

L'ORÉAL

Rapport Annuel 2017



Sommaire

Perspectives

- 2 Perspectives par Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général
- 5 Hommage à Madame Bettencourt

Stratégie

- 6 Mission et stratégie
- 8 Gouvernance
 - Conseil d'Administration
 - Comité Exécutif
- 12 Éthique
- 14 Nos Engagements
 - « *Sharing Beauty With All* »⁽¹⁾
 - Citizen Day
 - Fondation L'Oréal

Performances

- 16 Marché cosmétique
- 20 L'Oréal en chiffres
- 24 Avancées mondiales

Marques

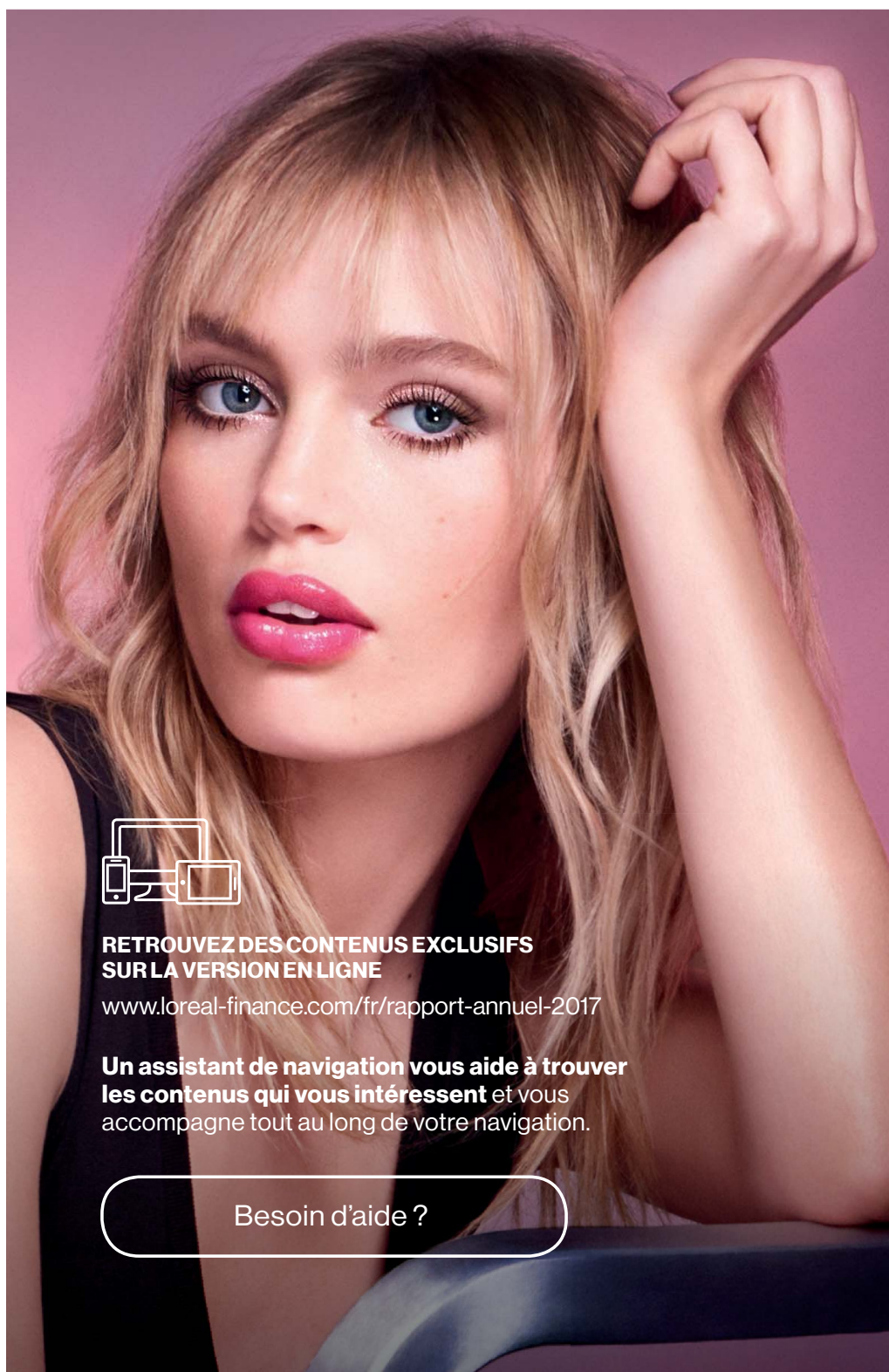
- 26 Panorama des marques
- 28 Produits Grand Public
- 32 L'Oréal Luxe
- 36 Produits Professionnels
- 40 Cosmétique Active

Atouts

- 46 Recherche & Innovation
- 48 Opérations
- 50 Digital
- 52 Relations Humaines
- 54 Administration et Finances
- 56 Responsabilité sociétale et environnementale



En flashant ce QR code, accédez à la version digitale du Rapport Annuel.



RETROUVEZ DES CONTENUS EXCLUSIFS SUR LA VERSION EN LIGNE

www.loreal-finance.com/fr/rapport-annuel-2017

Un assistant de navigation vous aide à trouver les contenus qui vous intéressent et vous accompagne tout au long de votre navigation.

Besoin d'aide ?

⁽¹⁾ Partager la beauté avec tous.

1^{er}

groupe
cosmétique
mondial⁽¹⁾

82 600

collaborateurs

34

marques

150

pays

26,02

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

498

brevets déposés
en 2017

4,68

milliards d'euros
de résultat
d'exploitation⁽²⁾

Engagements
à horizon

2020

« *Sharing Beauty
With All* »⁽³⁾

A portrait of Jean-Paul Agon, a middle-aged man with short, light-colored hair, wearing a dark blue pinstriped suit, a white shirt, and a blue patterned tie. He is standing with his arms crossed, smiling slightly. The background is a blurred office interior with large windows.

Perspectives

La beauté ne s'est jamais aussi bien portée

par Jean-Paul Agon,
Président-Directeur Général



Retrouvez l'interview de Jean-Paul Agon
sur la version digitale

« Alors que les envies de beauté se multiplient dans le monde, ce secteur ne s'est jamais aussi bien porté. La croissance du marché a accéléré en 2017, stimulée par des évolutions démographiques et sociologiques extrêmement favorables. Dans ce marché dynamique, **L'Oréal a réalisé une nouvelle belle année** en termes de chiffre d'affaires et de résultats. »

Nous avons renforcé nos positions dans des catégories, circuits et régions du monde stratégiques pour l'avenir.

Tout d'abord, dans les deux catégories les plus importantes du marché : **le maquillage et le soin de la peau**. Ensuite, dans deux circuits clés : **le sélectif**, où L'Oréal Luxe a connu sa plus forte croissance depuis 2000, et **la dermocosmétique**, où notre Division Cosmétique Active a passé le cap des deux milliards d'euros. Dans **les Nouveaux Marchés** aussi, où nous dépassons pour la première fois les 10 milliards d'euros de ventes, en particulier grâce au dynamisme de la zone Asie Pacifique. Et enfin, deux moteurs de croissance tournent à plein régime : d'une part, 2017 a été **une nouvelle grande année d'accélération digitale**. Notre chiffre d'affaires en e-commerce a progressé de + 34 %⁽¹⁾. Nos ventes en ligne dépassent désormais deux milliards d'euros et représentent près de 25 % du chiffre d'affaires dans un pays très en pointe comme la Chine. D'autre part, **le circuit des voyageurs**, le *Travel Retail*, un circuit à fort potentiel où L'Oréal fête ses 40 ans de présence en renforçant sa position de leader.

L'Oréal a également délivré de bons résultats financiers. La marge d'exploitation a atteint un record, à 18 %.

L'année a été marquée par une forte augmentation du résultat net – en progression de + 15,3 % –, ainsi que du dividende proposé à l'Assemblée Générale⁽²⁾. Le Groupe a ainsi, une fois de plus, montré la puissance de son modèle de développement solide, équilibré et créateur de valeur.

Mais notre mission va au-delà de la réussite économique. Avec **notre programme de développement durable « Sharing Beauty With All »**⁽³⁾, nous avons une nouvelle fois démontré cette année que performance économique et performance environnementale et sociale pouvaient aller de pair et même se renforcer mutuellement. En 2017, la réduction de nos émissions de CO₂ atteignait par exemple - 73 % depuis 2005, alors qu'en parallèle, notre production augmentait de + 33 %.

Nos performances ont été largement reconnues. L'Oréal arrive en tête du classement *Newsweek 2017 Global 500 Green Ranking*. Et le CDP⁽⁴⁾, l'ONG⁽⁵⁾ de référence, nous a attribué pour la deuxième année consécutive trois « A », la note la plus élevée, pour nos actions en matière de lutte contre le changement climatique, de gestion de l'eau et de lutte contre la déforestation. Autre grande source de fierté car, là aussi, c'est un combat de longue date : L'Oréal a été classé par Equileap **au premier rang mondial en matière d'égalité hommes-femmes**, parmi plus de 3 000 entreprises.

(1) Chiffre d'affaires sur les sites en propre et estimation du chiffre d'affaires réalisé par les marques correspondant aux ventes sur les sites e-commerce des distributeurs (donnée non audité).

(2) Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 17 avril 2018. (3) Partager la beauté avec tous. (4) Le CDP est une organisation internationale indépendante qui évalue la performance environnementale des entreprises. (5) Organisation non gouvernementale.

Être un leader à la fois économique et sociétal : voilà notre objectif.

Notre ambition en termes de responsabilité nous permet d'avoir un impact positif sur l'environnement, la société et d'inscrire notre succès dans la durée. Au total, 2017 a été une année de progrès importants pour L'Oréal, dans une époque charnière. **Nous abordons 2018 et les années à venir avec une grande confiance** dans notre modèle de développement unique et original, parfaitement adapté à ce nouveau monde de la beauté qui s'annonce plein d'opportunités.

Et cela pour sept raisons majeures, qui assureront notre succès demain.

Premièrement, **le marché de la beauté va continuer à croître dans les années à venir.** D'une part, grâce à l'apparition de nouvelles classes moyennes et supérieures fortement consommatrices de produits de beauté, et notamment de produits plus valorisés. Et d'autre part, sous l'effet de grandes tendances comme l'urbanisation ou le vieillissement de la population, qui font apparaître de nouveaux besoins.



Salon VivaTech 2017

Deuxièmement, **L'Oréal est un pure player de la beauté** – rien que la beauté, mais toutes les beautés –, et notre expertise unique, acquise depuis 109 ans, nous permet de comprendre de manière extrêmement fine les envies et les aspirations des consommateurs à travers le monde.

Troisièmement, **nos fondamentaux**, qui ont fait notre succès et feront celui de demain : l'obsession de l'innovation et du « supra » de qualité, plus que jamais clé dans un monde de *ratings* et *reviews*⁽¹⁾ : notre priorité stratégique constamment renouvelée à la Recherche & Innovation sera déterminante ; la puissance des marques est plus fondamentale que jamais, dans un monde d'hyper-choix pour les consommateurs : la richesse de nos marques complémentaires, dont huit déjà sont milliardaires, fait et fera la différence ; les produits stars, puissants, dans un monde d'algorithmes.

Quatrième raison : **notre leadership digital**, dans un monde où les évolutions technologiques seront essentielles.

Cinquième raison, **notre présence dans tous les circuits, toutes les catégories et toutes les régions du monde** nous permet de détecter plus vite les nouvelles tendances de consommation et de nous adapter en temps réel aux évolutions du marché.

Sixième raison : l'excellence reconnue de notre **engagement environnemental et sociétal**.

Enfin, dernière raison, dans un monde où l'agilité est devenue déterminante, **notre organisation décentralisée, notre culture entrepreneuriale et la grande qualité de nos équipes** dans les pays et sur le terrain.



Pour toutes ces raisons, nous sommes plus que jamais optimistes, confiants et déterminés. Prêts à saisir toutes les opportunités d'un marché de la beauté éclatant de promesses.



HOMMAGE À MADAME LILIANE BETTENCOURT

Madame Liliane Bettencourt nous a quittés le 21 septembre 2017.

Toute sa vie, elle a vécu au rythme de L'Oréal, dépositaire de l'œuvre de son père. Elle a toujours fait preuve d'un appui sans faille à la Maison L'Oréal, avec détermination.

Madame Liliane Bettencourt a eu l'envie, le désir, la fierté de voir L'Oréal rayonner dans le monde. Car, comme le soulignait François Dalle, elle avait hérité de son père « le désir de faire grandir L'Oréal ». Discrète, avisée, bienveillante, avec une grande sûreté de jugement, et très moderne dans ses réflexions, elle a partagé, avec l'ensemble des collaborateurs, chaque étape de la merveilleuse aventure L'Oréal.



Stratégie

L'Oréal aborde
l'avenir avec
confiance,
porté par une
mission et une
stratégie claires

Notre mission

la Beauté pour Tous

Offrir à toutes les femmes
et à tous les hommes de la planète
le meilleur de l'innovation cosmétique
en termes de qualité, d'efficacité et de sécurité,
pour satisfaire toutes leurs envies
et tous leurs besoins 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 mondialisation 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.

Le Conseil d'Administration

Une gouvernance stable

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 cinq administrateurs issus des grands actionnaires de L'Oréal, 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 2017, Paul Buleke, Président du Conseil d'Administration de Nestlé, a rejoint le Conseil d'Administration de L'Oréal en tant que Vice-Président, à la suite de la fin de mandat de Peter Brabeck-Letmathe. Le Conseil de L'Oréal rassemble sept nationalités différentes, et compte 46 % de femmes (50 % des Comités 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 consacré cette année aux enjeux de la Recherche et de l'Innovation, au cœur de la stratégie de développement du Groupe.

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 2017, 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 ces politiques font partie intégrante du modèle de croissance de L'Oréal, le Conseil d'Administration soutient leur mise en œuvre et en mesure régulièrement les avancées.

“

La gouvernance de L'Oréal est solide, parfaitement en ligne avec les enjeux de demain.

Jean-Paul Agon
Président-Directeur Général

”



Jean-Paul Agon

Président-Directeur Général depuis le 18 mars 2011 (mandat renouvelé en 2014)



Françoise Bettencourt Meyers

(mandat renouvelé en 2017)



Paul Bulcke

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



Jean-Pierre Meyers

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



Ana Sofia Amaral

(depuis juillet 2014)



Sophie Bellon

(depuis avril 2015)



Charles-Henri Filippi

(mandat renouvelé en 2015)



Xavier Fontanet

(mandat renouvelé en 2014)



Belén Garijo

(depuis avril 2014)



Béatrice Guillaume-Grabisch

(depuis avril 2016)



Bernard Kasriel

(mandat renouvelé en 2016)



Georges Liarokapis

(depuis juillet 2014)



Jean-Victor Meyers

(mandat renouvelé en 2016)



Virginie Morgon

(mandat renouvelé en 2017)



Eileen Naughton

(depuis avril 2016)

 Découvrez les biographies sur la version digitale.

Le Comité Exécutif, instance de Direction du Groupe

Jérôme Tixier
Directeur Général
Relations Humaines et
Conseiller du Président

Nicolas Hieronimus
Directeur Général Adjoint,
en charge des Divisions

Jean-Paul Agon
Président - Directeur
Général

Lubomira Rochet
Chief Digital Officer ⁽²⁾



Vianney Derville
Directeur Général
Zone Europe de l'Ouest

Lucia Dumas ⁽¹⁾
Directrice Générale
Communication et Affaires
Publiques

Brigitte Liberman
Directrice Générale
Cosmétique Active

Alexis Perakis-Valat
Directeur Général
Produits Grand Public

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

Christian Mulliez

Vice-Président
Directeur Général
Administration et Finances

Laurent Attal

Vice-Président
Directeur Général
Recherche & Innovation

Alexandre Popoff

Directeur Général
Zones Europe de l'Est
et Afrique, Moyen-Orient

Barbara Lavernos

Directrice Générale
Opérations



Nathalie Roos
Directrice Générale
Produits Professionnels

Jochen Zaumseil
Directeur Général
Zone Asie Pacifique

Frédéric Rozé
Directeur Général
Zone Amériques

(1) Depuis janvier 2018, Lucia Dumas assure la Direction Générale de la Communication et des Affaires Publiques, succédant ainsi à Isabel Marey-Semper.
(2) Directrice Générale Digital.

L'éthique au cœur des engagements de L'Oréal

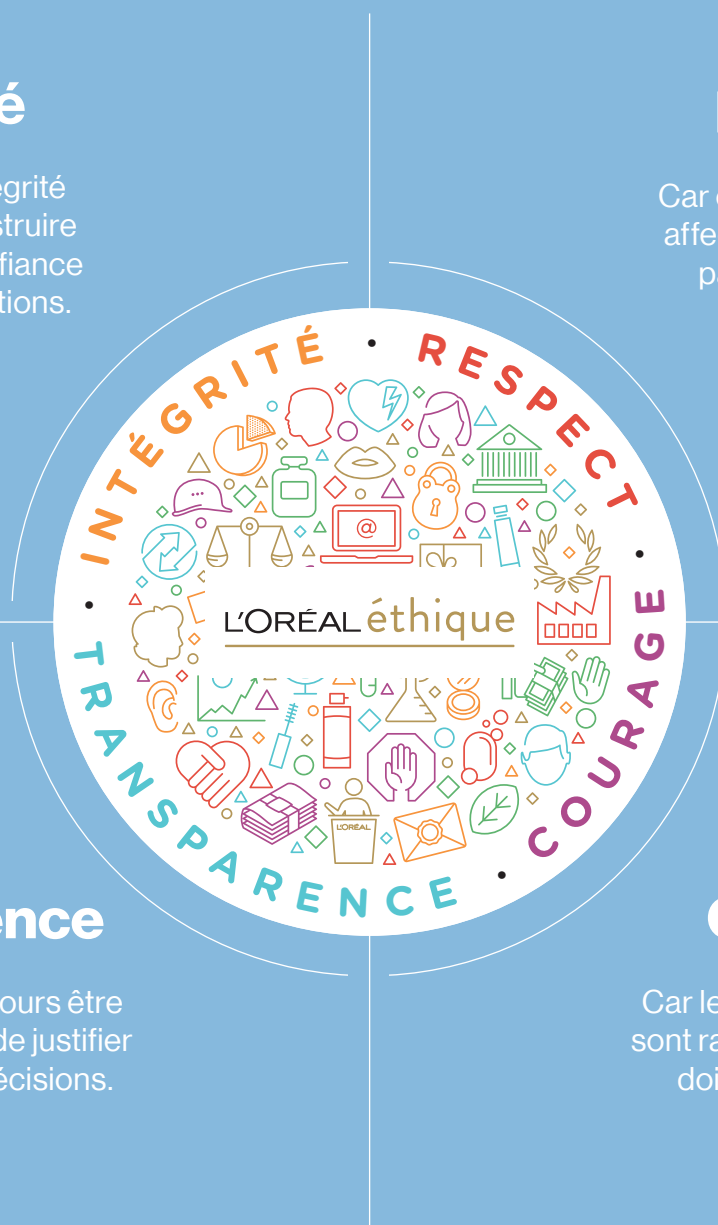
L'Oréal s'est construit sur des principes éthiques forts qui guident son développement et contribuent à établir sa réputation. C'est sur ces principes que se fondent notamment ses politiques en matière de conformité, d'innovation responsable, d'environnement, de responsabilité sociale et sociétale, et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

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.



Transparence

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

Courage

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



Ethics Day⁽¹⁾ Un rendez-vous incontournable



Pour sa neuvième édition, l'*Ethics Day* a mobilisé plus de 60 % des collaborateurs dans 71 pays. Preuve de l'intérêt et de la maturité croissante des équipes sur ce sujet : 5 700 questions ont été posées en direct au Président-Directeur Général, Jean-Paul Agon, aux patrons de pays et aux membres du Comité Exécutif, et 1 100 suggestions ont été faites sur la question : « Que pouvons-nous faire de plus sur l'éthique à L'Oréal ? ». Ces propositions seront suivies d'actions concrètes.



📱 Découvrez les faits marquants et les photos de l'*Ethics Day* 2017 sur la version digitale.



Éthique et transparence L'Oréal récompensé

L'Oréal a reçu deux récompenses saluant le travail réalisé sur l'éthique et la transparence. Le Groupe a reçu le premier Grand Prix de la Transparence pour sa charte éthique, décerné suite aux résultats de l'étude Transparence, qui analyse chaque année les documents publics d'information financière des sociétés du SBF 120. Le Groupe a également été reconnu par l'Institut Ethisphere®, leader mondial dans la définition et la promotion des standards d'éthique des affaires, comme l'une des sociétés les plus éthiques au monde.



One Young World Sensibiliser aux dilemmes éthiques en entreprise

Lors du sommet *One Young World* qui s'est tenu en octobre 2017 à Bogota, Emmanuel Lulin, Directeur Général de l'Éthique et Délégué du Président de L'Oréal, a proposé aux participants des exercices reproduisant les choix complexes auxquels sont confrontés les leaders face à des dilemmes éthiques.

📱 Découvrez plus d'actions menées en matière d'éthique sur la version digitale.

(1) Journée de l'Éthique.

Nos Engagements

« *Sharing Beauty With All* » ⁽¹⁾

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



Innovier 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 les meilleures pratiques sociales à travers le monde en matière de couverture santé et de protection sociale.

Citizen Day ⁽²⁾

Un engagement record des collaborateurs

Chaque année, depuis 2010, les collaborateurs de L'Oréal consacrent une journée de travail à des associations œuvrant dans le domaine social et environnemental. En 2017, plus de 700 associations locales dans 68 pays ont bénéficié de l'engagement des 30 000 collaborateurs de L'Oréal issus des cinq continents, qui ont participé à ces journées solidaires ; une participation record.

 Découvrez les événements marquants du *Citizen Day* 2017 sur la version digitale.



370 000

bénéficiaires au sein des associations en 2017

30 000

collaborateurs mobilisés

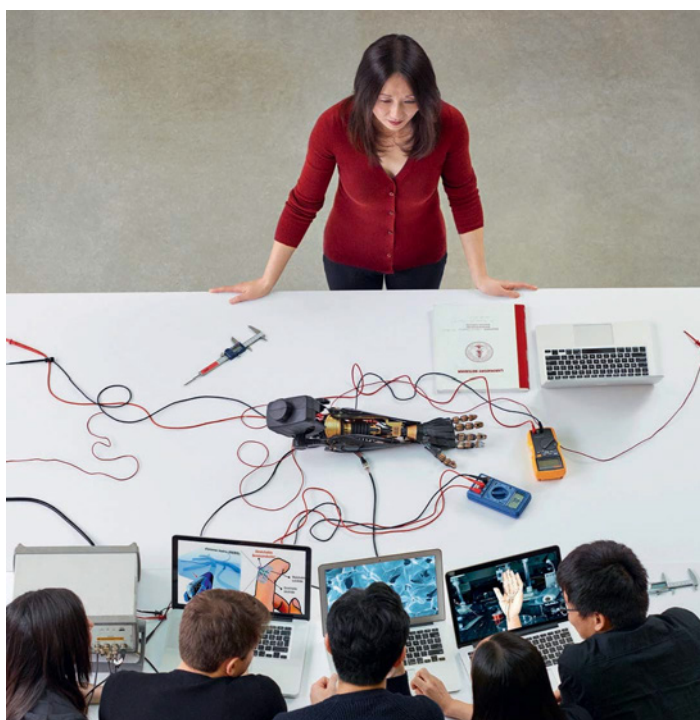
700

associations locales partenaires

La Fondation d'Entreprise L'Oréal

10 ans d'actions

Créée en 2007, la Fondation d'Entreprise L'Oréal a fêté dix ans d'engagement aux côtés des femmes. Son objectif : les aider à se réaliser à travers deux programmes : « *Beauty For a Better Life* »⁽¹⁾ et « Pour les Femmes et la Science ».



Un soutien à la carrière des femmes scientifiques

Chaque année, le programme L'Oréal-UNESCO « Pour les Femmes et la Science » célèbre et valorise cinq chercheuses éminentes issues de cinq continents. 97 lauréates ont ainsi été mises à l'honneur depuis 1998, dont trois ont reçu un prix Nobel. Ce programme permet également de soutenir plus de 275 jeunes scientifiques à un moment charnière de leur carrière, lors de leur thèse ou post-doctorat. Une bourse leur est remise lors de cérémonies nationales et régionales, dans plus de 48 pays. Depuis 1998, 2 800 jeunes femmes ont bénéficié de cette aide financière.

 Découvrez le programme « Pour les Femmes et la Science » sur la version digitale.

Un accès à l'emploi par la formation aux métiers de la beauté

Dans le cadre de son programme « *Beauty For a Better Life* », L'Oréal s'associe à la Fondation des Apprentis d'Auteuil pour proposer à des personnes en difficulté d'insertion professionnelle une formation gratuite à l'entrepreneuriat dans les métiers de la beauté en France. La Fondation a lancé un autre projet, en partenariat avec le Groupe SOS en France : L'Atelier des talents propose une formation d'excellence accélérée à des personnes ayant déjà une expérience de la coiffure, mais ne pratiquant pas ou plus.

 Découvrez le programme « *Beauty For a Better Life* » sur la version digitale.



(1) *La Beauté pour une vie meilleure.*



Performances

L'Oréal maintient
à nouveau sa position
de leader sur
le marché de la
beauté⁽¹⁾

Le monde de la beauté en 2017

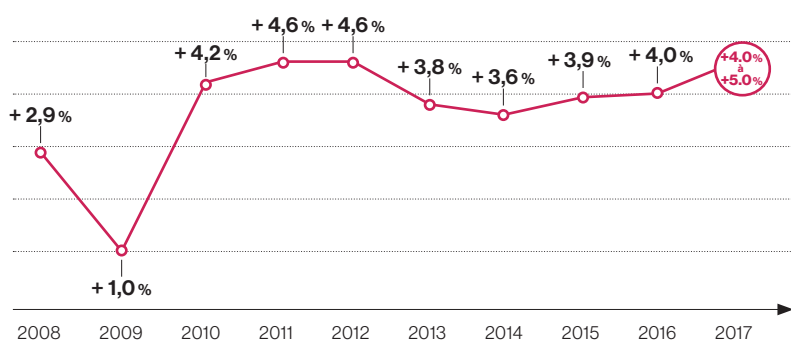
Le marché mondial de la beauté

+4 à +5%⁽²⁾

de croissance en 2017

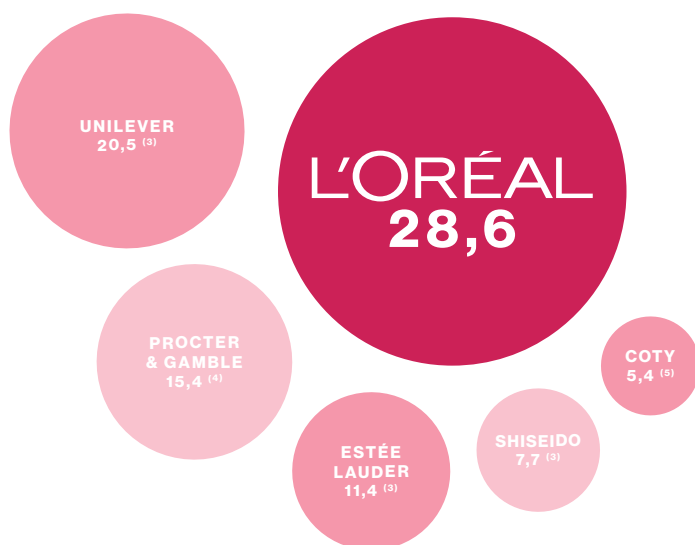
Estimé à plus de 200 milliards d'euros, le marché cosmétique mondial connaît un développement régulier, stimulé par l'infinie diversité des aspirations des consommateurs et nourri par l'innovation. Il est porté par le développement des réseaux sociaux, l'accélération de l'urbanisation dans le monde, la progression continue des dépenses de beauté sur Internet grâce à la croissance attendue de la classe aux revenus supérieurs d'ici à 2030, l'augmentation du nombre de seniors et l'appétit pour des produits nouveaux, différents, meilleurs. C'est dans ce contexte que L'Oréal maintient sa position de leader en 2017⁽¹⁾.

Croissance du marché cosmétique mondial sur 10 ans⁽²⁾



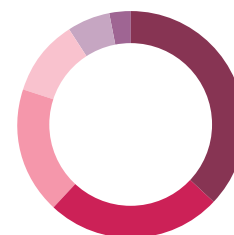
Principaux acteurs mondiaux en chiffre d'affaires⁽¹⁾

(en milliards de US \$)



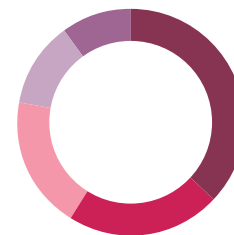
Répartition du marché par Zone géographique⁽²⁾

- **37 %** Asie Pacifique
- **25 %** Amérique du Nord
- **18 %** Europe de l'Ouest
- **11 %** Amérique latine
- **6 %** Europe de l'Est
- **3 %** Afrique, Moyen-Orient



Répartition du marché par catégorie de produits⁽²⁾

- **37 %** Soins de la peau
- **22 %** Soins du cheveu
- **19 %** Maquillage
- **12 %** Parfums
- **10 %** Produits d'hygiène



Ventes en ligne

+24% croissance mondiale des ventes de cosmétiques en ligne⁽²⁾

+10% part du e-commerce dans le marché de la beauté⁽²⁾

(1) Source : WWD, « Beauty's Top 100 », avril 2017. Sur la base du chiffre d'affaires 2016. (2) Source : Estimation L'Oréal du marché cosmétique mondial en 2017 en prix nets fabricants. Hors savons, hygiène orale, rasoirs et lames. Hors effets monétaires. (3) Estimations du chiffre d'affaires cosmétique par WWD. (4) Estimations du chiffre d'affaires cosmétique par WWD. Avant cession de 41 marques à Coty. (5) Avant acquisition de 41 marques de P&G.

Zoom sur le marché cosmétique du luxe

Le marché cosmétique du luxe ne cesse de croître et affiche de bonnes progressions ces dernières années, porté par l'expansion de la classe aux revenus supérieurs et des consommateurs chinois, qui voyagent partout dans le monde.

Le marché cosmétique du luxe

23%

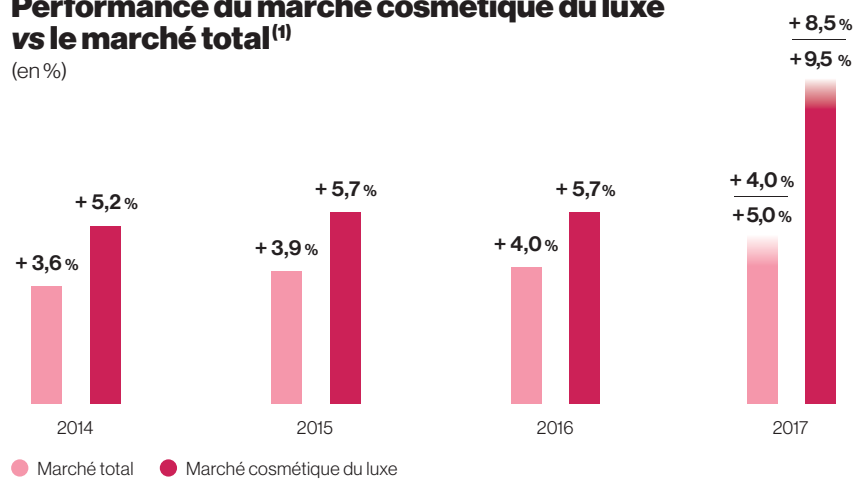
du marché de la beauté⁽¹⁾

40%

de la croissance du marché cosmétique mondial⁽¹⁾

Performance du marché cosmétique du luxe vs le marché total⁽¹⁾

(en %)



Les consommateurs du marché du luxe

Les classes aux revenus supérieurs américaines et asiatiques

- Les classes aux revenus supérieurs devraient afficher la plus forte croissance en termes de population ces 15 prochaines années pour atteindre plus de 330 millions de personnes en 2030⁽²⁾.
- C'est en Asie Pacifique, où elles sont encore peu représentées, que les classes aux revenus supérieurs devraient augmenter le plus rapidement d'ici à 2030.
- L'Amérique du Nord restera la première région hébergeant près de la moitié des classes aux revenus supérieurs en 2030.



Les touristes chinois

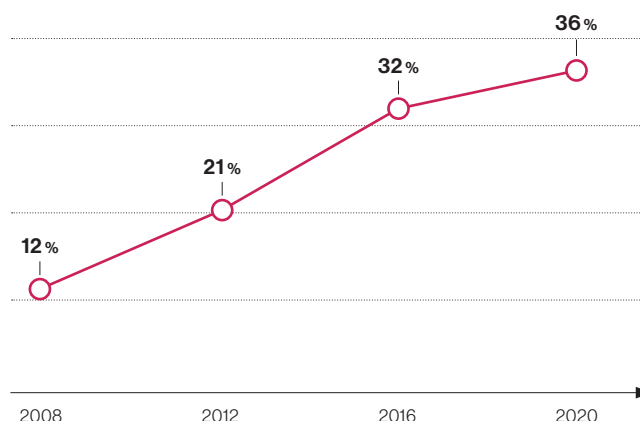
261 Mds US \$

dépenses chinoises dans le tourisme international en 2016 ⁽¹⁾

- Les dépenses chinoises dans le tourisme international sont passées de 13 milliards de dollars en 2000 à 55 milliards en 2010 et 261 milliards en 2016 ⁽¹⁾.
- Le nombre de Chinois se rendant à l'étranger a continué d'augmenter pour atteindre 135 millions en 2016. Cette croissance consolide la position de la Chine en tant que premier pays d'origine des touristes mondiaux depuis 2012, et les dépenses touristiques connaissent depuis 2004 une croissance annuelle à deux chiffres.

 Découvrez le zoom sur la Chine sur la version digitale.

Évolution et projection du poids des consommateurs chinois sur le marché mondial du luxe ⁽²⁾



Les catégories les plus porteuses du marché cosmétique du luxe



Maquillage

1/4

Historiquement faible en Chine, le marché du maquillage a fortement progressé ces dernières années pour atteindre un quart du marché sélectif chinois en 2017 ⁽³⁾.

1^{er}

Forte contribution du segment des lèvres à la croissance : 1^{er} segment de marché et ventes qui ont plus que doublé en un an ⁽³⁾.



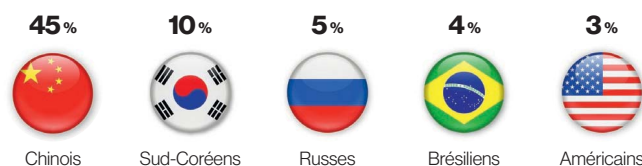
Soin

+ 12 %

Le marché mondial du soin en luxe réaccélère en 2017, passant d'environ + 5 % en 2016 à environ + 12 % ⁽³⁾ en 2017, porté par le segment des soins visage femmes.

Le marché des voyageurs : un circuit de prestige

Poids (valeur) du marché mondial des voyageurs par nationalité en 2017 ⁽⁴⁾



 Découvrez le focus sur le marché des voyageurs sur la version digitale.

L'Oréal Luxe bénéficie de la force et de l'équilibre de son portefeuille de marques

De grandes marques très aspirationnelles et multi-expertes :

LANCÔME PARIS | YVES SAINT LAURENT | GIORGIO ARMANI beauty

Des marques relais de croissance souvent spécialistes d'une catégorie :

Kiehl's SINCE 1851 | URBAN DECAY *beauty with purpose*

De nouvelles pépites :

Atelier Cologne Maison de Parfum PARIS | Proenza Schouler | it COSMETICS

(1) Source : UNWTO, Organisation Mondiale du Tourisme. (2) Source : McKinsey & Company, 2017 China Luxury Report. (3) Source : Estimation L'Oréal du marché cosmétique mondial en 2017 en prix nets fabricants. Hors savons, hygiène orale, rasoirs et lames. Hors effets monétaires. (4) Source : Estimations L'Oréal.

Un modèle économique robuste et équilibré

Le Groupe réalise en 2017 une croissance dynamique de son chiffre d'affaires et des résultats robustes. La rentabilité d'exploitation et les *cash-flows* atteignent des niveaux records, confirmant la capacité du modèle économique de L'Oréal à délivrer une performance solide et fortement créatrice de valeur.

Croissance du chiffre d'affaires dans toutes les Divisions

26,02 Mds€

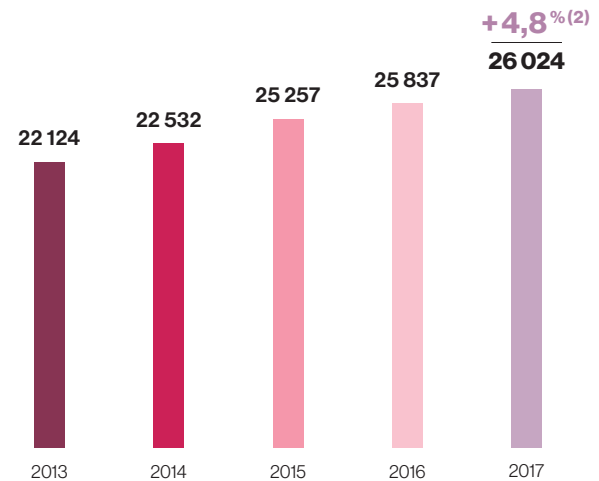
chiffre d'affaires en 2017

+4,8%

croissance du chiffre d'affaires à données comparables⁽²⁾

Chiffre d'affaires consolidé⁽¹⁾

(en millions d'euros)



Poids du digital dans le chiffre d'affaires⁽³⁾

2,1 Mds€

de chiffre d'affaires en e-commerce

8,0 %

du chiffre d'affaires consolidé en e-commerce

+ 33,6 %

croissance en 2017 du chiffre d'affaires en e-commerce à données comparables⁽²⁾

(1) De 2008 à 2016, le chiffre d'affaires Groupe intégrait le chiffre d'affaires de The Body Shop. (2) À données comparables : à structure change identiques. (3) Chiffre d'affaires sur les sites en propre et estimation du chiffre d'affaires réalisé par les marques correspondant aux ventes sur les sites e-commerce des distributeurs (donnée non audité).

Répartition du chiffre d'affaires 2017

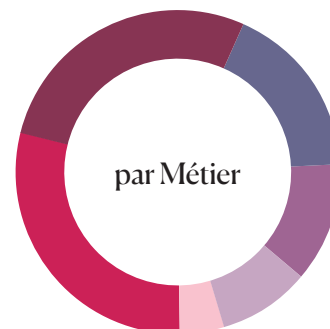
(en %)



- **46,6 %**
Produits Grand Public
- **32,5 %**
L'Oréal Luxe
- **12,9 %**
Produits Professionnels
- **8,0 %**
Cosmétique Active



- **31,2 %**
Europe de l'Ouest
- **28,3 %**
Amérique du Nord
- **40,5 %**
Nouveaux Marchés
- **23,6 %**
Asie Pacifique
- **7,5 %**
Amérique latine
- **6,7 %**
Europe de l'Est
- **2,7 %**
Afrique, Moyen-Orient

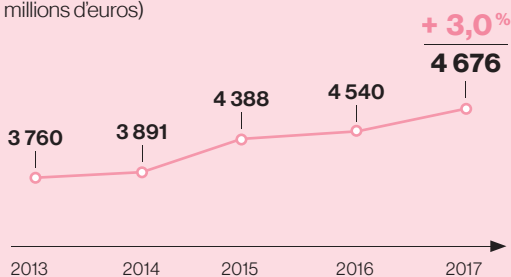


- **29,3 %**
Soin de la peau
- **27,9 %**
Maquillage
- **17,5 %**
Soin du cheveu
- **11,8 %**
Coloration
- **9,2 %**
Parfums
- **4,3 %**
Autres⁽¹⁾

Marge d'exploitation record à 18,0 % du chiffre d'affaires

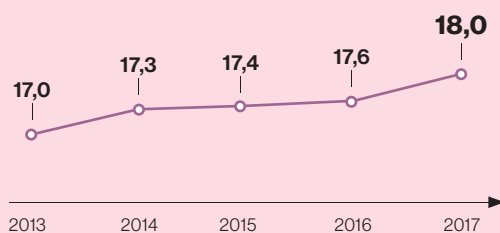
Résultat d'exploitation

(en millions d'euros)



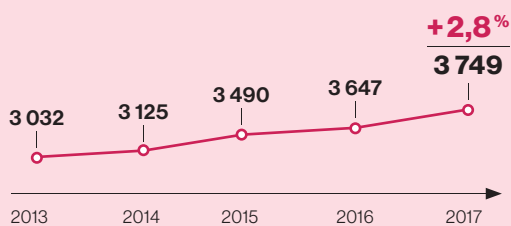
Marge d'exploitation

(en % du chiffre d'affaires)



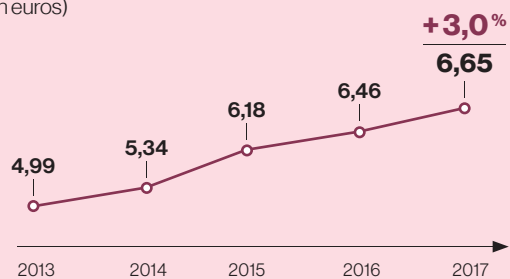
Résultat net hors éléments non récurrents part du Groupe⁽²⁾

(en millions d'euros)



Bénéfice net par action⁽⁵⁾

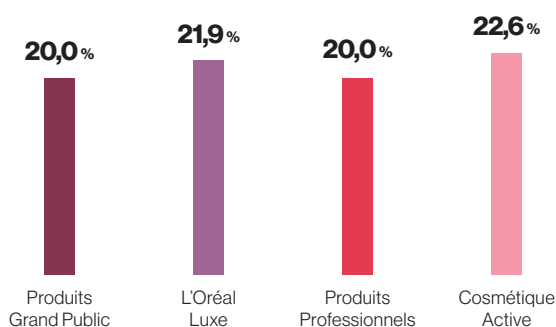
(en euros)



(1) « Autres » intègre les produits d'hygiène ainsi que le chiffre d'affaires réalisé par les distributeurs américains avec les marques hors Groupe. (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.

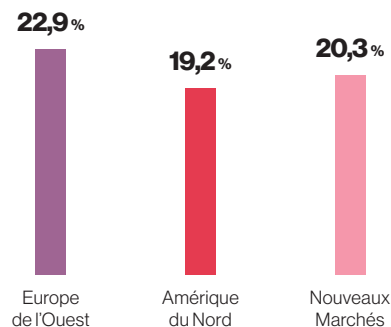
Rentabilité d'exploitation équilibrée

Rentabilité par Division
(en % du chiffre d'affaires de la Division)



20,8 %⁽¹⁾
total Divisions
opérationnelles

Rentabilité par Zone
(en % du chiffre d'affaires de la Zone)



Une situation financière solide

au 31 décembre 2017

Excédent de trésorerie net

1 872
millions d'euros

Les notations court terme

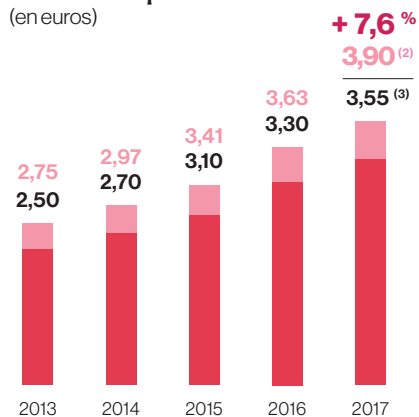
A1+	Standard & Poor's	SEPT. 2017
PRIME1	Moody's	MAI 2017
F1+	Fitch Ratings	SEPT. 2017

Investissements

4,9 %
du chiffre d'affaires

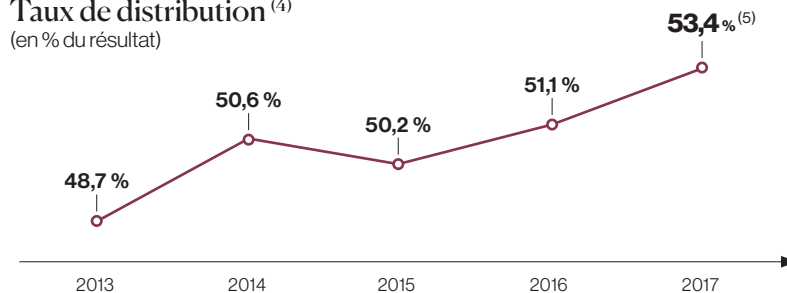
Politique dynamique envers les actionnaires

Dividende par action
(en euros)



3,90 € = Dividende majoré de 10 % pour les actions inscrites au nominatif depuis le 31 décembre 2015⁽²⁾

Taux de distribution⁽⁴⁾
(en % du résultat)



Au 31 décembre 2017

184,95 €

cours de l'action

103,7 Mds €

capitalisation boursière⁽⁶⁾

(1) Avant non alloué : avant frais centraux Groupe, recherche fondamentale, stock-options, actions gratuites et divers. En % du chiffre d'affaires. (2) Dividende majoré de 10 % pour les actionnaires continuellement inscrits au nominatif depuis deux ans au minimum, dans la limite de 0,5 % du capital pour un même actionnaire. (3) Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 17 avril 2018. (4) Taux de distribution calculé par rapport au résultat net dilué hors éléments non récurrents par action. (5) Sur la base du dividende proposé à l'Assemblée Générale du 17 avril 2018. (6) Sur nombre d'actions au 31 décembre 2017, soit 560 519 088 actions.

Nos indicateurs

« *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 termes d'innovation, de production et de consommation durables, et de partage de sa croissance avec toutes les parties prenantes du Groupe.

76 % des nouveaux produits analysés présentent un profil environnemental ou social amélioré⁽²⁾

91 % des marques ont évalué leur impact environnemental ou social



82 % des fournisseurs stratégiques⁽³⁾ du Groupe ont été évalués et sélectionnés sur la base de leur performance sur les plans environnemental et social

53 505 personnes issues de communautés en difficulté sociale et financière ont pu accéder à un emploi⁽⁴⁾

96 % des employés permanents du Groupe bénéficient d'une couverture santé alignée sur les meilleures pratiques de leur pays de résidence

- 37 %
de génération de déchets par rapport à 2005

- 48 %
de consommation d'eau par rapport à 2005

- 73 %
d'émissions de CO₂ en valeur absolue dans les usines et centrales de distribution par rapport à 2005

3A
du CDP⁽⁵⁾

(1) Partager la beauté avec tous. (2) En 2017, l'outil SPOT a remplacé les dispositifs d'évaluation de l'amélioration environnementale et sociale de la formule et des emballages précédemment utilisés. SPOT prend en compte davantage de critères et permet une analyse plus complète et plus exigeante, où les différents impacts sont pondérés en fonction de leur contribution à l'impact global du produit. (3) 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. (4) L'Oréal ayant cédé The Body Shop le 7 septembre 2017, les bénéficiaires de Community Trade, l'initiative propre à cette marque, ne sont plus comptabilisés dans l'indicateur du Groupe. (5) Le CDP est une organisation internationale indépendante qui évalue la performance environnementale des entreprises.

Saisir le potentiel de tous les marchés

Sur un marché de la beauté qui a confirmé en 2017 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 les Nouveaux Marchés.

Amérique du Nord

+ 1,7%
croissance en Amérique du Nord à données comparables⁽²⁾

13,6%
part de marché de L'Oréal en Amérique du Nord⁽³⁾

Le marché américain continue à se développer mais a été marqué par le ralentissement de certains circuits de distribution historiques. La performance du maquillage est renforcée par les marques NYX Professional Makeup et L'Oréal Paris, mais le soin du cheveu s'est révélé moins dynamique. La Division L'Oréal Luxe a ralenti, dans un contexte de réduction des stocks. Toutefois, Yves Saint Laurent et IT Cosmetics ont poursuivi leur croissance à deux chiffres. Au cours du dernier trimestre, la Division des Produits Professionnels a progressé, notamment grâce aux marques partenaires. La Division Cosmétique Active a enregistré une belle performance sur l'année, tirée par la récente acquisition de CeraVe et par les marques emblématiques que sont SkinCeuticals et La Roche-Posay.

Amérique latine

+ 5,6%
croissance en Amérique latine à données comparables⁽²⁾

7,9%
part de marché de L'Oréal en Amérique latine⁽³⁾

Le Mexique et l'Argentine affichent une progression à deux chiffres, tandis que l'environnement économique reste difficile au Brésil. Les Divisions L'Oréal Luxe et Cosmétique Active enregistrent une croissance à deux chiffres portée, respectivement, par les marques Lancôme et La Roche-Posay. La Division des Produits Grand Public progresse dans la catégorie maquillage, notamment grâce à l'expansion de la marque NYX Professional Makeup et à la croissance continue de Maybelline New York.



Retrouvez un focus exclusif sur le marché des voyageurs sur la version digitale



Retrouvez un zoom sur la Chine sur la version digitale



Retrouvez un focus exclusif sur les ventes en ligne sur la version digitale

Europe de l'Ouest

+ 2,6 %

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

20,3 %

part de marché de L'Oréal en Europe de l'Ouest⁽³⁾

La croissance a été particulièrement soutenue en Grande-Bretagne, en Espagne et en Allemagne, portée par les catégories maquillage et soin de la peau. L'activité en France est restée pénalisée par un marché en léger retrait. Les deux principales Divisions, la Division des Produits Grand Public et L'Oréal Luxe, ont surperformé leurs marchés respectifs, et la Division Cosmétique Active a vu sa croissance accélérer sur la deuxième partie de l'année.

Europe de l'Est

+ 8,6 %

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

12,6 %

part de marché de L'Oréal en Europe de l'Est⁽³⁾

La Turquie, ainsi que l'Europe Centrale, ont été les moteurs de la croissance, la Russie évoluant correctement. Toutes les Divisions ont gagné des parts de marché. Le e-commerce sur la Zone représente désormais plus de 5 % des ventes.

Afrique, Moyen-Orient

- 7,1 %

croissance en Afrique, Moyen-Orient à données comparables⁽²⁾

9,8 %

part de marché de L'Oréal en Afrique, Moyen-Orient (dans les pays où le Groupe est présent)⁽³⁾

Malgré des marchés en fort retrait, la situation se stabilise dans les pays du Golfe. L'Égypte a bénéficié d'une croissance dynamique.

Asie Pacifique

+ 12,3 %

croissance en Asie, Pacifique à données comparable⁽²⁾

9,6 %

part de marché de L'Oréal en Asie Pacifique (hors Japon)⁽³⁾

En Asie du Nord, la croissance est portée par le consommateur chinois, en particulier sur la Division L'Oréal Luxe en Chine et à Hong Kong. La Chine confirme ainsi sa forte croissance, alimentée par de très bons résultats en e-commerce sur toutes les Divisions. En Asie du Sud, l'Inde affiche un fort dynamisme. La Thaïlande et la Malaisie sont aussi en forte croissance.

(1) Source : WWD, « Beauty's Top 100 », avril 2017. (2) Croissance du chiffre d'affaires à données comparables : à structure et taux de change identiques.

(3) Part de marché des Divisions. Source : Estimation 2017 L'Oréal du marché cosmétique mondial en prix nets fabricants. Hors savons, hygiène orale, rasoirs et lames. Hors effets monétaires.



Marques

Une flottille
mondiale
de marques
complémentaires

La flottille mondiale des marques de L'Oréal est organisée en Divisions, qui développent chacune une vision spécifique de la beauté, par univers de consommation et circuits de distribution.

Produits Grand Public

L'ORÉAL
PARIS

GARNIER

MAYBELLINE
NEW YORK

NYX
PROFESSIONAL MAKEUP

Niely

Dark
and
Lovely
PROFESSIONAL EXPERTISE

essie

mg
美即面膜

L'Oréal Luxe

LANCÔME
PARIS

YVES SAINT LAURENT

GIORGIO ARMANI
beauty

Kiehl's
SINCE 1851

ud
URBAN DECAY
beauty with edge

BIOThERM
THE HEALING POWER OF LIFE PLANKTON

it COSMETICS

RALPH LAUREN
FRAGRANCES

shu uemura

clarisonic

VIKTOR & ROLF

HR
HELEN RUBINSTEIN

DIESEL

cacharel

YUESAI

Produits Professionnels

L'ORÉAL
PROFESSIONNEL
PARIS

REDKEN
5TH AVENUE NYC

MATRIX

KÉRASTASE
PARIS

PUREOLOGY
serious colour care

DECLÉOR
PARIS
LA PEAU - LE CORPS - L'ESPRIT

Cosmétique Active

LA ROCHE-POSAY
LABORATOIRE DERMATOLOGIQUE

VICHY
LABORATOIRES

SKINCEUTICALS
ADVANCED PROFESSIONAL SKINCARE

CeraVe
DEVELOPED WITH DERMATOLOGISTS

ROGER & GALLET
181 RUE SAINT HONORÉ - PARIS

Acquisition 2017: CeraVe

Depuis sa création, il y a plus d'un siècle, L'Oréal construit au fil d'acquisitions ciblées une flottille mondiale de marques emblématiques et complémentaires. Ce portefeuille, 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.

➕ Découvrez sur la version digitale l'acquisition de l'année 2017 : la marque CeraVe, qui a rejoint le portefeuille de marques de la Division Cosmétique Active.

Produits Grand Public

L'Oréal Paris • Garnier • Maybelline New York • NYX Professional Makeup • Essie
Niely • Dark and Lovely • Mixa • MG • Carol's Daughter



+2,2%

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

+35,5%

croissance du chiffre d'affaires réalisé en e-commerce ⁽²⁾

n° 1

L'Oréal Paris, marque n° 1 de la beauté en Chine ⁽³⁾

2017

Maybelline New York n° 1 et L'Oréal Paris n° 2 du maquillage aux États-Unis à fin 2017 ⁽⁴⁾



Alexis Perakis-Valat

Directeur Général
Produits Grand Public

Le meilleur de la beauté, pour des « consommateurs augmentés »



[Retrouvez l'interview en ligne](#)

La révolution du « consommateur augmenté »

Nous vivons une transformation majeure, la révolution du « consommateur augmenté ». Augmenté, parce que son smartphone le connecte au monde entier 24 heures sur 24 et a une véritable influence sur sa relation avec les marques. Il y a encore dix ans, une marque avait au maximum une dizaine de points de contact avec son consommateur. Aujourd'hui, elle en a trois ou quatre fois plus : c'est un vrai dialogue qui s'installe. La distribution, du digital aux boutiques en propre, est devenue omnicanal, autre conséquence de cette révolution du consommateur.

Notre stratégie : renforcer nos fondamentaux, accélérer la transformation

La stratégie de la Division des Produits Grand Public repose sur deux volets : renforcer nos fondamentaux et nos atouts, d'une part, et accélérer la transformation de la Division, d'autre part, en tirant parti de notre culture entrepreneuriale et notre organisation décentralisée. Notre premier atout,

c'est le pouvoir de nos marques mondiales : L'Oréal Paris, dont le positionnement luxe accessible répond parfaitement aux aspirations de prémiumisation des consommateurs ; Garnier, le futur champion mondial du naturel ; Maybelline New York et NYX Professional Makeup, qui ont saisi le boom du maquillage à l'ère de la *social beauty* ⁽⁵⁾. Pour accélérer la transformation de la Division, nous réinventons en permanence nos moyens moteurs par la production de contenus créatifs, adaptés à chaque tribu de consommateurs et aux grandes plateformes digitales. Nous développons également notre stratégie omnicanal, en maximisant l'opportunité du e-commerce.

Un contexte favorable pour l'avenir

Je suis très optimiste sur le futur de notre marché, pour trois raisons : l'augmentation de la classe moyenne aisée, notre cible principale ; la prémiumisation qui progresse partout ; la démocratisation, par le digital, des segments de la beauté à forte valeur ajoutée, où nous sommes particulièrement présents.

(1) À données comparables : à structure et taux de change identiques. (2) Chiffre d'affaires sur les sites en propre et estimation du chiffre d'affaires réalisé par les marques correspondant aux ventes sur les sites e-commerce des distributeurs (donnée non audité). À données comparables. (3) Source : Euromonitor 2016. (4) Source : Nielsen. (5) Expression de la beauté liée à l'omniprésence du digital et des réseaux sociaux.

Marque L'Oréal Paris : le « luxe accessible »

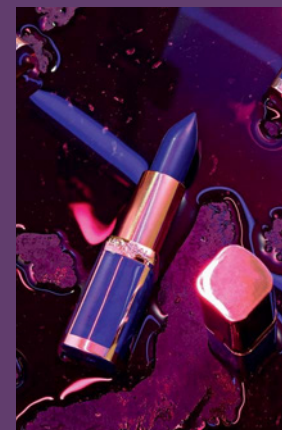


« Saisir ce qui commence » et permettre au plus grand nombre d'y avoir accès : telle est l'ambition de L'Oréal Paris. Pionnière de l'innovation, la marque française a étendu sa présence sur les réseaux sociaux, à l'écoute des nouvelles tendances relayées par les influenceurs beauté. L'Oréal Paris s'appuie sur la force de frappe du Groupe, grâce à sa présence dans de nombreux pays, pour développer et mettre sur le marché de nouveaux produits en un temps record. Une stratégie déclinée sur tous les segments, avec une efficacité particulière pour le maquillage.

L'Oréal Paris renforce également son image de marque aspirationnelle⁽¹⁾, rendant le luxe accessible. Via ses égéries et ses multiples collaborations et partenariats avec l'univers de la mode ou du cinéma, elle permet à ses clientes

de pénétrer dans un monde exclusif. En 2017, la collection de rouges à lèvres Color Riche x Balmain associe ainsi mode et dernières tendances du web. Le grand défilé organisé par L'Oréal Paris sur les Champs-Élysées pendant la *Paris Fashion Week*⁽²⁾ a été suivi par des millions de personnes sur les réseaux sociaux.

Pour épouser les dernières tendances du web, L'Oréal Paris mise aussi sur une réinvention de ses catégories. La coloration vient flirter avec le maquillage avec Colorista, par exemple, placé au rayon maquillage en Allemagne. Une agilité qui permet au Groupe de répondre aux attentes des consommateurs, de plus en plus sélectifs et exigeants.



DÉCOUVREZ LE FILM
du défilé L'Oréal Paris
sur la version digitale.





Digital

E-commerce : prime de confiance aux marques

Sur Internet, les marques sont passées au crible des consommateurs. La puissante image des marques de la Division, nourrie par l'inventivité des équipes dans les pays, est alors un précieux atout, leurs produits stars étant recommandés par une multitude d'utilisateurs satisfaits. Des marques ultra-digitalisées comme NYX Professional Makeup s'appuient sur ce capital de confiance pour accélérer leur développement. Tout en poursuivant l'internationalisation de ses points de vente, elle reste très active sur Internet. Chaque ouverture de boutique est l'occasion d'un événement suivi par des milliers d'influenceurs, et relayé par leurs abonnés. Ses produits stars sont déclinés en un nombre infini de couleurs et de références, dont les consommateurs se saisissent aussitôt. L'effervescence autour de NYX Professional Makeup est renforcée par les communautés des « *makeup junkies* »⁽¹⁾ que rassemble la marque.

 **Découvrez l'article complet sur la version digitale.**



Maybelline New York « *Hottest looks from New York made easy* »⁽²⁾

Maybelline New York, première marque mondiale de maquillage⁽³⁾, continue à se réinventer et à offrir aux consommatrices des produits qui changent leur vie, comme les crayons à sourcils Tattoo Brow Peel-Off, les rouges à lèvres Superstay Matte Ink ou le fond de teint Fit Me Matte+Poreless.

Naturalité

Garnier, futur champion de la beauté naturelle

Pour les consommateurs qui cherchent plus de naturalité et de transparence, Garnier développe des produits inspirés de la nature et s'est fixé des objectifs ambitieux pour améliorer son impact environnemental et social. La marque a engagé une démarche de renouvellement de ses formules afin d'en renforcer la part d'ingrédients naturels et/ou biodégradables. Les formules des produits stars sont repensées avec une part d'ingrédients d'origine naturelle pouvant atteindre 96 % pour certains soins. Des innovations sont également lancées, comme le masque tissu au charbon végétal inspiré des tendances naturelles venues d'Asie. La transformation de la marque ne s'arrête pas aux formulations : de la sélection d'ingrédients issus de filières solidaires à l'acte d'achat par des consommateurs vigilants, toutes les équipes sont impliquées pour créer des produits plus naturels et vertueux.



RETROUVEZ SUR LE WEB

www.loreal-finance.com/fr/rapport-annuel-2017

- **Nettoyage du visage** : les dernières innovations
- **La stratégie de L'Oréal Paris en Allemagne** : découvrez le podcast sur Colorista
- **Le film du défilé L'Oréal Paris** sur les Champs-Élysées
- **Les actions de Garnier** en faveur de l'UNICEF

(1) Passionnés de maquillage, qui s'expriment notamment sur Internet. (2) Les derniers styles de New York, à portée de main. (3) Source : Euromonitor 2016.

L'Oréal Luxe

Lancôme • Yves Saint Laurent • Giorgio Armani • Kiehl's • Urban Decay • IT Cosmetics
Shu Uemura • Biotherm • Helena Rubinstein • Yue Sai • Clarisonic • Atelier Cologne
Ralph Lauren • Viktor&Rolf • Diesel • Cacharel • Maison Margiela



+10%

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

x2

croissance du chiffre d'affaires d'Yves Saint Laurent en trois ans

3,7

millions d'abonnés au compte Instagram Yves Saint Laurent @yslbeauty

Giorgio Armani et Kiehl's passent le cap de

1 Md€

de chiffre d'affaires en 2017



Nicolas Hieronimus

Directeur Général Adjoint,
Président L'Oréal Luxe

Une année exceptionnelle portée par des marques emblématiques



[Retrouvez l'interview en ligne](#)

Un marché en forte croissance

Le marché du luxe est en forte croissance, porté par le développement d'un luxe plus accessible, facile et décomplexé, nourri par les réseaux sociaux d'un côté et d'autre part, par l'accélération de la consommation chinoise. Cette tendance se traduit par une forte croissance mondiale du marché du maquillage sélectif, dont nous profitons pleinement avec nos marques de maquillage et nos marques issues de la couture, mais également par le retour du soin de la peau. En parallèle, se développe une forte demande pour un luxe toujours plus premium et exclusif, comme le démontre le succès des marques de parfums de niche et des soins haut de gamme. Cela se traduit également par des recherches d'expériences exclusives, et toujours plus de personnalisation.

La richesse du portefeuille de marques

La grande force de L'Oréal Luxe, c'est la richesse de notre portefeuille de marques, qui nous permet de répondre

aux attentes de toutes les tribus de consommateurs, à tous les niveaux de prix, avec un vrai *footprint*⁽²⁾ mondial. En parallèle de nos lancements innovants, notre succès réside dans notre capacité à adapter nos marques avec agilité aux changements rapides du monde digital, tout en préservant le temps long du luxe. La force et l'esprit entrepreneurial des équipes dans les pays sont, sur ce point aussi, déterminants.

Des horizons prometteurs

Les changements de comportements d'achat des consommateurs se sont poursuivis cette année : les sites e-commerce de nos marques sont des destinations stratégiques, et nos boutiques, des lieux qui offrent des expériences et des services uniques. Et 2018 s'annonce une année prometteuse. Le marché sélectif devrait demeurer dynamique, et la consommation chinoise continuer à croître avec le développement de la classe moyenne et son appétit pour le luxe. Une tendance qui devrait également bénéficier au *Travel Retail*⁽³⁾.

(1) À données comparables : à structure et taux de change identiques. (2) Empreinte. (3) Marché des voyageurs.

Asie

La nouvelle quête du luxe en Asie



Les classes moyennes asiatiques sont avides de produits de luxe, elles illustrent parfaitement les deux courants qui animent le marché : les plus jeunes veulent accéder directement aux marques iconiques, et le font souvent par le maquillage, plus accessible, et les plus experts recherchent toujours plus d'exclusivité et de personnalisation. Autre particularité de ces nouveaux consommateurs : leur mobilité. Les clients chinois, notamment, achètent les produits de beauté de luxe en Asie et dans le monde entier. Les équipes du circuit du *Travel Retail*⁽¹⁾ ont donc adapté leur offre dans les centres commerciaux détaxés, très nombreux dans les métropoles asiatiques, mais également dans les aéroports internationaux. Les marques de designers, Yves Saint Laurent et Giorgio Armani, ancrées dans la mode et la couleur, sont particulièrement désirées. Leurs produits stars créent l'événement en boutique et sont au cœur des discussions sur les réseaux sociaux.





Marque

Lancôme séduit les Millennials⁽¹⁾

Lancôme, première marque de beauté féminine sélective au monde⁽²⁾, se renouvelle pour toucher toutes les générations, tout en restant une véritable icône du luxe à la française. Elle se démarque avec des emballages innovants, joue les codes du digital, et s'est associée à deux ambassadrices influentes : Taylor Hill et Lily Collins. Parmi les grands succès de l'année : le mascara Monsieur Big et les rouges à lèvres Juicy Shaker et Matte Shaker. Sans oublier Advanced Génifique Sensitive Double Concentré, symbole du soin Lancôme efficace, innovant et universel, qui est venu compléter la franchise star Génifique, ainsi que le parfum La Vie est Belle et sa déclinaison L'Éclat, les collections capsules, pour Noël ou le Nouvel An chinois, et les offres de personnalisation comme la gravure sur produit, qui permettent de capter de nouvelles consommatrices.



Découvrez l'article complet sur la version digitale.



Le succès des collections de parfums

L'Oréal répond à la demande d'un luxe rare et exclusif avec ses collections privées enrichies en 2017 : Le Vestiaire d'Yves Saint Laurent ou la collection Armani Privé, plébiscitées, et ses marques de parfums de niche comme Maison Margiela ou Atelier Cologne.

Marque

IT Cosmetics : à la frontière du maquillage et du soin

Acquise en 2016 par le groupe L'Oréal, IT Cosmetics redessine les frontières entre le maquillage et le soin. « Révéler la beauté de chaque femme » : c'est la vision de la marque créée par Jamie Kern, qui adopte une approche « problème/solution » avec des formules très respectueuses de la peau et à l'efficacité scientifiquement prouvée. Lancés en téléachat aux États-Unis, les produits IT Cosmetics trouvent immédiatement leur public, avec des consommatrices très enthousiastes sur les réseaux sociaux, qui partagent des démonstrations « avant/après ». Spécialiste du maquillage du teint, IT Cosmetics développe une offre très complète. La ligne de soin du visage, en particulier la crème anti-âge Confidence in a Cream, est également un succès. À l'international, IT Cosmetics s'étend en 2017 au Royaume-Uni dans les magasins Selfridges, et se développe au Canada.



RETROUVEZ SUR LE WEB

www.loreal-finance.com/fr/rapport-annuel-2017

- **Les influenceurs** : levier de visibilité pour les marques
- **Le soin de la peau** revient en force
- **Le marché des voyageurs**, un circuit de prestige
- **La vidéo de la soirée Urban Decay**, à destination des influenceurs

(1) Génération née entre 1980 et 2000. (2) Segment cumulé du soin féminin, du maquillage et des parfums femmes, cumul interne des panels NPD France, Royaume-Uni, Espagne, Italie, États-Unis, IRI Allemagne, Beauté Research Asie (Chine, Japon, Hong Kong, Taïwan, Corée, Thaïlande, Singapour), Generation Travel Retail Monde, Segmenta (Brésil, Argentine, Mexique, Chili), part de marché valeur 2016.

Produits Professionnels

L'Oréal Professionnel • Redken • Matrix • Kérastase • Pureology • Decléor
Shu Uemura Art of Hair • Carita • Mizani • Baxter



450 000

coiffeurs formés chaque année

250

studios de formation
dans le monde

1,5

million de coiffeurs partenaires
(sur 7 millions de coiffeurs
dans le monde⁽¹⁾)

1500

managers de salon de plus
de 60 pays rassemblés
lors du L'Oréal Professionnel
Business Forum en octobre 2017



Nathalie Roos

Directrice Générale
Produits Professionnels

La beauté professionnelle est un mode d'expression personnelle



[Retrouvez l'interview en ligne](#)

Développer la meilleure expérience en salon

À l'heure où tout le monde parle d'expérience consommateur et d'engagement des communautés, nous avons, grâce à nos 1,5 million de coiffeurs partenaires et grâce à l'expertise et à l'inventivité de nos équipes sur le terrain, une formidable opportunité de faire la différence. Les consommateurs recherchent des looks de coiffure uniques, des diagnostics personnalisés, des soins sur-mesure, des outils digitaux créatifs leur permettant d'exprimer leur identité.

L'engouement pour la coloration est une véritable opportunité de valoriser l'expertise et le savoir-faire des coiffeurs. Nous co-créons avec eux des palettes de nuances et de nouvelles gestuelles répondant aux attentes des consommateurs. Nos innovations et nos gammes exclusives en salon leur permettent d'avoir une longueur d'avance.

Notre priorité est d'offrir aux consommateurs la meilleure expérience en salon, et le digital nous y aide. Notre plateforme de contenus Salon Secret et le développement qualitatif des nouveaux circuits de distribution permettent de générer du trafic en salon, de même que l'application L'Oréal Professionnel *Style My Hair*, téléchargée plus de 2 millions⁽²⁾ de fois.

Le développement des fondamentaux

L'année 2017 a été marquée par une remise à plat des fondamentaux de notre business. La Division affiche un second semestre en ligne avec le marché, avec le succès d'initiatives majeures dans nos marques.

En 2018, nous avons de nombreux atouts pour offrir aux consommateurs une expérience unique et personnalisée en salon avec notre programme Salon E-motion™ et l'application L'Oréal Professionnel *Style My Hair* qui s'enrichit de la réalité augmentée.

Tendances


Les nouvelles tendances de coloration



Se colorer les cheveux est devenu un élément d'identité, de style, d'appartenance à une communauté. Les tendances, qui s'inspirent largement de l'univers du maquillage, se font de plus en plus sophistiquées et originales : pastel, multicolore, effets d'ombré... Ces techniques, que les experts maîtrisent mieux que tout autre, placent les marques et les professionnels de la coiffure au cœur de cette dynamique. La Division des Produits Professionnels s'associe aux meilleurs stylistes pour développer de nouvelles couleurs et techniques en phase avec les tendances émergentes. Au printemps 2017, L'Oréal Professionnel a invité 40 coloristes de renom à suivre toutes les étapes de conception d'un produit : prototype, mise au point des techniques, ateliers de tests, formation *via* des tutoriels. Les produits Colorful Hair, Shimmer, Flash, Pastel Hair et SmartBond ont également fait l'objet de co-développements.

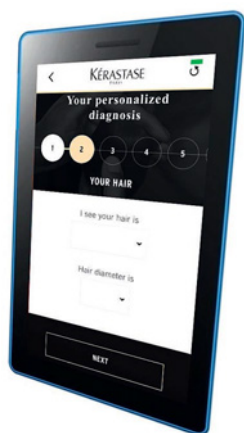
L'Oréal crée également des partenariats créatifs avec des professionnels innovants. Redken signe ainsi avec deux stars de la coiffure, Guido Palau et Josh Wood, des looks inédits diffusés chaque mois sur les réseaux sociaux.

Et afin de partager son observation des tendances avec les coiffeurs, L'Oréal Professionnel a créé une *Flash Trend Alert*⁽¹⁾ envoyée lorsqu'une nouvelle tendance est repérée sur Internet et les réseaux sociaux.

 Découvrez l'article complet sur la version digitale.

« Créer une tendance, c'est créer un air du temps, une tonalité dont on peut s'inspirer. »

Josh Wood,
Directeur artistique Coloration chez Redken



Digitalisation

La révolution digitale dans les salons de coiffure

87 % des femmes consultent des tutoriels de coiffure sur YouTube et 700 millions de vidéos sur la beauté y sont visionnées chaque mois⁽¹⁾. Pour se démarquer et créer leur identité, les « *social beautistas* »⁽²⁾ sont en quête de

conseils. Pour accompagner ces consommateurs, la Division des Produits Professionnels a adapté ses méthodes de travail en créant un outil d'écoute des réseaux sociaux. Première marque de la Division à déployer ce modèle, L'Oréal Professionnel peut répondre à 100 % des commentaires ou questions postés et identifier les tendances qui se dessinent à travers ces publications. La Division déploie également deux programmes, Salon Secret et Salon E-motion™, permettant de développer l'attractivité des salons en mettant en relation les clients et les professionnels. Des applications ont également été créées pour valoriser l'expertise professionnelle en *retail*⁽³⁾. L'application Kérastase *K Profile* permet aux coiffeurs de prescrire des protocoles de soins à réaliser au salon et en cure à domicile.

+ 25 %

Des résultats en hausse de 15 à 25 % pour les salons qui utilisent le programme Salon E-motion™



Royaume-Uni

Du salon de coiffure à la « ruche créative »

Au Royaume-Uni, les salons professionnels se réinventent pour proposer des expériences uniques. Pionnier de cette pratique, Josh Wood organise son activité en « ruches créatives », pour proposer des couleurs sur mesure, pensées pour chaque client.

📱 Découvrez la visite audio des « ruches créatives » de Josh Wood à Londres.

Naturalité

L'Oréal s'engage pour une beauté professionnelle au naturel

Associer beauté et naturel est devenu un critère de consommation pour un nombre croissant de citoyens. Pour répondre à leurs attentes, L'Oréal a initié une démarche qui associe engagements sociétaux et environnementaux, et excellence du soin. Aura Botanica de Kérastase, ligne de luxe raffinée composée à 98 % d'ingrédients d'origine naturelle, intègre grâce à un important effort de *sourcing*⁽⁴⁾ des produits issus du commerce équitable. Lancé à l'international en 2017, Biologie R.A.W. (*Real. Authentic. Wholesome.*) illustre également cet engagement éco-responsable : 99 % des produits utilisés sont biodégradables et, selon les formules, 70 à 100 % des ingrédients sont d'origine naturelle. Le portefeuille de la Division compte également Decléor, pionnière dans la connaissance de l'aromathérapie.

📱 Découvrez l'article complet sur la version digitale.



RETROUVEZ SUR LE WEB

www.loreal-finance.com/fr/rapport-annuel-2017

- **Qu'est-ce qu'une tendance ?** Josh Wood nous raconte sa démarche pour Redken
- **La Nuit de la Coiffure :** 50 000 coiffures offertes en une nuit
- **Quatre tendances de coloration** qui montent sur les réseaux sociaux
- **La démarche de packaging responsable** de la Division des Produits Professionnels

(1) Source : Google France T2 2017 vs T2 2016. (2) Passionnés de beauté sur les réseaux sociaux. (3) Vente au détail. (4) Origine des matières premières.

Cosmétique Active

La Roche-Posay • Vichy • CeraVe • SkinCeuticals • Roger&Gallet • Sanoflore



+ 5,8%

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

10,2%

part du e-commerce dans le chiffre d'affaires de la Division⁽²⁾

1^{er}

pays de la Division : États-Unis

2

de nos marques sont les leaders de leur marché :

- La Roche-Posay, première marque dermocosmétique mondiale⁽³⁾
- SkinCeuticals, première marque américaine de soin de la peau en médecine esthétique dans le monde⁽⁴⁾



Brigitte Liberman

Directrice Générale
Cosmétique Active

La santé est le futur de la beauté



[Retrouvez l'interview en ligne](#)

La dermocosmétique : entre santé et résultats immédiats

Le soin de la peau est la première catégorie du marché de la beauté⁽⁵⁾, une catégorie révolutionnée par la santé et portée par la dermocosmétique. Elle fait écho aux tendances du moment : recherche de santé, de sécurité, de bien-être, d'authenticité et de naturalité. Les attentes sont doubles. D'une part, faire face aux agressions liées à notre environnement et à nos habitudes de vie en agissant directement sur la santé de la peau par la protection, la prévention et le soin en profondeur. D'autre part, obtenir des résultats visibles immédiatement.

Des marques leaders, alliant santé et bien-être

Notre conviction depuis toujours – « la santé est le futur de la beauté » – nous donne une longueur d'avance. Avec une croissance supérieure à celle du marché, nous confirmons encore le leadership de notre Division et le succès de notre stratégie. Nous avons un portefeuille de marques très complémentaires. Des marques

recommandées par les professionnels de santé : du plus esthétique avec SkinCeuticals, au plus dermatologique avec La Roche-Posay, en passant par le soin accessible de CeraVe et le soin naturel de Vichy. Sur un autre versant du bien-être et du naturel, nous avons Sanoflore, la marque 100 % certifiée Bio, et les rituels naturels et parfumés de Roger&Gallet.

À la rencontre des besoins des consommateurs

Nous ne nous définissons pas par nos circuits de distribution mais par une vision de la beauté qui passe par la santé et qui offre produits, services et conseils de professionnels quels que soient les points de contact avec nos consommateurs. Nous avons deux atouts majeurs pour nourrir la confiance et la crédibilité : la proximité avec les experts médicaux dans les pays qui irriguent le développement de nos marques, véritables leviers de recommandation et d'engagement ; et nos consommateurs, qui recommandent nos produits et deviennent nos meilleurs ambassadeurs.

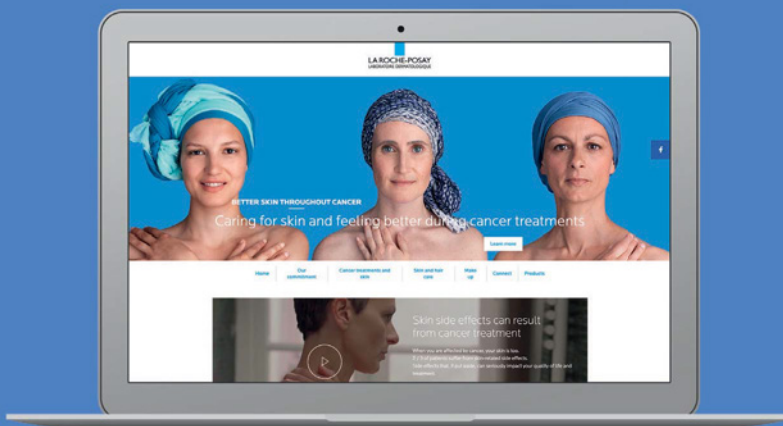
(1) À données comparables : à structure et taux de change identiques. (2) Chiffre d'affaires sur nos sites en propre et estimation du chiffre d'affaires réalisé par nos marques correspondant aux ventes sur les sites e-commerce de nos distributeurs (donnée non audité) ; progression à données comparables. (3) Données en valeur et selon nos estimations internes. (4) Source : Euromonitor International Limited 2016. « 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 (étude réalisée en mars et avril 2017) ont été prises en compte. (5) Estimation L'Oréal du marché cosmétique mondial en prix net fabricants. Hors savons, hygiène orale, rasoirs et lames. Hors effets monétaires.

Digital Accompagner les nouvelles attentes des consommateurs sur les réseaux sociaux

Sur les réseaux sociaux, les marques apportent réponses et expériences aux consommateurs.

Le soin de la peau est un sujet de plus en plus discuté sur les réseaux sociaux, notamment le soin du visage⁽¹⁾. Les marques y rencontrent leurs consommateurs en leur proposant des contenus qui répondent à leurs interrogations.

Sur les forums et les réseaux sociaux, elles définissent des communautés auxquelles elles proposent des informations et des conseils de dermatologues en lien direct avec leurs sujets de préoccupation. La Roche-Posay segmente ainsi son discours selon les types de problèmes de peau : acné (#stopspots), sécheresse (Familles Lipikar), accompagnement du cancer (Ma peau pendant un cancer), grains de beauté (Protège ta Peau), etc. En produisant des contenus spécifiques et ciblés, la marque engage ses consommateurs et des discussions se nouent sur ces différents sujets et sur le rôle complémentaire clé des produits de la marque dans leur prise en charge.



La présence des marques sur Internet permet également de proposer des services complémentaires, destinés à faire vivre une expérience complète de soin, sensorielle et émotionnelle, afin de renforcer le capital de confiance des consommateurs. Elles proposent notamment des diagnostics de peau⁽²⁾ sur Internet et en boutique, et des programmes d'accompagnement comme le suivi personnalisé « J'aime ma peau sensible », chez La Roche-Posay.



Acquisition

CeraVe : un rituel simple et accessible

Créée aux États-Unis en 2005 et développée avec des dermatologues américains, CeraVe propose une gamme de produits de soins quotidiens pour le visage et pour le corps, ainsi qu'une ligne pour bébé. Avec ses produits simples et accessibles, la marque complète parfaitement le portefeuille de la Division. Les équipes américaines de L'Oréal ont d'ores et déjà intégré la structure dans l'activité du Groupe, en faisant confiance à son modèle pour augmenter la puissance d'action du Groupe : de solides recommandations des dermatologues aux États-Unis, une distribution étendue et un engagement fort des consommateurs sur les réseaux sociaux.

 Découvrez l'article complet sur la version digitale.



Co-conception

Lipikar Stick AP+ : co-créé par les enfants

Destiné aux enfants souffrant d'eczéma, Lipikar Stick AP+ a été co-créé avec ces jeunes patients et leurs parents. Au fil des essais et des améliorations apportées par leurs conseils, les enfants se sont approprié le produit, l'utilisant comme un jeu.

Naturalité

Minéral 89 : la formule ultra-simple pour un soin plus naturel

Les consommateurs de soins de la peau expriment le besoin de revenir aux sources avec des produits authentiques, faciles à utiliser, innovants et efficaces, aux effets et sensations purs et immédiats. Meilleure preuve de cette tendance de fond : le succès mondial du lancement de Minéral 89 de Vichy sur les réseaux sociaux. La simplicité du produit – composé seulement de 11 ingrédients dont 89 % d'eau minéralisante de Vichy – a immédiatement remporté l'adhésion.

Les consommateurs et consommatrices ont également plébiscité sa facilité d'utilisation.

 Découvrez l'article complet sur la version digitale.



RETROUVEZ SUR LE WEB

www.loreal-finance.com/fr/rapport-annuel-2017

- **Sanoflore, la marque 100 % certifiée Bio :** saluée par les consommateurs, récompensée pour son innovation
- **SkinCeuticals :** la marque qui accompagne les procédures esthétiques en Chine
- **Sur Internet,** dans les dermacenters et les aéroports : la stratégie omnicanal de la Division
- **Comment les marques travaillent avec les dermatologues ?**
Découvrez le podcast des Journées dermatologiques de Paris.



Atouts
Six atouts
au service de
la croissance
pérenne

P. 46

Recherche & Innovation

Pour garder un temps d'avance, nous sommes à la fois rapides et inventifs

P. 48

Opérations

Les Opérations en pleine accélération

P. 50

Digital

L'Oréal : un état d'esprit 100 % digital dans un monde ultra-connecté

P. 52

Relations Humaines

Transformer l'entreprise pour répondre aux nouvelles attentes des collaborateurs

P. 54

Administration et Finances

Nourrir la confiance et accompagner la croissance de L'Oréal dans la durée

P. 56

**Responsabilité
sociétale et environnementale**

Le développement durable au quotidien

Recherche & Innovation




Laurent Attal
Vice-Président, Directeur Général
Recherche & Innovation

Pour garder un temps d'avance, nous sommes à la fois rapides et inventifs

Des mouvements de fond transforment profondément l'univers de la Recherche & Innovation. Les nouvelles découvertes scientifiques et technologiques, l'évolution des tendances de consommation, les préoccupations environnementales sont autant de défis pour la Recherche & Innovation, qui, comme tous les métiers de L'Oréal, est tournée vers le consommateur.

Pour garder un temps d'avance et rester leader, nous sommes à la fois rapides et inventifs. Rapides, car le Groupe s'appuie sur un patrimoine de données, de brevets et de recherches qui lui permet de développer des innovations en un temps record, pour mieux servir le consommateur. Nous utilisons la richesse intellectuelle de notre entreprise pour mettre en place des « innovations d'assemblage » associant plusieurs technologies afin de créer des produits inédits. Inventifs, car nous poursuivons notre stratégie de recherche et d'innovations de rupture, technologiques et scientifiques, dans tous les domaines de la cosmétique. La sécurité, essentielle pour nos clients et pour l'environnement, reste bien sûr un engagement fondamental de notre entreprise.

 [Découvrez le message complet sur la version digitale.](#)

20

centres de recherche dont trois centres mondiaux en France et six pôles régionaux (États-Unis, Japon, Chine, Brésil, Inde, Afrique du Sud)

877

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

Évaluation prédictive

La science au service de la sécurité des produits de beauté

Pour garantir la sécurité et la qualité de ses futurs produits, L'Oréal évalue très en amont l'innocuité des ingrédients selon un processus prédictif rigoureux qui inclut des méthodes innovantes. Le patrimoine de connaissances et de données sur les ingrédients et les méthodologies prédictives accumulé par L'Oréal représente une véritable valeur ajoutée. Le traitement informatique de *big data* permet de profiter des acquis de cette somme de connaissances. Grâce à des tissus humains reconstruits, l'ingénierie tissulaire permet par ailleurs de disposer d'outils de connaissance biologique de la peau et d'effectuer une multitude de tests sur l'application des produits et le comportement de la peau : vieillissement, réaction aux UV, pollution, etc.

 [Découvrez l'article complet sur la version digitale.](#)



Environnement

Préserver les ressources et la qualité de l'eau

Globale, l'approche environnementale de L'Oréal intègre la totalité du cycle de vie d'un produit, depuis l'origine de la matière première jusqu'à la gestion de sa fin de vie. Cette démarche permet notamment de prendre en compte les impacts du produit sur les ressources en eau, dont la raréfaction pose un défi environnemental majeur. La Recherche & Innovation travaille sur deux axes de protection des ressources en eau : préserver les réserves existantes et évaluer leur qualité. Pour ce faire, ses travaux s'orientent à la fois sur le développement de cosmétiques utilisant moins d'eau et sur des formulations à faible impact environnemental. L'Oréal évalue notamment l'impact environnemental des matières premières utilisées autour de deux paramètres clés : leur biodégradabilité et leur absence d'écotoxicité aquatique.



Sécurité

100 ans d'expérience pour la sécurité des produits

Garantir aux consommateurs la qualité et la sécurité de tous les produits est une priorité depuis un siècle pour L'Oréal. Cette garantie repose sur un dispositif mondial rigoureux, allant de la sélection des ingrédients à la conception des produits, de leur fabrication en usine à leur mise sur le marché.

 Découvrez le podcast sur la sécurité des produits sur la version digitale.

Innovation

L'innovation ouverte, le secret des nouveaux produits de beauté

Pour gagner en agilité, en réactivité et en rapidité, L'Oréal s'inscrit dans une dynamique d'ouverture en développant des partenariats avec des laboratoires, des institutions de recherche, des *start-ups*, des fournisseurs, etc. En associant son patrimoine de données, sa force de déploiement et sa capacité d'innovation aux travaux réalisés par ces acteurs, le Groupe participe à l'émergence et à la vitalité d'un nouveau mode d'innovation pour la beauté. L'Oréal a ainsi entamé une collaboration avec la *start-up* sud-coréenne NanoEnTek, qui a développé un outil de diagnostic⁽¹⁾ miniaturisé analysant les protéines de la surface cutanée pour déterminer le profil des consommateurs. Associé à un diagnostic optique et à un questionnaire, il permet de leur proposer un produit personnalisé, parfaitement adapté à leurs besoins.

 Découvrez l'article complet sur la version digitale.



RETROUVEZ SUR LE WEB

www.loreal-finance.com/fr/rapport-annuel-2017

- **Alliagel®**, une technologie innovante et exclusive qui révolutionne la formulation des produits
- **La personnalisation à la source**, entre tendance et innovation
- **Découvrez en vidéo** les initiatives de L'Oréal pour innover durablement
- **Découvrez en vidéo** les six grandes évolutions durables qui bouleversent le monde de la beauté
- **Découvrez en podcast** les positions de L'Oréal sur la sécurité des ingrédients

(1) Diagnostic cosmétique.

Opérations



Barbara Lavernos
Directrice Générale
Opérations

Les Opérations en pleine accélération

Les Opérations n'ont jamais connu autant d'évolutions structurelles. Les consommateurs veulent accéder à tous les produits, partout, à tout moment, mais aussi avoir des preuves concrètes de leur qualité, leur responsabilité environnementale et leur naturalité. Ce contexte est source d'innovation dans notre manière d'opérer depuis plusieurs années. Dans le monde entier, nous avons accéléré notre transformation sur deux axes stratégiques : l'agilité dans nos solutions et nos processus ; l'exemplarité en matière de sûreté et de sécurité, de qualité et de protection de l'environnement.

Agilité et exemplarité

Agilité dans la conception de nos produits, avec l'internalisation des laboratoires 3D et le *fast prototyping*⁽¹⁾. Agilité industrielle, grâce aux nouvelles technologies de l'industrie 4.0. Agilité de la *supply chain*⁽²⁾, qui poursuit sa transformation digitale. La qualité des 7 milliards de produits fabriqués par an, la sécurité de nos collaborateurs, la protection de l'environnement et des communautés restent au cœur de notre action. Ces fondamentaux garantis par les Opérations constituent, pour le Groupe et les marques, un avantage compétitif solide et une illustration reconnue de notre respect envers les consommateurs, nos collaborateurs et la planète.

 Découvrez le message complet sur la version digitale.

100

contrôles qualité, en moyenne, pour chaque produit

24

sites carbone neutre en 2017, dont 9 usines



Industrie 4.0

Gagner en agilité

Du prototypage à la distribution, les nouvelles technologies améliorent les processus de production et apportent plus de flexibilité et d'efficacité au service des consommateurs. Pour créer rapidement ses propres prototypes, L'Oréal a fait le choix d'internaliser des laboratoires 3D. Afin d'adapter constamment ses lignes aux nouvelles tendances, le Groupe a digitalisé ses outils de production et intégré des « *cobots* »⁽³⁾ pour assister les opérateurs à certaines étapes. Des appareils électroniques permettent également d'améliorer le traitement des données. Et pour simplifier sa logistique, L'Oréal utilise la technologie RFID⁽⁴⁾, une puce « étiquette » qui simplifie le parcours des consommateurs et facilite la gestion opérationnelle en magasin. En 2017, L'Oréal a ouvert une boutique NYX Professional Makeup entièrement équipée de puces RFID : une première dans le secteur cosmétique.

 Découvrez l'article complet sur la version digitale.

(1) Prototypage accéléré. (2) Chaîne logistique. La supply chain L'Oréal organise et optimise l'ensemble des flux d'informations et des flux physiques des produits depuis les fournisseurs jusqu'aux points de vente. (3) Pour collaborative robots, en français, robots collaboratifs. (4) Radio Frequency Identification, en français, radio-identification.



Environnement

Un *packaging* responsable

Premier lien identitaire entre une marque et ses clients, le *packaging*⁽¹⁾ tient un rôle essentiel dans les comportements d'achat de consommateurs de plus en plus sensibilisés aux enjeux environnementaux. Depuis 2007, L'Oréal a initié une politique « *Packaging & Environnement* » intégrant une démarche d'éco-conception dite des « 3R » : Respecter le consommateur et l'environnement, Réduire le *packaging* en volume et en poids, Remplacer les matériaux à fort impact par l'utilisation de matériaux recyclés ou issus de ressources renouvelables. Dans le cadre du programme « *Sharing Beauty With All* »⁽²⁾, L'Oréal s'est également engagé à ce que 100 % de ses produits aient un profil environnemental ou social amélioré à horizon 2020. En 2017, il atteint déjà un taux de 76 %.



Trois « A » pour la production durable de L'Oréal

L'Oréal est l'une des deux seules entreprises à avoir été nommées sur la liste A pour chacun des trois classements réalisés par le CDP⁽⁴⁾ sur la lutte contre le changement climatique, la gestion durable de l'eau et la lutte contre la déforestation.

E-commerce

Les secrets de la *supply chain*

En boutique ou en ligne, les consommateurs attendent de la simplicité et de la continuité dans leur expérience d'achat. Ils veulent décider du lieu, du moment, des modalités de livraison. Toute la *supply chain*⁽³⁾ de L'Oréal se transforme pour répondre avec agilité à cette révolution. Le Groupe, qui enregistre une commande toutes les deux secondes, doit répondre à plus d'un milliard de consommateurs répartis aux quatre coins du globe, simultanément et dans des délais réduits. Pour relever ce défi, L'Oréal automatise et optimise les flux des centrales logistiques, réparties dans 50 pays, avec des équipements de pointe de l'industrie 4.0 : il a ainsi la capacité de fournir plus de 500 000 points de livraison à l'échelle de la planète. Le e-commerce représente donc un défi global pour L'Oréal, qui a adapté son offre à ce nouveau modèle de consommation avec un service de qualité, homogène et régulier quel que soit le circuit de distribution, tout en valorisant la performance économique.

 Découvrez l'article complet sur la version digitale.

2 secondes

L'Oréal enregistre une commande toutes les 2 secondes



RETROUVEZ SUR LE WEB

www.loreal-finance.com/fr/rapport-annuel-2017

- **Deux leviers de création de valeur** : l'excellence opérationnelle et la maîtrise des coûts
- **La première usine sèche** du groupe L'Oréal ouvre ses portes à Burgos
- **Sourcing⁽⁵⁾ durable et naturalité** : la vanille de Madagascar
- **Une logistique engagée** pour la planète
- **Notre reportage au cœur de l'industrie 4.0** made in L'Oréal

(1) Emballage. (2) Partager la beauté avec tous, programme de responsabilité sociale et environnementale de L'Oréal. (3) Chaîne logistique. La supply chain L'Oréal organise et optimise l'ensemble des flux d'informations et des flux physiques des produits depuis les fournisseurs jusqu'aux points de vente. (4) Organisation internationale indépendante qui évalue la performance environnementale des entreprises. (5) Origine des matières premières.

Digital



Lubomira Rochet
Chief Digital Officer⁽¹⁾

L'Oréal : un état d'esprit 100 % digital dans un monde ultra-connecté

En 2017, L'Oréal continue à amplifier son leadership digital dans toutes ses dimensions : e-commerce, marketing, réseaux sociaux et technologie cosmétique. Le e-commerce représente désormais 8 %⁽²⁾ du chiffre d'affaires du Groupe et son troisième pays après les États-Unis et la Chine. L'explosion des ventes en ligne a fortement contribué à la croissance du Groupe et a été profitable à toutes les catégories. La connexion aux réseaux sociaux, l'engagement et le marketing d'influence prennent une place croissante dans nos stratégies marketing de marques. En 2017, quatre d'entre elles font partie du top 10 de l'*Earned Media Value*⁽³⁾ : L'Oréal Paris, NYX Professional Makeup, Maybelline New York et Urban Decay.

Une transformation digitale durable

La transformation digitale de L'Oréal s'intensifie et nous mettons tout en œuvre pour la rendre durable : en mesurant le retour sur investissement digital, signe de la réussite et de la pérennité de notre transformation ; en nous engageant à respecter la confidentialité des données relatives à nos clients, gage de confiance et de loyauté entre nos marques et nos consommateurs ; en formant et en motivant l'ensemble des collaborateurs et des équipes.

Grâce à sa capacité d'adaptation, L'Oréal a su faire du digital un puissant levier de compétitivité et de rapprochement avec ses consommateurs, dans une démarche durable, respectueuse et inclusive.

 Découvrez l'interview complète sur la version digitale.

8%

part du e-commerce dans le chiffre d'affaires consolidé⁽²⁾

15500

personnes formées aux nouveaux réflexes du digital grâce au Digital Upskilling Programme⁽⁴⁾



Technologie

Quand la réalité augmentée réinvente l'expérience beauté

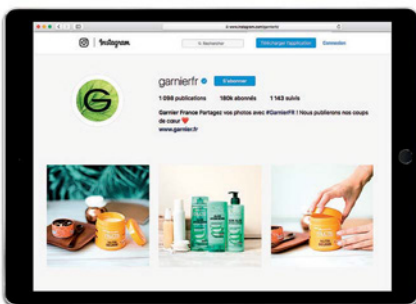
En boutique, les clients peuvent bénéficier des conseils de professionnels et tester le produit avant de se décider. Pour offrir la même qualité de service en ligne, les marques ont développé des « compagnons de beauté ». Outre des conseils ciblés, ces services digitaux proposent de tester virtuellement les produits avec un rendu très réaliste : essais de maquillage ou de coloration virtuels en 3D, détecteur de teinte, diagnostic de peau, etc. L'Oréal et Perfect Corp. ont ainsi lancé un partenariat mondial pour intégrer les maquillages du Groupe dans l'application de réalité augmentée *YouCam Makeup*, disponible également en boutique. L'Oréal Professionnel a annoncé le lancement de la première technologie d'essai de coloration virtuelle en 3D : basée sur l'intelligence artificielle, elle est intégrée dans l'application *Style My Hair*, utilisée par les consommateurs et les coiffeurs.

(1) Directrice Générale Digital. (2) Chiffre d'affaires sur les sites en propre et estimation du chiffre d'affaires réalisé par les marques correspondant aux ventes sur les sites e-commerce des distributeurs (donnée non audité). (3) EMV : équivalent média généré par les conversations spontanées autour des marques sur les réseaux sociaux. (4) Plan de montée en compétences digitales.

Marketing digital

Le digital, pilier des stratégies marketing

Avec plus de 38 % de son budget média investi dans des plateformes numériques, un milliard d'internautes et près de 250 millions d'abonnés sur ses réseaux sociaux, L'Oréal adapte ses contenus aux codes créatifs du digital. Les campagnes Colorista de L'Oréal Paris, Fructis de Garnier, Minéral 89 de Vichy ou encore Vernis à Lèvres de Yves Saint Laurent, conçues pour des plateformes digitales telles que Facebook et Instagram, ont séduit les consommateurs. Partout dans le monde, les clients sont aussi à la recherche de contenus personnalisés. Grâce à son programme de *precision marketing* ⁽¹⁾ et à l'agilité des équipes dans les filiales, le Groupe adapte ses contenus au contexte et à leur parcours de décision afin de leur envoyer le bon message, au bon moment. Pour contrôler le retour sur investissement, l'équipe Digital a mis au point un ensemble d'outils exclusifs dont peuvent désormais se servir le Marketing dans les pays et la Direction des médias pour mesurer la performance de leurs campagnes en temps réel et s'orienter vers les canaux les plus performants. Ces mesures, partagées dans l'ensemble du Groupe, contribuent à faire évoluer les bonnes pratiques.



Innovation ouverte

Co-créer le futur de la beauté avec des *start-ups* visionnaires

L'Oréal soutient la nouvelle génération des entrepreneurs de la beauté grâce à ses partenariats avec des incubateurs de *start-ups* ⁽²⁾, comme Founders Factory à Londres ou Station F à Paris. Le Groupe met à disposition de ces jeunes pousses une équipe d'experts internes qui les accompagnent *via* un appui opérationnel et du mentorat. Son expérience centenaire de la beauté, l'accès à un écosystème de spécialistes marketing, recherche et innovation, et opérationnel, représentent des atouts de poids pour ces jeunes entrepreneurs. En retour, les marques de L'Oréal bénéficient des innovations portées par les *start-ups*, de leur créativité et de leur agilité pour mettre sur le marché avant tout le monde des services innovants. À Station F, L'Oréal est le sponsor officiel et exclusif de l'accélérateur pour les *start-ups* de la beauté.

Découvrez l'article complet sur la version digitale.

34 000 m²

Superficie de Station F, le plus grand campus de *start-ups* au monde



Digital Marketing LEVEL 1

Le digital au cœur de la transformation des métiers

L'Oréal et General Assembly ⁽³⁾ ont élaboré le DM1 (« Digital Marketing Niveau 1 »), un test professionnel destiné à évaluer le bagage de compétences nécessaire dans le marketing digital aujourd'hui. L'Oréal est la première entreprise à utiliser le DM1 à grande échelle.

RETROUVEZ SUR LE WEB

www.loreal-finance.com/fr/rapport-annuel-2017

- **La Chine**, championne des ventes en ligne
- **La stratégie digitale** de L'Oréal en Chine : le podcast de Hagen Wuelferth
- **Les *start-ups* de la beauté** : la vidéo d'Esohe Omoruyi
- **Focus sur le e-commerce** dans la section Performances

(1) Marketing de précision : pratiques marketing s'adressant à des cibles très étroites ou à des cibles plus importantes en personnalisant les messages sur un grand nombre de « micro-cibles ».
(2) Jeunes entreprises novatrices dans le secteur des nouvelles technologies, sur Internet. (3) Entreprise internationale leader dans la formation digitale.

Relations Humaines



Jérôme Tixier
 Directeur Général Relations Humaines
 et Conseiller du Président

Transformer l'entreprise pour répondre aux nouvelles attentes des collaborateurs

Notre politique de Relations Humaines se conjugue depuis toujours au singulier et au pluriel : il s'agit, d'une part, de recruter et développer les talents et futurs pilotes du Groupe, avec des parcours très personnalisés, et, d'autre part, de construire un collectif puissant, avec un environnement inclusif, collaboratif, protecteur et une culture entrepreneuriale forte.

À cette mission s'ajoute celle d'adapter l'entreprise et d'accompagner les collaborateurs. Un rôle d'agent de changement que les Relations Humaines jouent désormais en continu dans un monde où les mutations du travail sont constantes, dans un contexte économique volatil, incertain, complexe et ambigu (VUCA), et sous l'impulsion du digital, qui transforme les métiers et les modes de travail.

On observe une manière différente d'envisager la vie en entreprise avec des collaborateurs qui recherchent une plus grande flexibilité, n'excluent pas de tenter diverses vies professionnelles, mais qui, en même temps, demandent une grande protection. Cette nouvelle donne pose des défis à l'entreprise, et c'est précisément la force de L'Oréal d'être capable de se transformer pour répondre à cette double attente de flexibilité et de protection.

 Découvrez le message complet sur la version digitale.

8^e place mondiale

du classement des entreprises les plus attractives pour les étudiants, Universum 2017 ⁽¹⁾

1^{re} entreprise mondiale

pour la parité, selon le classement Equileap



Simplicity ⁽²⁾

Transformer les façons de travailler

L'Oréal se transforme en même temps que les manières de travailler. Pour accompagner cette mutation, le programme *Simplicity* ⁽²⁾ a été créé avec pour objectif d'insuffler un nouvel état d'esprit basé sur une plus grande coopération et davantage de confiance. Le Groupe se donne ainsi les moyens de soutenir une croissance agile et pérenne, en formant des équipes adaptables et performantes, mais aussi de maintenir son attractivité d'employeur de référence capable de proposer des métiers toujours plus intéressants et innovants, et d'offrir un environnement de travail de grande qualité. *Simplicity* est déployé dans l'ensemble du Groupe à travers un manifeste, partagé avec tous les collaborateurs, ainsi que par des programmes de formation, comme *Lead & Enable* ⁽³⁾, qui accompagne les managers dans l'évolution de leurs méthodes de travail.

 Découvrez l'article complet sur la version digitale.

(1) Source : Étudiants en commerce, tous secteurs d'activité, Universum, 2017. (2) Programme de transformation de l'entreprise vers plus de collaboration, de coopération et d'esprit collectif. (3) Diriger et rendre possible.



Share & Care⁽¹⁾

S'engager pour la protection sociale

Lancé en 2013, le programme *Share & Care*⁽¹⁾ déploie le modèle social de L'Oréal mondialement, alignant les avantages de tous les collaborateurs du Groupe aux plus hauts standards : congé maternité minimum de 14 semaines, instauration d'un capital décès et invalidité, développement du travail flexible, amélioration des conditions de travail, etc.

Le programme entre aujourd'hui dans une seconde phase avec de nouvelles mesures qui renforceront, d'ici à 2020, la protection sociale des collaborateurs sur ses quatre piliers : prévoyance, santé, parentalité et qualité de vie au travail. Parmi elles : un congé de paternité de dix jours minimum rémunérés à 100 %, des dispositifs de travail flexible renforcés et l'élargissement des programmes de prévoyance.



Equileap

N° 1 pour l'égalité hommes-femmes

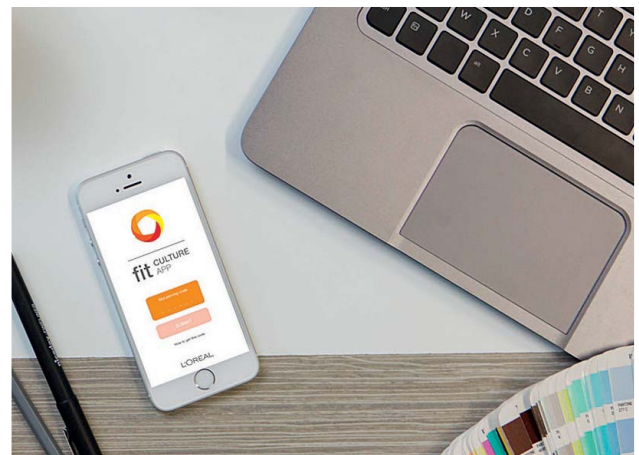
L'Oréal a été classé n° 1 d'Equileap 2017, premier classement mondial intersectoriel mesurant les comportements des entreprises en matière d'égalité hommes-femmes. 19 critères ont été retenus pour évaluer 3 048 entreprises issues de 23 pays.

Culture

Un enjeu d'attractivité et d'engagement

Afin de mieux partager ses valeurs avec tous les collaborateurs, les Relations Humaines ont entrepris de raconter la culture L'Oréal au sein d'un document intitulé *Life@L'Oréal*, destiné à être diffusé auprès des nouveaux arrivants. Le parcours d'intégration de ces derniers a également été renforcé par des rencontres sur les thèmes de la culture et de la vision stratégique. Chacun est invité à télécharger la nouvelle application *FIT culture*⁽²⁾ ; conçue comme un « coach de poche », elle permet de s'approprier les valeurs clés à travers des défis, des témoignages et des vidéos. Cet accompagnement au quotidien peut être complété par des formations MOOC⁽³⁾ et des jeux pédagogiques sur la culture de l'entreprise.


Découvrez l'article complet sur la version digitale.



RETROUVEZ SUR LE WEB

www.loreal-finance.com/fr/rapport-annuel-2017

- **Le diaporama des initiatives mondiales** menées dans le cadre du programme *Share & Care*
- **L'Oréal transforme ses modes de management** avec le programme *Lead & Enable*
- **Les avancées du programme *Simplicity***

(1) Partager et prendre soin. (2) FIT, Follow-Up and Integration Track, en français, parcours d'intégration et de suivi. (3) Massive Open Online Course : modules de cours en ligne.

Administration et Finances



Christian Mulliez
Vice-Président, Directeur Général
Administration et Finances

Nourrir la confiance et accompagner la croissance de L'Oréal dans la durée

2017 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 : le service, l'expertise, le contrôle et la diffusion des bonnes pratiques.

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 des affaires, 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 en temps réel. La santé financière du Groupe s'appuie sur une discipline opérationnelle affirmée, le suivi attentif des *cash-flows* et la sécurisation des financements. Auprès des actionnaires, la relation 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 de 2017

Près de
700 000

visites sur la version digitale
du Rapport Annuel 2016



Marques

Protéger ses actifs

Le département « Propriété Intellectuelle – Marques » interagit avec les Divisions opérationnelles ou fonctionnelles tout au long de la vie des produits : en amont pour sécuriser les lancements et s'assurer qu'il n'y a pas d'atteinte aux droits de propriété intellectuelle de tiers, en aval pour veiller à ce que les marques du Groupe ne soient pas reproduites. Avec le Marketing et les pays, il protège les composantes de l'identité des marques : une signature (Lancôme), une gamme (Fructis), un nom de produit (Colossal) ou d'ingrédient (Aminexil), un slogan (« Parce que je le vau**x** bien »), la forme d'un produit (le flacon Viktor&Rolf Bonbon), un logo (K Kiehl's) ou une couleur. Avec les équipes Recherche & Innovation, Opérations et Marketing, le département travaille sur les brevets protégeant les innovations technologiques, comme celui de Génifique Advanced Sensitive Double Concentré de Lancôme. Tout ceci renforce la compétitivité de L'Oréal.



Services

Accompagner les évolutions de consommation

Les équipes de la Direction Administration et Finances travaillent avec les marques et les pays pour accompagner efficacement l'évolution des habitudes de consommation. Les consommateurs attendent davantage de services personnalisés et plus de fluidité dans leur expérience d'achat, en particulier dans les boutiques en propre et les sites e-commerce de nos marques. Nos métiers mettent en place les technologies nécessaires permettant de déployer des outils de diagnostic et de recommandation pour chaque client, ainsi qu'une plus grande facilité de transaction, dans le respect strict des lois et des règles de bonne pratique.

Découvrez l'article complet sur la version digitale.



À l'écoute des actionnaires

Afin que l'information financière soit encore plus accessible, ce Rapport Annuel est désormais traduit en chinois. La version digitale intègre les meilleures technologies du moment, notamment un Assistant de navigation facilitant la découverte des contenus illustrant la performance et les perspectives du Groupe.

Découvrez la version digitale de ce Rapport Annuel : www.loreal-finance.com/fr/rapport-annuel-2017

Actionnariat

Actions au nominatif : prime de fidélité

Les actionnaires s'inscrivant au nominatif voient leur fidélité récompensée : L'Oréal offre + 10 % sur le montant du dividende⁽¹⁾, après deux années civiles pleines de détention continue au nominatif et jusqu'à la date de paiement du dividende. La prime de fidélité de + 10 % est maintenue les années suivantes si les actions sont conservées au nominatif. Une action au nominatif est inscrite au nom propre de l'actionnaire, ce qui lui permet également de recevoir directement les informations de L'Oréal et la convocation à l'Assemblée Générale. L'inscription des actions au nominatif n'a aucune incidence fiscale : leur fiscalité est la même que celle des titres au porteur.

Devenez actionnaire au nominatif : www.loreal-nominatif.fr



+10%

offerts par L'Oréal sur le montant du dividende des actions au nominatif après deux ans

RETROUVEZ SUR LE WEB

www.loreal-finance.com/fr/rapport-annuel-2017

- **Priorité à la croissance et à la discipline opérationnelle** : le modèle L'Oréal
- **L'Oréal récompensé** pour sa transparence et ses pratiques éthiques
- **Discipline opérationnelle et maîtrise des coûts** : deux leviers de création de valeur

(1) Dans la limite de 0,5 % du capital pour un même actionnaire, à la date de clôture de l'exercice écoulé.

Responsabilité sociétale et environnementale



Alexandra Palt

Directrice Générale Responsabilité sociétale et environnementale, et Directrice Générale de la Fondation L'Oréal

Le développement durable au quotidien

Les attentes des consommateurs, comme des collaborateurs, évoluent vers plus de sens, de santé et de naturalité. On assiste à une véritable prise de conscience écologique qui modifie la manière de consommer et de travailler.

L'Oréal partage et accompagne cette mutation profonde en développant des logiques de production et de consommation responsables et durables. Avec « *Sharing Beauty With All* »⁽¹⁾, nous avons pris des engagements pour atteindre des objectifs ambitieux à horizon 2020, et l'année 2017 a été porteuse de nombreux progrès. Pour la deuxième année consécutive, le CDP⁽²⁾ a reconnu cette démarche de progrès en nous attribuant trois fois la note « A ».

L'Oréal veut contribuer à relever les grands défis environnementaux mondiaux. Nous avons pris, dans le cadre de « *Science Based Targets* »⁽³⁾, de nouveaux engagements : à horizon 2030, nous allons réduire de 25 % nos émissions de gaz à effet de serre – directes et indirectes – par rapport à 2016. Dès 2025, tous nos sites devront atteindre la neutralité carbone et 100 % de nos emballages plastiques seront rechargeables, réutilisables, recyclables ou compostables.

Cette transformation vers un L'Oréal plus responsable et plus durable est un pilier de la stratégie du Groupe : elle contribue à la fierté de nos collaborateurs, et se fait au service des consommateurs, de la beauté et des générations futures.

 Découvrez l'interview complète sur la version digitale.

-73%

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

Déjà **91%**

des marques ont évalué leur impact environnemental ou social



« *Sharing Beauty With All* »⁽¹⁾

Le programme de transformation durable de L'Oréal

« *Sharing Beauty With All* »⁽¹⁾ repose sur une conviction : pour transformer le Groupe en profondeur, le programme doit avoir un impact sur l'ensemble de la chaîne de valeur et impliquer chaque métier et chaque produit. C'est ainsi qu'une mutation complète de l'entreprise s'opère au quotidien pour innover, produire, consommer et partager la croissance de manière durable et responsable. Dans une dynamique de progrès continu, L'Oréal a engagé un dialogue constant avec toutes ses parties prenantes. Désormais, les collaborateurs sont engagés dans le processus de transformation. Le Groupe a intégré des critères de performance en matière de développement durable dans le processus de sélection de ses fournisseurs et les accompagne *via* des modules de formation. En proposant des produits plus responsables et en engageant ses marques à faire campagne, il incite également ses clients à pratiquer une consommation durable. Les efforts déployés par le Groupe pour réduire son impact environnemental ont été reconnus par des organisations extérieures. En 2017, L'Oréal a été l'une des deux seules entreprises au monde à recevoir du CDP⁽²⁾ un « A » dans chacune des trois catégories (eau, climat, déforestation).

 Découvrez l'article complet sur la version digitale.

(1) Partager la beauté avec tous. (2) Le CDP est une organisation internationale indépendante qui évalue la performance environnementale des entreprises. (3) Programme initié par le CDP, le Pacte mondial des Nations Unies, l'Institut des ressources mondiales (WRI) et l'ONG WWF, qui évalue les engagements des entreprises pour combattre le réchauffement climatique.



Climat

Les femmes luttent contre le changement climatique

Women4Climate est une initiative du *C40 Cities*, un réseau mondial rassemblant 90 villes et métropoles dans leurs efforts contre le changement climatique. Avec ce programme de mentorat, le réseau souhaite accompagner et former des femmes dans leurs projets de développement de solutions locales pour limiter les impacts du réchauffement climatique. L'Oréal a rejoint l'initiative en tant que partenaire fondateur. Dans les villes ayant rejoint le programme, L'Oréal mobilise des leaders féminins du Groupe pour qu'elles accompagnent des jeunes femmes sélectionnées localement et les aident à développer leur projet et à renforcer leurs capacités de leadership. C'est déjà le cas à Mexico et à Paris, qui comptent parmi leurs mentors Alexandra Palt et Barbara Lavernos. 650 millions de citoyens issus de 90 villes sont représentés par le *C40 Cities*.



Inde

Le web solidaire

Implantée à Chennai, dans une « zone de développement prioritaire », la *Website Factory*⁽²⁾ de L'Oréal emploie 69 personnes, et pourrait doubler ses effectifs dès 2018. Ce projet solidaire vise à développer l'emploi, à inclure les communautés locales vulnérables et à assurer l'équité aux femmes et aux minorités défavorisées. L'Oréal Paris, Garnier, Kérastase ou Essie y ont déjà recours pour déployer leurs sites Internet et en assurer la maintenance.



Développement durable

La beauté responsable en Chine

En 2017, L'Oréal Chine fête ses 20 ans, marqués par d'importants progrès en matière de développement durable, sur les quatre piliers du programme « *Sharing Beauty With All* »⁽¹⁾. Pour réduire l'impact environnemental des formules et des emballages, le Groupe innove afin d'améliorer la biodégradabilité des formules ou de diminuer la consommation d'eau liée aux produits : la série de shampoings antipelliculaires L'Oréal Paris est ainsi biodégradable à 95,1 % et son empreinte eau est de 90 % inférieure aux moyennes de la catégorie. Avec l'usine de Suzhou, fonctionnant avec 100 % d'électricité d'origine renouvelable,

la Chine s'inscrit également dans les efforts de production durable du programme. Le Groupe s'est associé à l'« Initiative de consommation verte », lancée en 2017 avec le ministère de l'Environnement chinois pour sensibiliser à un mode de vie plus durable et plus responsable. L'Oréal Chine s'engage enfin auprès des communautés en développant des partenariats avec des associations ou en déployant les actions de la Fondation d'Entreprise L'Oréal.

 **Découvrez l'article complet sur la version digitale.**

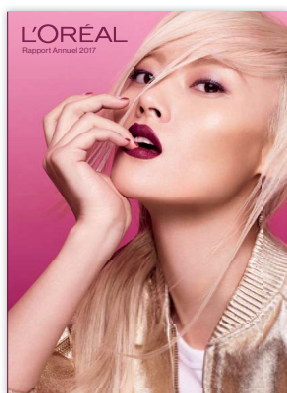
RETROUVEZ SUR LE WEB

www.loreal-finance.com/fr/rapport-annuel-2017

- **Comment le groupe L'Oréal transforme ses sites industriels :** découvrez le podcast
- **Le Rapport d'avancement** « *Sharing Beauty With All* »
- **Comment L'Oréal innove durablement :** découvrez la vidéo
- **Les actions du Groupe** pour préserver les ressources mondiales en eau

(1) Partager la beauté avec tous. (2) Projet de déploiement de sites Internet.

Retrouvez toutes les publications 2017



Le Rapport Annuel

L'année 2017 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.

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



RETROUVEZ DES CONTENUS EXCLUSIFS SUR LA VERSION EN LIGNE

www.loreal-finance.com/fr/rapport-annuel-2017

Un assistant de navigation vous aide à trouver les contenus qui vous intéressent et vous accompagne tout au long de votre navigation.

Besoin d'aide ?



Le Document de Référence

Comprenant le Rapport Intégré et incluant notamment les comptes 2017, 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 2017 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
corporatypress@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.

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

Crédits photo : Shu Uemura (couverture, p. 55, p. 58, 3^e de couverture), Craig McDean / Yves Saint-Laurent Beauté (2^e de couverture), Thomas Gogny / Divergence (p. 2, p. 9, p. 37, p. 46, p. 52, p. 54, 3^e de couverture), A2pix / Frédéric Blaise / L'Oréal (p. 4), Alain Buu / L'Oréal (p. 4, p. 14, p. 15, p. 49), L'Oréal Chine (p. 5, p. 53, p. 54, p. 55), Philippe Caron / Fondation Bettencourt Schueller (p. 5), Adrian Parfene / Creative Director Nalini Cazaux (p. 6, p. 18), Stéphane de Bourgies / L'Oréal (p. 9, p. 41), Harald Schnauder / L'Oréal (p. 9), Joseph Moran (p. 9), Jean-François Robert / L'Oréal (p. 10, p. 11, p. 29), L'Oréal Portugal - L'Oréal Venezuela - L'Oréal Thaïlande - L'Oréal Turquie - L'Oréal Chine - L'Oréal Ghana - L'Oréal Roumanie - L'Oréal Égypte - L'Oréal Brésil (p. 13), Ethisphere Institute (p. 13), Marta Nascimento / L'Oréal (p. 13), Đào Thanh Hùng (p. 14, p. 56, p. 58), Fondation L'Oréal (p. 15), Lancôme (p. 16, p. 34, p. 35), Fotolia (p. 19), Lothar Schmid / La Roche-Posay (p. 40), La Roche-Posay (p. 19, p. 42, p. 43), Mechelle Engermann (p. 23), Barnaby Roper (p. 26), Kenneth Willardt / L'Oréal (p. 28), Nico Bustos / L'Oréal Paris (p. 30), L'Oréal Paris (p. 30), Kristy Sparow / Getty Images / L'Oréal Paris (p. 30), Getty Images (p. 31, p. 34, p. 42, p. 51, p. 55, p. 58, 3^e de couverture), NYX Professional Makeup (p. 31), Garnier (p. 31, p. 51), Maybelline New York (p. 31), Txerna Yeste (p. 32, p. 58), Emmanuel Fradin / WWD / Shutterstock (p. 33), Koichiro Doi (p. 34), L'Oréal Travel Retail (p. 34), Yves Saint-Laurent Beauté (p. 34), Mert & Marcus / Lancôme (p. 35), Rob Matthews (p. 35), IT Cosmetics (p. 35), Damon Baker (p. 36), Thibault Desplats (p. 38), L'Oréal Professionnel (p. 38), Kérastase (p. 39), Redken (p. 39), Mathieu Trautman/Agence OPOS (p. 39), Getty Images / La Roche-Posay (p. 42), CeraVe (p. 43), Agence TBWA (p. 43), Benoit Decout / L'Oréal Recherche & Innovation (p. 44, p. 47), Bertrand Stark / L'Oréal Recherche & Innovation (p. 46), Florian Joye / SoRepresent / L'Oréal (p. 47), L'Oréal Recherche & Innovation / DR (p. 47), Pierre-Olivier / CAPA Pictures / L'Oréal (p. 48), Markimage / L'Oréal (p. 48), Sarah Arnould / L'Oréal (p. 49), Éric Larrayadiou / L'Oréal (p. 49), Big Shot (p. 50), Andrea Chong (p. 50), Ashley Mak Photography / L'Oréal (p. 50), Patrick Tournecœur / Station F (p. 51), Station F (p. 51), Nathalie Oundjian / L'Oréal (p. 52), Annette Van Citters / Equileap (p. 53), Éric Mercier / L'Oréal (p. 53), Nicolas Fagot / Studio 9 / L'Oréal (p. 55), Philippe Calandre / L'Oréal (p. 56), Sarah Bastin / C40 / L'Oréal (p. 57), Photon / L'Oréal (p. 57), L'Oréal / DR (p. 57), Lothar Schmid / Sanoflore (p. 58), Alizée Patton (p. 58), L'Oréal / DR, X.

Création et réalisation : **Angile** 26 rue du Sentier, 75002 Paris – France

Calculateur Environnemental⁽¹⁾

format
22 x 30,5 cm

quantité
4 000

Pages intérieures

papier
Cocoon Silk

grammage
150 g/m²

nombre de pages
58

Couverture

papier
Cocoon Silk

grammage
300 g/m²

nombre de pages
4

En utilisant Cocoon Silk plutôt qu'un papier non recyclé, l'impact environnemental de cette publication est réduit de :

1564 kg de matières envoyées en décharge

210 kg de CO₂

2101 km parcourus en voiture européenne moyenne

60 994 litres d'eau

3583 kWh d'énergie

2541 kg de bois

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.



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 112 103 817,60 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

⁽¹⁾ L'évaluation de l'empreinte carbone est réalisée par Labelia Conseil conformément à la méthodologie Bilan Carbone®. Les calculs sont issus d'une comparaison entre le papier recyclé considéré et un papier à fibres vierges selon les dernières données disponibles du European BREF (pour le papier à fibres vierges). Les résultats obtenus sont issus d'informations techniques et sont sujets à modification.

DÉCOUVREZ L'INTÉGRALITÉ DU RAPPORT ANNUEL 2017

sur loreal-finance.com ou l'application L'Oréal Finance

L'ORÉAL

loreal-finance.com