



L'ORÉAL

RAPPORT ANNUEL 2020

Sommaire

Perspectives

02 PERSPECTIVES

Stratégie

06 GOUVERNANCE
CONSEIL D'ADMINISTRATION
COMITÉ EXÉCUTIF

10 PROTECTION ET SOLIDARITÉ
PENDANT LA CRISE DE COVID-19

12 RESPONSABILITÉ

16 ÉTHIQUE

18 RELATIONS HUMAINES

Performance

22 MARCHÉ COSMÉTIQUE

25 L'ORÉAL EN CHIFFRES

30 L'ORÉAL DANS LE MONDE

Marques

34 BILAN DES DIVISIONS

36 ACQUISITIONS

37 PANORAMA DES MARQUES

38 PRODUITS GRAND PUBLIC

42 L'ORÉAL LUXE

46 PRODUITS PROFESSIONNELS

50 COSMÉTIQUE ACTIVE

Atouts

56 FINANCE & JURIDIQUE

58 RECHERCHE & INNOVATION

60 OPÉRATIONS

62 DIGITAL

64 TECHNOLOGIES

1^{er}

groupe cosmétique
mondial ⁽¹⁾

500

brevets déposés
en 2020

85 400

collaborateurs

27,99

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

35

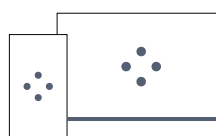
marques

5,20

milliards d'euros
de résultat d'exploitation

150

pays



RETROUVEZ SUR LE WEB
lorealrapportannuel2020.com

• Retrouvez des contenus exclusifs
sur la version en ligne

Notre Raison d'Être

Le désir de beauté existe depuis le commencement de l'humanité. C'est une aspiration universelle qui traverse le temps, les pays, les cultures

C'est une force puissante qui nous fait avancer. La beauté ne se limite pas à l'apparence. Elle nous donne confiance en nous, en qui nous voulons être, et dans notre relation avec les autres.

Depuis plus d'un siècle, nous exerçons ce métier unique : créateur de beauté. Fidèles à la vision pionnière de notre fondateur et forts du soutien indéfectible de sa famille qui accompagne notre développement depuis toujours.

Notre but est d'offrir à tous, partout dans le monde, le meilleur de la beauté en termes de qualité, d'efficacité, de sécurité, de sincérité et de responsabilité pour satisfaire tous les besoins et les désirs de beauté dans leur infinie diversité.

Parce que la beauté est une quête permanente, nous innovons sans relâche pour inventer des produits et des services toujours plus performants.

Parce que nous célébrons la diversité, nos marques s'engagent pour permettre à toutes les beautés de s'exprimer.

Parce que nous voulons être exemplaires et nous inscrire dans la durée, nous agissons fidèles à des valeurs fortes et des principes éthiques exigeants.

Et parce que nous sommes le leader de la beauté, nous sommes conscients que **tout ce que nous faisons peut avoir un impact significatif.**

C'est pourquoi :

Nous agissons pour inventer le futur de la beauté en ayant recours au meilleur de la technologie et de la science, toujours plus inspirées par la nature.

Nous agissons pour faire avancer l'innovation sociale en offrant à nos collaborateurs le meilleur en matière de conditions de travail, de formation et de protection sociale.

Nous agissons pour construire une entreprise toujours plus inclusive qui reflète la diversité des consommateurs que nous servons.

Nous agissons pour nouer des partenariats durables avec nos clients et fournisseurs, basés sur la confiance et le développement mutuels.

Nous agissons pour créer de la valeur pour tous nos actionnaires, en nous appuyant sur un modèle économique robuste.

Nous agissons pour œuvrer partout pour la cause des femmes et au développement des communautés qui nous entourent.

Nous agissons pour protéger la beauté de la planète en luttant contre le changement climatique, en respectant la biodiversité et en préservant les ressources naturelles.

Chez L'Oréal, nous partageons une même raison d'être :

Créer la beauté qui fait avancer le monde

Perspectives

Jean-Paul Agon,
Président-Directeur
Général de L'Oréal⁽¹⁾,
et Nicolas Hieronimus,
qui lui succède en tant
que Directeur Général⁽²⁾,
reviennent sur les points
saillants de l'année 2020
et les perspectives
d'avenir pour le Groupe.

Jean-Paul Agon :

2020 aura été une année sans précédent. Une année que L'Oréal a su traverser dans les meilleures conditions, et dont il sort même renforcé.

La pandémie qui s'est abattue sur le monde cette année a provoqué une crise d'offre inédite. Jamais personne n'aurait imaginé qu'un jour sept millions de salons de coiffure et presque toutes les parfumeries seraient fermés au même moment. Et pour la première fois, le marché de la beauté a reculé, affichant une baisse de l'ordre de - 8 %⁽³⁾ !

Durant toute cette année, notre priorité absolue a bien sûr été la santé et la sécurité de nos collaborateurs. Nous nous sommes également mobilisés aux côtés de nos partenaires pour les aider à faire face à la crise et avons apporté notre soutien aux personnels de santé du monde entier.

Sur le plan business, la performance de L'Oréal en 2020 est le fruit de l'engagement exceptionnel et de l'esprit combatif de nos équipes. Je tiens à saluer leur mobilisation de tous les instants, qui a permis au Groupe de continuer à offrir les produits de soin et de beauté dont chacun a encore plus besoin en temps de crise.



« 2020 aura été une année sans précédent que L'Oréal a su traverser dans les meilleures conditions, et dont il sort même renforcé »

Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général de L'Oréal⁽¹⁾

(1) Président à compter du 1^{er} mai 2021, sur décision du Conseil d'Administration à tenir à l'issue de l'Assemblée Générale 2021. (2) Sur décision du Conseil d'Administration à tenir à l'issue de l'Assemblée Générale 2021. (3) Source : estimations L'Oréal du marché cosmétique mondial en prix nets fabricants. Hors savons, dentifrices, rasoirs et lames. Hors effets monétaires.



Au total, nous avons renoué avec la croissance dès le troisième trimestre, accéléré au quatrième, et le Groupe a réalisé des gains historiques de parts de marché. Trois de nos Divisions ont très significativement renforcé leurs positions. Nous avons aussi surperformé dans la plupart des Zones géographiques.

Par ailleurs, nos résultats ont été particulièrement solides : malgré ce contexte hors du commun, nous avons réussi à maintenir la même marge d'exploitation qu'en 2019 et notre bénéfice par action n'est en recul que de - 5,7 %. Ces résultats nous permettent de proposer à la prochaine Assemblée Générale un dividende de 4,00 euros, en progression de + 3,9 %.

Enfin, nos performances extra-financières sont exemplaires. Le Groupe a atteint l'essentiel des objectifs ambitieux que nous nous étions fixés dans le cadre de notre premier programme de développement durable « *Sharing Beauty With All* »⁽¹⁾. Nos efforts sont reconnus et des experts indépendants nous placent en tête des classements en matière d'environnement, d'éthique, de diversité et d'inclusion.

Dans un climat toujours adverse, L'Oréal démarre 2021 plus solide que jamais. La crise a accéléré les transformations que nous avons menées ces dernières années et qui nous ont permis à la fois de relever les défis de 2020 et de prendre une nouvelle longueur d'avance.

Nos partenaires, distributeurs, fournisseurs, nous font encore davantage confiance. Nos gains de parts de marché sont un formidable levier car beaucoup de nos nouveaux consommateurs devraient rester fidèles à nos marques dans l'avenir. Notre leadership en Chine, le second marché mondial de la beauté, s'est encore accru cette année.

Notre avance digitale nous positionne clairement en leader, pour proposer une beauté plus connectée et plus personnalisée. Notre leadership en e-commerce est plus indiscutable que jamais, avec des ventes en ligne qui représentent désormais plus du quart de notre chiffre d'affaires.

Nous renforçons nos positions en soin de la peau, la catégorie la plus importante et la plus dynamique du marché.

Notre Recherche & Innovation est de plus en plus pointue et positionnée sur les territoires les plus porteurs pour l'avenir.

Notre organisation a gagné en agilité et cette extraordinaire capacité d'adaptation permet au Groupe de répondre, en temps réel, à la grande volatilité des marchés.

Nos résultats sont plus vertueux que jamais car nous avons optimisé nos coûts et réorienté nos investissements.

Enfin, nous franchissons un nouveau cap dans notre engagement environnemental et sociétal avec le programme L'Oréal pour le Futur, qui vise à répondre aux grands défis de la planète. Lancé au printemps 2020, il est l'un des plus ambitieux au monde et ouvre la voie à un avenir plus inclusif et plus durable.

Au moment où je me prépare à passer le relais à Nicolas Hieronimus, je suis extrêmement heureux et serein : parce que nous avons un modèle économique unique qui nous permet à la fois de gagner des parts de marché et de créer de la valeur en eaux calmes mais aussi de parfaitement résister lors des tempêtes, nous l'avons vu l'année dernière ; parce que nous avons anticipé tous les changements fondamentaux pour gagner au XXI^e siècle ; et enfin parce que j'ai une absolue confiance dans les équipes de L'Oréal.

À commencer par **Nicolas, qui est le meilleur capitaine pour mener notre Maison vers de nouveaux sommets, dans la continuité de notre stratégie et de nos valeurs,** tout en réinventant le Groupe, et en l'adaptant aux grands défis du monde futur.

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

« J'ai l'ambition de façonner L'Oréal comme une entreprise du futur, un leader mondial aux valeurs fortes »

Nicolas Hieronimus, Directeur Général Adjoint, en charge des Divisions ⁽¹⁾

Nicolas Hieronimus :

Merci Jean-Paul pour tes mots, auxquels je suis très sensible. Avant toute chose, je souhaite rendre hommage à ton bilan exceptionnel aussi bien sur le plan financier qu'extra-financier.

Au nom de l'ensemble des collaborateurs du Groupe, je te remercie d'avoir emmené le Groupe à ce niveau de performance.

Ma vision pour les années à venir s'articule autour de trois mots-clés : **continuité, confiance, ambition.**

En premier lieu, je voudrais parler de la continuité dans laquelle s'inscrit cette transition. En tant que membre du Comité Exécutif depuis 13 ans, j'ai eu à cœur de m'impliquer dans toutes les décisions structurantes du Groupe. Ensemble, nous avons construit une relation solide qui continuera de se renforcer, de manière différente mais avec le même esprit de complicité.

Le deuxième mot-clé, c'est la confiance. Confiance dans la puissance du modèle L'Oréal, confiance dans les formidables équipes de L'Oréal et confiance, enfin, dans le marché de la beauté.

Cette année a démontré la résilience et la puissance du modèle unique de L'Oréal, un modèle qui, en 2019, a permis la meilleure performance de ces 15 dernières années et, en 2020, a rendu possible un résultat solide malgré les bouleversements qu'a connus le monde. Ce modèle n'a cessé d'évoluer au fil des années, sans jamais renoncer à ses fondements.

Je pense à la beauté, dont nous sommes spécialiste, à l'innovation, qui s'est révélée être un pari gagnant et un avantage compé-



titif, et à la créativité marketing, grâce à laquelle nous transformons les découvertes de notre Recherche & Innovation pour répondre aux besoins et aux aspirations de nos consommateurs.

Au cours des prochaines années, le marché de la beauté sera conditionné par des tendances structurelles que nous avons anticipées : l'augmentation du nombre de personnes dans les classes moyennes et supérieures ; les jeunes, qui consommeront de plus en plus jeunes ; les personnes âgées, qui aspireront à une vie sociale dynamique ; les hommes, qui consommeront de plus en plus de produits de beauté, notamment en Asie, et, enfin, l'urbanisation.

Mais ce marché de la beauté post-Covid-19 sera différent, car la crise a induit des tendances très puissantes qui impacteront durablement le marché de la beauté. La plupart de ces tendances préexistaient à la Covid-19 mais ont été accélérées par la pandémie. Sur toutes ces tendances, L'Oréal était en avance.

La digitalisation et la data, qui permettent de pousser les curseurs de la personnalisation dans un monde où *offline* et *online* ⁽²⁾ seront intimement liés.

(1) Directeur Général à compter du 1^{er} mai 2021, sur décision du Conseil d'Administration à tenir à l'issue de l'Assemblée Générale 2021.

(2) Hors ligne et en ligne.



L'impératif environnemental porté par L'Oréal pour le Futur pour inscrire notre action dans le cadre des limites planétaires.

La santé et la transparence, alors que nous entrons dans une ère où la santé est la priorité, dans laquelle les ingrédients sont scrutés et la transparence exigée. **La sécurité des consommateurs a toujours été au cœur des valeurs de L'Oréal.**

L'importance des valeurs et de la raison d'être de l'entreprise et des marques. **En 2020, le Groupe a publié sa raison d'être : Créer la beauté qui fait avancer le monde.** Je suis engagé dans cette mission. Je crois au devoir et à la capacité de L'Oréal de rendre le monde et l'humanité meilleurs.

Enfin, le retour de la science et de la technologie sur le devant de la scène, comme solution aux problèmes globaux.

Le troisième mot-clé est l'ambition. L'ambition pour L'Oréal pour la prochaine décennie. Premièrement, la priorité numéro un de L'Oréal est de toujours battre le marché. Même en tant que leader, notre part de marché mondiale n'est que d'environ 13 %, c'est dire le potentiel qui s'offre à nous. Pour atteindre cet objectif, je crois dans la pertinence de notre modèle d'universalisation.

Nous déployons des marques mondiales, que nous adaptons localement.

Dans ce contexte, mes trois priorités géographiques seront : poursuivre la dynamique chinoise, renforcer la croissance aux États-Unis, et accélérer dans les marchés émergents, où la digitalisation rapide et l'essor du e-commerce nous permettront d'accéder plus facilement à cette cible de consommateurs désireuse de consommer des produits de beauté performants.

Le deuxième moteur de mon ambition est la stratégie par catégorie. **Notre priorité numéro un est le soin de la peau, la catégorie de beauté la plus importante et la plus dynamique**, au carrefour de toutes les tendances du marché. Nous allons également continuer de développer le soin du cheveu et la coloration, valorisés à la fois dans le marché grand public et dans le marché professionnel.

Notre leadership mondial en parfums nous place dans la meilleure position pour bénéficier du développement de cette catégorie en Chine.

Je crois enfin que le maquillage reviendra, et nous serons à la pointe de ce rebond. Les multiples facettes du Groupe nous permettent de satisfaire tous les consommateurs, à tous les niveaux de prix, et de saisir toutes les tendances.

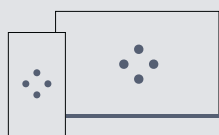
Le troisième moteur de mon ambition concerne le e-commerce, qui pourrait représenter 50 % de notre activité dans un futur proche. Nous devons nous y préparer.

Enfin, je souhaite exprimer mon ambition d'améliorer régulièrement la rentabilité, grâce à une croissance du chiffre d'affaires et à un compte de résultat toujours plus vertueux.

Au cours de la prochaine décennie, nous poursuivrons l'aventure unique de L'Oréal. Cette aventure nous mènera vers de nouveaux sommets, pour explorer de nouveaux modèles business et de nouveaux territoires allant des *Green Sciences*⁽¹⁾ à la *Beauty Tech*⁽²⁾.

J'ai l'ambition de façonner L'Oréal comme une entreprise du futur – un leader mondial aux valeurs fortes, engagé dans le développement durable –, mais aussi de faire pleinement jouer à la beauté son rôle envers l'humanité, un rôle d'inclusion, d'harmonie, de respect et d'encouragement de la diversité et des différences.

Avec la force et la passion des équipes de L'Oréal, je veux continuer à Créer la beauté qui fait avancer le monde.



[Voir l'entretien vidéo complet sur la version digitale du Rapport Annuel](#)

(1) Disciplines sur lesquelles s'appuie L'Oréal pour atteindre ses objectifs de développement durable tout en offrant des niveaux inédits de performance des produits à ses consommateurs (2) Nouvelles technologies au service de l'industrie cosmétique.

Le Conseil d'Administration

Des administrateurs actifs, engagés et aux compétences complémentaires

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⁽¹⁾, avec le Président-Directeur Général, trois administrateurs issus de la famille Bettencourt Meyers, deux administrateurs issus de la société Nestlé, six administrateurs indépendants et deux administrateurs représentant les salariés. En 2020, le Conseil a accueilli une nouvelle administratrice indépendante : Ilham Kadri, Présidente du Comité Exécutif et CEO du groupe Solvay. Au 31 décembre 2020, le Conseil d'Administration de L'Oréal rassemble sept nationalités différentes, compte 58 % de femmes, et 50 % des administrateurs sont indépendants. Trois Comités sur quatre sont présidés par des administratrices indépendantes.

La diversité et la complémentarité des expertises industrielles, entrepreneuriales, financières et extra-financières (dont ressources humaines et développement durable) 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. Cette diversité d'expériences et de profils favorise des échanges libres, riches et spontanés.

Un Conseil qui exerce pleinement son rôle d'impulsion stratégique

Pleinement mobilisés, très actifs, convaincus qu'une gouvernance exigeante est source de valeur pour l'entreprise, les administrateurs participent de façon dynamique et assidue aux travaux du Conseil et de ses Comités. Les Comités du Conseil émettent des recommandations riches, approfondies et argumentées qui nourrissent les discussions du Conseil et éclairent ses décisions. Les décisions du Conseil sont prises avec le souci constant d'assurer la pérennité et le développement à long terme de L'Oréal, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité et sa raison d'être. Dans une volonté d'amélioration continue, 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.

Un Conseil mobilisé pendant la crise sanitaire de la Covid-19

Tout au long de l'année, le Conseil a été tenu systématiquement informé des conséquences de la crise sanitaire de la Covid-19 et des actions menées : suivi de la pandémie au niveau mondial, mesures de soutien et d'accompagnement aux collaborateurs avec le développement du télétravail, suivi du plan de solidarité mis en place par le Groupe. Le Conseil a examiné de façon approfondie l'impact de la crise sanitaire sur l'évolution du chiffre d'affaires par Division et par Zone ainsi que sur la trésorerie. Il a pu débattre des mesures de gestion mises en place pour y faire face et valider les choix stratégiques destinés à relancer dans les meilleures conditions tous les moteurs de la croissance.

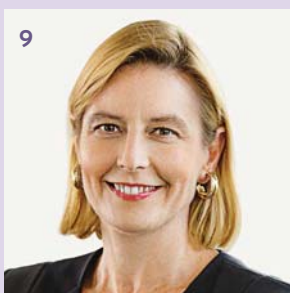
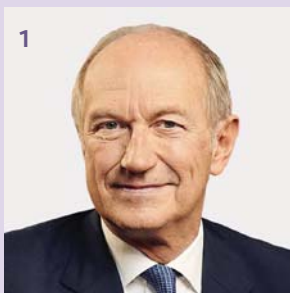
L'annonce d'une nouvelle Gouvernance et d'un plan de succession à la Direction Générale du Groupe à l'issue d'une procédure exemplaire

Le Conseil d'Administration a suivi tout au long de l'année les travaux du Comité des Nominations et de la Gouvernance consacrés à la succession de M. Agon à la Direction Générale. Le Comité s'est réuni à de nombreuses reprises, et a été en mesure de faire une proposition au Conseil à l'issue d'une procédure très complète menée avec impartialité, discrétion et dans le respect des meilleures règles de gouvernance. Le Conseil a ainsi annoncé le 14 octobre 2020 son intention de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général, de renouveler M. Agon dans sa fonction de Président du Conseil et de nommer un nouveau Directeur Général, M. Nicolas Hieronimus, l'ensemble de ces décisions prenant effet au 1^{er} mai 2021 par décision du Conseil d'Administration tenu à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires de L'Oréal du 20 avril 2021.

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. Le Directeur Général de l'Éthique présente régulièrement la démarche éthique et les actions menées dans ce domaine et leurs résultats. Considérant que cette démarche fait partie intégrante du modèle de croissance de L'Oréal, le Conseil d'Administration soutient sa mise en œuvre et en mesure les avancées.

(1) Au 31 décembre 2020.



« Je me félicite de la qualité de la démarche menée par le Conseil d'Administration pour assurer ma succession à la Direction Générale de L'Oréal. À l'issue d'un processus de sélection de plus de 18 mois à la fois prospectif, objectif et exigeant, le Conseil a décidé d'une nouvelle gouvernance qui, j'en suis certain, garantira la pérennité de la performance, des valeurs et des engagements du Groupe »

Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général⁽¹⁾

1 Jean-Paul Agon
Président-Directeur Général depuis 2011 (mandat renouvelé en 2018)

2 Françoise Bettencourt Meyers
(mandat renouvelé en 2017)

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

4 Ana Sofia Amaral
(mandat renouvelé en 2018)

5 Sophie Bellon
(mandat renouvelé en 2019)

6 Patrice Caine
(depuis avril 2018)

7 Fabienne Dulac
(depuis avril 2019)

8 Belén Garijo
(mandat renouvelé en 2018)

9 Béatrice Guillaume-Grabisch
(mandat renouvelé en 2020)

10 Ilham Kadri
(depuis juin 2020)

11 Georges Liarokapis
(mandat renouvelé en 2018)

12 Jean-Victor Meyers
(mandat renouvelé en 2020)

13 Nicolas Meyers
(depuis juin 2020)

14 Virginie Morgon
(mandat renouvelé en 2017)

(1) Président à compter du 1^{er} mai 2021, sur décision du Conseil d'Administration à tenir à l'issue de l'Assemblée Générale 2021.

Le Comité Exécutif,

instance de Direction du Groupe ⁽¹⁾

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

1 Jean-Paul Agon

Président-Directeur Général*

* Président à compter du 1^{er} mai 2021 sur décision du Conseil d'Administration à tenir à l'issue de l'Assemblée Générale 2021.

2 Nicolas Hieronimus

Directeur Général Adjoint, en charge des Divisions*

* Directeur Général à compter du 1^{er} mai 2021, sur décision du Conseil d'Administration à tenir à l'issue de l'Assemblée Générale 2021.

3 Christophe Babule

Directeur Général Administration et Finances

4 Vincent Boinay

Directeur Général Travel Retail⁽²⁾

5 Cyril Chapuy

Directeur Général Luxe

6 Myriam Cohen-Welgryn

Directrice Générale Cosmétique Active

7 Vianney Derville

Directeur Général Zone Europe de l'Ouest

8 Blanca Juti

Directrice Générale Communication & Affaires Publiques*

* À compter d'avril 2021.

9 Barbara Lavernos

Directrice Générale Recherche, Innovation, Technologies*

* Directrice Générale Adjointe en charge de la Recherche, Innovation et Technologies à compter du 1^{er} mai 2021.

10 Jean-Claude Le Grand

Directeur Général Relations Humaines

11 Fabrice Megarbane

Directeur Général Zone Asie du Nord & L'Oréal Chine

12 Alexandra Palt

Directrice Générale Responsabilité Sociétale et Environnementale et Fondation L'Oréal

13 Alexis Perakis-Valat

Directeur Général Produits Grand Public

14 Alexandre Popoff

Directeur Général Zone Europe de l'Est

15 Stéphane Rinderknech

Directeur Général Amérique du Nord & L'Oréal USA

16 Lubomira Rochet

Directrice Générale Digital

17 Nathalie Roos

Directrice Générale Produits Professionnels*

* Omar Hajeri a remplacé Nathalie Roos à compter du 8 mars 2021.

18 Frédéric Rozé

Directeur Général Développement des marchés

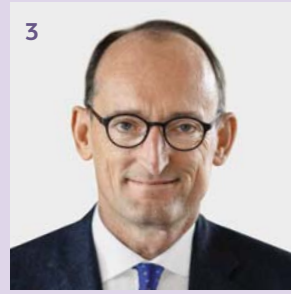
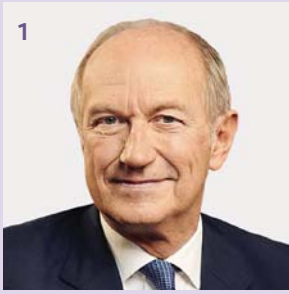
19 Vismay Sharma

Directeur Général Zones Asie du Sud, Pacifique, Moyen-Orient et Afrique du Nord

20 Antoine Vanlaeys

Directeur Général Opérations

(1) Au 8 mars 2021. (2) Marché des voyageurs.



Protection et solidarité pendant la crise de Covid-19



Par **Jean-Paul Agon**
Président-Directeur
Général de L'Oréal⁽¹⁾

L'Oréal a été confronté très tôt à la pandémie de Covid-19 par sa forte implantation en Chine. Cette situation nous a permis de comprendre et de réagir rapidement et au mieux dans le reste du monde. Dans ce contexte inédit, **notre priorité absolue a été, avant tout, d'assurer la protection de nos collaborateurs dans toutes nos filiales.** Le Groupe a aussi mis en place un grand nombre de mesures de solidarité pour ses clients et partenaires, et a apporté son soutien auprès des autorités sanitaires.

C'est dans cet environnement exceptionnel, et pour faire face aux conséquences qui en découlent, que **L'Oréal a annoncé la création d'un programme de solidarité sociale et environnementale sans précédent,** L'Oréal pour le Futur, pour intervenir sur deux volets prioritaires en cette période de crise : soutenir les associations accompagnant les femmes en situation de grande vulnérabilité, et contribuer à la régénération

des écosystèmes naturels endommagés et à la lutte contre le changement climatique.

Je suis particulièrement fier de la mobilisation des collaborateurs du Groupe à travers le monde, qui ont manifesté un formidable élan de solidarité et contribuent à l'effort collectif de lutte contre le coronavirus. Je tiens à saluer tous nos collaborateurs, qui ont adopté rapidement de nouvelles façons de travailler, en restant chez eux ou en allant sur leur lieu de travail dans le respect des règles sanitaires, et ont ainsi permis la continuité de l'activité. Enfin, je suis très fier de nos marques qui ont proposé et distribué gratuitement plusieurs millions d'unités de gel hydroalcoolique aux hôpitaux, aux EHPAD⁽²⁾, aux pharmacies et à leurs clients.

(1) Président à compter du 1^{er} mai 2021, sur décision du Conseil d'Administration à tenir à l'issue de l'Assemblée Générale 2021.

(2) Établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes.

Nos actions sur le terrain



Protection, solidarité, confiance : des priorités en temps de crise

Du fait de sa forte implantation en Chine, L'Oréal a très vite pu mesurer l'ampleur de la crise liée à la propagation de la Covid-19. Le Groupe en a tiré les leçons pour réagir au mieux dans le reste du monde dans de nombreux domaines : la santé des collaborateurs, l'organisation du travail, ou encore le retour progressif au bureau. Tout au long de l'année, les collaborateurs de L'Oréal ont été nombreux à donner de leur temps et de leur énergie afin de soutenir les personnes les plus touchées, y compris au plus fort de la crise sanitaire.

L'Oréal plus que jamais aux côtés des coiffeurs

Partenaire historique des professionnels de la coiffure, L'Oréal s'est mobilisé dès la fermeture des salons liée aux confinements à travers le monde. L'Oréal a rapidement mis en œuvre un gel des créances au niveau mondial afin de soutenir les salons indépendants et les coiffeurs. Au-delà de ces mesures, les équipes de la Division des Produits Professionnels se sont mobilisées pour accompagner la réouverture des salons afin que les professionnels puissent accueillir leurs clients dans les meilleures conditions d'hygiène et de sécurité possibles.

Les Opérations de L'Oréal solidaires

Les équipes Opérations de L'Oréal se sont pleinement mobilisées dès le début de la pandémie. Elles ont tout d'abord déployé en un temps record une formule de gel hydroalcoolique mise au point par les équipes Recherche & Innovation dans 70 % des usines dans le monde, toutes disposant d'un local adapté à la manipulation de l'alcool et des inflammables. Les équipes ont également travaillé en étroite collaboration avec les fournisseurs pour éviter les ruptures de produits, en planifiant en temps réel toutes les priorités de production.



Plan de solidarité de L'Oréal : le rôle central de la Finance

Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général de L'Oréal, a annoncé le 18 mars 2020 que le Groupe mettait en place un plan européen de solidarité pour soutenir la lutte contre le coronavirus auprès de l'ensemble des acteurs. La Finance a joué un rôle central dans ce plan de solidarité, en déclenchant le gel de l'ensemble des créances des salons de coiffure, des petites parfumeries et des TPE/PME⁽¹⁾, des circuits de distribution du Groupe jusqu'au redémarrage de leur activité.

(1) Très petites entreprises/petites et moyennes entreprises.



RETROUVEZ SUR LE WEB
lorealrapportannuel2020.com

- L'Oréal soutient les autorités dans l'urgence médicale en tant qu'acteur engagé dans la lutte contre la Covid-19

Responsabilité



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

« L'Oréal, plus que jamais engagé pour l'environnement et la société, est prêt à relever les défis de la prochaine décennie »

En 2013, L'Oréal annonçait des objectifs ambitieux avec son programme de développement durable à horizon 2020, « *Sharing Beauty With All* »⁽¹⁾. Ce programme a engagé une transformation en profondeur de son modèle économique et permis des avancées significatives.

Aujourd'hui, face à l'accélération du changement climatique et aux bouleversements environnementaux qui s'amplifient, des engagements encore plus forts sont nécessaires. La crise de la Covid-19 n'a en rien altéré notre engagement, tout au contraire, nous avons accéléré nos efforts et renforcé notre ambition. Lancé en juin 2020, notre nouveau programme de développement durable **L'Oréal pour le Futur** marque une nouvelle étape cruciale et résume notre vision du rôle de l'entreprise pour affronter les défis auxquels le monde fait face. Nous nous engageons désormais à inscrire les activités du Groupe dans les limites planétaires, telles que définies par la science environnementale. Nous voulons aussi associer notre écosystème à cette dynamique de transformation : qu'il s'agisse de nos clients, de nos fournisseurs ou de nos consommateurs, tous ont un rôle à jouer.

Au-delà de la seule transformation de notre modèle, nous voulons contribuer aux enjeux environnementaux et sociaux auxquels le monde est confronté. Pour cette raison, L'Oréal a décidé de dédier 100 millions d'euros d'investissement à impact en faveur de la régénération des écosystèmes et de l'économie circulaire, et 50 millions d'euros à un fonds de dotation pour soutenir les femmes les plus vulnérables.

Le Groupe est un acteur plus que jamais engagé pour l'environnement et la société, prêt à relever, avec son écosystème, les défis de la prochaine décennie.

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



L'Oréal pour le Futur

Les nouveaux engagements du Groupe en matière de développement durable pour 2030

Avec l'annonce en 2020 du programme L'Oréal pour le Futur, le Groupe entre dans une nouvelle phase de sa démarche de développement durable et montre sa volonté de tirer parti de ses réalisations antérieures pour accélérer sa transformation vers un modèle plus durable.

Ce nouveau programme incarne deux dimensions complémentaires de la responsabilité d'entreprise : poursuivre et accélérer la transformation du modèle économique du Groupe pour l'inscrire dans les limites planétaires, et contribuer à relever les défis sociaux et environnementaux les plus urgents.

Sept groupes d'experts internes ont coordonné des études indépendantes et collaboré avec des partenaires externes et la société civile pour que L'Oréal pour le Futur soit en phase avec la science et l'urgence environnementale et sociétale.



Respecter ensemble les limites planétaires

Les nouveaux enjeux auxquels le monde est confronté impliquent que les entreprises ne peuvent plus se limiter à réduire leur impact environnemental avec des objectifs autofixés. C'est pourquoi L'Oréal a pris l'engagement de veiller à ce que ses activités soient respectueuses des limites planétaires.

Le Groupe s'est appuyé sur cette approche fondée sur la science pour définir ses objectifs de développement durable à horizon 2030. Ainsi, les nouveaux engagements de L'Oréal ciblent non seulement ses impacts directs, mais aussi ses impacts indirects.

➤ DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET SUR LA VERSION DIGITALE : lorealrapportannuel2020.com

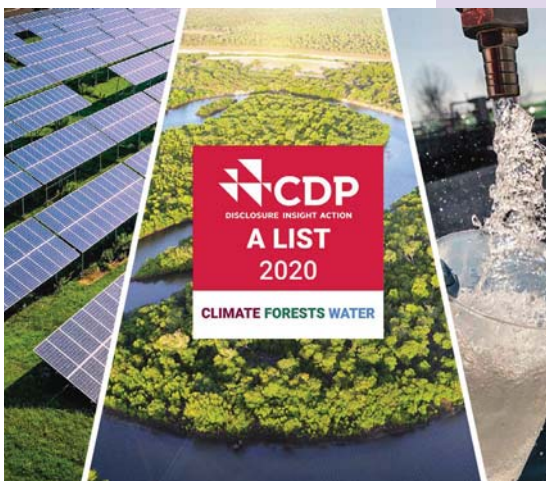


L'Oréal Citizen

L'engagement citoyen des collaborateurs

Dès les premiers confinements du printemps 2020, les collaborateurs de L'Oréal ont manifesté un élan de solidarité en contribuant à l'effort collectif de lutte contre le coronavirus. Des formes innovantes d'engagement à distance ont ainsi vu le jour pour venir en aide aux hôpitaux et aux partenaires associatifs du Groupe, tout en respectant les mesures sanitaires. Dons financiers, coaching professionnel, soutien scolaire ou encore appels de courtoisie à des personnes âgées isolées, les collaborateurs ont répondu présent face à l'épidémie. Fort de cette expérience réussie, L'Oréal a décidé de réinventer son traditionnel *Citizen Day*, cette journée annuelle de volontariat solidaire sur le terrain, pour laisser place à de nouvelles formes d'engagement.

➤ DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET SUR LA VERSION DIGITALE



Faire partie de la solution face aux défis de la société

Dans le cadre de son programme L'Oréal pour le Futur, le Groupe a choisi d'aller au-delà de sa transformation interne pour contribuer à élaborer des solutions aux grands défis environnementaux et sociétaux. Pour ce faire, le Groupe mobilise 100 millions d'euros dans deux fonds d'investissement à impact. Il s'agit d'investissement socialement responsable, comprenant un double objectif : générer un impact environnemental ou social positif et assurer un rendement financier. Le Groupe a décidé d'investir sur deux grands enjeux environnementaux : la régénération de la biodiversité et l'accélération vers l'économie circulaire. L'Oréal a également créé un fonds de dotation philanthropique de 50 millions d'euros, destiné à soutenir pendant trois ans les associations accompagnant les femmes en situation de grande vulnérabilité.

➤ DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET SUR LA VERSION DIGITALE



Climat, eau, forêts : transparence et performance environnementales

Pour la cinquième année consécutive, L'Oréal a été reconnu comme leader mondial en matière de développement durable par le CDP⁽¹⁾. L'Oréal est la seule entreprise à s'être vu décerner cinq ans de suite un A pour chacune des trois thématiques évaluées par le CDP : la lutte contre le changement climatique, la préservation des forêts et la gestion durable de l'eau. Cette note est le résultat des objectifs ambitieux que s'est fixés L'Oréal et des actions menées pour réduire ses émissions de carbone, lutter contre la déforestation dans sa chaîne d'approvisionnement et améliorer sa gestion de l'eau : des objectifs qui font partie intégrante de son nouveau programme de développement durable, L'Oréal pour le Futur.

(1) Le CDP est une organisation internationale indépendante qui évalue la performance environnementale des entreprises.



Le shampoing solide, une révolution !

La marque Garnier lance cette année sa gamme de shampoings solides Ultra Doux, dont 94 % des ingrédients sont d'origine végétale. Ces shampoings présentent des taux de biodégradabilité compris entre 97 % et 99 % et leur formule se rince plus facilement. Ces nouveaux shampoings sont de plus vendus dans un emballage en carton 100 % recyclable, ce qui permet d'éliminer tout déchet plastique. Ce produit fait partie des initiatives qui se multiplient afin d'atteindre les nouveaux objectifs de L'Oréal à horizon 2030.

Les Droits Humains : le respect des droits de chacun

L'Oréal s'est engagé de longue date dans de nombreuses initiatives visant à veiller au respect des Droits Humains tout au long de sa chaîne de valeur. Des engagements qui ont été rassemblés et formalisés en 2017 dans sa Politique générale Droits Humains, alignée avec les standards des Nations Unies. Plus récemment, L'Oréal a publié sa Politique Droits Humains Collaborateurs, en rendant universels des standards sociaux pour tous les collaborateurs du Groupe. **Julie Vallat**, Directrice Droits Humains de L'Oréal, nous en dit plus sur les dernières avancées du Groupe dans ce domaine en vidéo sur la version digitale du rapport lorealrapportannuel2020.com.



La Fondation d'entreprise L'Oréal

Pour contribuer à la lutte contre la pandémie, la Fondation L'Oréal a soutenu des associations engagées dans la lutte contre la pauvreté. Cela a permis à ces organisations de maintenir et d'adapter leur activité, en protégeant leurs salariés et leurs bénévoles, et en répondant aux besoins nouveaux de leurs bénéficiaires en matière d'aide d'urgence.

Depuis 2009, la Fondation L'Oréal déploie un programme international de formation d'excellence aux métiers de la beauté, qui permet à des personnes en vulnérabilité économique ou sociale d'accéder à l'emploi ou à l'entrepreneuriat. Cette année, la Fondation a adapté son offre en proposant une série de formations en digital.

Lancé en 1998 en partenariat avec l'UNESCO, le programme « Pour les Femmes et la Science » a pour vocation d'accélérer les carrières des femmes scientifiques et de lutter contre les obstacles qu'elles rencontrent dans la recherche scientifique. Plus de 250 jeunes talents, doctorantes et post-doctorantes, sont accompagnés chaque année dans 118 pays.

➤ DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET SUR LA VERSION DIGITALE



RETROUVEZ SUR LE WEB lorealrapportannuel2020.com

• En Espagne, L'Oréal s'engage jusqu'au dernier kilomètre en s'associant avec Koiki, une entreprise employant des personnes en situation de handicap



Éthique

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

Intégrité

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

Respect

Car nous cherchons à avoir un impact positif sur nos parties prenantes.

Courage

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

Transparence

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

Toujours plus engagé auprès du Pacte Mondial des Nations Unies

Le Pacte Mondial des Nations Unies est la plus grande initiative internationale de développement durable. Signataire depuis 2003, L'Oréal s'est engagé à respecter les dix principes du Pacte Mondial. En 2020, L'Oréal a été nommé à nouveau UN Global Compact LEAD, une distinction qui reconnaît le plus haut niveau d'engagement des entreprises auprès du Global Compact. L'Oréal est également signataire des « Principes d'autonomisation des femmes » (WEP, *Women's Empowerment Principles*), une initiative d'ONU Femmes et du Pacte Mondial des Nations Unies qui vise à promouvoir l'équité des genres et l'autonomisation des femmes sur le lieu de travail, sur le marché du travail et dans la communauté.

➤ DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET SUR LA VERSION DIGITALE





Qu'est-ce que le lobbying responsable ?

Dès 2014, L'Oréal a initié et signé aux côtés de sept autres entreprises la Déclaration commune des entreprises membres de Transparency International France sur le lobbying. Transparency International France est la branche française de Transparency International, une ONG⁽¹⁾ ayant pour principale vocation la lutte contre la corruption.

En tant que premier groupe cosmétique mondial, L'Oréal considère comme son devoir d'être proactif et de participer au dialogue accompagnant l'élaboration des réglementations dans les pays dans lesquels le Groupe est implanté lorsque celles-ci sont susceptibles d'affecter ses activités. Ceci en respectant la légitimité des représentants d'autres parties prenantes et en prenant en compte les intérêts qu'ils représentent.

➤ DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET SUR LA VERSION DIGITALE



Les Sociétés les Plus Éthiques au Monde⁽²⁾ 2020

L'Oréal a été reconnu pour la onzième fois comme l'une des Sociétés les Plus Éthiques au Monde par l'Institut Ethisphere, le leader mondial dans la définition et la promotion des standards d'éthique des affaires. Les entreprises sont évaluées sur plus de 200 questions, regroupées dans cinq domaines : la démarche en matière d'éthique et de conformité, la culture éthique, la responsabilité sociale et sociétale, la gouvernance et le leadership, l'innovation et la réputation.



(1) Organisation non gouvernementale. (2) World's Most Ethical Companies. (3) Journée de l'Éthique.



L'Ethics Day⁽³⁾ : un dialogue ouvert sur l'éthique

L'Ethics Day s'organise autour d'échanges directs entre les collaborateurs et le Président-Directeur Général du Groupe, Jean-Paul Agon, prolongés dans les pays avec les Directeurs Généraux et en France avec chaque membre du Comité Exécutif.

Le principe de l'Ethics Day en 2020 ? Un format innovant et 100 % digital, encore plus ouvert : Jean-Paul Agon répondait aux questions posées par les collaborateurs lors d'une retransmission vidéo en direct. L'Ethics Day permet ainsi de réaffirmer l'importance de l'éthique à tous les niveaux du Groupe.

➤ DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET SUR LA VERSION DIGITALE



RETROUVEZ SUR LE WEB
lorealrapportannuel2020.com

• Coup de projecteur sur l'Allemagne et ses initiatives éthiques à l'heure de la Covid-19



N° 6

du classement
de l'indice diversité
et inclusion 2020
de Refinitiv⁽¹⁾

6

semaines de congés
rémunérés co-parent dans
toutes les filiales du Groupe

Relations Humaines



Jean-Claude Le Grand
Directeur Général
Relations Humaines

« L'Oréal et ses collaborateurs s'illustrent par leur solidarité, leur engagement et leur esprit de collaboration »

Dans le contexte totalement inédit que nous traversons, l'engagement des collaborateurs de L'Oréal s'est révélé plus fort que jamais. Tout d'abord à travers la mobilisation des équipes, permettant la continuité de l'activité du Groupe malgré les périodes de confinement, mais également grâce aux nombreuses actions de solidarité envers les personnes les plus exposées et les plus touchées par la crise sanitaire.

L'Oréal a fait preuve d'exemplarité, notamment par la mise en place d'un plan de solidarité dont le volet humain a été particulièrement marquant avec le maintien de l'emploi et des salaires jusqu'à la fin du mois de juin 2020 pour tous les collaborateurs dans le monde. En parallèle, le Groupe a instauré de nombreuses mesures pour protéger au mieux la santé des employés et leur permettre de mieux vivre la période de bouleversements liée à la Covid-19.

Le Groupe a su également démontrer sa réactivité en mettant l'accélération de sa digitalisation au service des collaborateurs et des candidats : des solutions de travail à distance, une volonté acharnée de former encore plus et toujours mieux, et ce, partout dans le monde, ou encore la mise en place du e-recrutement.

Dans le cadre de cette année si volatile et plus incertaine que jamais, **L'Oréal et l'ensemble de ses collaborateurs s'illustrent par leur solidarité,** leur engagement et leur esprit de collaboration. Enfin, le Groupe reste fidèle à ses engagements inscrits dans la durée en termes de diversité et d'inclusion. Des engagements qui se retrouvent au sein des équipes, des Divisions et des marques.

(1) 6^e place sur les 100 meilleures entreprises au monde en matière de diversité et d'inclusion évaluées parmi 9 000 sociétés.



Diversité et inclusion : les clés de la beauté pour tous

L'Oréal a pour ambition de refléter, à tous les niveaux et dans toutes les fonctions, la diversité des marchés dans lesquels opère le Groupe. Une mission qui ne peut être accomplie qu'en favorisant l'inclusion et la diversité au sein de ses équipes. Le Groupe a également mis en place un Conseil Consultatif mondial sur la diversité et l'inclusion, composé de parties prenantes internes et externes. Ce Conseil a pour ambition d'enrichir la stratégie et le plan d'action de l'entreprise en matière de diversité et d'inclusion afin de permettre au Groupe de continuer à progresser sur tous les piliers.

➤ DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET SUR LA VERSION DIGITALE

Les Relations Humaines à l'ère de la digitalisation accélérée

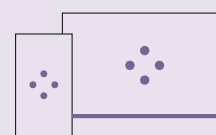
Grâce à la transformation digitale initiée par L'Oréal, les fondations étaient posées pour permettre l'adaptation rapide au travail à distance. L'Oréal a également fait le choix d'une approche mettant à profit son expérience du digital en basculant rapidement et avec succès vers le e-recrutement. Enfin, face aux défis de cette année, la formation s'est totalement réinventée. Grâce à de nombreuses initiatives et à la mobilisation des équipes *Learning* à travers le monde, pour la première fois de l'histoire de L'Oréal, 100 % des collaborateurs ont été formés en 2020.

➤ DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET
SUR LA VERSION DIGITALE



FRANCE L'Oréal lance une deuxième opération d'actionnariat salarié

En 2018, pour la première fois de son histoire, L'Oréal proposait à ses collaborateurs d'acheter des actions du Groupe à des conditions privilégiées. Le Groupe a souhaité de nouveau offrir cette opportunité à ses collaborateurs en 2020. Avec ce nouveau plan, L'Oréal affiche une double ambition : rassembler et fédérer autour de ses valeurs, ses objectifs et sa stratégie, et associer les collaborateurs au développement du Groupe.



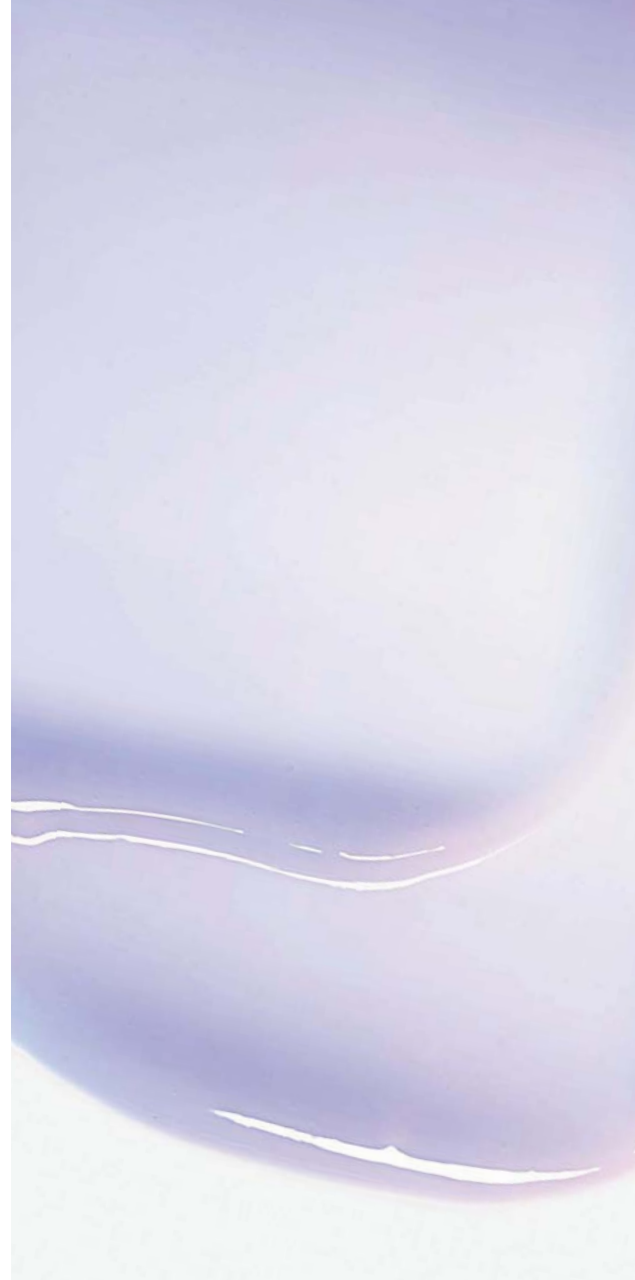
RETROUVEZ SUR LE WEB
lorealrapportannuel2020.com

- Protection, solidarité, confiance, les priorités des Relations Humaines en temps de crise
- L'égérie de L'Oréal Paris Viola Davis explique en images ce que signifie « représenter la beauté sous toutes ses facettes »
- Au Moyen-Orient, les troubles psychiques ne sont plus tabous, et chacun peut être bien dans sa tête, bien au travail

Perform



ance



Grâce à l'engagement exceptionnel de ses collaborateurs, L'Oréal a réussi à traverser la crise dans les meilleures conditions possibles et s'est même renforcé.

22	MARCHÉ COSMÉTIQUE
25	L'ORÉAL EN CHIFFRES
30	L'ORÉAL DANS LE MONDE

Le monde de la beauté en 2020

L'Oréal s'est affirmé, à nouveau cette année, comme leader du marché de la beauté ⁽¹⁾.

≈ - 8 %

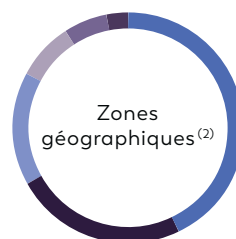
évolution en 2020 ⁽²⁾

200 Mds €

marché estimé à plus de 200 milliards d'euros ⁽²⁾

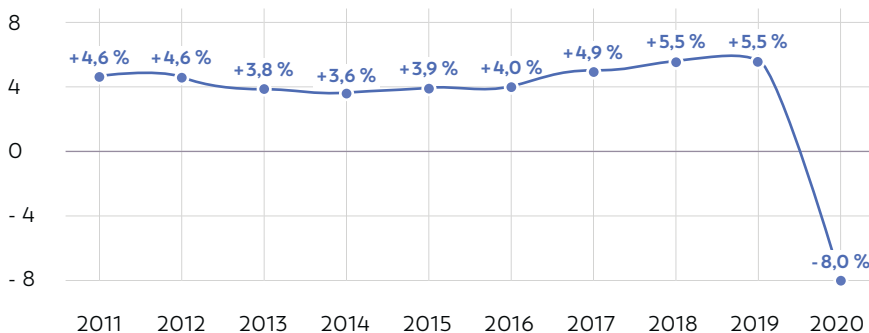
Malgré une crise de l'offre sans précédent en 2020, le marché cosmétique mondial est un marché dynamique qui dans son ensemble a connu une reprise significative au second semestre, stimulé par une forte demande des consommateurs. Le potentiel à long terme est alimenté notamment par la croissance des classes moyennes et des classes aux revenus supérieurs, ainsi que par l'augmentation du nombre de seniors et de la population urbaine en quête de produits répondant à la diversité de leurs aspirations.

Répartition du marché

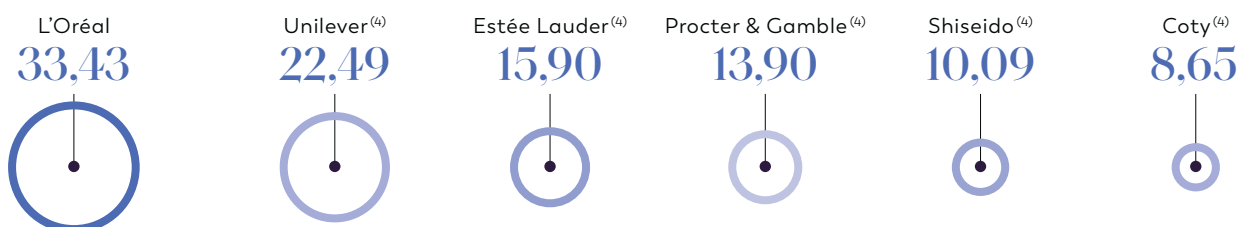


Asie Pacifique	43 %	Soin de la peau	42 %
Amérique du Nord	24 %	Capillaire	22 %
Europe de l'Ouest	16 %	Maquillage	16 %
Amérique latine ⁽³⁾	8 %	Parfums	10 %
Europe de l'Est	6 %	Hygiène	10 %
Afrique, Moyen-Orient	3 %		

Évolution du marché cosmétique mondial sur 10 ans ⁽²⁾ (en pourcentage)



Principaux acteurs mondiaux en chiffre d'affaires ⁽¹⁾ (en milliards de US \$)



(1) Source : WWD, Beauty's Top 100, mai 2020, sur la base du chiffre d'affaires 2019. (2) Source : estimations L'Oréal du marché cosmétique mondial en 2020 en prix nets fabricants. Hors savons, dentifrices, rasoirs et lames. Hors effets monétaires. (3) Hors Argentine. (4) Estimations du chiffre d'affaires cosmétique par WWD.

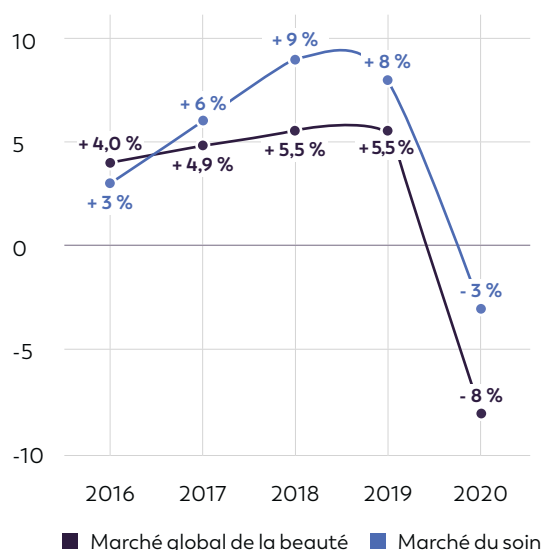
Zoom sur le marché du soin de la peau

Le marché du soin de la peau

42 %

du marché de la beauté⁽¹⁾

Évolution du marché du soin par rapport au marché global de la beauté⁽²⁾



L'Oréal bénéficie de la force et de l'équilibre de son portefeuille de marques qui couvre le marché du soin de la peau

LA DERMOCOSMÉTIQUE

Des marques partenaires des dermatologues :
La Roche-Posay, Vichy, CeraVe, SkinCeuticals

LE SOIN DE LUXE

De belles marques avec une offre très développée en soin :
Lancôme, Kiehl's, Biotherm, Helena Rubinstein

LE SOIN ACCESSIBLE

Des marques accessibles aux formulations scientifiques et naturelles :

L'Oréal Paris, Garnier, Mixa, Sante Naturkosmetik

Les catégories du soin de la peau



Soin du visage



Nettoyant visage



Soin du corps

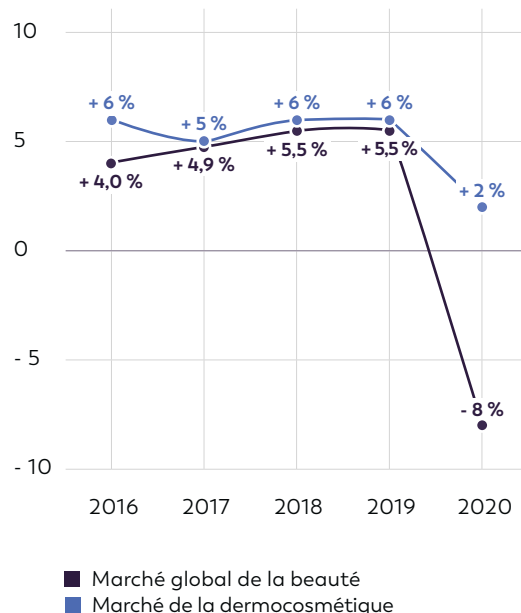


Produits solaires

Le marché de la dermocosmétique

Le seul marché cosmétique en croissance en 2020

Évolution du marché de la dermocosmétique par rapport au marché global de la beauté⁽²⁾



(1) Source : estimations L'Oréal du marché cosmétique mondial en 2020 en prix nets fabricants. Hors savons, dentifrices, rasoirs et lames. (2) Source : estimations L'Oréal du marché cosmétique mondial en 2020 en prix nets fabricants. Hors savons, dentifrices, rasoirs et lames. Hors effets monétaires.

Zoom sur la digitalisation du marché de la beauté

Le e-commerce dans le marché de la beauté

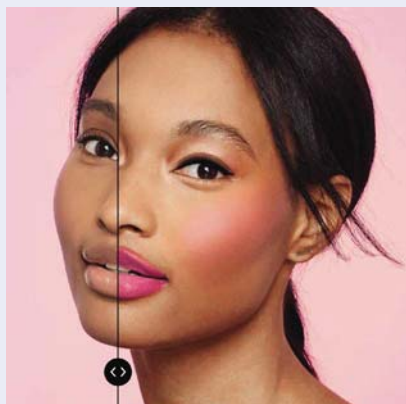
≈ + 40 %

croissance mondiale des ventes de cosmétique en ligne⁽¹⁾

≈ 22 %

poinds du e-commerce dans le marché de la beauté contre 14 % en 2019⁽¹⁾

Beauty Tech⁽²⁾ et nouveaux services



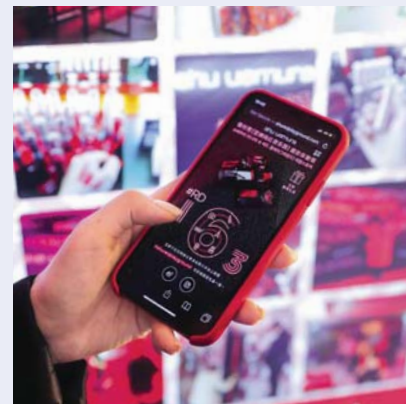
L'ESSAYAGE VIRTUEL

Les consommateurs sont de plus en plus nombreux à utiliser la réalité augmentée dans leurs achats. Cette technologie permet d'essayer en temps réel et de façon très réaliste une coloration pour les cheveux, des produits de maquillage ou encore d'obtenir un diagnostic de peau assorti d'une routine de soin personnalisée. La crise liée au coronavirus joue un rôle de catalyseur dans l'adoption de la réalité augmentée et virtuelle pour faciliter l'expérience d'achat : 20 % des distributeurs aux États-Unis veulent dorénavant proposer l'essayage virtuel, contre 8 % avant la crise⁽³⁾.



LE DÉVELOPPEMENT DU SOCIAL COMMERCE⁽⁴⁾

Dans le contexte du développement du e-commerce, le **social commerce se déploie avec succès**. Ce format permet aux consommateurs d'interagir avec une marque ou d'acheter un produit ou un service via des canaux non traditionnels, des discussions en ligne, ou encore sur les réseaux sociaux. Un des outils phares du *social commerce* dans le monde de la beauté est le *livestreaming*⁽⁵⁾, dont la croissance a été fortement favorisée par la crise liée à la Covid-19 et l'augmentation des achats en ligne.



LES MÉDIAS DIGITAUX

Avec l'essor des médias sociaux et de l'analyse avancée des données, les marques sont en mesure de proposer des messages de plus en plus pertinents et ciblés à leurs consommateurs. Ainsi, les dépenses publicitaires digitales des entreprises augmentent globalement d'année en année, représentant une part croissante dans les dépenses médias totales, estimée à près de 54 % en moyenne dans le monde en 2020⁽⁶⁾.

(1) Source : estimations L'Oréal du marché cosmétique mondial en 2020 en prix nets fabricants. Hors savons, dentifrices, rasoirs et lames. Hors effets monétaires. (2) Nouvelles technologies au service de l'industrie cosmétique. (3) Source : CommerceNext, juillet 2020. (4) Forme de e-commerce qui permet aux consommateurs, aux influenceurs, aux experts, aux conseillers beauté ou aux conseillers de vente de commercialiser des marques et des produits sur les réseaux sociaux. (5) Diffusion de vidéos en direct par des influenceurs sur les réseaux sociaux. (6) Source : Global Digital Ad Spending Update, 2^e trimestre 2020, eMarketer.

L'Oréal en chiffres

Malgré la crise mondiale liée à la pandémie et le recul du marché cosmétique, L'Oréal a accéléré sa croissance au quatrième trimestre 2020 et a renforcé ses parts de marché. Grâce à son *business model* équilibré, le Groupe conforte à nouveau sa position de leader du marché de la beauté et préserve sa rentabilité à 18,6 %.

Notre performance

Le *business model* équilibré de L'Oréal permet de construire une dynamique de croissance profitable et pérenne

27,99 Mds €

chiffre d'affaires en 2020

- 4,1 %

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



Poids du digital dans le chiffre d'affaires⁽²⁾

7,4 Mds €

de chiffre d'affaires en e-commerce

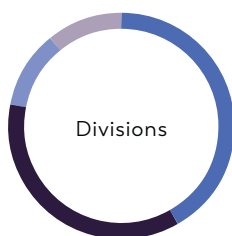
26,6 %

du chiffre d'affaires consolidé en e-commerce

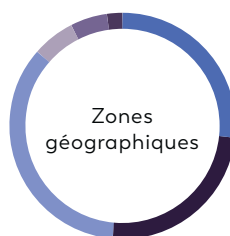
+ 62 %

de croissance en 2020 du chiffre d'affaires en e-commerce⁽¹⁾

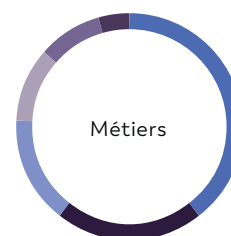
Répartition du chiffre d'affaires 2020 (en pourcentage)



■ Produits Grand Public	41,8 %
■ L'Oréal Luxe	36,4 %
■ Produits Professionnels	11,1 %
■ Cosmétique Active	10,8 %



■ Europe de l'Ouest	26,8 %
■ Amérique du Nord	24,7 %
■ Nouveaux Marchés	48,5 %
■ > Asie Pacifique	35,0 %
■ > Europe de l'Est	6,0 %
■ > Amérique latine	5,2 %
■ > Afrique, Moyen-Orient	2,2 %



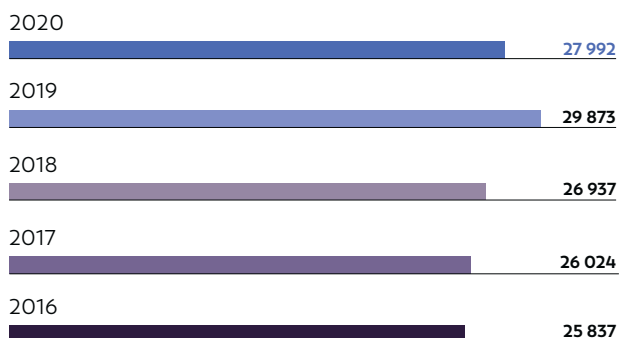
■ Soins de la peau et solaires	39,5 %
■ Maquillage	21,3 %
■ Soins capillaires	15,2 %
■ Coloration	10,6 %
■ Parfums	9,0 %
■ Autres ⁽³⁾	4,4 %

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

Chiffre d'affaires consolidé

(en millions d'euros)

-4,1% évolution en 2020⁽¹⁾

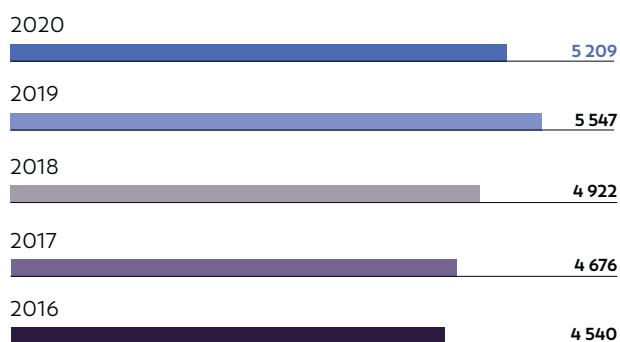


Résultat d'exploitation

5,20 Mds €

-6,1% évolution du résultat d'exploitation

Résultat d'exploitation (en millions d'euros)



Marge d'exploitation

(en pourcentage)

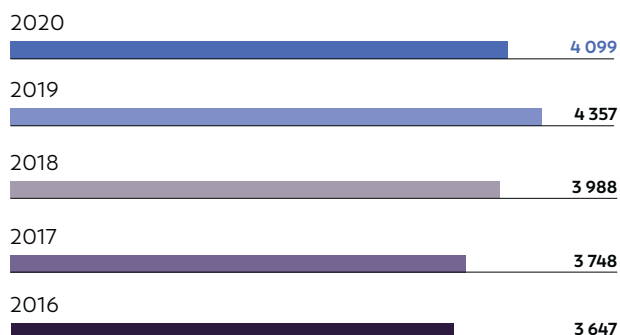
18,6% marge d'exploitation maintenue à 18,6% du chiffre d'affaires



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

(en millions d'euros)

-5,9% évolution du résultat net part du groupe hors éléments non récurrents



(1) À données comparables : à structure et taux de change identiques. (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.

Investissements

3,5 %

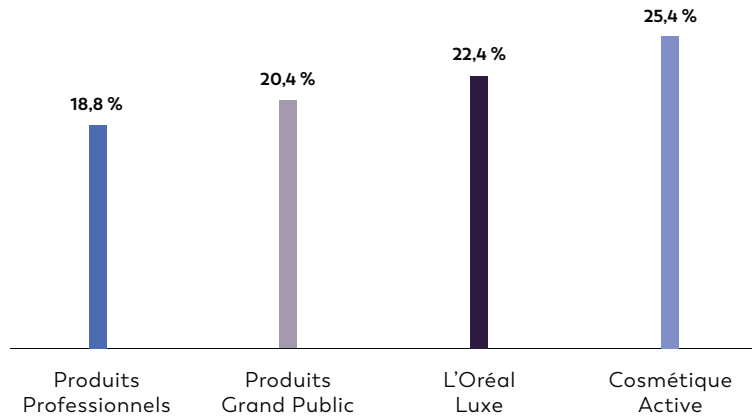
du chiffre d'affaires

Une rentabilité d'exploitation équilibrée

21,5 %

 total Divisions⁽¹⁾

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



Une situation financière solide (au 31 décembre 2020)

Les notations court terme

A1 +	Standard & Poor's	Septembre 2020
PRIME 1	Moody's	Septembre 2020

3 859 M€

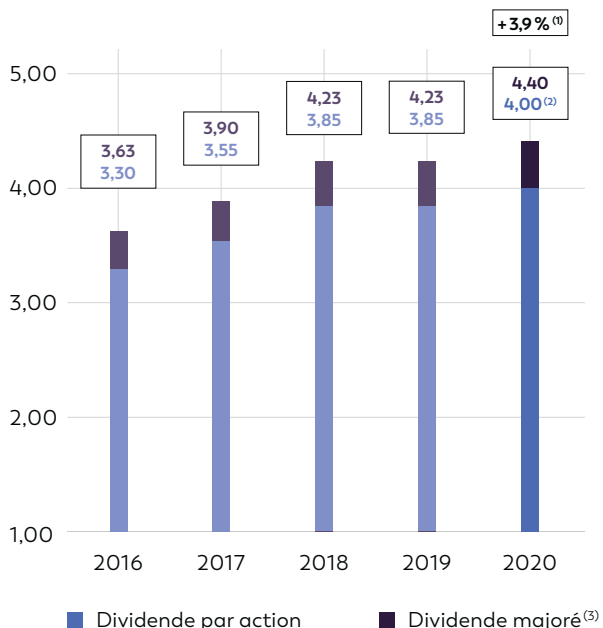
excédent de trésorerie net



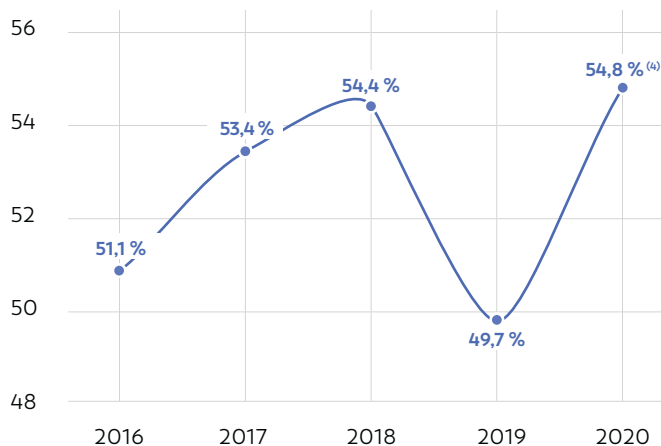
(1) Avant non alloué : avant frais centraux groupe, recherche fondamentale, actions gratuites et divers. En % du chiffre d'affaires.

Politique dynamique envers les actionnaires

Dividende par action (en euros)



Taux de distribution (en % du résultat)



4,00 €⁽²⁾ dividende majoré de 10 % pour les actions inscrites au nominatif⁽³⁾

310,80 € **174,0Mds €**

cours de l'action au 31 décembre 2020

capitalisation boursière au 31 décembre 2020⁽⁵⁾



Bénéfice net par action⁽⁶⁾ (en euros)



(1) Sur la base d'un dividende de 4,00 euros proposé à l'Assemblée Générale du 20 avril 2021. (2) Soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 20 avril 2021. (3) Dividende majoré de 10 % pour les actions continûment inscrites au nominatif depuis deux années calendaires au minimum, dans la limite de 0,5 % du capital pour un même actionnaire. (4) Taux de distribution calculé par rapport au résultat net dilué hors éléments non récurrents par action. Sur la base du dividende de 4,00 euros par action soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 20 avril 2021. (5) Sur nombre d'actions au 31 décembre 2020, soit 559 871 580. (6) Résultat net dilué par action, hors éléments non récurrents part du groupe.

Nos indicateurs 2020

« *Sharing Beauty With All* »⁽¹⁾

Le programme de responsabilité sociétale et environnementale « *Sharing Beauty With All* », lancé en 2013, a pour objectif de faire de L'Oréal une entreprise exemplaire en matière d'innovation, de production, de consommation durable et de partage de sa croissance avec toutes les parties prenantes du Groupe. Ce programme a pris fin en 2020. L'engagement de L'Oréal en matière de développement durable se poursuit avec le programme ambitieux L'Oréal pour le Futur, à découvrir dans les pages Responsabilité.

96 %

des produits nouveaux ou renouvelés en 2020 présentent un profil environnemental ou social amélioré⁽²⁾

– 81 %

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

– 49 %

de consommation d'eau dans les usines et centrales par rapport à 2005

– 37 %

de génération de déchets dans les usines et centrales par rapport à 2005

3 «A»

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

100 %

des marques ont évalué leur impact environnemental et social

100 905

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

97 %

des fournisseurs stratégiques⁽⁴⁾ du Groupe ont été évalués et sélectionnés sur la base de leurs performances environnementales et sociales

96 %

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

(1) « Partager la beauté avec tous », programme de responsabilité sociale et environnementale du groupe L'Oréal. (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 (hors acquisitions et sous-traitance). (3) Le CDP est une organisation internationale indépendante qui évalue la performance environnementale des entreprises. (4) Les fournisseurs stratégiques sont les fournisseurs dont la valeur ajoutée est significative pour le Groupe en contribuant, par leur poids, leurs innovations, leur alignement stratégique et leur déploiement géographique, à accompagner durablement la stratégie de L'Oréal. (5) Soit 100 % des employés sur le programme L'Oréal Share & Care (employés permanents du Groupe hors, dans certains pays, les contrats à temps partiel < 21 heures/semaine, les conseillers beauté et employés de boutique, en sachant que l'intégration des acquisitions récentes et des nouvelles filiales est graduelle).

L'Oréal dans le monde

Dans une année 2020 marquée par une crise de l'offre et un recul inédit du marché de la beauté, L'Oréal confirme sa position de leader mondial de la beauté⁽¹⁾ et sa présence forte dans ses Zones géographiques : Europe de l'Ouest, Amérique du Nord et les Nouveaux Marchés (Asie Pacifique, Amérique latine, Europe de l'Est, Afrique, Moyen-Orient).



–10,3%

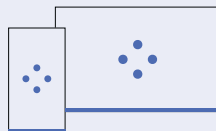
évolution à données comparables⁽²⁾

26,8%

poids dans le chiffre d'affaires de L'Oréal

EUROPE DE L'OUEST

Du fait de la crise sanitaire, le marché a été impacté par les mesures des autorités des différents pays : confinement des populations, fermeture des salons de coiffure, des parfumeries et des grands magasins. La chute du trafic aérien en Europe et un tourisme estival en nette baisse ont également pesé sur la consommation. Les produits de maquillage et les solaires ont été particulièrement affectés, alors que les autres catégories ont mieux résisté. Le marché s'est contracté d'environ 15 % sur l'année, avec un second semestre en amélioration mais toujours négatif. **Dans ce contexte, L'Oréal a nettement surperformé le marché, grâce à son avance en digital et à la progression très forte de ses ventes en ligne, au lancement d'innovations majeures et à des plans d'animation soutenus.** Le Groupe a renforcé son leadership dans la plupart des pays, notamment en France, au Royaume-Uni et en Italie. Le Groupe a aussi gagné des parts de marché dans toutes ses catégories stratégiques. On notera en particulier la performance en soin de la peau, avec les bonnes performances de L'Oréal Paris, La Roche-Posay et CeraVe ; en parfums, avec le succès confirmé de Libre d'Yves Saint Laurent ; et en soin du cheveu, avec un renforcement des positions de Kérastase et Garnier.



RETROUVEZ SUR LE WEB
lorealrapportannuel2020.com

• Découvrez nos focus sur la Chine continentale et sur le *Travel Retail*⁽³⁾



AMÉRIQUE DU NORD

–7,4%

évolution à données comparables⁽²⁾

24,7%

poids dans le chiffre d'affaires de L'Oréal

Les conséquences du confinement du deuxième trimestre ont d'autant plus impacté notre activité que le poids du maquillage et notre présence en magasins sont importants. Dans un contexte sanitaire, social et politique agité, toutes les Divisions ont su basculer sur le circuit du e-commerce, qui a presque doublé. Par ailleurs, nos affaires se sont rapidement adaptées à la mutation des circuits de distribution. Le Groupe a réussi à saisir les tendances en soin de la peau avec des gains de parts de marché, tout en augmentant ses parts de marché déjà importantes en coloration. **Après un premier semestre en retrait, la Zone retourne en territoire positif au second semestre.** La Division des Produits Grand Public s'est stabilisée au second semestre, grâce à une forte croissance en soin de la peau et des gains de parts de marché en coloration. L'Oréal Luxe a accéléré avec de forts lancements en parfums, et a libéré des ressources qui ont été réinvesties dans la relation avec les consommateurs et la transformation digitale. La Division des Produits Professionnels gagne des parts de marché et réalise une solide performance au second semestre, notamment grâce à SalonCentric. La Division Cosmétique Active enregistre des performances remarquables, notamment avec CeraVe, La Roche-Posay et SkinCeuticals, surperformant nettement un marché dynamique et réalisant des gains de parts de marché significatifs.



ASIE PACIFIQUE

+3,5%

croissance à données comparables⁽¹⁾

35,0%

poids dans le chiffre d'affaires de L'Oréal

La Chine continentale est à +27,0 % à données comparables et +24,1 % à données publiées. **Le marché s'est fortement redressé au deuxième semestre, avec une progression d'environ 4 % sur l'année, alimenté par une forte demande omnicanale sur les marques sélectives ainsi qu'un e-commerce très dynamique.**

Les consommateurs restent en quête de produits performants, de qualité et premium. Dans le même temps, les festivals et autres opérations commerciales ont stimulé la croissance. L'Oréal Chine a fortement surperformé le marché, avec une croissance à deux chiffres dans toutes les Divisions. C'est l'alliance unique de notre expertise en beauté, de la qualité de nos innovations, de notre avance digitale et de notre distribution omnicanale qui permet à nos marques iconiques de toujours mieux répondre aux aspirations du consommateur chinois. Lors du festival du 11.11, L'Oréal a renforcé son leadership en soin de la peau grâce à Kiehl's, Helena Rubinstein et SkinCeuticals, en maquillage avec Giorgio Armani, Yves Saint Laurent et 3CE Stylenanda, et en soin capillaire avec Kérastase et L'Oréal Paris. Nos grandes marques Lancôme et L'Oréal Paris ont terminé l'année respectivement n°1 sur le marché de la beauté sélective et de la grande distribution sur Tmall.

Dans le reste de la Zone Asie Pacifique, la situation s'améliore au deuxième semestre. Les ventes augmentent dans les pays les moins touchés par la pandémie, comme l'Australie, la Nouvelle-Zélande et le Vietnam. Le marché du maquillage reste déprimé, mais l'évolution du marketing vers les soins du cheveu et de la peau a permis une amélioration trimestre après trimestre. Le e-commerce est un puissant moteur de croissance. En Inde, après un premier semestre marqué par des fermetures de magasins, les catégories du soin du cheveu et du soin de la peau renouent avec la croissance. Hong Kong souffre de l'absence de tourisme. Les Divisions L'Oréal Luxe et Cosmétique Active ont gagné des parts de marché significatives sur tous les principaux marchés, en particulier en soin de la peau. La croissance de la Division Cosmétique Active est portée par La Roche-Posay et CeraVe. La Division des Produits Grand Public s'améliore en soin de la peau, grâce à la performance de Garnier.



AMÉRIQUE LATINE

-1,5%

évolution à données comparables⁽¹⁾

5,2%

poids dans le chiffre d'affaires de L'Oréal

La Zone a été extrêmement frappée par la pandémie avec la fermeture généralisée des points de vente. **L'activité est très contrastée par Division et par trimestre, avec un fort rebond au second semestre. Toutes les Divisions ont renoué avec la croissance au deuxième semestre ;** en particulier la Division Cosmétique Active, en croissance à deux chiffres. L'accent porté sur le digital a permis de renforcer l'engagement des consommateurs et d'accélérer en e-commerce, en croissance à trois chiffres, notamment au Brésil et au Mexique. Nos innovations ainsi que nos marques et produits phares tirent la croissance, en particulier en soin du cheveu et en soin de la peau. Le Brésil enregistre une performance remarquable, en accélération progressive, et gagne des parts de marché sur le marché de la beauté le plus important d'Amérique latine, résultat de la transformation profonde de notre activité engagée bien avant la crise. Au Mexique, des défis demeurent mais l'activité se stabilise avec la Division Cosmétique Active en progression à deux chiffres sur l'année, et la Division des Produits Grand Public qui renoue avec la croissance au quatrième trimestre.



EUROPE DE L'EST

-4,9%

évolution à données comparables⁽¹⁾

6,0%

poids dans le chiffre d'affaires de L'Oréal

Les pays et les marchés ont tous été affectés par la pandémie et les mesures de confinement, à l'exception de la dermocosmétique, en positif. Le hub tchèque/slovaque/hongrois résiste bien, la Roumanie et l'Ukraine sont en croissance, tandis que la Russie et la Turquie ont été plus touchées en raison de situations économiques déprimées. Les Divisions Cosmétique Active, Produits Professionnels et L'Oréal Luxe gagnent des parts de marché significatives, tandis que la Division des Produits Grand Public se maintient. À noter la très forte dynamique du e-commerce.



AFRIQUE, MOYEN-ORIENT

-3,3%

évolution à données comparables⁽¹⁾

2,2%

poids dans le chiffre d'affaires de L'Oréal

La Zone réalise de bonnes performances au second semestre, malgré les mesures de confinement mises en place dans les pays. La croissance est portée par le Maroc et l'Égypte, d'une part, et par la Division Cosmétique Active, d'autre part. Toutes les Divisions ont gagné des parts de marché.

(1) Croissance du chiffre d'affaires à données comparables : à structure et taux de change identiques.



Ma



Un portefeuille de marques
diverses et complémentaires
pour répondre à l'infinie
diversité des aspirations
des consommateurs

34	BILAN DES DIVISIONS
36	ACQUISITIONS
37	PANORAMA DES MARQUES
38	PRODUITS GRAND PUBLIC
42	L'ORÉAL LUXE
46	PRODUITS PROFESSIONNELS
50	COSMÉTIQUE ACTIVE

rques



Bilan des Divisions

Nicolas Hieronimus, Directeur Général Adjoint, en charge des Divisions, revient sur le bilan de l'année 2020 des Divisions du groupe L'Oréal avec les Directeurs de quatre grandes marques : **Rosa Carrico**, Directrice Générale International de Kérastase ; **Penelope Giraud**, Directrice Générale International de CeraVe ; **Adrien Koskas**, Directeur Général International de Garnier ; et **Françoise Lehmann**, Directrice Générale International de Lancôme.

« Dans un contexte compliqué et incertain, les quatre Divisions de L'Oréal ont démontré leur solidité, leur adaptabilité et leur résilience »



Nicolas Hieronimus
Directeur Général Adjoint, en charge des Divisions⁽¹⁾



Nicolas Hieronimus : En 2020, dans un contexte compliqué et incertain, **les quatre Divisions de L'Oréal ont démontré leur solidité, leur adaptabilité et leur résilience**. Premièrement, nos quatre Divisions ont surperformé leur marché, trois d'entre elles très largement. La Division des Produits Grand Public a réussi à croître légèrement au-dessus de son marché. La Division Cosmétique Active a connu sa meilleure année, à + 18,9 % à données comparables⁽²⁾, et a franchi la barre des trois milliards d'euros de chiffre d'affaires malgré la pandémie. La Division des Produits Professionnels a fortement soutenu son écosystème et a définitivement conquis le cœur des professionnels. L'Oréal Luxe a réussi à surperformer le marché pour la dixième année consécutive. Deuxièmement, nos Divisions ont également préparé l'avenir en décidant de maintenir des plans de lancement forts et offensifs, notamment au second semestre 2020. Nous avons continué à développer notre portefeuille de marques unique au monde. Troisièmement, les lancements ainsi que le talent et la créativité marketing de nos Divisions sont alimentés par l'investissement du Groupe dans le numérique, la Tech et bien sûr la Recherche & Innovation. Grâce à toutes ces accélérations et à toutes ces transformations, nos Divisions sont plus que jamais prêtes. Prêtes à animer et à rester en tête d'un marché de la beauté qui rebondira, dès qu'il y aura la possibilité d'un retour à une vie sociale normale.

⁽¹⁾ Directeur Général de L'Oréal à compter du 1^{er} mai 2021, sur décision du Conseil d'Administration à tenir à l'issue de l'Assemblée Générale 2021. ⁽²⁾ À données comparables : à structure et taux de change identiques.



Nicolas Hieronimus : Adrien, Garnier a totalement relevé le défi de 2020, n'est-ce pas ?

Adrien Koskas : Absolument, Garnier a très vite réagi à la crise et a su déployer de grandes opérations *Back to Beauty* partout dans le monde avec un immense succès. Nous avons activé deux leviers, notamment l'organisation de méga-événements autour de la marque Garnier, afin de présenter aux consommateurs notre raison d'être de marque « Des produits de beauté plus verts et accessibles à tous » dans les points de vente, grâce à des signaux forts pour identifier Garnier comme LA marque de la « *Green Beauty* ».

Nicolas Hieronimus : Françoise, le marché du luxe a été fortement impacté par le confinement, avec la fermeture des points de vente et la chute des voyages, et pourtant nous avons gagné des parts de marché.

Françoise Lehmann : C'est exact. Nous avons beaucoup appris de l'année écoulée et Lancôme s'est vite adaptée à la situation en se montrant très agile. Nous avons capitalisé sur notre positionnement fort dans les soins de la peau et réagi rapidement à l'émergence fulgurante de la tendance à vouloir prendre soin de soi et à se faire du bien.

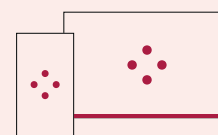
Nicolas Hieronimus : Rosa, la coiffure professionnelle de luxe a été aussi impactée par la fermeture soudaine et inédite de tous les salons de coiffure, mais vos équipes ont montré une agilité incroyable et le e-commerce a fait un bond significatif.

Rosa Carrico : Tout à fait, lorsque des salons ont été contraints de baisser le rideau partout dans le monde, nous étions prêts. Nous avons déjà une solide infrastructure mondiale de e-commerce, que nous avons encore fait progresser. Et de nouvelles manières de vendre, comme le commerce social – en mettant à profit l'expertise de nos coiffeurs, associés à des leaders d'opinion, via des formats tels que le *livestreaming*⁽¹⁾.

Nicolas Hieronimus : Quelle année pour la Division Cosmétique Active ! La santé et le bien-être ont été au centre de toutes les conversations que nous avons eues en 2020 et sont au cœur des attentes et des besoins de nos consommateurs. La marque CeraVe a connu un succès incroyable.

Penelope Giraud : 2020 a de toute évidence été une année incroyable pour la Division, avec des consommateurs à la recherche de produits de confiance, approuvés par des dermatologues, sûrs et efficaces. CeraVe a connu une année exceptionnelle grâce à une augmentation des recommandations de dermatologues, amplifiée par une puissante stratégie digitale.

Nicolas Hieronimus : Grâce au travail de nos Divisions, nous allons sortir de cette crise plus forts que jamais. Merci à tous pour votre détermination, votre engagement tout au long de cette année particulière. Vous avez planté les graines qui porteront la croissance pour la décennie à venir. Ensemble, nous allons créer la beauté qui fait avancer le monde.

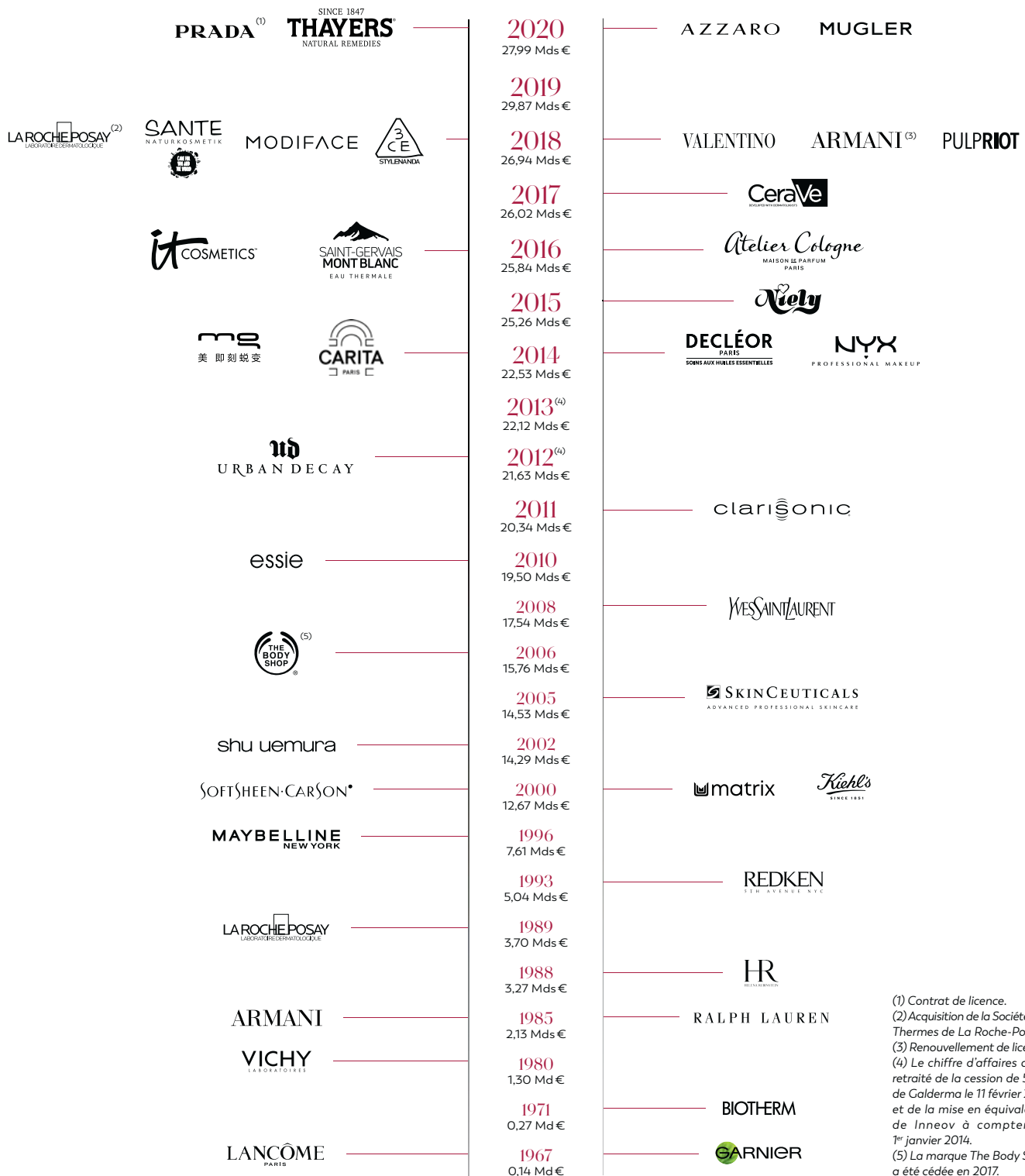


[Voir l'entretien vidéo complet sur la version digitale du Rapport Annuel](#)

(1) Diffusion de vidéos en direct par des influenceurs sur les réseaux sociaux.

Acquisitions

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



(1) Contrat de licence.
 (2) Acquisition de la Société des Thermes de La Roche-Posay.
 (3) Renouvellement de licence.
 (4) Le chiffre d'affaires a été retraité de la cession de 50 % de Galderma le 11 février 2014 et de la mise en équivalence de Inneov à compter du 1^{er} janvier 2014.
 (5) La marque The Body Shop a été cédée en 2017.

Panorama des marques

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

Produits Grand Public



L'Oréal Luxe



Produits Professionnels



Cosmétique Active



Produits Grand Public



L'Oréal Paris – Garnier – Maybelline New York – NYX Professional Makeup
Stylenanda – Essie – Dark and Lovely – Mixa – Niely – Vogue – Magic Mask
Carol's Daughter – Sante Naturkosmetik – Thayers



« Cette crise nous a offert l'opportunité d'accélérer encore la transformation de notre Division »

Alexis Perakis-Valat, Directeur Général Produits Grand Public

Alexis Perakis-Valat, Directeur Général de la Division des Produits Grand Public de L'Oréal, et Malina Ngai, Directrice Générale Asie et Europe, et Directrice des Opérations monde de A.S. Watson, échangent sur l'importance du partenariat entre leurs deux entreprises et ses facteurs clés de succès.



Comment la Division a-t-elle fait face à la crise ?

Alexis Perakis-Valat : Tout d'abord, avec un grand esprit de solidarité.

Dès le début de la crise, nous nous sommes mobilisés pour aider : nos marques ont rapidement produit et donné plus de deux millions de gels hydroalcooliques aux hôpitaux, aux maisons de retraite et aux salariés de la distribution du monde entier. Cette crise nous a également offert l'opportunité d'accélérer encore la transformation de notre Division. Une transformation digitale, avec l'explosion du e-commerce, la démocratisation de services digitaux innovants, mais également une transformation environnementale.

Quel est le bilan et quelles sont les perspectives de la Division ?

Alexis Perakis-Valat : C'est dans un contexte particulièrement difficile que la Division a su retrouver le chemin de la croissance au cours du second semestre et surperformer le marché. C'est le résultat de trois choix stratégiques. Le premier, c'est que nous avons accéléré nos programmes d'innovation malgré la crise, et lancé de nombreux produits au cours du second semestre. Notre deuxième conviction a été de parier sur le rebond de la beauté et de développer avec nos distributeurs des opérations *Back to Beauty* très ambitieuses dès la fin du deuxième trimestre. Dernier point, nous avons fortement investi pour accompagner ces opérations et nos lancements. Donc, même si le contexte reste très incertain, nous abordons l'avenir avec confiance et ambition.

Quelle est la place des partenaires distributeurs au sein de la Division ?

Alexis Perakis-Valat : Ces partenariats sont au cœur de notre succès. Et ce que nous avons bâti pendant plus de dix ans avec A.S. Watson, Malina et son équipe, est exemplaire.

Malina Ngai : Le partenariat entre A.S. Watson et L'Oréal est l'un des plus anciens et des plus stratégiques parmi nos distributeurs internationaux. Nous avons pour vision commune d'universaliser la beauté partout dans le monde. Nous sommes tous deux engagés à inventer l'avenir ensemble.

Alexis Perakis-Valat : Un autre domaine de collaboration très stratégique est le développement durable.

Malina Ngai : Tout à fait. Alors que nous fêtons le 180^e anniversaire de Watson cette année, avec d'importants programmes de solidarité au profit des communautés, je suis convaincue que nous verrons les collaborations se multiplier entre L'Oréal et les marques engagées d'A.S. Watson, afin de réaliser de belles choses.

Alexis Perakis-Valat : Oui, c'est en unissant nos forces que nous pourrons inventer un avenir de la beauté encore plus durable.

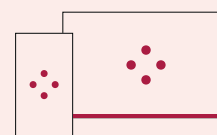
(1) À données comparables : à structure et taux de change identiques. (2) Chiffre d'affaires sur nos sites en propre + estimation du chiffre d'affaires réalisé par nos marques correspondant aux ventes sur les sites e-commerce de nos distributeurs (donnée non audité). À données comparables.

- 4,7 %

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

+ 47,1 %

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



[Voir l'entretien vidéo complet sur la version digitale du Rapport Annuel](#)

Le soin de la peau, champion toutes catégories

La Division des Produits Grand Public représente le principal moteur du marché mondial du soin de la peau en libre-service. Tour d'horizon de quelques facteurs clés de ce succès.

Les sérums L'Oréal Paris, raisons d'un succès international

L'Oréal Paris a renforcé ses positions dans la catégorie soin du visage avec le très bon démarrage du sérum Revitalift Filler. Déjà numéro un des ventes de sérums aux États-Unis, Revitalift Filler Sérum Anti-Rides 1,5 % Acide Hyaluronique Pur continue sa *success story* sur les marchés européens.

L'engouement de la Chine et des marchés émergents pour le soin de la peau

Revitalift Filler [HA] Eye Cream for Face de L'Oréal Paris symbolise l'enthousiasme du marché chinois pour les soins du visage. L'engouement pour la catégorie du soin de la peau se confirme également sur les marchés émergents, à l'instar de Garnier avec sa gamme Fast Bright.

Main dans la main avec les distributeurs

Les plans d'activation déployés en ligne et hors ligne sont le résultat de partenariats renforcés avec les distributeurs. La Division s'est par exemple associée à Amazon au Royaume-Uni avec l'objectif de rendre la beauté plus accessible pendant le confinement. La Division travaille également avec ses partenaires de la distribution physique afin d'accélérer leur transformation digitale et d'augmenter l'attractivité de leurs espaces beauté.

➤ DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET SUR LA VERSION DIGITALE



Jean-Christophe Letellier

Directeur Général,
Zone Europe de l'Ouest,
Division Produits
Grand Public de L'Oréal

« Nous sommes arrivés à stimuler l'appétit des consommateurs pendant cette période et à améliorer les conditions de marché pour nos partenaires »



Rendre la beauté e-accessible

2020 a été une année placée sous le signe du digital, avec l'accélération du e-commerce et des e-services allée à l'agilité des marques. Fort du succès des essais virtuels, le catalogue des services en ligne des marques de la Division s'est encore étoffé en 2020.

Ces services répondent à une attente forte des consommateurs en leur permettant, depuis leur domicile, de réaliser des choix éclairés avant d'acheter.

➤ DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET SUR LA VERSION DIGITALE

S'engager pour des cosmétiques plus responsables

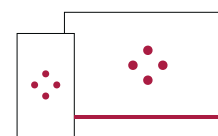
Respecter sa peau en même temps que l'environnement ou transformer l'acte d'achat en soutenant une cause représentent des engagements de plus en plus attendus par les consommateurs. Les marques sont mobilisées pour apporter une contribution positive à la société. Ainsi, Garnier est engagée dans une démarche de développement durable qui vise à réduire son impact environnemental à toutes les étapes de sa chaîne de valeur. L'Oréal Paris travaille sur l'optimisation des emballages de ses produits afin de les rendre toujours plus responsables.

➤ DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET SUR LA VERSION DIGITALE



BRÉSIL Prendre soin de sa peau, une priorité

Déjà bien implantée sur le marché brésilien du soin de la peau, L'Oréal Paris suscite l'enthousiasme des consommateurs grâce à ses gammes Revitalift Filler à l'acide hyaluronique sur le segment de l'anti-âge et UV Defender sur celui de la protection solaire. Garnier se lance à son tour sur la catégorie du soin de la peau avec SkinActive. Sa gamme exclusive et complète Uniform & Matte est spécialement développée pour les femmes brésiliennes.



RETROUVEZ SUR LE WEB lorealrapportannuel2020.com

• Découvrez l'année des routines de beauté à la maison

• Jean-Christophe Letellier, Directeur Général, Zone Europe de l'Ouest, et Katia Nebot-Kaminsky, Directrice E-commerce International, tous deux de la Division des Produits Grand Public de L'Oréal, nous en disent plus sur les opérations *Back to Beauty*

L'Oréal Luxe



Lancôme – Kiehl's – Giorgio Armani – Yves Saint Laurent – Biotherm
Helena Rubinstein – Shu Uemura – IT Cosmetics – Urban Decay
Ralph Lauren – Mugler – Viktor&Rolf – Valentino – Cacharel – Azzaro – Diesel
Yuesai – Atelier Cologne – Maison Margiela – Carita – Prada – Takami



« La Division a réalisé des gains de parts de marché significatifs sur les catégories du soin de la peau, du parfum et du maquillage »

Cyril Chapuy, Directeur Général, Luxe

Cyril Chapuy, Directeur Général, Luxe, et Daniel Chan, Directeur International Digital, Luxe, échangent sur les faits marquants de l'année et l'accélération digitale de la Division.



Comment la Division a-t-elle traversé cette année de crise inédite ?

Cyril Chapuy : 2020 a été une année difficile pour le secteur du luxe. Nous avons dû faire face, avec la pandémie, à une fermeture massive des points de vente physiques et à une forte chute du trafic aérien. Après plusieurs années de croissance à deux chiffres, le marché a terminé l'année fortement en négatif. Dans ce contexte, L'Oréal Luxe a démontré sa remarquable résilience et termine l'année à - 8,1% à données comparables⁽¹⁾. Fait important, la Division a réussi à gagner des parts de marché dans presque toutes les Zones géographiques.

Quels ont été les atouts de L'Oréal pour résister ?

Cyril Chapuy : Cette crise a consolidé davantage nos forces et confirmé que les choix stratégiques de transformation faits au tout début de la crise étaient les bons. D'abord, le choix d'accélérer à plein régime sur le e-commerce. Ensuite, le choix d'investir fortement en D2C (*direct-to-consumer*), les canaux par lesquels nous parlons et nous vendons directement aux consommateurs. Le choix de croire plus que jamais dans l'innovation. Enfin, le choix de renforcer notre présence auprès du consommateur chinois, le premier consommateur de luxe au monde.

Une initiative qui a marqué cette année ?

Cyril Chapuy : L'Oréal Luxe a accéléré la transformation de ses canaux de distribution afin de compenser la fermeture de très nombreux points de vente physiques.

Plus que jamais, le e-commerce, direct et indirect, est devenu essentiel en 2020. Et le D2C est la priorité.

Daniel Chan : En effet, notre activité D2C en ligne a considérablement progressé en 2020. Cette activité nous permet d'exploiter nos connaissances et nos données pour créer des expériences de shopping de luxe en ligne, sur mesure, tout au long du parcours consommateur.

Cyril Chapuy : L'Oréal Luxe a également poursuivi son accélération dans de nouveaux domaines digitaux comme les réseaux sociaux, le *community management*⁽²⁾, la fidélisation, etc.

Daniel Chan : Les canaux digitaux sont ceux vers lesquels se tournent naturellement les consommateurs lorsqu'ils sont confinés à la maison. Nous avons constaté qu'il était nécessaire que nos marques accompagnent nos consommateurs restés chez eux, mais aussi qu'elles les divertissent.

Cyril Chapuy : Nous sommes convaincus que le digital, avec le *marketing responsive*⁽³⁾, les données et les services, sera la clé du futur de la beauté de luxe.

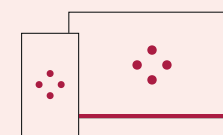
(1) À données comparables : à structure et taux de change identiques. (2) Actions en ligne visant à promouvoir et à rendre visibles les marques sur les réseaux sociaux. (3) Technique qui consiste à adapter le format d'une page web pour qu'elle puisse être compatible avec tous les appareils, notamment les appareils mobiles. (4) Chiffre d'affaires sur nos sites en propre + estimation du chiffre d'affaires réalisé par nos marques correspondant aux ventes sur les sites e-commerce de nos distributeurs (donnée non audité). À données comparables.

- 8,1 %

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

+ 62,6 %

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



[Voir l'entretien vidéo complet sur la version digitale du Rapport Annuel](#)

Luxe et virtuel, une expérience bien réelle

Afin de pallier la fermeture des points de vente physiques pendant les périodes de confinement, L'Oréal Luxe a fortement accéléré la transformation de ses circuits de distribution.

L'incroyable essor du e-commerce

Alors que le e-commerce est devenu un canal de distribution particulièrement prisé par les consommateurs depuis le début de la pandémie, L'Oréal Luxe s'est concentré sur son développement. Forte de son expérience des dernières années, la Division a su créer la différence par sa parfaite connaissance des attentes des consommateurs de produits de luxe et par des services toujours plus personnalisés, aboutissant à une forte progression du e-commerce dans toutes les Zones géographiques

Des formats innovants pour plus de proximité avec les consommateurs

Dans le monde entier, les équipes de L'Oréal Luxe se sont adaptées avec beaucoup d'agilité et de réactivité pour maintenir la relation avec les consommateurs et continuer à les accompagner dans cette période inédite. Les conseillers beauté des points de vente physiques se sont transformés en « e-conseillers » ou *livestreamers*⁽¹⁾, offrant des consultations de soin de la peau en ligne, des tutoriels de maquillage en direct ou proposant des vidéos sur les routines de soin.

À l'écoute de leurs consommateurs confinés, les marques de la Division ont également imaginé de nombreux services. Afin de fournir à la fois du conseil et du divertissement, de nouvelles expériences 100 % digitales ont été inventées.

➤ DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET
SUR LA VERSION DIGITALE

(1) Influenceurs diffusant des vidéos en livestreaming, c'est-à-dire en direct sur les réseaux sociaux.



Kiehl's, marque généreuse et engagée

Malgré la fermeture de ses magasins à travers le monde pendant les périodes de confinement, Kiehl's, marque spécialiste du soin de la peau, s'est distinguée en restant au contact de sa communauté de consommateurs, notamment grâce au e-commerce et à de nombreux services d'échantillonnage et de conseils en ligne.

➤ DÉCOUVREZ L'ARTICLE
COMPLET SUR LA VERSION
DIGITALE





La beauté « bien-être », nouvel incontournable du luxe

Les mesures de confinement favorisent la tendance d'une beauté tournée vers le « bien-être ». Dans ce contexte, les soins de la peau de L'Oréal se distinguent par leur performance et des innovations puissantes. L'Oréal Luxe a fait la différence grâce à son portefeuille de marques solides et complémentaires. Dans la catégorie du soin de la peau, Kiehl's, Lancôme, Helena Rubinstein et Biotherm suscitent l'engouement des consommateurs à la recherche des meilleurs produits et d'une expérience exceptionnelle.

➤ DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET
SUR LA VERSION DIGITALE

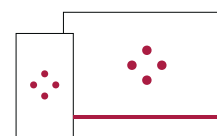


L'envol du parfum

2020, une nouvelle grande année du parfum pour L'Oréal Luxe : l'intégration de deux nouvelles marques ainsi que le lancement de trois nouvelles fragrances féminines sont venus compléter les piliers historiques de L'Oréal, renforçant la position du Groupe dans la catégorie du parfum.

Après des négociations commencées en juillet 2019, L'Oréal Luxe a intégré les marques Mugler et Azzaro en avril 2020 et a pris le parti de maintenir les lancements de trois nouvelles fragrances : Voce Viva de Valentino, Angel Nova de Mugler et My Way de Giorgio Armani.

➤ DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET SUR LA VERSION
DIGITALE



RETROUVEZ SUR LE WEB
lorealrapportannuel2020.com

• À Dubaï, la période de confinement a été synonyme d'accélération digitale pour L'Oréal Luxe

Produits Professionnels



L'Oréal Professionnel – Kérastase – Redken – Matrix – Biolage
Pureology – Pulp Riot – Shu Uemura Art of Hair – Mizani



« Notre Division a réussi à confirmer son leadership grâce à la formidable mobilisation et à l'agilité de ses équipes »

Nathalie Roos, Directrice Générale Produits Professionnels⁽¹⁾

Nathalie Roos, Directrice Générale de la Division des Produits Professionnels, et Godhands Joe, coiffeur à Shanghai, évoquent les engagements renforcés de L'Oréal envers les professionnels de la coiffure durant cette année au contexte inédit.



Quel est le bilan de la Division des Produits Professionnels cette année ?

Nathalie Roos : L'année 2020 a été particulièrement difficile pour le marché professionnel. En effet, tous les salons ont progressivement et momentanément fermé dans le monde entier. Face à cette situation, la Division des Produits Professionnels de L'Oréal a toutefois réussi à confirmer son leadership grâce à la formidable mobilisation et à l'agilité de ses équipes. Un plan de solidarité financier et humain a été mis en place pour soutenir tous les coiffeurs.

Comment la Division a-t-elle fait face à ces bouleversements ?

Nathalie Roos : En 2020, la Division réalise des gains historiques de parts de marché sur l'ensemble des Zones géographiques grâce, notamment, à un rebond significatif au second semestre. Cette performance est due à la transformation profonde de la Division, initiée il y a plus de trois ans, qui nous a permis de saisir l'ensemble des opportunités du marché et de devenir parfaitement omnicanal. La Division a massivement accéléré ses ventes en e-commerce à destination des professionnels et des consommateurs.

Quelles sont les évolutions à venir pour la Division des Produits Professionnels ?

Nathalie Roos : En 2021, nous allons conserver une longueur d'avance grâce à de grandes innovations ; dans le domaine des formules, de l'innovation en *packaging*⁽²⁾ ou encore de l'inclusion et de la diversité. La Division accompagne les coiffeurs pour mieux répondre aux exigences accrues des

consommateurs, notamment en matière de développement durable. Nous allons engager l'ensemble des coiffeurs dans un programme mondial Salons pour le Futur de L'Oréal, en lien avec le programme L'Oréal pour le Futur.

Quelle a été votre expérience en tant que coiffeur en Chine ?

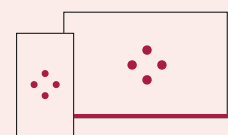
Godhands Joe : 2020 a été une année très difficile, en effet. Nous avons rencontré de nombreuses difficultés, mais nous avons aussi trouvé de très bonnes solutions. Nous avons réussi la montée en gamme de la marque Godhands. Cette période a été une véritable épreuve, mais nous n'étions pas seuls. L'Oréal Professionnel nous a accompagnés tout au long de ce véritable défi, et je ne saurais trop les remercier. Pendant le confinement, l'offre diversifiée de formations en ligne disponible sur la plateforme Access de L'Oréal Professionnel a contribué au développement personnel des professionnels de la coiffure en Chine. C'est pourquoi je suis vraiment honoré d'être partenaire de cette réussite et je vous en remercie infiniment.

- 6,4 %

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

+ 96,6 %

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



[Voir l'entretien vidéo complet sur la version digitale du Rapport Annuel](#)

(1) Omar Hajeri a remplacé Nathalie Roos à compter du 8 mars 2021. (2) Emballage. (3) À données comparables : à structure et taux de change identiques. (4) Chiffre d'affaires sur nos sites en propre + estimation du chiffre d'affaires réalisé par nos marques correspondant aux ventes sur les sites e-commerce de nos distributeurs (donnée non audité). À données comparables.

Des innovations de la racine à la pointe des cheveux

Expertes en matière de soin et de coloration des cheveux, les marques de la Division des Produits Professionnels réinventent l'expérience capillaire. Tour d'horizon des dernières innovations proposées aux professionnels et à leurs clients.

La recherche scientifique au service de tous les types de cheveux

La science s'allie à l'expertise avec Kérastase, la marque des produits d'exception en salon. Ainsi la gamme Genesis, spécialiste de l'anti-chute capillaire, s'est dotée de cellules natives d'edelweiss et d'Aminexil pour favoriser l'ancrage du cheveu et renforcer la fibre.

Créativité et protection du cheveu pour la nouvelle génération de coloration

« *Playwith Majirel!* »⁽¹⁾, le slogan du nouveau Majirel est à son image : une palette élargie de couleurs, associée à sa formule iconique reconnue pour sa couverture parfaite et des cheveux plus doux après la coloration, le tout dans un *packaging* écoresponsable. La créativité et les tutoriels mis à la disposition des stylistes pour booster le service en salon représentent plus que jamais la valeur ajoutée de la gamme.

La nouvelle génération Steampod à la conquête du monde

Fort d'un grand succès en Europe, le lisseur Steampod 3.0 de L'Oréal Professionnel part à la conquête de nouveaux territoires, et notamment de la Chine. Ce qui le distingue ? Sa technologie brevetée à base de vapeur et l'attention apportée à tous les détails.

➤ DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET SUR LA VERSION DIGITALE

(1) « Jouez avec Majirel ! », (2) Directeur Général de la Division des Produits Professionnels à compter du 8 mars 2021.



Omar Hajeri
Directeur Général,
Europe de l'Ouest,
Division Produits
Professionnels⁽²⁾
de L'Oréal

« Dans cette accélération du e-commerce, il est très important pour nous de mettre le coiffeur au centre de notre stratégie d'activation »



Le capillaire, toujours plus vert

En 2020, L'Oréal est entré dans une nouvelle phase de sa démarche de développement durable, et a notamment fixé ses objectifs pour 2030 en matière de climat, d'eau, de biodiversité et de ressources naturelles. Le Groupe s'est volontairement engagé dans une transition vers une économie à faibles émissions de carbone. Pour contribuer à cet effort, 85 % de la production des Produits Professionnels est localisée dans les régions afin de limiter les distances de transport.

➤ DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET SUR LA VERSION DIGITALE

Le blonding s'affirme avec Redken

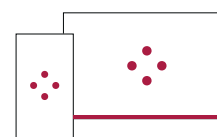
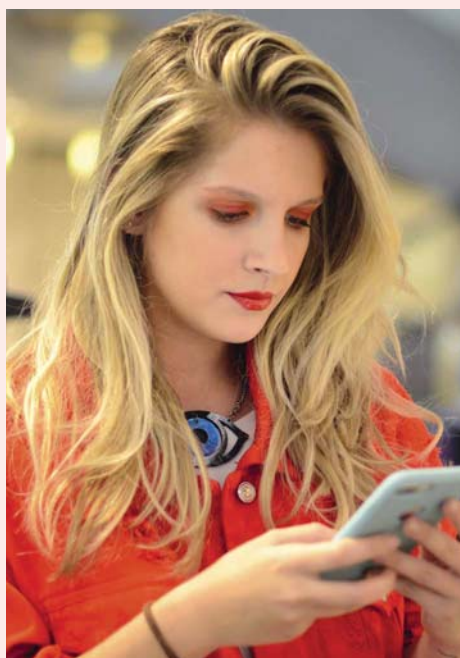
Tendance qui se confirme, l'art de la décoloration se décline sous toutes ses formes. La formule de Flash Lift Bonder Inside de Redken peut remplacer les additifs en combinant une poudre éclaircissante à un soin protecteur, s'adaptant ainsi à tous les types de cheveux. La marque propose désormais aux États-Unis un format particulièrement pratique : des capsules solubles.



ROYAUME-UNI

La technologie réinvente les méthodes de distribution

Avec L'Oréal Partner Shop, les dernières innovations technologiques de L'Oréal en matière de distribution sont mises à la disposition des coiffeurs. Cette plateforme leur permet de commander directement en ligne, révolutionnant les méthodes de distribution traditionnelles et transformant le métier de partenaire commercial. Ainsi, à fin 2020, 70 % de la distribution en salon était réalisée via Partner Shop.



RETROUVEZ SUR LE WEB lorealrapportannuel2020.com

- La pandémie de Covid-19 a créé un choc sans précédent pour le marché de la coiffure, mais L'Oréal a été plus que jamais aux côtés des coiffeurs
- En 2020, L'Oréal Chine s'est distingué en rassemblant la communauté des coiffeurs grâce au digital
- Rencontre avec Omar Hajeri, qui explique comment les coiffeurs sont intégrés à l'écosystème digital de L'Oréal

Cosmétique Active



La Roche-Posay – Vichy – CeraVe – SkinCeuticals
Decléor – Sanoflore



« La Division a battu un nouveau record en réalisant sa meilleure croissance annuelle depuis plus de 20 ans »

Brigitte Liberman, Directrice Générale Cosmétique Active

Brigitte Liberman, Directrice Générale de la Division Cosmétique Active de 2005 à 2020, et **Myriam Cohen-Welgryn**, qui lui succède depuis le 1^{er} janvier 2021, échangent sur les faits marquants de l'année et les perspectives qui s'ouvrent pour la Division.



La Division Cosmétique Active a réalisé une année exceptionnelle. Pouvez-vous nous en dire quelques mots ?

Brigitte Liberman : La Division a battu un nouveau record cette année en réalisant sa meilleure croissance annuelle depuis plus de 20 ans, ce qui est une gageure étant donné le contexte sanitaire et économique de l'année 2020 et la faible croissance du marché de la dermocosmétique. Après plusieurs années de forte croissance, la Division continue à gagner des parts de marché dans toutes les Zones.

Comment expliquez-vous cette performance exceptionnelle ?

Myriam Cohen-Welgryn : Tout d'abord, notre portefeuille de marques répond plus que jamais aux préoccupations actuelles des consommateurs en quête de santé. Dans le contexte de la crise de la Covid-19, nos produits pour nettoyer, protéger et prendre soin de la peau ont été particulièrement pertinents et ont connu un fort succès. Par ailleurs, ce contexte a renforcé également la place des professionnels de santé et donc la puissance de notre *business model*, fondé sur des partenariats de confiance et la proximité avec les médecins et les pharmaciens. Ceux-ci ont été sur le devant de la scène pour recommander et prescrire nos produits. Enfin, nous avons réalisé une adaptation radicale et rapide de nos activités grâce à la mobilisation et à l'agilité de nos équipes à travers le monde, qui ont su se réinventer, à l'animation digitale efficace des différentes communautés autour de nos marques, et enfin grâce à notre expertise dans le e-commerce, dont les ventes ont explosé en 2020.

Comment la Division Cosmétique Active a-t-elle contribué à l'effort collectif pour lutter contre la pandémie ?

Brigitte Liberman : Je suis particulièrement fière de la réactivité et de la générosité de tous nos collaborateurs pour répondre à la lutte contre la pandémie. Toutes nos marques et tous nos pays ont participé. En Europe, nous avons donné 20 000 crèmes pour les mains. Dans notre usine de Vichy, ce sont 10 millions de gels hydroalcooliques qui ont été produits, dont plus d'un million distribués gratuitement. Enfin, nous avons entrepris de très nombreuses actions de soutien aux professionnels de santé.

Pouvez-vous nous dire un mot sur l'avenir de la Division ?

Myriam Cohen-Welgryn : Dans un marché où, plus que jamais, « la santé est le futur de la beauté », je suis confiante quant à notre capacité à poursuivre la croissance de l'ensemble de notre portefeuille de marques et à continuer à équilibrer notre empreinte géographique. Nous pourrions capitaliser sur notre savoir-faire digital et e-commerce et nous appuyer sur nos partenariats avec les professionnels de santé.

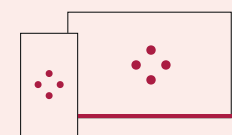
+ 18,9 %

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

+ 82,8 %

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

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



[Voir l'entretien vidéo complet sur la version digitale du Rapport Annuel](#)

L'incroyable succès des marques de « beauté-santé »

Les marques de dermocosmétique de L'Oréal rencontrent un vif succès dans un marché de la beauté d'inspiration médicale qui a connu une année exceptionnelle.

Prendre soin des peaux sensibles fragilisées

Les attentes des consommateurs se sont recentrées autour du soin de la peau et des nettoyants, qui ont connu un grand succès en raison de leur efficacité et de leur tolérance. Avec le port quotidien du masque ou l'utilisation répétée de gel désinfectant, les peaux sensibles ont souvent été fragilisées. Par conséquent, la recherche de produits sûrs, performants et recommandés par les professionnels de santé s'est considérablement développée.

Europe, Asie, Amérique : la dermocosmétique a le vent en poupe

Les marques dermocosmétiques ont rencontré un grand succès aux États-Unis en 2020, dont CeraVe, qui connaît une année exceptionnelle sur son marché historique. La Roche-Posay, première marque la plus recommandée par les dermatologues dans le monde⁽¹⁾, a également connu une forte accélération sur le sol américain. En Chine, SkinCeuticals se démarque avec une croissance remarquable. Vichy reste en tête de la catégorie anti-âge en Europe⁽²⁾, grâce à ses deux meilleures ventes, la crème Liftactiv Collagen Specialist et les ampoules Liftactiv Peptide-C.

➤ DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET SUR LA VERSION DIGITALE

(1) Source : International Dermatologists Barometer Wave 2, étude IQVIA, août 2020. (2) Source : IQVIA - Pharmatrend International - France, Italie et Espagne (en pharmacie et parapharmacie) ; Allemagne, Belgique, Pays-Bas, Suisse, Grèce et Autriche (pharmacie), en volume, année 2020 jusqu'à novembre.



Marc Toulemonde
Directeur Digital
et Marketing,
L'Oréal États-Unis

« Les États-Unis représentent le premier marché mondial de la Division Cosmétique Active, où la progression a été spectaculaire »



Le digital, booster de proximité

Face aux nombreux bouleversements liés aux périodes de confinement à travers le monde, les équipes de la Division Cosmétique Active ont démontré leur capacité d'adaptation rapide et leur agilité, en transformant leur relation avec les professionnels de santé et les distributeurs. Pour remplacer les visites en présentiel, plusieurs alternatives ont été mises en place. Les visites médicales se sont réinventées grâce à des formats à distance utilisant l'outil de collaboration en ligne Microsoft Teams, les messageries telles que WeChat en Chine, ou les webinaires. Cette nouvelle approche hybride, mixant le hors-ligne et le en-ligne, a permis de renforcer la relation de la Division avec ses parties prenantes.

➤ DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET SUR LA VERSION DIGITALE



La dermocosmétique allie performance et science

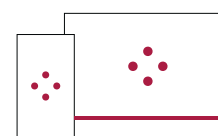
La Division Cosmétique Active dispose d'un portefeuille de marques qui s'appuient sur des innovations fortes issues des avancées scientifiques, telles que le microbiome, cet écosystème qui assure une protection cutanée et qui minimise le risque d'inflammation et de réactions épidermiques. L'ingrédient breveté et postbiotique Aqua Posae Filiformis, intégré à la formule du soin Lipikar Baume AP+M de La Roche-Posay, agit spécifiquement sur le microbiome et ainsi protège les peaux sensibles du dessèchement et des irritations.

➤ DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET SUR LA VERSION DIGITALE



FRANCE La centrale de Vichy mobilisée pour le personnel soignant

Dans le cadre du plan de solidarité européen mis en place par L'Oréal pour lutter contre la pandémie, les équipes de la centrale de distribution du Groupe à Vichy se sont mobilisées pour mettre à disposition du personnel médical, travaillant en centre de réanimation, plus de 100 cartons de crème Cicaplast Mains de La Roche-Posay. Ceci afin de soulager l'extrême sécheresse des mains des soignants, irritées par les lavages fréquents avec les solutions hydroalcooliques.



RETROUVEZ SUR LE WEB
lorealrapportannuel2020.com

- Au Japon, les protections solaires sont les nouveaux produits stars
- Découvrez comment les consommateurs britanniques sont devenus des fans de dermocosmétique



Cinq Atouts au service de
la performance économique,
environnementale et
sociétale du Groupe

56	FINANCE & JURIDIQUE
58	RECHERCHE & INNOVATION
60	OPÉRATIONS
62	DIGITAL
64	TECHNOLOGIES

Atouts



Finance & Juridique



Christophe Babule
Directeur Général
Administration et
Finances

« Les métiers de la Finance & Juridique ne cessent de se réinventer afin de continuer à accompagner le Groupe dans ses nouveaux défis »

Malgré les nombreux bouleversements de l'année 2020, les équipes Finance & Juridique sont plus que jamais déterminées à entretenir une relation fondée sur la confiance avec l'ensemble de leurs parties prenantes. Dès le début de la crise sanitaire, les fonctions de la Finance & Juridique ont joué un rôle clé grâce à une grande mobilisation de la première heure. La fonction a été un acteur indispensable du plan européen de solidarité mis en place par le Groupe au mois de mars : gel des créances des TPE/PME⁽²⁾ des circuits de distribution de L'Oréal, et raccourcissement des délais de paiement auprès des fournisseurs du Groupe les plus fragiles.

Pleinement inscrites dans la stratégie du Groupe, et convaincues de l'avenir de la performance extra-financière et responsable, les équipes de la Finance sont par ailleurs le partenaire indispensable du nouveau programme ambitieux de développement durable du Groupe, L'Oréal pour le Futur. Avec l'investissement à impact, un investissement socialement responsable, la Finance affirme sa volonté d'agir sur l'environnement et en matière sociale.

Les métiers de la Finance & Juridique ne cessent de se réinventer afin de continuer à accompagner le Groupe dans ses nouveaux défis tout en restant un levier de la prise de décision stratégique.

Plus de
2,28

millions de visites sur la version digitale du Rapport Annuel 2019⁽¹⁾

Plus de
5,92

millions de vues sur les vidéos du Rapport Annuel 2019⁽¹⁾



Proximité et transparence, les valeurs clés de la Communication Financière

À année exceptionnelle, mesures exceptionnelles : après décision du Conseil d'Administration le 12 mai 2020, l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de L'Oréal s'est tenue à huis clos le mardi 30 juin 2020. Il s'agissait d'une première en termes de format : 100 % digital. Le Groupe a souhaité faire de ce rendez-vous un moment privilégié d'information et d'échange avec tous ses actionnaires. Par ailleurs, le Rapport Annuel de L'Oréal, outil de proximité, est entièrement pensé et conçu pour ses audiences, avec comme objectif d'expliquer la stratégie du Groupe, de présenter les actions de l'année écoulée en toute transparence et de donner des perspectives d'évolution pour l'avenir.

➤ DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET SUR LA VERSION DIGITALE

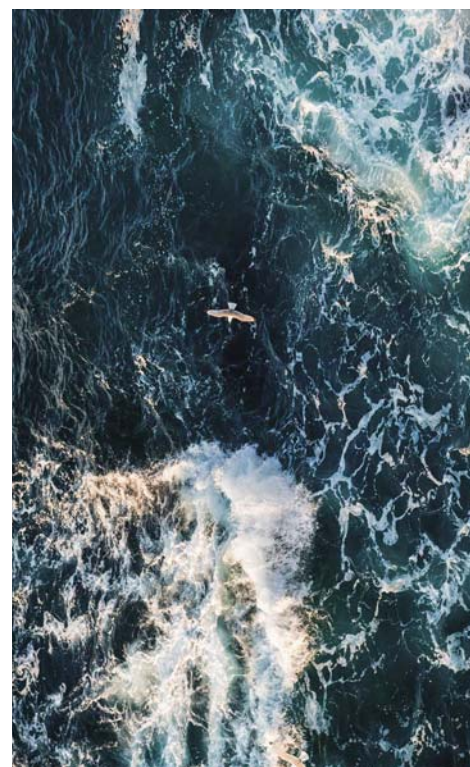
« Les enjeux environnementaux et sociaux sont tels aujourd'hui qu'en tant qu'entreprise nous devons essayer de contribuer à la transition écologique »

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

Créer de la valeur et investir dans un avenir plus durable

En développant une stratégie de croissance rentable à long terme, L'Oréal agit dans l'intérêt de l'ensemble de ses parties prenantes. Une approche qui place la performance financière et extra-financière du Groupe au cœur de la création de valeur. Avec l'annonce du programme L'Oréal pour le Futur, le Groupe a souhaité encore accélérer ses efforts et démontrer que les entreprises peuvent apporter des solutions face aux grands défis mondiaux. La Finance joue un rôle essentiel dans ce programme, grâce notamment à l'investissement à impact, en collaboration avec les équipes Responsabilité Sociétale et Environnementale du Groupe.

➤ DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET SUR LA VERSION DIGITALE



Thayers Natural Remedies et Takami Co complètent le portefeuille de marques de L'Oréal

L'Oréal a annoncé en juin 2020 la signature d'un accord avec Henry Thayer Company pour l'acquisition de Thayers Natural Remedies, une marque américaine de soin de la peau. La marque a été intégrée dans la Division des Produits Grand Public de L'Oréal. Le Groupe a par ailleurs annoncé en décembre 2020 avoir signé un accord en vue de l'acquisition de la société japonaise Takami Co, qui développe et commercialise des produits de soin de la peau.



RETROUVEZ SUR LE WEB lorealrapportannuel2020.com

- Plan de solidarité de L'Oréal : découvrez quel a été le rôle central de la Finance
- Aux États-Unis, L'Oréal protège ses clients historiques pendant la pandémie
- Quand la technologie se met au service d'une finance plus experte, grâce aux algorithmes et à l'intelligence artificielle

Recherche & Innovation



« Nos innovations naissent de la science »

Laurent Attal
Vice-Président,
Directeur Général
Recherche & Innovation ⁽¹⁾

En cette année particulièrement bouleversée, la priorité absolue de L'Oréal a été et reste la protection de ses collaborateurs. L'adaptation extrêmement rapide des équipes et des façons de travailler a permis de maintenir l'activité et de sécuriser les plans de lancement.

Une réorganisation qui a pu s'effectuer grâce à la mobilisation sans précédent des collaborateurs, en coordination avec les grandes marques et en fonction des décisions prises au niveau du Groupe pour déterminer les priorités absolues de chaque grand projet en cours.

Cette mobilisation remarquable a également permis, sur le plan de l'innovation à plus long terme, de **poursuivre la dynamique de construction d'un portefeuille d'innovations extrêmement prometteur,** plaçant le Groupe en très bonne position pour construire le futur de la beauté.

La Recherche & Innovation de L'Oréal confirme cette année son virage important vers les Green Sciences ⁽²⁾, répondant à des attentes de produits sûrs, respectueux de la santé et de l'environnement et toujours plus performants. Les Green Sciences, associées à l'accélération de la digitalisation, sont au cœur de la stratégie de la Recherche & Innovation. Les progrès majeurs des sciences de l'environnement, de l'agronomie, des biotechnologies permettent d'envisager la production d'actifs, de matériaux éco-respectueux et performants à partir de matières premières renouvelables, en utilisant la puissance du vivant.

C'est ainsi que notre innovation démarre par la science.

964

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

4 000

chercheurs dans
le monde

(1) Jusqu'au 31 janvier 2021, Barbara Lavernos est Directrice Générale Recherche, Innovation et Technologies depuis le 1^{er} février 2021 et sera Directrice Générale Adjointe en charge de la Recherche, Innovation et Technologies à compter du 1^{er} mai 2021. (2) Disciplines sur lesquelles s'appuie L'Oréal pour atteindre ses objectifs de développement durable tout en offrant des niveaux inédits de performance des produits à ses consommateurs.



Green Sciences⁽¹⁾ : utiliser la puissance du vivant

Alors que L'Oréal a annoncé son nouveau programme de développement durable L'Oréal pour le Futur, le programme d'innovation du Groupe s'appuie sur le potentiel des *Green Sciences*, qui rassemblent, entre autres, les biotechnologies, la biologie de synthèse et la chimie verte. Elles répondent parfaitement aux attentes des consommateurs à la recherche de produits de beauté sûrs, respectueux de la santé et de l'environnement, sans compromis sur la performance. La transition vers les *Green Sciences* permet de concilier l'accès aux nouvelles matières premières et la formulation éco-conçue, soit une nouvelle approche plus respectueuse de l'environnement.

➤ DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET SUR LA VERSION DIGITALE



Le soin de la peau conjugue science et digital

Pour accélérer la transformation de ses laboratoires et développer son portefeuille d'innovations, la Recherche & Innovation de L'Oréal intègre dans son fonctionnement l'utilisation des données permettant à ses chercheurs de faire des découvertes scientifiques plus rapidement. En s'appuyant en parallèle sur l'intelligence artificielle et les algorithmes, la Recherche du Groupe renforce sa capacité à créer des produits et des services toujours plus personnalisés pour les consommateurs. La science, conjuguée aux nouvelles technologies, est la clé des innovations qui font le succès des produits de soin de la peau.

➤ DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET SUR LA VERSION DIGITALE

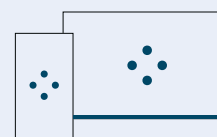
INDE À la pointe de la phytochimie : le centre de Recherche Avancée de Bangalore

Avec ses 2 000 m², le centre de Recherche Avancée de Bangalore est spécialisé dans les extraits naturels, sûrs et performants développés grâce aux *Green Sciences*⁽¹⁾. Le centre est très réputé pour ses innovations concernant les matières premières avancées issues de la chimie verte.



« Nous sommes ravis de commencer une nouvelle collaboration avec L'Oréal pour aller plus loin dans la recherche de solvants verts »

Dr Estelle Métay, Chargée de Recherche au CNRS, Université de Lyon



RETROUVEZ SUR LE WEB
lorealrapportannuel2020.com

- La Recherche au service de la beauté inclusive, ou comment conjuguer perfectionnement des outils de mesure avec progrès du digital pour les meilleurs produits
- Coup de projecteur sur l'engagement solidaire de la Recherche & Innovation
- L'Oréal et l'Université de Lyon ont mis en place un partenariat pour imaginer les solvants de demain

(1) Disciplines sur lesquelles s'appuie L'Oréal pour atteindre ses objectifs de développement durable tout en offrant des niveaux inédits de performance des produits à ses consommateurs.

Opérations



Barbara Lavernos
Directrice Générale
Technologies
et Opérations⁽¹⁾

« Agilité, engagement et excellence opérationnelle : les clés du succès pour les Opérations afin de faire face à la pandémie et accompagner la croissance de L'Oréal »

Au cours de cette année sans précédent en termes de bouleversements dans le monde, les Opérations de L'Oréal ont été, plus que jamais, au cœur des enjeux du Groupe. D'abord et avant toute chose pour protéger l'ensemble de nos collaborateurs, ensuite pour réussir à satisfaire et livrer l'ensemble de nos consommateurs à travers le monde. Les équipes Opérations se sont par ailleurs mobilisées mondialement pour apporter toute leur contribution dans le programme d'aide et de solidarité engagé par le Groupe pour lutter contre la pandémie de Covid-19.

Grâce à l'avancée technologique des Opérations de L'Oréal et à leur capacité de transformation agile, les équipes ont parfaitement embrassé la double accélération liée au contexte imprévu de l'année. Elles ont, d'une part, maintenu opérationnelles toutes nos activités industrielles et logistiques grâce au digital et, d'autre part, pu faire face à l'accélération inédite du e-commerce.

La solidarité, et les liens forts historiques avec notre écosystème de fournisseurs à nos côtés, a également été clé durant cette crise et a révélé toute sa puissance pour fournir tout le matériel nécessaire à la production du gel hydroalcoolique et adapter les approvisionnements aux nouveaux profils de commandes.

Les Opérations de L'Oréal font à nouveau la preuve de leur expertise, de leur engagement, de leur capacité d'adaptation continue et de leur excellence opérationnelle dans un contexte volatil, tout en s'inscrivant au cœur des nouveaux engagements ambitieux du Groupe à horizon 2030 en matière de développement durable via le programme L'Oréal pour le Futur.

5,8

millions de litres de gel hydroalcoolique produits par L'Oréal

50

usines et centrales de distribution ont atteint la neutralité carbone

(1) Jusqu'au 31 janvier 2021, puis Directrice Générale Recherche, Innovation et Technologies. Directrice Générale Adjointe en charge de la Recherche, Innovation et Technologies à compter du 1^{er} mai 2021. Antoine Vanlaeys est Directeur Général Opérations depuis le 1^{er} février.



Le digital, booster d'agilité

Le virage digital amorcé par le Groupe il y a plusieurs années a préparé le terrain d'une double accélération au sein des Opérations de L'Oréal : la mise en œuvre de solutions efficaces pour inventer de nouveaux modes de travail à distance ainsi que l'agilité des activités d'usine et de la *supply chain*⁽¹⁾ pour répondre à l'explosion du e-commerce. Aux nouvelles technologies qui ne cessent d'enrichir les métiers des Opérations s'est ajoutée la détermination des équipes à s'adapter extrêmement rapidement à ce nouveau contexte et à accélérer les transformations technologiques.

➤ DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET SUR LA VERSION DIGITALE

« Nous travaillons sur différents *packagings*⁽²⁾ remplaçant la majorité du plastique par un matériau renouvelable issu de filières certifiées »

Delphine Bromberger, Directrice Innovation Packaging, Soins de la peau, Hygiène, Parfum, L'Oréal



Agir collectivement pour une transformation encore plus durable

Avec le programme L'Oréal pour le Futur, annoncé en 2020, le Groupe aborde une nouvelle phase dans sa démarche de développement durable. Les Opérations de L'Oréal jouent un rôle essentiel dans cette stratégie ambitieuse de transformation en y intégrant l'ensemble de leur écosystème, c'est-à-dire les fournisseurs, pour adopter un modèle plus durable. Et pour répondre à l'évolution des attentes des consommateurs, L'Oréal place l'innovation au cœur de sa stratégie. Renforcée par les partenariats avec les fournisseurs, elle permet de concilier la qualité optimale des produits avec l'amélioration de leur impact environnemental. Ces efforts se retrouvent notamment dans le domaine des emballages.

➤ DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET SUR LA VERSION DIGITALE

CHINE La centrale de distribution de Suzhou révolutionne la *supply chain*⁽¹⁾

La centrale de Suzhou est un exemple en matière d'agilité avec l'automatisation et la planification avancée des flux de commandes pilotées par des experts. La centrale permet de répondre à la forte croissance de la demande du marché chinois et à l'explosion du e-commerce. La robotisation permet aussi d'apporter une meilleure ergonomie de travail aux collaborateurs. La transformation de cette centrale s'accélère encore avec une préparation de colis automatisée et par l'utilisation de logiciels performants de gestion des stocks et des commandes.



RETROUVEZ SUR LE WEB lorealrapportannuel2020.com

- Coup de projecteur sur les équipes des Opérations de L'Oréal, solidaires et pleinement mobilisées dès le début de la pandémie
- Comment est né le premier tube cosmétique intégrant du carton ? Retour en images sur le partenariat entre L'Oréal et Albéa
- L'Oréal soutient les autorités dans l'urgence médicale et collabore avec la cellule de crise de l'État français pour trouver et acheter le matériel médical manquant
- Quand les cosmétiques utilisent les nouvelles technologies de traçabilité pour garantir plus de transparence au consommateur

(1) Chaîne de valeur. (2) Emballages.

Digital



Lubomira Rochet
Directrice Générale
Digital

« Le digital est l'un des principaux piliers de croissance de L'Oréal, et cette tendance s'est encore renforcée pendant la crise »

Lubomira Rochet, Directrice Générale Digital de L'Oréal, et Parham Aarabi, fondateur et Président-Directeur Général de ModiFace⁽³⁾, échangent sur la technologie de réalité augmentée ModiFace et en quoi elle se révèle si pertinente aujourd'hui dans l'expérience des consommateurs.

Lubomira Rochet : Le digital est l'un des principaux piliers de croissance de L'Oréal, et cette tendance s'est encore renforcée pendant la crise. Nous devons notre avancée aux dix dernières années que nous avons consacrées à bâtir cette puissance digitale qui a fait de L'Oréal ce qu'elle est aujourd'hui : une entreprise avant tout digitale, qui a su faire face à l'adversité et qui façonne le futur de notre industrie de la beauté.

L'Oréal a su accélérer ses capacités en e-commerce et maintenir une relation de proximité avec ses consommateurs grâce aux médias digitaux. Notre agilité est également un facteur essentiel, qui nous a permis d'absorber la diminution des ventes dans les points de vente physiques. Le e-commerce a compensé 50 % de ces pertes. Les partenariats et les start-ups jouent également un rôle majeur en tant que pionniers de la *Beauty Tech*⁽⁴⁾, et savent aussi redéfinir l'expérience beauté pour nos consommateurs.

Parham, pourrais-tu nous parler de ModiFace et nous dire en quoi la technologie de réalité augmentée est si pertinente dans l'expérience consommateur ?

Parham Aarabi : La technologie ModiFace aide les consommateurs à comprendre et à explorer les produits confortablement chez eux. L'expérience est à la fois très utile et très enrichissante, notamment dans cette période que nous traversons.

Lubomira Rochet : Grâce à cette collaboration, la technologie d'essayage virtuel ModiFace est désormais déployée dans 80 pays, pour 30 des marques de L'Oréal.

Nos voies et perspectives d'innovation sont nombreuses, et je suis très heureuse de poursuivre ce partenariat avec toutes les équipes ModiFace.

➔ RETROUVEZ L'INTERVIEW COMPLÈTE SUR LA VERSION DIGITALE

26,6 %

part du e-commerce⁽¹⁾
dans le chiffre d'affaires
consolidé

1,25

milliard de visites
sur nos sites Internet⁽²⁾

(1) Chiffre d'affaires sur nos sites en propre + estimation du chiffre d'affaires réalisé par nos marques correspondant aux ventes sur les sites e-commerce de nos distributeurs (donnée non audité). (2) Source : Données Google Analytics - comptes L'Oréal. (3) ModiFace a été acquise par L'Oréal en 2018. (4) Nouvelles technologies au service de l'industrie cosmétique.



La digitalisation, stratégie gagnante sur tous les fronts

La transformation digitale de L'Oréal a permis de créer de nouvelles relations, fondées sur l'innovation, la transparence et la confiance, avec les consommateurs et les collaborateurs. Lorsque les points de vente physiques ont fermé, L'Oréal disposait de toutes les capacités pour rester en contact avec ses clients et continuer à proposer ses produits. Le Groupe a tiré le meilleur parti de l'innovation et du e-commerce, ce dernier ayant atteint près de 27 % de ses ventes en 2020⁽²⁾.

➤ DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET SUR LA VERSION DIGITALE

THAÏLANDE Le social commerce⁽¹⁾ bat son plein

La Thaïlande représente l'un des pays d'Asie du Sud-Est avec le plus fort potentiel en *social commerce* du fait de la pénétration des médias sociaux et du e-commerce, phénomène qui s'est amplifié pendant la période de confinement liée à la Covid-19. Parmi les facteurs de ce succès, l'engagement des équipes, l'avance de L'Oréal dans le domaine du e-commerce sur les réseaux sociaux, et la qualité de la relation entre ses marques et les consommateurs.



« Maintenant que chacun passe plus de temps à la maison, l'essayage virtuel est devenu un outil essentiel, une technologie incontournable pour vivre l'expérience des produits de beauté »

Parham Aarabi, Fondateur et Président-Directeur Général de ModiFace⁽³⁾



Le commerce social, la nouvelle forme de e-commerce

Le commerce social permet aux consommateurs, aux influenceurs, aux experts, aux conseillers beauté ou aux conseillers de vente de commercialiser des marques et des produits sur les réseaux sociaux via des formats tels que l'achat direct ou le *live streaming*⁽⁴⁾. L'Oréal répond à ce nouveau monde de la beauté plus connecté que jamais, la beauté 3.0, en pleine accélération sur YouTube, Facebook, Instagram, WeChat, TikTok, etc. Avec ce nouveau modèle, c'est un puissant écosystème de prescripteurs qui se transforme en ambassadeurs de marques et vendeurs en ligne.

➤ DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET SUR LA VERSION DIGITALE

RETROUVEZ SUR LE WEB lorealrapportannuel2020.com

- L'Oréal veut rendre la *Beauty Tech* accessible sur tous les points de vente pour offrir aux consommateurs des services « augmentés »
- Le Canada, l'un des pays les plus connectés au monde, offre un paysage de e-commerce varié

(1) Forme de e-commerce qui permet aux consommateurs, aux influenceurs, aux experts, aux conseillers beauté ou aux conseillers de vente de commercialiser des marques et des produits sur les réseaux sociaux. (2) Chiffre d'affaires sur nos sites en propre + estimation du chiffre d'affaires réalisé par nos marques correspondant aux ventes sur les sites e-commerce de nos distributeurs (donnée non audité). (3) ModiFace a été acquise par L'Oréal en 2018. (4) Diffusion de vidéos en direct par des influenceurs sur les réseaux sociaux.

Technologies



« Projeter
L'Oréal dans
le futur avec
la *Beauty Tech*⁽³⁾ »

Barbara Lavernos
Directrice Générale
Technologies
et Opérations⁽⁴⁾

L'Oréal a annoncé en 2018 sa volonté de devenir le champion de la *Beauty Tech* et s'est doté d'un programme d'accélération qui place les nouvelles technologies au cœur de sa stratégie. L'ambition : créer la beauté du futur en devenant l'entreprise du futur.

Restructurant profondément son patrimoine *IT*⁽⁵⁾, L'Oréal a parallèlement accéléré sa trajectoire mondiale de déploiement des nouvelles technologies auprès de tous les acteurs de l'entreprise ainsi qu'auprès des consommateurs. Ces innovations technologiques permettent de répondre aux nouvelles aspirations de beauté, mais aussi, au sein de l'entreprise, de transformer nos méthodes de travail et d'augmenter chacun de nos métiers par des solutions *Tech* basées sur la donnée en temps réel, les algorithmes et l'intelligence artificielle.

Durant la crise sanitaire de la Covid-19, les équipes Technologies et *Beauty Tech* de L'Oréal se sont révélées déterminantes pour assurer la continuité de l'activité et accompagner les besoins de chacun : collaborateurs, fournisseurs et consommateurs. Les Technologies ont également permis de relever le défi de l'accélération sans précédent du e-commerce, dans un contexte inégalé d'accroissement des commandes.

Grâce au développement de son programme *Beauty Tech*, L'Oréal propose à ses consommateurs des produits et services hautement personnalisés, « augmentés », avec une qualité expérientielle inégalée, et invente avec ses collaborateurs une nouvelle façon de travailler.

55 633

collaborateurs connectés
à distance pendant la crise
de la Covid-19⁽¹⁾

5

millions de réunions
virtuelles organisées
via Microsoft Teams⁽²⁾

(1) Entre le 1^{er} mars et le 30 juin 2020. (2) Source : estimation L'Oréal. (3) Nouvelles technologies au service de l'industrie cosmétique. (4) Jusqu'au 31 janvier 2021. Barbara Lavernos est Directrice Générale Recherche, Innovation et Technologies depuis le 1^{er} février et sera Directrice Générale Adjointe en charge de la Recherche, Innovation et Technologies à compter du 1^{er} mai 2021. (5) Information technologies : technologies de l'information.

« La crise liée à la Covid-19 nous a démontré que nous avons à disposition tous les éléments nécessaires à une réinvention de nos modes de travail, d'innovation et de production »

Étienne Bertin, Directeur des Systèmes d'Information, L'Oréal



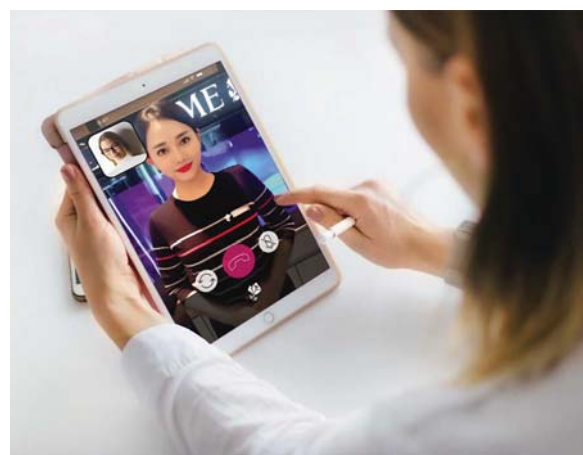
Inventer la beauté du futur avec la **Beauty Tech**⁽¹⁾

Afin d'accélérer le rythme des innovations, les Technologies ont développé un programme spécifique : le *Tech Accelerator*. L'application *TrendSpotter* a été initiée dans ce cadre. Sa technologie de détection s'appuie sur l'intelligence artificielle pour repérer les tendances beauté d'avant-garde. Associée à l'expertise de L'Oréal, elle permet de créer des produits parfaitement adaptés aux aspirations naissantes des consommateurs. Dans un contexte toujours plus incertain, les attentes sont élevées : améliorer la précision des prévisions de ventes, s'assurer de la disponibilité des produits... Autant de défis auxquels répond *Demand Sensing*, autre programme du *Tech Accelerator* et élément clé de la transformation digitale de la chaîne d'approvisionnement de L'Oréal.

➤ DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET SUR LA VERSION DIGITALE

Quand les technologies dessinent les nouvelles façons de travailler

Les équipes Technologies de L'Oréal ont su accompagner une accélération sans précédent face à la crise engendrée par la pandémie. Alors que la majorité des pays dans lesquels le Groupe est implanté adoptait des mesures de confinement, les équipes ont réussi à relever un double défi : la généralisation du travail à distance et la continuité des affaires. Ainsi les Technologies ont été au cœur des solutions pour mieux répondre aux besoins de chacun, et notamment ceux des consommateurs pendant la période de fermeture de la plupart des commerces.



Augmenter la capacité à innover des chercheurs

Les équipes Technologies travaillent en étroite collaboration avec la Recherche & Innovation de L'Oréal afin de poursuivre le développement des futures technologies de pointe dans le domaine de la personnalisation et des équipements liés à la beauté. Elles ont pour ambition commune de toujours mieux comprendre les besoins des consommateurs, concevoir les meilleures formules, garantir la qualité et mesurer l'efficacité pour atteindre des niveaux de performance sans cesse plus élevés. Ainsi le projet Chloé 2.0 permet, grâce à ces croisements d'informations, d'accélérer la recherche de performance et la transition vers les matières premières issues des *Green Sciences*⁽²⁾.

➤ DÉCOUVREZ L'ARTICLE COMPLET SUR LA VERSION DIGITALE



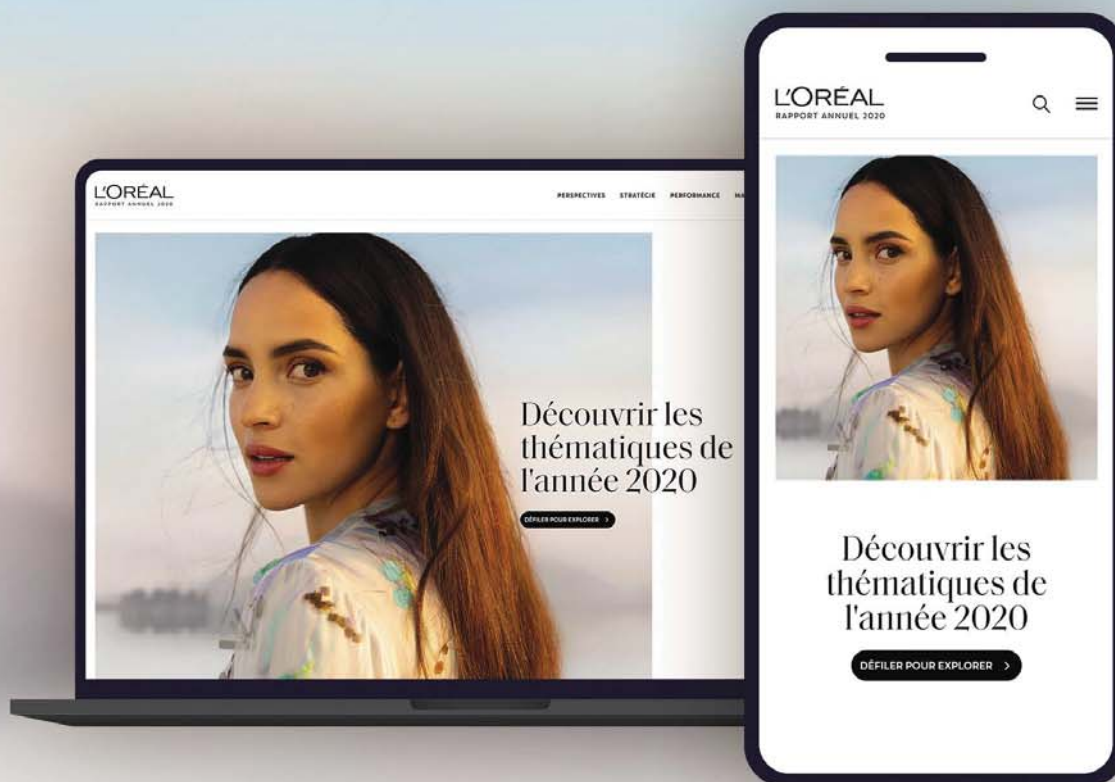
RETROUVEZ SUR LE WEB lorealrapportannuel2020.com

- Nos deux experts nous expliquent en vidéo comment télétravail rime avec accélération digitale
- Dans les hôpitaux, des tablettes pour maintenir le lien avec les proches, un projet solidaire de L'Oréal au Brésil
- À la rencontre de Andréa, Feng et Sinead, ces femmes qui font avancer la Tech

(1) Nouvelles technologies au service de l'industrie cosmétique. (2) Disciplines sur lesquelles s'appuie L'Oréal pour atteindre ses objectifs de développement durable tout en offrant des niveaux de performance inédits des produits à ses consommateurs.

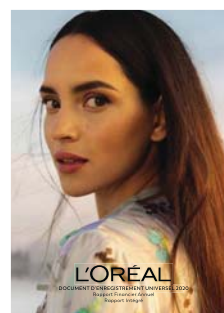
Retrouvez toutes nos publications 2020

► lorealrapportannuel2020.com



► LE RAPPORT ANNUEL

L'année 2020 de L'Oréal, celle des Divisions, des marques et des pays au service de la performance financière et extra-financière.



► LE DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Le Document d'Enregistrement Universel 2020 comprenant le Rapport Intégré, le Rapport Financier Annuel et le Rapport sur la Responsabilité Sociale Environnementale et Sociétale.

Vos interlocuteurs

Actionnaires individuels et autorités de marché

Christian Munich
cmunich@loreal-finance.com

Angélique Fruchtenreich
afruchtenreich@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

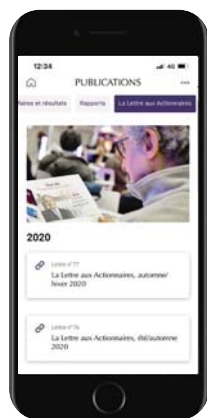
Françoise Lauvin
flauvin@loreal-finance.com

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

Journalistes

Domitille Fafin
corporatepress@loreal.com

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



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

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

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

Édité par la Direction de la Communication Financière et par la Direction Branding
et Image Corporate.

Crédits photo : Hunter & Gatti/Armani (couverture, p. 66), Thomas Laisné/La Company/L'Oréal (p. 2-5, p. 7, p. 9, p. 34), Stéphane de Bourgies (p. 7, p. 9), Thomas Gagny (p. 7), L'Oréal (p. 7, p. 9-10, p. 14, p. 40, p. 45, p. 47-49, p. 51, p. 65), Harald Schnauder (p. 7), Emmanuel Crooy (p. 7), Alain Buu (p. 9, p. 56), David Arraez (p. 9), Julien Weber (p. 9, p. 43), Jean-François Robert/L'Oréal (p. 9, p. 18, p. 39), Éric Mercier/L'Oréal (p. 9-10), Pierre-Olivier/Capa Pictures (p. 9, p. 51, p. 60, p. 64), Zhou Qi (p. 9), Reinhard Oehner (p. 9, p. 12), Bertrand Stark (p. 9), Stéphane Gallois/L'Oréal (p. 9, p. 62), Quentin Crestinu (p. 9, p. 47), Adrian Bedoy/L'Oréal (p. 10), L'Oréal Paris (p. 10, p. 25, p. 57, p. 60), L'Oréal Produits Professionnels (p. 10), Volodymyr Kalyniuk/Getty Images (p. 12), Giorgio Fochesato/Westend61/Getty Images (p. 13), Congyang Zhong/L'Oréal (p. 13), Garnier (p. 14-15), Dudarev Mikhail/Getty Images (p. 15), Paolo Verzzone/Agence Vu/L'Oréal (p. 15), Célia Almuedo/L'Oréal (p. 16), Lucagavagna/iStock (p. 16-17), Monkey Business Images/iStock (p. 16-17), Svend Andersen/L'Oréal (p. 17), Ethisphere (p. 17), L'Oréal Australie (p. 18), IT Cosmetics (p. 19), Shutterstock (p. 19), Syda Productions/Shutterstock (p. 19), Éric Mailet/L'Oréal Paris (p. 20), Publicis (p. 20-21), Kérastase (p. 21, p. 37), Sofia Sanchez & Mauro Mongiello/L'Oréal (p. 22), Sabine Villiard/Garnier (p. 23), Sabine Villiard/Open Space Paris/Garnier (p. 23), CAI (p. 23), Stefan Rappo/Vichy (p. 23), Maybelline New York (p. 24), L'Oréal Chine (p. 24), L'Oréal Travel Retail (p. 24), McCann Agency/Vichy (p. 26, p. 52-53), Marine Billet Photographe/Garnier (p. 26, p. 40-41), L'Oréal Professionnel (p. 27), Gordon Von Steiner (p. 30), StockByM/iStock (p. 30), Chris Hepburn/iStock (p. 30), Aphotostony/iStock (p. 31), Microgen/iStock (p. 31), Easyturn/iStock (p. 31), Sergey Dzyuba/Shutterstock (p. 31), Tempura/Getty Images (p. 32), Éric Larrayadieu/L'Oréal (p. 32-33, p. 54, p. 61), Dorian Huet/L'Oréal Paris (p. 33), Garnier (p. 34-35), Lancôme (p. 34-35, p. 63), CeraVe (p. 35), Julie Vallon (p. 35), McCann Agency (p. 38), L'Oréal Hong Kong (p. 39, p. 44-45), X-Track/L'Oréal Paris (p. 41), Christine Kreiselmaier/Garnier (p. 41), Alexi Lubomirski/Lancôme (p. 42), Alexandre Weinberger/Lancôme (p. 44-45), Helena Rubinstein (p. 45), YSL Beauty (p. 45), Redken (p. 46, p. 49), Inez&Vinoodh/Kérastase (p. 48-49), Christian Kettiger/La Roche-Posay (p. 50), L'Oréal USA (p. 52), Denis Boussard/La Roche-Posay (p. 53), Cosmétique Active (p. 53), Guillaume Bosselin (p. 53), Fizkes/Shutterstock (p. 53), Candice Milon/Helena Rubinstein (p. 54-55), Ipopba/iStock (p. 55), Claudia Revidat/L'Oréal (p. 56), Peter Adams/Getty Images (p. 57), Takami Co (p. 57), Nathalie Oundjian/L'Oréal Recherche & Innovation (p. 58), Thomas Gagny/Divergence/ L'Oréal (p. 58), Matteo/L'Oréal Recherche & Innovation (p. 59), Getty Images (p. 59), Ravindra Babu Chandra Shekaraiah (p. 59), Toys films (p. 61), Xiaonan/L'Oréal (p. 61), Dorian Huet/L'Oréal (p. 62), Valentin Fougeray/L'Oréal Paris (p. 63), L'Oréal Thaïlande (p. 63), Metamorworks/iStock (p. 64), Eternalcreative/iStock (p. 65), Brauns/iStock (p. 65), L'Oréal/DR, X.
Création et réalisation : 26 rue du Sentier, 75002 Paris - France.

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



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



La version numérique de ce document est conforme aux normes pour l'accessibilité des contenus du web, les WCAG 2.1, 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. Version e-accessible par Ipeids

L'ORÉAL

Société Anonyme au capital de 111 974 316,00 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-finance.com

Retrouvez l'intégralité du Rapport Annuel 2020

sur lorealrapportannuel2020.com
ou sur l'application L'Oréal Finance