessibilité des contenus du web, les WCAG 2.0, et certifié ISO 14289-1. Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce à partir de n'importe quel support informatique. Enfin, il a été testé de manière exhaustive et validé par un expert non-voyant.

L'ORÉAL

Société Anonyme au capital de 112 079 330,40 euros
632 012 100 R.C.S. Paris
Siège administratif : 41, rue Martre - 92117 Clichy Cedex
Tél. : 01 47 56 70 00 - Fax : 01 47 56 86 42
Siège social : 14, rue Royale - 75008 Paris
www.loreal.fr - www.loreal-finance.com

**Retrouvez l'intégralité
du Rapport Annuel 2018**

sur lorealrapportannuel2018.com
ou sur l'application L'Oréal Finance

L'ORÉAL
loreal-finance.com