

RAPPORT
D'ACTIVITÉ
2016

L'ORÉAL

Découvrez en ligne
L'INTÉGRALITÉ DU
RAPPORT D'ACTIVITÉ 2016
sur le site **loreal.fr**
ou avec l'appli L'Oréal Finance*



Des vidéos et des contenus exclusifs
sur la version digitale !



* Comment y accéder à partir de cette version imprimée ?

1. Téléchargez l'appli L'Oréal Finance sur votre smartphone ou votre tablette, à partir de l'App Store ou de Google Play.
2. Dans l'appli L'Oréal Finance, allez dans la rubrique "Publications"/ "Rapports Annuels" et cliquez sur l'option "Flashez cette page".
3. Tout au long de ce rapport imprimé, les vidéos et sujets enrichis sont signalés par le symbole ci-contre :
4. Flashez la page que vous êtes en train de lire pour accéder directement à ces contenus supplémentaires.

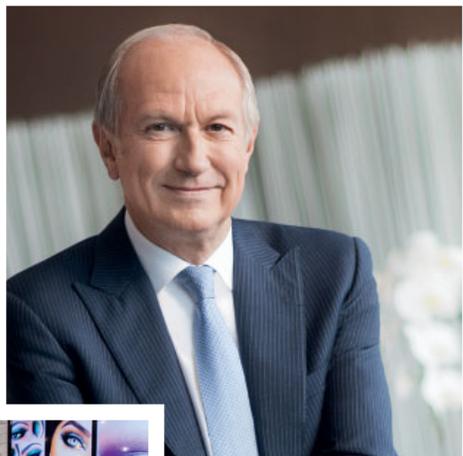


En couverture : L'Oréal consacre la couverture de son Rapport d'Activité 2016 à la marque de maquillage américaine Urban Decay, élue "marque beauté prestige de l'année" par le magazine *WWD*. Le visuel est issu de la campagne de lancement de Vice Lipstick, qui est déjà un succès mondial.

Sommaire

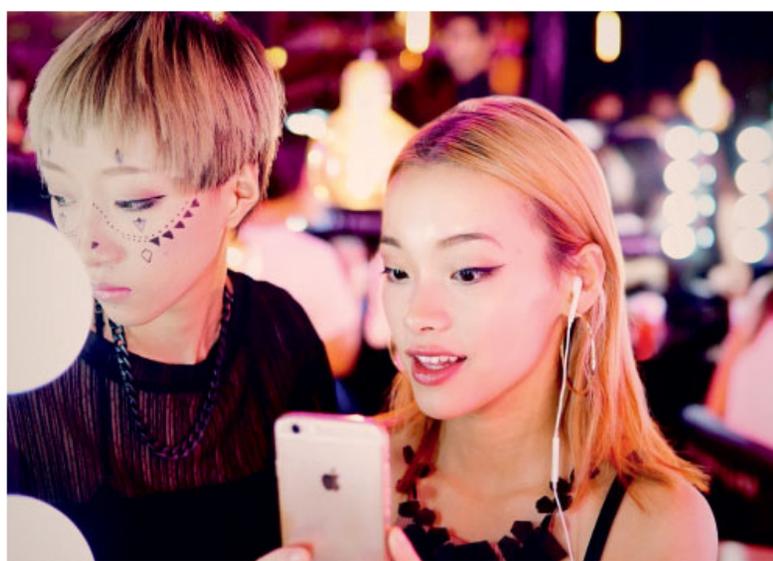
Perspectives

03 _ Perspectives par Jean-Paul Agon,
Président-Directeur Général



Stratégie

06 _ Mission et Stratégie
08 _ Conseil d'Administration
10 _ Comité Exécutif
12 _ Engagements
14 _ Éthique



Performance

16 _ Marché cosmétique
19 _ L'Oréal en chiffres
24 _ Avancées mondiales

Expertises

44 _ Recherche et Innovation
46 _ Opérations
48 _ Digital
50 _ Relations Humaines
52 _ Administration et Finances
54 _ Responsabilité sociale et
environnementale



Marques

26 _ Produits Grand Public
30 _ L'Oréal Luxe
34 _ Produits Professionnels
38 _ Cosmétique Active
42 _ The Body Shop

89300
 *collaborateurs*

Flottille
mondiale de
34
marques
complémentaires

473
brevets déposés
en 2016

1^{er}
 *groupe
cosmétique
mondial⁽¹⁾*

140
pays 

25,84
milliards d'euros
de chiffre d'affaires⁽²⁾

4,54
milliards d'euros de
résultat d'exploitation⁽²⁾

Engagements
 *à horizon 2020*
"Sharing Beauty With All⁽³⁾"



2016 a été une nouvelle belle année pour L'Oréal. Nous avons accéléré notre croissance, surperformé à nouveau le marché et renforcé notre position de leader mondial de la beauté.



2016 a été une nouvelle belle année pour L'Oréal. Trois de nos Divisions – L'Oréal Luxe, Produits Grand Public et Cosmétique Active – ont réalisé de vraies avancées. Et nous avons gagné des parts de marché dans chacune de nos trois grandes régions. 2016 a également été un bon cru en innovations emblématiques et en acquisitions stratégiques. IT Cosmetics, Atelier Cologne, Saint-Gervais Mont Blanc et CeraVe⁽¹⁾ : quatre acquisitions très différentes, qui viennent parfaitement compléter notre flotte mondiale de marques en nous permettant de répondre à de nouveaux désirs de beauté. Enfin, la qualité de nos résultats démontre une nouvelle fois la robustesse de notre modèle économique, fortement créateur de valeur. ...

(1) Annoncée le 10 janvier 2017, finalisée le 6 mars 2017.

2016 a été une année de nouveaux progrès dans la **transformation** de notre groupe vers un L'Oréal encore plus digital, efficace, agile et durable.



=====
Inauguration du centre Charles Zviak, à Clichy (France).

Nous avons accentué notre leadership en matière de **beauté connectée**. Nos ventes e-commerce ont progressé de + 33%⁽¹⁾, ce qui en fait l'équivalent du 4^e pays du groupe. Plus de 30% de nos dépenses média se font maintenant en digital, avec une communication toujours mieux ciblée, et donc plus efficace. Nous avons recruté 1 600 experts et formé près de 10 fois plus de collaborateurs. Dans toutes les Divisions, le digital amplifie la force de nos marques et les rend encore plus proches de leurs consommateurs.

Nous avons également poursuivi notre programme de transformation **Industrie 4.0**, qui intègre toutes les nouvelles opportunités offertes par la digitalisation.

C'est une véritable révolution industrielle et logistique que nous sommes en train d'accomplir sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Nous avons aussi continué à nous transformer pour atteindre nos objectifs de développement durable, fixés dans le cadre de notre programme **"Sharing Beauty With All⁽²⁾"**. 2016, année charnière à mi-parcours de notre ambition 2020, a vu des avancées majeures, en particulier en innovation et en production durables. Nous avons atteint et même dépassé notre objectif de - 60% d'émissions de CO₂, avec quatre ans d'avance⁽³⁾.

Tous ces efforts pour construire le nouveau L'Oréal partent d'une conviction profonde : c'est un formidable **Nouveau Monde de la Beauté** qui est en train de naître.

Le monde change autour de nous à une vitesse vertigineuse, et le Monde de la Beauté se transforme radicalement. Alors que le digital et les réseaux sociaux sont omniprésents dans la vie de chacun, nous entrons dans l'ère de la **"social beauty⁽⁴⁾"**. Une ère où la beauté devient encore plus essentielle, parce qu'à travers son apparence chacun peut exprimer sa personnalité, et où se sentir bien est fondamental à la fois pour soi-même et dans le rapport aux autres.



=====
Visite à l'usine L'Oréal de Karlsruhe (Allemagne).

Ce Nouveau Monde de la Beauté représente une **opportunité unique** pour L'Oréal : nous sommes en effet les mieux placés pour être à la fois le moteur et le leader de cette réinvention.

D'abord, grâce à notre **supériorité en Recherche et Innovation**, qui nous donne une vraie longueur d'avance en matière de qualité, d'efficacité, de sécurité et de sincérité de nos produits. Ce qui, plus que jamais, correspond aux exigences des consommateurs. Notre capacité d'innovation s'étend aux services, comme avec Makeup Genius, My UV Patch ou la brosse connectée de Kérastase.

Ensuite, grâce à notre aptitude à **saisir les tendances émergentes** et à proposer très vite des produits qui répondent à ces nouvelles aspirations

que sont par exemple les désirs de maquillage, de naturel ou de personnalisation. Également grâce à notre **proximité** et à la **qualité** de nos **interactions avec les consommateurs**. Le digital, en particulier, permet un dialogue permanent et des conseils personnalisés. Avec plus d'un milliard de visiteurs sur les sites web et réseaux sociaux de nos marques, L'Oréal est clairement le champion de la beauté connectée. Mais aussi grâce à notre **capacité à explorer tous les circuits de distribution directe**, comme le e-commerce ou les boutiques ouvertes par certaines de nos marques.



Et enfin, grâce à nos **caractéristiques uniques**, parfaitement adaptées à ce Nouveau Monde de la Beauté.

Notre **flottille mondiale de marques**, répondant chacune à des attentes spécifiques ; notre **présence** dans **tous** les circuits, **toutes** les catégories, gammes de prix et régions du monde ; notre **organisation agile et flexible**, à la fois concentrée sur le plan stratégique et décentralisée sur le plan opérationnel ; et enfin notre **culture entrepreneuriale** et nos équipes fortement engagées.



Stand L'Oréal lors du salon Vivatech à Paris (France).

De ce nouvel âge d'or de la beauté, L'Oréal compte profiter pleinement. Plus qu'aucune autre entreprise, puisque nous sommes et serons l'entreprise de la beauté. Celle qui offre à toutes les femmes et tous les hommes de la planète le meilleur de la beauté, accomplissant ainsi sa mission : la Beauté pour Tous.

(1) Chiffre d'affaires sur les sites en propre et estimation du chiffre d'affaires réalisé par les marques correspondant aux ventes sur les sites e-commerce des distributeurs (donnée non audité). Croissance à données comparables. (2) Partager la beauté avec tous. (3) Dans les usines et centrales de distribution. Période 2005-2016. En valeur absolue. (4) Expression de la beauté liée à l'omniprésence du digital et des réseaux sociaux.



NOTRE MISSION **la Beauté pour Tous**

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



NOTRE STRATÉGIE **l'Universalisation**

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

NOS MARQUES

Une flotte mondiale

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

PRODUITS GRAND PUBLIC



L'ORÉAL LUXE



PRODUITS PROFESSIONNELS



COSMÉTIQUE ACTIVE



Le Conseil d'Administration



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

JEAN-PAUL AGON
Président-Directeur Général

Une gouvernance stable dans un univers cosmétique en mouvement



La composition du Conseil 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 aux côtés du Président-Directeur Général, cinq administrateurs issus des grands actionnaires de L'Oréal, sept administrateurs indépendants et deux administrateurs représentant les salariés.

La diversité et la complémentarité des expertises industrielles, financières et entrepreneuriales des administrateurs permettent une compréhension rapide et approfondie des enjeux de développement de L'Oréal, leader d'un marché cosmétique mondialisé et très concurrentiel où les exigences d'innovation et d'adaptation sont très fortes. La majorité d'entre eux disposent d'une expérience de Direction de groupes internationaux au plus haut niveau. En 2016, la composition du Conseil s'est encore diversifiée, féminisée et internationalisée. Le Conseil compte désormais 46 % d'administratrices et 50 % des Comités sont présidés par des femmes administratrices indépendantes.

Un rôle de réflexion et d'impulsion stratégique



Le Conseil d'Administration concentre l'essentiel de ses travaux sur les questions de stratégie pour favoriser et accélérer la transformation du groupe vers un L'Oréal plus universel, plus digital, plus durable.

Le Conseil est informé tout au long de l'année de l'activité et des résultats du groupe, de l'évolution des marchés et des attentes des consommateurs partout dans le monde. Il examine les projets d'acquisition, lesquels ont été nombreux

en 2016. Il rencontre régulièrement les principaux dirigeants du groupe.

Ce dialogue transparent et constructif permet d'aboutir à une vision partagée de la stratégie, qui assure à la Direction Générale la confiance nécessaire à la mise en œuvre de celle-ci.

Des administrateurs actifs et engagés



Pleinement mobilisés, très actifs, convaincus qu'une gouvernance exigeante est source de valeur pour l'entreprise, les administrateurs expriment leurs opinions dans le souci constant de l'intérêt à long terme de la Société.

Les administrateurs participent de façon dynamique et assidue aux travaux du Conseil et de ses quatre Comités. Attentif à l'évolution des meilleures pratiques et soucieux de progresser constamment, le Conseil procède chaque année à une évaluation complète de son mode de fonctionnement et de son organisation.

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



Le Conseil d'Administration attache une importance particulière au respect des principes éthiques de L'Oréal - Intégrité, Respect, Courage et Transparence - et plus généralement de la Charte Éthique. En 2016, le Directeur Général de l'Éthique, Délégué du Président, a présenté la politique éthique, les actions menées dans ce domaine et leurs résultats. Considérant que ces politiques font partie intégrante du modèle de croissance de L'Oréal, le Conseil d'Administration soutient leur mise en œuvre et en mesure régulièrement les avancées.



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



**FRANÇOISE
BETTENCOURT MEYERS**
(mandat renouvelé en 2013)



PETER BRABECK-LETMATHE
Vice-Président du Conseil
d'Administration
(mandat renouvelé en 2013)



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



ANA SOFIA AMARAL
(depuis le 15 juillet 2014)



SOPHIE BELLON
(depuis le 22 avril 2015)



CHARLES-HENRI FILIPPI
(mandat renouvelé en 2015)



XAVIER FONTANET
(mandat renouvelé en 2014)



BELÉN GARIJO
(depuis le 17 avril 2014)



**BÉATRICE
GUILLAUME-GRABISCH**
(depuis le 20 avril 2016)



BERNARD KASRIEL
(mandat renouvelé en 2016)



GEORGES LIAROKAPIS
(depuis le 15 juillet 2014)



JEAN-VICTOR MEYERS
(mandat renouvelé en 2016)



VIRGINIE MORGON
(depuis le 26 avril 2013)



EILEEN NAUGHTON
(depuis le 20 avril 2016)

Le Comité Exécutif, instance de direction du groupe

Les membres du Comité Exécutif sont à la tête des Divisions opérationnelles et fonctionnelles, ainsi que des Zones géographiques. Ils mettent en œuvre les orientations stratégiques et dirigent les activités de L'Oréal partout dans le monde. En 2016, Nathalie Roos et Vianney Derville rejoignent le Comité Exécutif à la tête, respectivement, de la Division des Produits Professionnels et de la Zone Europe de l'Ouest. Alexis Perakis-Valat prend la Direction de la Division des Produits Grand Public, et Jochen Zaumseil celle de la Zone Asie, Pacifique.



Composition du Comité Exécutif de L'Oréal

1. JEAN-PAUL AGON
Président-Directeur Général

2. LAURENT ATTAL
Vice-Président
Directeur Général
Recherche et Innovation

3. VIANNEY DERVILLE
Directeur Général
Zone Europe de l'Ouest

4. NICOLAS HIERONIMUS
Vice-Président
Directeur Général
des Divisions Sélectives

5. BARBARA LAVERNOS
Directrice Générale Opérations

6. BRIGITTE LIBERMAN
Directrice Générale
Cosmétique Active

7. ISABEL MAREY-SEMPER
Directrice Générale
Communication et Affaires Publiques

8. CHRISTIAN MULLIEZ
Vice-Président
Directeur Général
Administration et Finances

9. ALEXIS PERAKIS-VALAT
Directeur Général
Produits Grand Public

10. ALEXANDRE POPOFF
Directeur Général
Zones Europe de l'Est
et Afrique, Moyen-Orient

11. LUBOMIRA ROCHET
Chief Digital Officer⁽¹⁾

12. NATHALIE ROOS
Directrice Générale
Produits Professionnels

13. FRÉDÉRIC ROZÉ
Directeur Général
Zone Amériques

14. JÉRÔME TIXIER
Directeur Général
Relations Humaines
et Conseiller du Président

15. JOCHEN ZAUMSEIL
Directeur Général
Zone Asie, Pacifique



(1) Directrice Générale Digital.

NOS ENGAGEMENTS *“Sharing Beauty With All⁽¹⁾”*

INNOVER DURABLEMENT

D’ici à 2020, 100 % des produits L’Oréal présenteront un profil environnemental ou social amélioré, grâce par exemple à la réduction de l’empreinte environnementale des formules, au respect de la biodiversité ou à l’écoconception des emballages.

PRODUIRE DURABLEMENT

L’Oréal s’est fixé comme objectif, d’ici à 2020, de réduire de 60 % son empreinte environnementale⁽²⁾, notamment via la réduction des émissions de gaz à effet de serre⁽³⁾, de la consommation d’eau et de la génération de déchets⁽⁴⁾ dans ses usines et centrales de distribution.

CONSOMMER DURABLEMENT

L’Oréal souhaite offrir à ses consommateurs la possibilité de faire des choix de consommation durable. Pour y parvenir, le groupe développe plusieurs approches comme l’évaluation de l’empreinte de chaque produit et la mobilisation des marques pour davantage sensibiliser les consommateurs.

PARTAGER LA CROISSANCE

Partager sa croissance avec ses parties prenantes est une priorité pour L’Oréal, qui favorise l’accès à l’emploi de personnes en difficulté, associe ses fournisseurs à sa politique de développement durable et garantit à ses salariés les meilleures pratiques sociales à travers le monde.

NOS ENGAGEMENTS

La Fondation d'Entreprise L'Oréal

La Fondation d'Entreprise L'Oréal s'engage en faveur des femmes dans le monde afin de les soutenir et de les valoriser. Elle les aide à se réaliser dans les domaines de la beauté et de la science, par deux programmes très concrets : "Pour les Femmes et la Science" et "La Beauté pour une vie meilleure".

"POUR LES FEMMES ET LA SCIENCE"

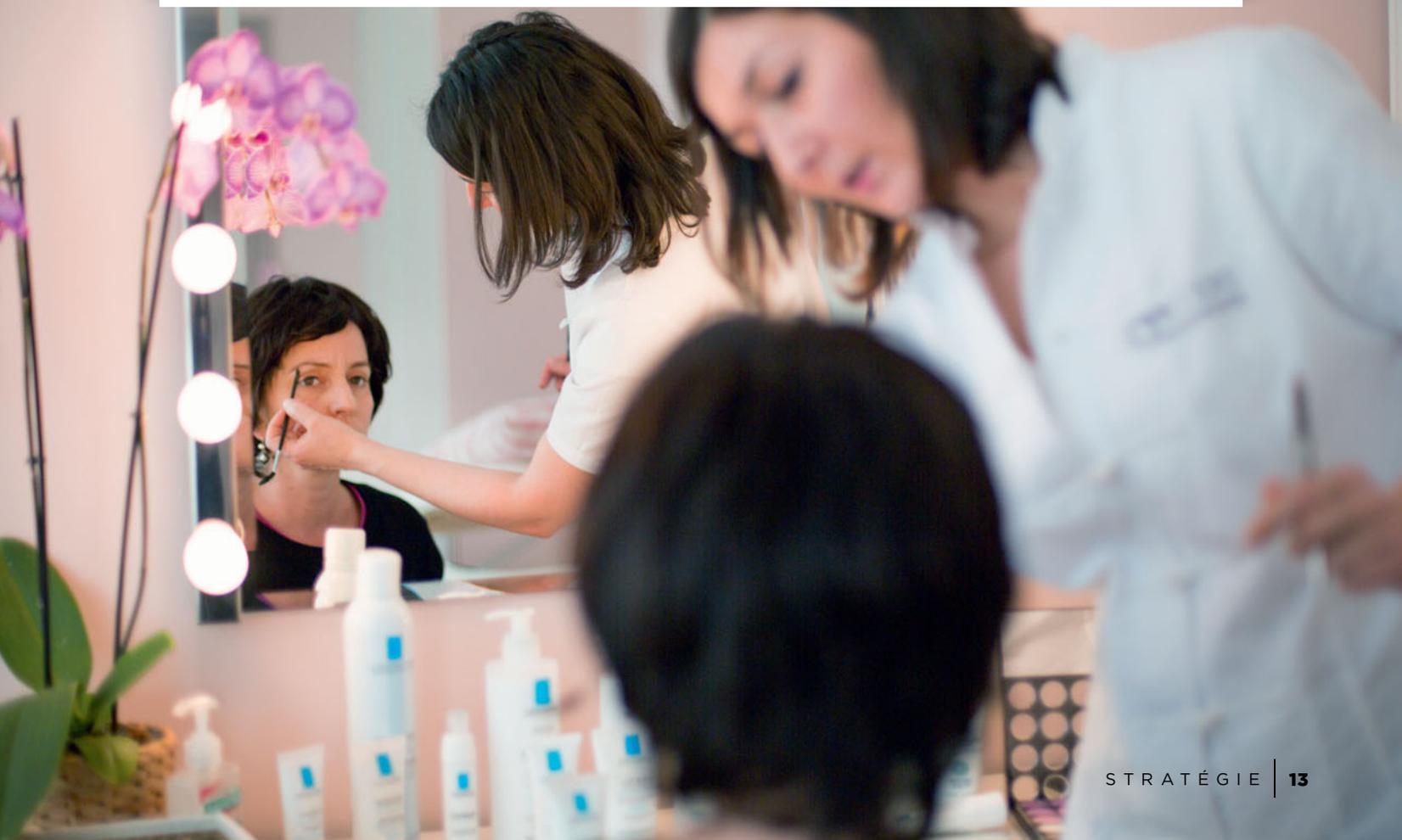
Célébrer les femmes de sciences qui ont le pouvoir de changer le monde

Le programme "Pour les Femmes et la Science" a été créé en 1998 par L'Oréal en partenariat avec l'UNESCO avec une ambition simple : faire en sorte que les femmes soient représentées à parité dans toutes les disciplines scientifiques, et mettre au service de la recherche leur intelligence, leur créativité et leur passion.

"LA BEAUTÉ POUR UNE VIE MEILLEURE"

Une Maison Rose à Bordeaux

La première Maison Rose a ouvert ses portes à Bordeaux grâce au soutien de la Fondation d'Entreprise L'Oréal. Imaginée avec des femmes atteintes d'un cancer, cette maison a pour objectif de leur offrir un espace de bien-être. Plusieurs activités sont proposées pour aider à mieux vivre le traitement et l'après, tels que des conseils et soins de beauté prodigués par une socio-esthéticienne spécifiquement formée.



L'Éthique au cœur des engagements de L'Oréal

L'Oréal s'est construit sur des principes éthiques forts qui guident son développement et contribuent à établir sa réputation : Intégrité, Respect, Courage et Transparence. Ces principes sont notamment le fondement des politiques du groupe en matière de conformité, d'innovation responsable, d'environnement, de responsabilité sociale et sociétale, et de mécénat.

Un engagement soutenu auprès des Nations Unies



L'Oréal est signataire depuis 2014 des *Women's Empowerment Principles*⁽¹⁾ de UN Women, une initiative qui vise à promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes sur le lieu de travail, le marché et au sein de la communauté. En 2016, Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général de L'Oréal, a reçu le *CEO Leadership Award* des *Women's Empowerment Principles*. Le 1^{er} janvier 2016, les 17 Objectifs de Développement Durable du Programme de développement durable à horizon 2030 - adopté par les dirigeants du monde en septembre 2015 lors d'un Sommet historique des Nations Unies - sont entrés en vigueur. En tant qu'entreprise citoyenne, L'Oréal est d'ores et déjà très engagée sur 14 des 17 objectifs.



LA CHARTE ÉTHIQUE DE L'ORÉAL EST DISPONIBLE EN

45
LANGUES



L'E-LEARNING⁽³⁾ SUR L'ÉTHIQUE ET LA LIGNE D'ALERTE ÉTHIQUE L'ORÉAL ETHICS OPEN TALK SONT DISPONIBLES DANS PLUS DE **20** LANGUES



L'Oréal reconnu pour la 7^e fois par l'Institut Ethisphere



L'Oréal été reconnu par l'Institut Ethisphere, un des leaders mondiaux dans la définition et la promotion des standards d'éthique des affaires, comme l'une des "sociétés les plus éthiques au monde"⁽²⁾. Être lauréat pour la 7^e fois démontre l'engagement de L'Oréal en faveur de standards éthiques élevés.

Le réseau mondial de Correspondants Éthiques



L'Oréal a mis en place un réseau mondial de correspondants éthiques afin de permettre à chaque collaborateur d'avoir un contact de proximité sur l'Éthique, tout en privilégiant les voies normales de prise en charge des situations par le management.



RETROUVEZ EN LIGNE



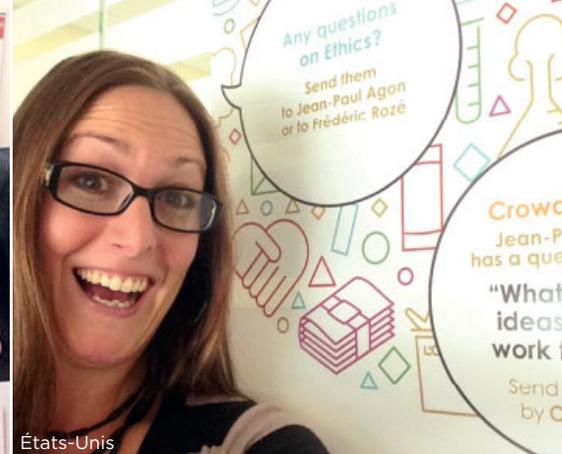
LA VIDÉO DE VALENTINA RANNO, CORRESPONDANTE ÉTHIQUE POUR L'ORÉAL ITALIE



Chili



Russie



États-Unis



Grèce



Vietnam



Maroc

8^e édition de la Journée de l'Éthique

~~~~~

*Ethics Day*<sup>(1)</sup> est devenue une date-clé dans le calendrier du groupe, avec comme événement central un webchat mondial avec Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général de L'Oréal, qui répond en direct aux centaines de questions que lui adressent les collaborateurs sur le sujet de l'Éthique. Le Directeur Général de chaque pays organise aussi une session locale. En 2016, plus de 60% des collaborateurs de L'Oréal ont participé à cette journée et ont posé plus de 4 800 questions. Les collaborateurs ont également pu participer à un *crowdsourcing*<sup>(2)</sup> mondial, exercice d'intelligence collective sur le thème "Mieux Travailler Ensemble". Plus de 1 100 suggestions ont été envoyées et plus de 4 000 votes recueillis.

(1) Journée de l'Éthique. (2) Production participative.



Suisse



Canada



Philippines



Turquie

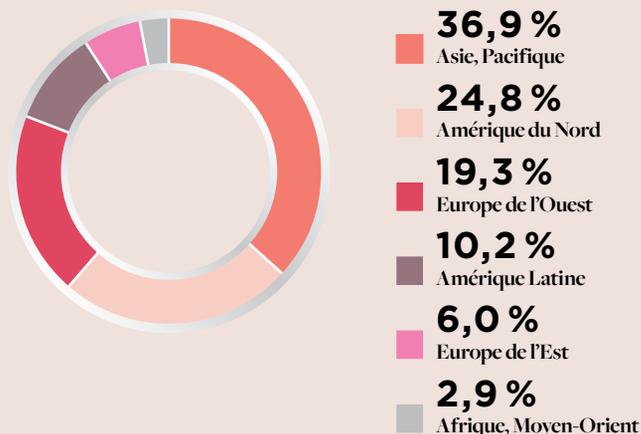
# Le monde de la beauté en 2016

Le marché cosmétique mondial, estimé à 205 milliards d'euros, se renforce en 2016 avec une croissance de +4,0%<sup>(1)</sup>. Sur ce marché d'offre porté par l'innovation, la qualité et les résultats perçus, L'Oréal conforte sa position de leader<sup>(2)</sup>.

Croissance du marché cosmétique mondial sur 10 ans<sup>(1)</sup>



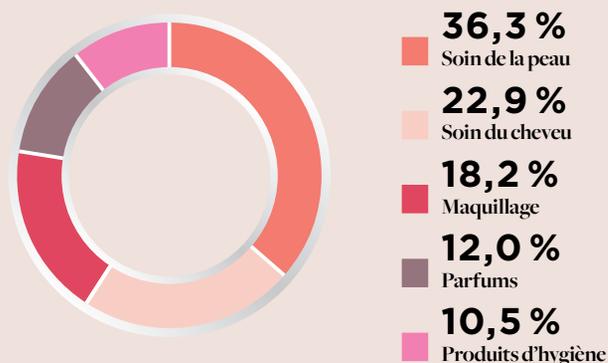
Répartition du marché par zone géographique<sup>(1)</sup>



Accélération des ventes en ligne



Répartition du marché par catégorie de produits<sup>(1)</sup>



Principaux acteurs mondiaux en chiffre d'affaires

(en milliards de US \$<sup>(3)</sup>)



(1) Source : Estimation L'Oréal du marché cosmétique mondial en 2016 en prix nets fabricants. Hors savons, hygiène orale, rasoirs et lames. Hors effets monétaires. (2) Source : WWD, "Beauty's Top 100", avril 2016. (3) Source : WWD, "Beauty's Top 100", avril 2016. Sur la base du chiffre d'affaires 2015. (4) Estimations du chiffre d'affaires cosmétique par WWD. (5) Estimations du chiffre d'affaires cosmétique par WWD. Avant cession de 43 marques à Coty.

## LE BOOM DU MARCHÉ DU MAQUILLAGE

Pour la 4<sup>e</sup> année consécutive, la catégorie maquillage tire la croissance du marché cosmétique mondial. L'occasion de revenir en détails sur les raisons qui expliquent cette expansion rapide dans toutes les régions et tous les secteurs de la beauté.

Une croissance record<sup>(1)</sup>

+ 8,4 %

Dans toutes les zones géographiques, le marché du maquillage progresse plus vite que le marché cosmétique<sup>(1)</sup>



Le maquillage est la catégorie la plus dynamique dans tous les secteurs<sup>(2)</sup>

### Le rouge à lèvres en vedette

Un segment star

+ 13,6%<sup>(1)</sup>

DE CROISSANCE

1,5

MILLIARD DE PRODUITS DE MAQUILLAGE DES LÈVRES VENDUS PAR AN<sup>(3)</sup>

### Un formidable potentiel de croissance

DES TAUX DE PÉNÉTRATION ENCORE PEU ÉLEVÉS DANS CERTAINES GÉOGRAPHIES

|            |        |
|------------|--------|
| ÉTATS-UNIS | FRANCE |
| 68%        | 60%    |
| BRÉSIL     | CHINE  |
| 50%        | 28%    |

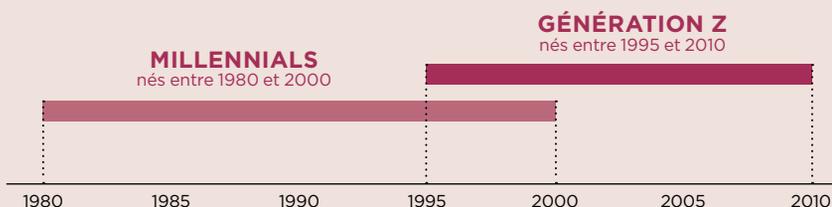
% de femmes utilisant au moins un produit de maquillage des lèvres par an<sup>(4)</sup>

(1) Source : Estimation L'Oréal du marché cosmétique mondial en 2016 en prix nets fabricants. Hors savons, hygiène orale, rasoirs et lames. Hors effets monétaires. (2) Hors dermocosmétique. Source : Estimation L'Oréal du marché cosmétique mondial en 2016 en prix nets fabricants. Hors savons, hygiène orale, rasoirs et lames. Hors effets monétaires. (3) Source : Euromonitor, données 2015. (4) Source : Femmes entre 15 et 75 ans aux États-Unis et Europe, entre 15 et 80 au Japon, entre 15 et 65 en Russie, au Brésil et en Chine, entre 15 et 55 en Inde, Beauty Track, 2012-2013.

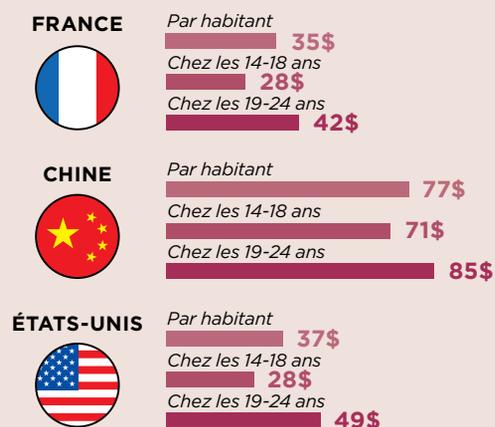
# Les nouvelles générations réinventent le maquillage

Le boom du maquillage est tiré notamment par la génération *selfie*<sup>(1)</sup> et le boom des réseaux sociaux où l'apparence, l'expression de soi et la mise en scène sont reines. Ces nouvelles générations réinventent les usages, s'approprient les tendances et créent de l'engouement autour des nouveaux looks.

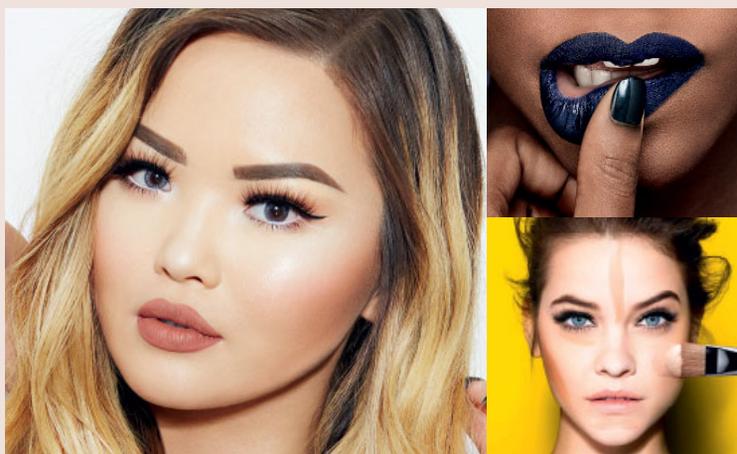
## Qui sont ces nouvelles générations de consommateurs de maquillage ?



## Des nouvelles générations qui consacrent un budget significatif à leurs dépenses beauté<sup>(2)</sup>



## Les nouvelles générations font et suivent les tendances



L'ORÉAL EST BIEN POSITIONNÉ POUR SAISIR LE POTENTIEL DU MARCHÉ DU MAQUILLAGE

**L'ORÉAL PARIS ET MAYBELLINE NEW YORK**  
Les deux plus grandes marques mondiales de maquillage

**NYX PROFESSIONAL MAKEUP**  
La plus belle croissance du marché

**LANCÔME, YVES SAINT LAURENT, GIORGIO ARMANI, URBAN DECAY ET SHU UEMURA**

**ESSIE**  
Une marque spécialiste du soin et de la couleur des ongles

**IT COSMETICS**  
Nouvelle venue au sein du portefeuille : une marque de maquillage soin, développée avec des chirurgiens plasticiens

Des signatures emblématiques, aux positionnements complémentaires dans le secteur du Luxe

(1) Autoportrait capturé avec un smartphone. (2) Source : Ipsos, étude qualitative 2015, "Considérez uniquement les produits de beauté que vous achetez avec votre argent et non les produits achetés pour vous par d'autres personnes".

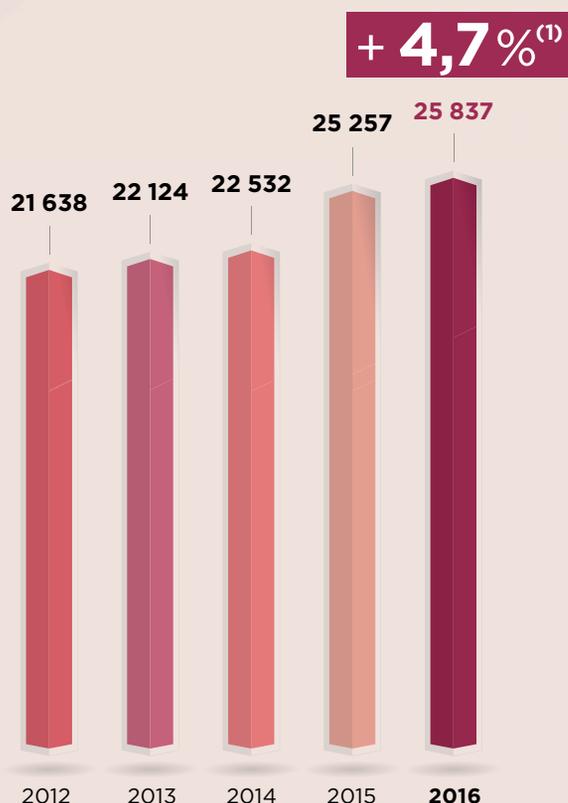
# Un modèle économique robuste et équilibré

Le groupe réalise en 2016 une croissance significative de son chiffre d'affaires et des résultats robustes. La rentabilité d'exploitation et les *cash-flows* atteignent des niveaux records, confirmant la capacité du modèle économique de L'Oréal à délivrer une performance solide et fortement créatrice de valeur.

## Croissance du chiffre d'affaires dans toutes les Divisions et toutes les Zones

### Chiffre d'affaires consolidé

(en millions d'euros)



### Poids du digital dans le chiffre d'affaires<sup>(2)</sup>

**1,7**  
milliard d'euros du chiffre d'affaires en e-commerce

**6,5%**  
du chiffre d'affaires consolidé en e-commerce

**+ 32,7%**  
croissance du chiffre d'affaires en e-commerce à données comparables

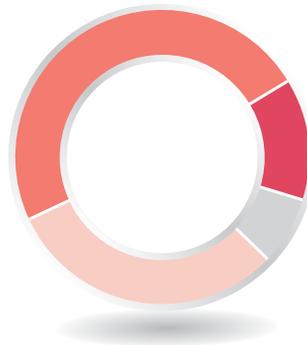
(1) À données comparables : à structure et taux de change identiques. (2) Chiffre d'affaires sur les sites en propre et estimation du chiffre d'affaires réalisé par les marques correspondant aux ventes sur les sites e-commerce des distributeurs (donnée non audité).

## Répartition du chiffre d'affaires 2016 des Divisions opérationnelles

PAR DIVISION

**48,1 %**  
Produits Grand Public

**30,8 %**  
L'Oréal Luxe



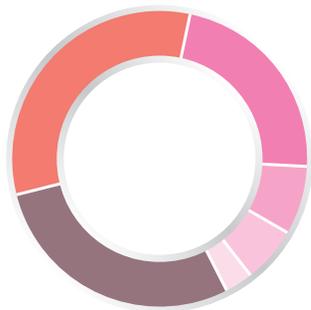
**13,6 %**  
Produits Professionnels

**7,5 %**  
Cosmétique Active

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

**32,1 %**  
Europe de l'Ouest

**28,5 %**  
Amérique du Nord



**39,4 %**  
Nouveaux Marchés comprenant :

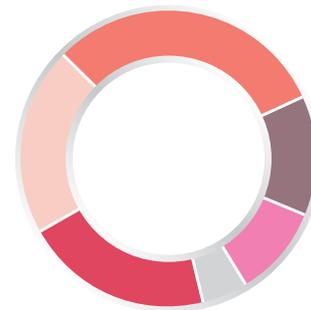
- 22,6 % Asie, Pacifique
- 7,4 % Amérique Latine
- 6,3 % Europe de l'Est
- 3,1 % Afrique, Moyen-Orient

PAR MÉTIER

**28,5 %**  
Soin de la peau

**26,4 %**  
Maquillage

**19,2 %**  
Soin du cheveu



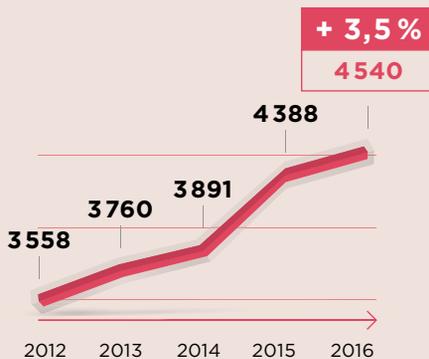
**12,1 %**  
Coloration

**9,5 %**  
Parfums

**4,4 %**  
Autres<sup>(1)</sup>

## Marge d'exploitation record à 17,6 % du chiffre d'affaires

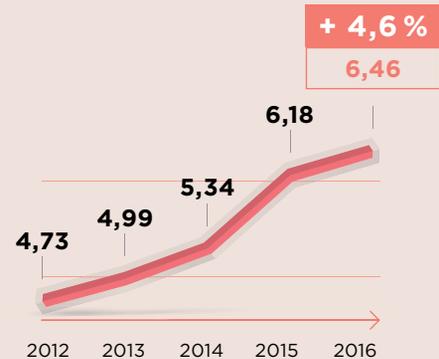
Résultat d'exploitation  
*(en millions d'euros)*



Résultat net hors éléments non récurrents part du groupe<sup>(2)</sup>  
*(en millions d'euros)*



Bénéfice net par action<sup>(3)</sup>  
*(en euros)*

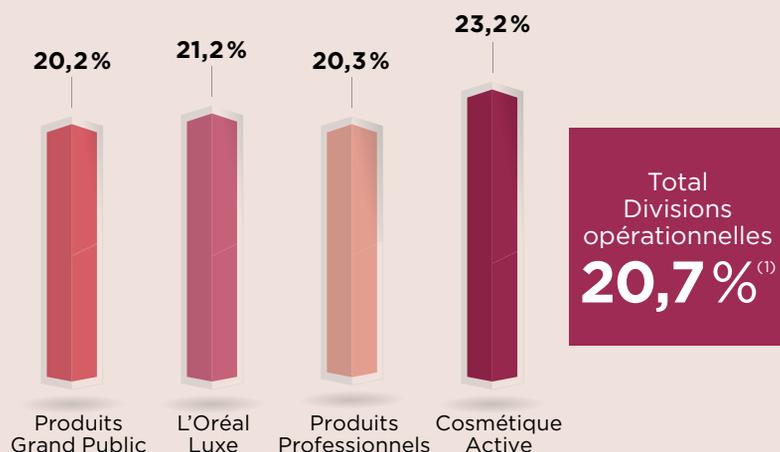


(1) "Autres" intègre les produits d'hygiène ainsi que le chiffre d'affaires réalisé par les distributeurs américains avec les marques hors groupe.  
(2) Le résultat net hors éléments non récurrents part du groupe exclut les dépréciations d'actifs, les coûts de restructuration, les effets d'impôts et les intérêts minoritaires. (3) Résultat net dilué par action hors éléments non récurrents part du groupe des activités poursuivies.

# Rentabilité d'exploitation équilibrée

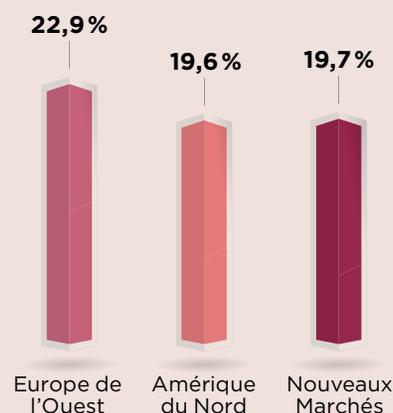
## Rentabilité par Division

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



## Rentabilité par Zone

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



## Bilan solide

Capitaux propres

**68,8%**

du total de l'actif

Excédent de trésorerie net

**481**

millions d'euros

Investissements

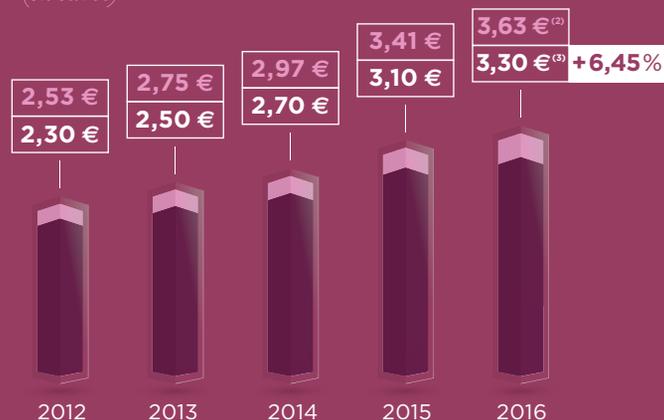
**5,4%**

du chiffre d'affaires

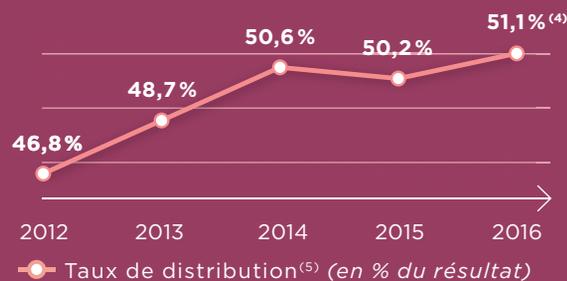
## Politique dynamique envers les actionnaires

### Dividende par action

(en euros)



**3,63 €** = Dividende majoré de 10 % pour les actions inscrites au nominatif depuis deux ans<sup>(2)</sup>.



Au 31 décembre 2016

**173,40 €**

Cours de l'action

**97,4 Mds €**

Capitalisation boursière<sup>(6)</sup>

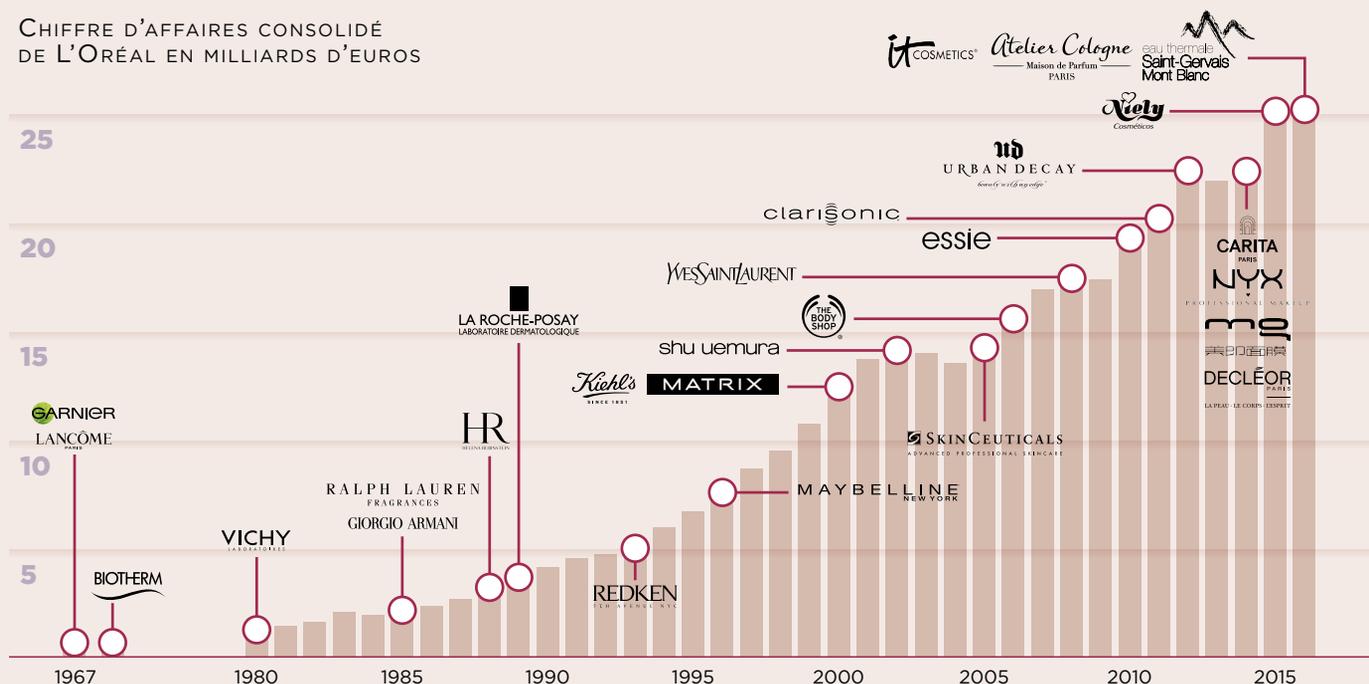
(1) Avant non alloué : avant frais centraux Groupe, recherche fondamentale, stock-options, actions gratuites et divers. (2) Pour les actionnaires continuellement inscrits au nominatif depuis deux ans au minimum, dans la limite de 0,5% du capital pour un même actionnaire. (3) Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 20 avril 2017. (4) Sur la base du dividende proposé à l'Assemblée Générale du 20 avril 2017. (5) Taux de distribution calculé par rapport au résultat net dilué hors éléments non récurrents par action. (6) Sur le nombre d'actions au 31 décembre 2016, soit 561 855 741 actions.

# Une politique d'acquisition dynamique

Depuis sa création il y a plus de 100 ans, le groupe L'Oréal construit, au fil d'acquisitions ciblées, une flottille mondiale de marques emblématiques et complémentaires. Ce portefeuille de marques est aujourd'hui le plus puissant et diversifié de l'industrie de la beauté, et vient nourrir les performances du groupe sur le long terme.

Découvrez comment les acquisitions enrichissent la flottille de marques de L'Oréal, au service de la croissance organique future

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ DE L'ORÉAL EN MILLIARDS D'EUROS



## Acquisitions majeures de 2016

### *IT Cosmetics* une marque de maquillage soin

IT Cosmetics est l'une des marques américaines sélectives de beauté qui connaît la plus forte croissance du secteur. Fondée par Jamie Kern Lima et Paulo Lima, la marque a été développée en collaboration avec des chirurgiens plasticiens de renom afin d'offrir des produits de maquillage soin avec une approche "problème-solution". Elle est parfaitement complémentaire des autres marques de L'Oréal Luxe.

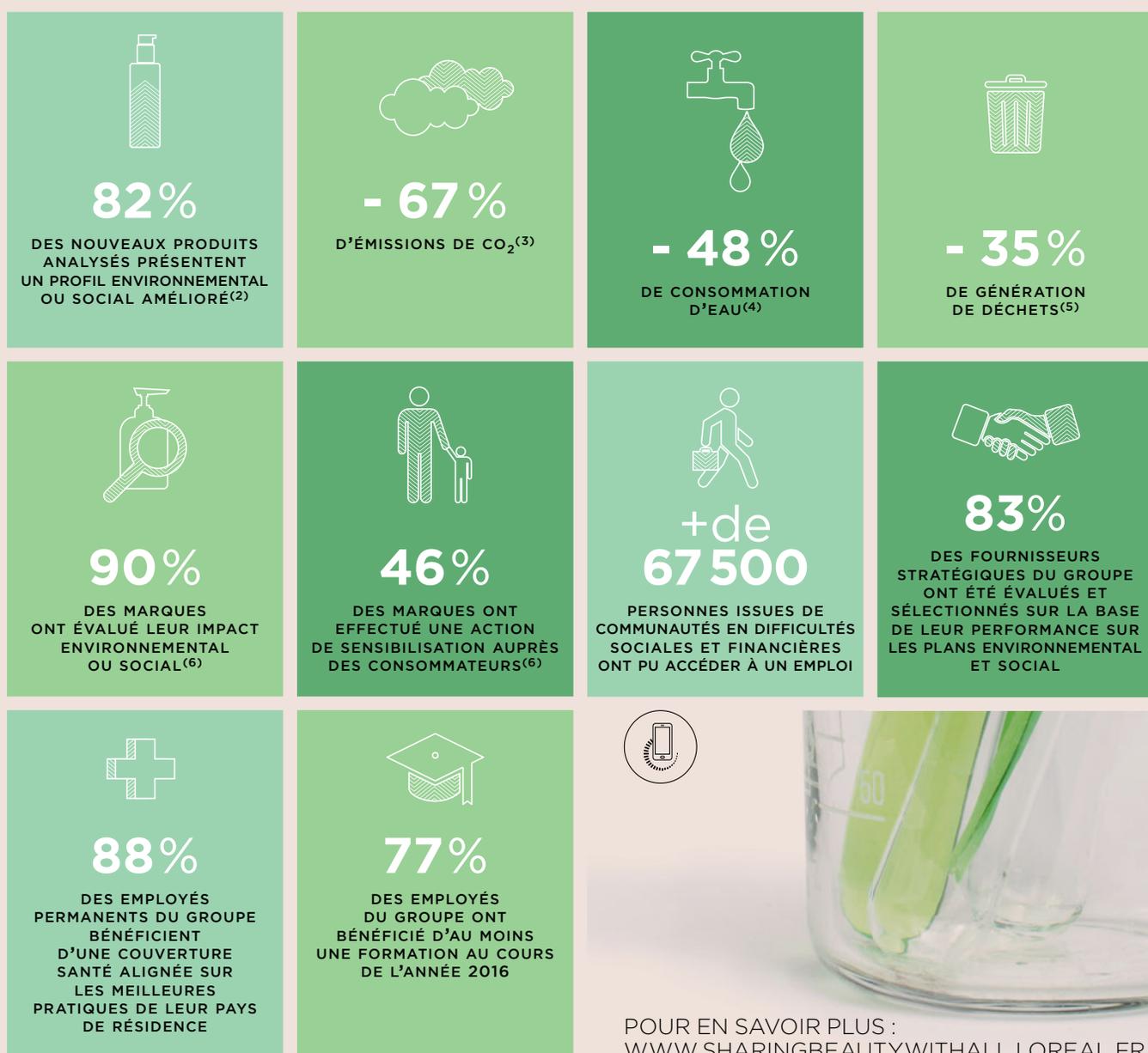
### *Atelier Cologne* un spécialiste de la parfumerie de niche

La marque propose une offre originale de parfums frais et concentrés, autour du concept de cologne absolue. Atelier Cologne rejoint les prestigieuses marques de L'Oréal Luxe, telles que Maison Margiela et les collections exclusives Giorgio Armani et Yves Saint Laurent, sur le segment à forte croissance de la parfumerie alternative.

# “Sharing Beauty With All<sup>(1)</sup>”

## Indicateurs 2016

2016 est la troisième année de mise en œuvre du programme de responsabilité sociale et environnementale “Sharing Beauty With All<sup>(1)</sup>”, qui a pour objectif de faire de L’Oréal une entreprise exemplaire en termes d’innovation, de production et de consommation durables, et de partage de sa croissance avec toutes ses parties prenantes.



(1) Partager la beauté avec tous. (2) Produits nouveaux, c'est-à-dire pour lesquels de nouvelles formules ont été développées et qui sont produites pour la première fois dans les usines du groupe ou des produits pour lesquels le packaging a été modifié/rénové en 2016. (3) Dans les usines et centrales de distribution. En valeur absolue. Période 2005-2016. (4) Dans les usines et centrales de distribution. Par unité de produit fini. Période 2005-2016. (5) Dans les usines et centrales de distribution. Par unité de produit fini. Période 2005-2016. Déchets transportables (hors boucles de rotation des emballages navettes). (6) Calculé par rapport à la part du chiffre d'affaires consolidé de 2015.

# Saisir le potentiel de tous les marchés

Sur un marché cosmétique bien orienté, L'Oréal accentue à nouveau en 2016 sa position de leader mondial de la beauté<sup>(1)</sup> grâce à ses gains de parts de marché dans ses trois grandes Zones géographiques, l'Europe de l'Ouest, l'Amérique du Nord et les Nouveaux Marchés.



Royaume-Uni

## Europe de l'Ouest

L'Oréal accroît à nouveau son leadership en Europe de l'Ouest, malgré un contexte difficile en France. Le groupe réalise de forts gains de parts de marché au Royaume-Uni, où il enregistre une croissance à deux chiffres, et surperforme le marché en Allemagne et en Espagne. La Division des Produits Grand Public connaît une accélération de ses ventes en fin d'année.

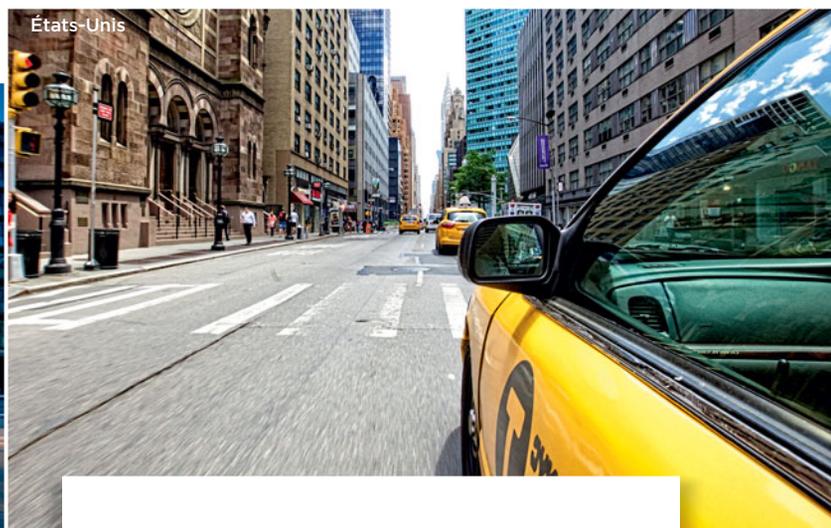


**+ 2,4 %**

CROISSANCE EN EUROPE DE L'OUEST À DONNÉES COMPARABLES<sup>(2)</sup>

**20,2 %**

PARTS DE MARCHÉ DE L'ORÉAL EN EUROPE DE L'OUEST<sup>(3)</sup>



États-Unis

## Amérique du Nord

2016 est une année d'accélération en Amérique du Nord pour L'Oréal, qui consolide son leadership sur le marché américain de la beauté<sup>(3)</sup>. La Division des Produits Grand Public réalise des gains de parts de marché remarquables. L'Oréal Luxe est en plein essor grâce aux succès de Lancôme, Urban Decay, Yves Saint Laurent et IT Cosmetics.



**+ 5,8 %**

CROISSANCE EN AMÉRIQUE DU NORD À DONNÉES COMPARABLES<sup>(2)</sup>

**14,0 %**

PARTS DE MARCHÉ DE L'ORÉAL EN AMÉRIQUE DU NORD<sup>(3)</sup>

RETROUVEZ EN LIGNE CES DEUX ARTICLES EXCLUSIFS

Bienvenue aux États-Unis



Le marché des voyageurs, 6<sup>e</sup> continent de L'Oréal



Chine

## Asie, Pacifique

L'Oréal réalise une belle année en Asie du Sud et dans la région Pacifique, grâce au dynamisme de l'Indonésie, de la Thaïlande et de l'Australie. Taïwan et la Corée du Sud affichent aussi une belle croissance. En Chine, L'Oréal Luxe enregistre une croissance à deux chiffres, mais la Division des Produits Grand Public, en phase de transition, est ralentie.



**+ 3,6 %**

COISSANCE EN ASIE, PACIFIQUE À DONNÉES COMPARABLES<sup>(2)</sup>

**9,5 %**

PARTS DE MARCHÉ DE L'ORÉAL EN ASIE, PACIFIQUE (HORS JAPON)<sup>(3)</sup>



Argentine

## Amérique Latine

L'Oréal accroît ses parts de marché en Amérique Latine, notamment au Mexique, en Colombie et au Pérou, grâce au dynamisme des marques de maquillage Vogue, Maybelline New York et L'Oréal Paris. Au Brésil, la Division Cosmétique Active surperforme le marché et la Division des Produits Grand Public bénéficie de l'intégration réussie de Niely.

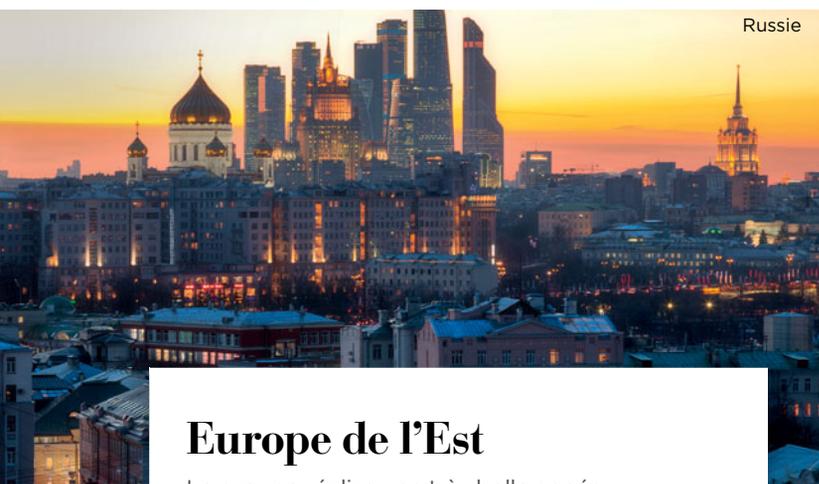


**+ 11,1 %**

COISSANCE EN AMÉRIQUE LATINE À DONNÉES COMPARABLES<sup>(2)</sup>

**8,8 %**

PARTS DE MARCHÉ DE L'ORÉAL EN AMÉRIQUE LATINE<sup>(3)</sup>



Russie

## Europe de l'Est

Le groupe réalise une très belle année en Europe de l'Est. La Russie, la Pologne et l'Ukraine tirent la croissance de la Zone. Les Divisions Produits Professionnels, L'Oréal Luxe et Produits Grand Public surperforment leur marché.

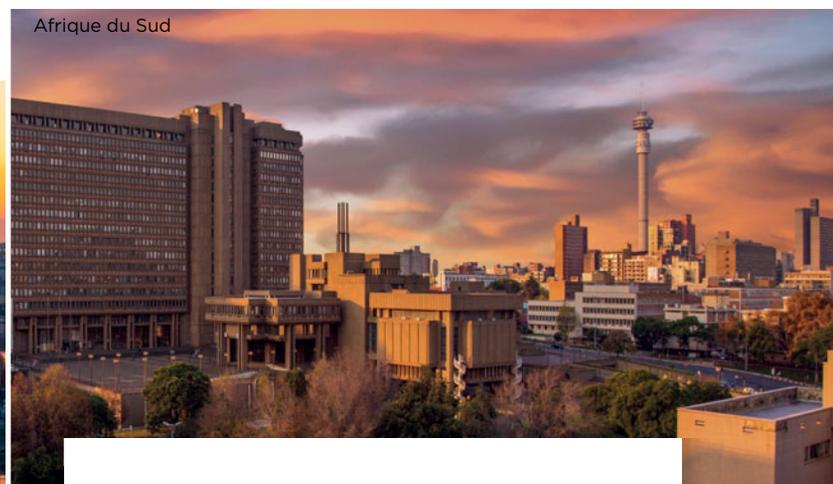


**+ 10,4 %**

COISSANCE EN EUROPE DE L'EST À DONNÉES COMPARABLES<sup>(2)</sup>

**12,8 %**

PARTS DE MARCHÉ DE L'ORÉAL EN EUROPE DE L'EST<sup>(3)</sup>



Afrique du Sud

## Afrique, Moyen-Orient

Toutes les Divisions consolident leurs parts de marchés en Afrique, Moyen-Orient. L'Oréal connaît un ralentissement en fin d'année, dû en particulier à l'Arabie Saoudite. À l'inverse, l'Égypte et le Pakistan entretiennent un bon rythme de croissance.



**+ 7,9 %**

COISSANCE EN AFRIQUE, MOYEN-ORIENT À DONNÉES COMPARABLES<sup>(2)</sup>

**13,0 %**

PARTS DE MARCHÉ DE L'ORÉAL EN AFRIQUE, MOYEN-ORIENT (DANS LES PAYS OÙ LE GROUPE EST PRÉSENT)<sup>(3)</sup>

(1) Source : WWD, "Beauty's Top 100", avril 2016. (2) À données comparables : à structure et taux de change identiques. Croissance des Divisions opérationnelles. (3) Parts de marché des Divisions opérationnelles. Source : Estimation L'Oréal du marché cosmétique mondial en 2016 en prix nets fabricants. Hors savons, hygiène orale, rasoirs et lames. Hors effets monétaires.



*Produits*  
GRAND  
PUBLIC

L'ORÉAL PARIS • GARNIER • MAYBELLINE NEW YORK  
NYX PROFESSIONAL MAKEUP  
ESSIE • NIÉLY • DARK AND LOVELY • MIXA  
MG • CAROL'S DAUGHTER



CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE LA DIVISION À DONNÉES COMPARABLES

+ 4,4 %



CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES RÉALISÉ EN E-COMMERCE<sup>(1)</sup>

+ 30,7 %



CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE LA ZONE AMÉRIQUE DU NORD À DONNÉES COMPARABLES

+ 7,5 %



CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE NYX PROFESSIONAL MAKEUP À DONNÉES COMPARABLES

+ 123,5 %

# Le maquillage en tête



ALEXIS PERAKIS-VALAT  
Directeur Général  
Produits Grand Public



RETROUVEZ EN LIGNE L'INTERVIEW VIDÉO



*Une année d'accélération et d'innovations*”

L'année 2016 est marquée par une accélération de notre croissance, à + 4,4 %<sup>(2)</sup>, grâce notamment à une série d'innovations qui changent la donne et la réussite de nos deux choix stratégiques : le maquillage et le soin du cheveu. La Division des Produits Grand Public a réalisé une très belle année en Amérique du Nord pour atteindre sa part de marché record. L'Europe de l'Ouest accélère sa croissance avec de bons résultats en Allemagne, au Royaume-Uni et en Espagne. Elle progresse également dans les Nouveaux Marchés, avec de bonnes performances en Amérique Latine, en Europe de l'Est, en Asie du Sud et en Afrique, Moyen-Orient.

## RÉUSSITE DE NOS DEUX CHOIX STRATÉGIQUES

Le maquillage, en croissance de + 10,3 %<sup>(2)</sup>, est la catégorie phare de la Division : nos quatre marques sont en progression et contribuent à la croissance. C'est une belle illustration de la puissance de notre portefeuille de marques complémentaires avec Maybelline New York, 1<sup>re</sup> marque de maquillage au monde<sup>(3)</sup> qui met les looks new-yorkais à votre portée ; L'Oréal Paris, n° 2 mondial du maquillage<sup>(3)</sup>, qui allie le meilleur

du style et du savoir-faire maquillage parisien ; NYX Professional Makeup, la marque culte des passionnés de maquillage ; et Essie, la marque de vernis à ongles aux couleurs iconiques.

Par ailleurs, la Division saisit le courant mondial du naturel en soin du cheveu avec la poursuite de la mondialisation de Ultra Doux de Garnier, la marque qui a enregistré la plus forte croissance en soin du cheveu en 2016.

## LOVE BRANDS<sup>(4)</sup> ET E-COMMERCE

Grâce à leur forte présence sur les réseaux sociaux, une stratégie de création de contenus engageants et authentiques, et des services de beauté connectée tels que l'application Makeup Genius, nos marques sont plus que jamais des "digital love brands"<sup>(4)</sup>.

Le e-commerce de la Division est en forte croissance à + 30,7 %, avec de belles performances en Chine, où les ventes en ligne pèsent déjà 28,2 %, et au Royaume-Uni, où elles progressent de + 62,1 %<sup>(1)</sup>.

(1) Chiffre d'affaires sur les sites en propre et estimation du chiffre d'affaires réalisé par les marques correspondants aux ventes sur les sites e-commerce des distributeurs (donnée non auditée). À données comparables. (2) À données comparables. (3) Source : Panel distributeurs Nielsen/IRI/Intage/RTR, parts de marché valeur 2016. (4) Marques favorites des internautes.

# DE NOUVEAUX GESTES BEAUTÉ



La Division des Produits Grand Public innove avec des produits accessibles qui changent le quotidien des consommateurs et leurs gestes de beauté. Du camouflagement des racines aux eaux micellaires, en passant par les masques à l'argile ou en tissu : un grand cru d'innovations 2016 à découvrir.

## Un spray racines instantané

En 2016, L'Oréal Paris propose à ses consommateurs un service inédit en coloration : un spray qui permet de colorer et camoufler les racines en quelques secondes. Avec ce lancement, L'Oréal Paris renforce sa position de leader sur le segment de la coloration.

## Des masques à l'argile ou en tissu

Avec Argile Pure, L'Oréal Paris invite ses consommatrices et consommateurs à adopter le "Multi-Masking<sup>(1)</sup>", en combinant les différents masques de la gamme en fonction des besoins de chaque zone du visage. Les masques Argile Pure contribuent déjà à la croissance du soin de la peau L'Oréal Paris en Europe de l'Ouest. Garnier lance son premier Masque Tissu Hydra Bomb, une tendance cosmétique inspirée des routines de beauté asiatiques. Un nouveau geste bien-être et beauté qui s'intègre tout à fait dans l'univers de la marque Garnier.

## Garnier démocratise les eaux micellaires

2016 marque également la poursuite du succès mondial de la gamme Micellaire de Garnier. La Solution Micellaire Peaux Sensibles est déjà un succès dans de nombreux pays, et Garnier lance cette année la Solution Micellaire Tout en 1.



### 1 - MAGIC RETOUCH DE L'ORÉAL PARIS

Cette innovation couvre temporairement les racines et cheveux blancs tout en s'accordant à la couleur du cheveu, et disparaît au shampoing.

### 2 - ARGILE PURE DE L'ORÉAL PARIS

Chaque masque de la gamme apporte une solution sur mesure, adaptée aux besoins de chaque type de peau.

### 3 - SOLUTION MICELLAIRE TOUT EN 1 DE GARNIER

Cette eau micellaire allie micelles et huiles démaquillantes pour une peau parfaitement nettoyée même avec du maquillage waterproof<sup>(2)</sup>.



## DÉPLOIEMENT MONDIAL DE ULTRA DOUX

Ultra Doux de Garnier enregistre une très belle croissance en 2016 grâce à la poursuite de son déploiement international, notamment aux États-Unis, en Chine et en Inde. La marque répond parfaitement aux attentes de plus en plus fortes des consommateurs pour des soins du cheveu naturel. La gamme Ultra Doux Délicatesse d'Avoine s'impose comme un succès mondial.

**+ 61,9%**

CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE ULTRA DOUX DE GARNIER

## LE SUCCÈS SPECTACULAIRE DE NYX PROFESSIONAL MAKEUP

Avec un chiffre d'affaires multiplié par quatre en deux ans, la marque américaine NYX Professional Makeup connaît une progression hors normes. Elle continue d'étendre son réseau de passionnés de beauté partout dans le monde, grâce à sa forte présence en ligne et de nombreux lancements à succès. La marque est désormais présente dans 45 pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie-Pacifique.

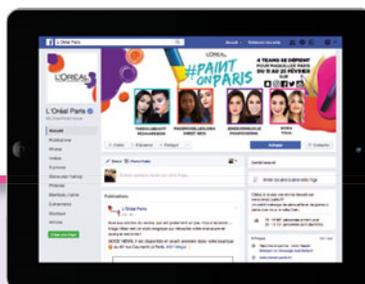


### "T'as pas du gloss?", une websérie à succès

Maybelline New York a lancé dans quatre pays sa websérie "T'as pas du gloss?" qui compte déjà près de 35 millions de vues en 2016<sup>(1)</sup>.

### Digital love brands<sup>(2)</sup>

Les marques de la Division sont très présentes sur les réseaux sociaux et suscitent un engagement fort de leurs communautés : Maybelline New York a plus de 30 millions d'abonnés sur Facebook et L'Oréal Paris près de 25 millions<sup>(3)</sup>.



### Les dernières tendances accessibles avec Maybelline New York

La marque américaine est tirée par ses performances en maquillage du visage, notamment sur le segment du *strobing*<sup>(4)</sup> avec Master Strobing Stick et sur les lèvres avec Vivid Matte Liquid, un grand succès en France et au Royaume-Uni.

(1) Source : SocialBakers. (2) Marques favorites des internautes. (3) Source : Statistiques fournies par le réseau social. (4) Technique de maquillage qui met en valeur les zones de lumière du visage.



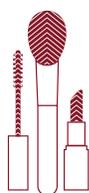
*L'Oréal*  
**LUXE**

LANCÔME • YVES SAINT LAURENT • GIORGIO ARMANI  
KIEHL'S • URBAN DECAY • BIOTHERM  
RALPH LAUREN • SHU UEMURA • CLARISONIC • VIKTOR&ROLF  
DIESEL • HELENA RUBINSTEIN • CACHAREL • IT COSMETICS  
YUE SAI • GUY LAROCHE • PALOMA PICASSO  
MAISON MARGIELA • ATELIER COLOGNE



CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE LA DIVISION À DONNÉES COMPARABLES

**+ 6,9 %**



CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES MAQUILLAGE

**+ 25 %**



DYNAMISME

**Chine + 11,3 %**  
**États-Unis + 7,7 %**  
**Grande-Bretagne + 10,5 %**  
**Russie + 25,0 %**



CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE LA MARQUE YVES SAINT LAURENT

**+ 29,0 %**

## Très beaux succès pour le luxe



NICOLAS HIERONIMUS  
Vice-Président  
Directeur Général  
des Divisions Sélectives



RETROUVEZ EN LIGNE L'INTERVIEW VIDÉO

L'Oréal Luxe réalise une très belle année 2016 avec + 6,9% de croissance<sup>(1)</sup> et des gains de parts de marché sur tous les continents. L'Europe de l'Ouest signe une solide performance, l'Amérique du Nord une année remarquable, et les Nouveaux Marchés une excellente performance avec des croissances à deux chiffres en Russie, au Japon, en Asie du Sud et en Chine. La catégorie du maquillage est devenue le 1<sup>er</sup> moteur de croissance de L'Oréal Luxe. Nous avons renforcé notre portefeuille de marques avec deux acquisitions stratégiques : en maquillage, IT Cosmetics, l'une des marques américaines sélective de beauté qui connaît la plus forte progression du secteur<sup>(2)</sup> ; en parfum, Atelier Cologne, une marque experte dans la parfumerie de niche et un complément idéal à notre offre de collections.

### DES MARQUES PHARES PARTOUT DANS LE MONDE

Lancôme, n° 1 mondial des marques féminines de luxe<sup>(3)</sup>, devient n° 2 sur le marché sélectif américain<sup>(4)</sup>. Urban Decay poursuit sa conquête mondiale avec l'ouverture de boutiques dans 11 nouveaux pays et le succès du lancement Vice Lipstick. Kiehl's continue à se développer. La part des marques dites alternatives<sup>(5)</sup> et leur contribution à la croissance se

renforcent. En Asie, nos marques couture, Yves Saint Laurent et Giorgio Armani, réalisent des croissances remarquables. Yves Saint Laurent signe une performance exceptionnelle et franchit la barre du milliard d'euros de chiffre d'affaires. Notre force est de savoir développer et déployer un portefeuille de marques complémentaires, afin d'être pertinent dans toutes les régions du monde et de répondre à tous les profils de consommateurs.

### EN LIGNE AVEC LES NOUVEAUX CONSOMMATEURS

Plus que jamais, les consommateurs du luxe ont un nouveau lieu d'interaction privilégié : leur smartphone. Pour les servir de manière personnalisée, nous cherchons à mieux les connaître et enrichir notre relation directe, que ce soit par un marketing ciblé ou le déploiement de nos boutiques dédiées, notamment sur Internet. Enfin, nous sommes attentifs à la dimension responsable de nos marques, attendue par les nouvelles générations. Bon nombre de nos produits sont éco-conçus, rechargeables ou ont un impact sociétal positif à travers des œuvres caritatives. La palette d'ombres à paupières Shu Uemura, la gamme Biosource de Biotherm ou l'impact sociétal de Kiehl's en sont de bons exemples.



*Des signatures puissantes et agiles au service de la croissance*

(1) À données comparables. (2) Source : Cumul des segments soin et maquillage, panel NPD États-Unis, parts de marché valeur 2016. (3) Source : Segment cumulé du soin féminin, du maquillage et des parfums femmes, cumul interne des panels NPD France, Royaume-Uni, Espagne, Italie, États-Unis, IRI Allemagne, Beauté Research Asie (Chine, Japon, Hong Kong, Taïwan, Corée du Sud, Thaïlande, Singapour), Generation Travel Retail Monde, Segmenta (Brésil, Argentine, Mexique, Uruguay, Pérou, Chili), parts de marché valeur 2015. (4) Source : Marché sélectif, panel NPD États-Unis, parts de marché valeur 2015. (5) Marques symboles d'un nouveau luxe, telles que Kiehl's et Urban Decay.

# L'EXPÉRIENCE CONSOMMATEUR AU CŒUR DE LA STRATÉGIE



Le client final est au centre de la stratégie de L'Oréal Luxe. Au-delà du produit, il attend un service, une expérience qui s'accorde à son style de vie. Les marques rivalisent d'initiatives pour offrir au consommateur une expérience personnalisée.

1



2



3

## 1 - LE TEINT PARTICULIER DE LANCÔME

Un fond de teint fabriqué sur le point de vente à partir de 22 000 combinaisons de pigments, grâce à une "usine miniature".

## 2 - APOTHECARY PREPARATIONS DE KIEHL'S

Un nouveau service personnalisé pour formuler son soin cosmétique sur mesure en fonction des besoins spécifiques de sa peau.

## 3 - VICE LIPSTICK DE URBAN DECAY

L'application permet de tester la centaine de teintes de rouges à lèvres de la gamme avant d'acheter.

## Des contacts très qualifiés

L'Oréal Luxe investit dans la connaissance de ses consommateurs. Avec plus de 60 millions de contacts qualifiés, sa base de données s'est enrichie en 2016. Toujours mieux connaître les consommateurs permet de mieux répondre et de mieux répondre à leurs aspirations de manière personnalisée.

## Une communication de précision

L'Oréal Luxe continue de développer son expertise dans l'ère du marketing de précision. Aux États-Unis, le parfum Black Opium de Yves Saint Laurent a su séduire les jeunes générations grâce à cette approche, tout comme Lancôme avec Énergie de Vie qui a su attirer les Millennials<sup>(1)</sup>.

## Des services et des expériences

Les marques inventent de nouvelles relations avec leurs consommateurs, au travers de services, à l'image de l'application Vice Lipstick de Urban Decay, et d'expériences uniques qui incarnent l'esprit des marques, comme les soirées de lancement retransmises en vidéo sur les réseaux sociaux.

## La personnalisation

Symbole fort du nouveau luxe, le produit personnalisé est une tendance d'avenir pour L'Oréal Luxe. La marque Kiehl's a lancé Apothecary Preparations et Lancôme a développé Le Teint Particulier.



## QUATRE GRANDS SUCCÈS FÉMININS

De belles performances en parfum, avec un trio dans le top 10 des féminins en Europe : La Vie Est Belle de Lancôme est pour la seconde année sur la 1<sup>re</sup> marche du podium<sup>(1)</sup>, Black Opium de Yves Saint Laurent et Si de Giorgio Armani sont respectivement en 5<sup>e</sup> et 7<sup>e</sup> position<sup>(1)</sup>. Mon Paris, le nouveau féminin de Yves Saint Laurent, se révèle être déjà un succès, notamment aux États-Unis, où il a intégré le top 10 des féminins<sup>(2)</sup>.

## LA PERFORMANCE REMARQUABLE DE L'ORÉAL LUXE EN ASIE, PACIFIQUE

La croissance de L'Oréal Luxe a été particulièrement dynamique en Asie, Pacifique avec des croissances à deux chiffres en Chine, au Japon et en Asie du Sud. Une performance portée par Yves Saint Laurent, Giorgio Armani et Lancôme qui tirent parti de la forte progression du maquillage, de nouvelles expressions retail<sup>(3)</sup> et d'une stratégie digitale offensive.



### Le quinoa, un nouvel ingrédient pour Kiehl's

Micro-Peel est un soin exfoliant pour la nuit formulé aux extraits d'écorces de quinoa issues de filières responsables. Il remporte un succès en Asie grâce à son efficacité immédiate, ses ingrédients naturels et son bénéfice "peau de bébé".

### Acquisition de la Maison de Parfums Atelier Cologne

L'Oréal Luxe renforce son expertise sur le marché de la parfumerie de niche avec l'acquisition de la Maison de Parfums Atelier Cologne, et son offre originale de parfums frais et concentrés autour du concept de cologne absolue.



### Les succès américains de L'Oréal Luxe

Forte croissance d'Urban Decay, de Yves Saint Laurent dont les parfums Black Opium et Mon Paris figurent dans le top 10<sup>(4)</sup> ; succès de La Vie Est Belle et de la ligne de fond de teint, Teint Idole Ultra Wear de Lancôme.

(1) Source : Segment des parfums femmes, cumul des panels NPD France, Royaume-Uni, Espagne, Italie et IRI Allemagne, parts de marché valeur 2016. (2) Source : Segment des parfums alcooliques féminins, panel NPD États-Unis, parts de marché valeur sur la période juillet (lancement) à décembre 2016. (3) Sur le point de vente. (4) Source : Segment des parfums alcooliques féminins, panel NPD États-Unis, parts de marché valeur 2016.

*Produits*

# PROFESSIONNELS

L'ORÉAL PROFESSIONNEL • REDKEN • MATRIX  
KÉRASTASE • PUREOLOGY • DECLÉOR • SHU UEMURA ART OF HAIR  
ESSIE • CARITA • MIZANI





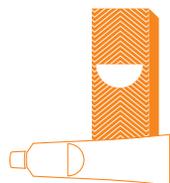
CROISSANCE  
DU CHIFFRE D'AFFAIRES  
DE LA DIVISION  
À DONNÉES COMPARABLES

+ 1,8 %



1<sup>re</sup>

CATÉGORIE CONTRIBUTRICE  
À LA CROISSANCE :  
LA COLORATION



23

millions  
D'APPLICATIONS  
DE LA COLORATION INOA  
EN MOYENNE PAR AN<sup>(4)</sup>



CROISSANCE  
DU CHIFFRE D'AFFAIRES  
DE LA MARQUE REDKEN  
À DONNÉES COMPARABLES

+ 2,4 %

# La coloration des cheveux à l'honneur



NATHALIE  
ROOS  
Directrice Générale  
Produits Professionnels



RETROUVEZ EN LIGNE  
L'INTERVIEW VIDÉO

“

*La beauté professionnelle,  
un marché attractif en  
pleine transformation”* ”

## NOTRE AMBITION : FAIRE DE LA COLORATION LE NOUVEAU MAQUILLAGE

Comme avec l'accélération du maquillage, l'appétence des consommateurs pour la coloration des cheveux se confirme, amplifiée par le boom des réseaux sociaux. La coloration devient un véritable geste de beauté pour affirmer sa personnalité et le coiffeur est au cœur de cette dynamique : seul un professionnel sait personnaliser les couleurs et maîtriser les techniques. En tant que leader de la beauté professionnelle<sup>(1)</sup>, notre ambition est d'amplifier cette tendance émergente.

La coloration est le premier contributeur à la croissance en 2016 et toutes nos marques sont en progression sur cette catégorie, grâce à la solidité de nos grands piliers, animés par des innovations couleurs, des collections tendances et des nouveaux services. Par exemple Inoa, adoptée par plus de 100 000 salons dans le monde<sup>(2)</sup> et animée avec Inoa Blond Resist en 2016 ou Diarichesse Hi-Visibility chez L'Oréal Professionnel. Et chez Redken, City Beats de Shades EQ lancée aux États-Unis en fin d'année et incarnée sur les réseaux sociaux par Chloe Nørgaard, une DJ<sup>(3)</sup>

qui bénéficie d'une forte présence en ligne et porte une des 12 nuances audacieuses de la gamme chaque mois.

## PARTENARIAT ET CO-CRÉATION AVEC LES PROFESSIONNELS DE BEAUTÉ

Depuis plus de 100 ans, la Division accompagne les coiffeurs grâce à ses programmes d'éducation. Pour permettre à nos coiffeurs partenaires à travers le monde d'être toujours au fait des dernières tendances, nous les informons en continu. Nous nous rapprochons des professionnels prescripteurs des tendances sur les défilés ou qui coiffent les célébrités, pour réaliser en co-création des lancements professionnels exclusifs et des tutoriels. L'Oréal Professionnel, avec les *Flash Trend Alerts*, informe et sensibilise tous les mois l'ensemble de sa communauté de coiffeurs sur les dernières attentes de leurs consommateurs et techniques professionnelles. Cette proximité nous permet de prendre en compte leurs besoins et de les associer étroitement à la conception de nos innovations. C'est le cas avec Smartbond de L'Oréal Professionnel, co-créé avec 12 coloristes internationaux.

(1) Source : Données Kline, 2015. (2) Source : Données internes. (3) Disc-jockey. (4) Source : Estimations internes.

# TOUJOURS PLUS LOIN DANS LA PERSONNALISATION, UN ATOUT PROFESSIONNEL



Au travers de ses innovations en soin du cheveu, et en phase avec la forte aspiration des consommateurs pour une beauté sur mesure, la Division des Produits Professionnels propose des services exclusifs en salon, qui accentuent toujours la différence professionnelle.



1

## La saga Pro Fiber continue

Après un lancement réussi en 2015, L'Oréal Professionnel poursuit le déploiement international de Pro Fiber. Cette ligne de soin capillaire met l'expertise du coiffeur au cœur du protocole avec une technique d'application très précise. En 2016, la marque propose un tutoriel vidéo, disponible sur YouTube et sur l'application gratuite, pour former les coiffeurs et les accompagner dans le diagnostic du cheveu et le choix de la gamme de produits adaptée. La ligne Re-create, dédiée aux cheveux affinés, a été lancée cette année.

## Kérastase, expert de l'ultra-personnalisation

Fusio-Dose de Kérastase, un protocole de soin emblématique de l'ultra-personnalisation, réalise de belles performances, notamment en Europe de l'Ouest. Les retours des professionnels et de leurs clients sont très positifs, avec des résultats perceptibles immédiatement au toucher. 2016 marque également le relancement de Nutritive, un soin micro-ciblé enrichi à l'intra-cylane, un actif majeur découvert par la Recherche de L'Oréal, qui consolide durablement la fibre capillaire.

### 1 - PRO FIBER DE L'ORÉAL PROFESSIONNEL

Cette ligne de soins assure une réparation durable du cheveu et instaure une continuité entre les services professionnels en salon et les soins à domicile.

### 2 - FUSIO-DOSE DE KÉRASTASE

Le coiffeur définit une combinaison, concentré et booster, adaptée au cheveu du consommateur et fusionne en temps réel les actifs.

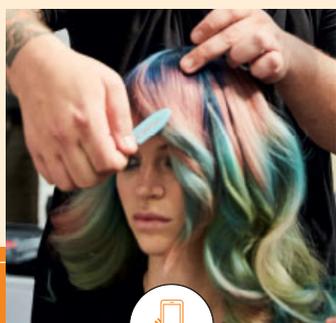


2

# BIOLAGE R.A.W., UNE LIGNE DE SOINS PROFESSIONNELLS DU CHEVEU BONNE POUR LA NATURE

Biolage R.A.W.<sup>(1)</sup> – avec huit formules biodégradables à 95 % et un portefeuille comprenant de 70 à 100 % d'ingrédients d'origine naturelle – a été lancée aux États-Unis pour répondre aux attentes des consommateurs et coiffeurs en matière de beauté naturelle.

Biolage R.A.W. encourage les habitudes de consommation éco-responsables, en sensibilisant les coiffeurs au potentiel de leur comportement quotidien sur l'environnement.



## Un nouveau service, moteur de croissance, les “bonders<sup>(4)</sup>”

Un service qui protège les cheveux pendant et après tous les services techniques<sup>(5)</sup>, pour un résultat professionnel garanti qui permet aux coiffeurs d'oser toutes les transformations.

## La Hair Fashion Night<sup>(6)</sup> déployée dans 25 pays

En 2016, elle a permis, par exemple, de toucher 40 000 femmes en France. Le concept : créer la rencontre entre professionnels et consommateurs pour faire vivre une expérience de beauté professionnelle.



## Decléor, une vision holistique de la beauté

La marque pionnière de l'aromathérapie affiche une croissance de + 10,3 % en 2016<sup>(3)</sup>. Sa philosophie “la Peau, le Corps, l'Esprit” est très en phase avec les attentes des consommateurs.



## L'INDE, “BEST IN CLASS” EN ÉDUCATION ET 1<sup>er</sup> CONTRIBUTEUR À LA CROISSANCE<sup>(2)</sup>

En Inde, l'éducation est la colonne vertébrale du développement du marché.

L'Oréal s'est attaché à développer et renforcer l'expertise des professionnels par l'éducation, et à monter en gamme la qualité des salons.

Une stratégie de professionnalisation qui a permis d'élargir et de valoriser le réseau de distribution de la Division.

**+ 17,6 %**

CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES  
DE LA DIVISION PRODUITS PROFESSIONNELS EN INDE<sup>(3)</sup>

(1) Raw.Authentic.Wholesome. (2) Par rapport à la croissance de la Division des Produits Professionnels. (3) À données comparables. (4) Formule qui protège les ponts de kératine au sein du cheveu. (5) Tels que la coloration, la décoloration ou la forme durable, comme le lissage permanent. (6) Nuit de la Coiffure.

*Cosmétique*  
**ACTIVE**

LA ROCHE-POSAY • VICHY • SKINCEUTICALS  
ROGER&GALLET • SANOFLORE



CROISSANCE  
DU CHIFFRE D'AFFAIRES  
DE LA DIVISION  
À DONNÉES COMPARABLES

+ 5,7 %



CROISSANCE DU CHIFFRE  
D'AFFAIRES DE  
LA ROCHE-POSAY  
À DONNÉES COMPARABLES

+ 12,0 %



2<sup>E</sup> PAYS DE LA DIVISION

États-Unis



29

DERMACENTERS SUR  
LE MARCHÉ DES VOYAGEURS,  
TRAVEL RETAIL

# Leader mondial de la dermocosmétique<sup>(1)</sup>



BRIGITTE  
LIBERMAN  
Directrice Générale  
Cosmétique Active



RETROUVEZ EN LIGNE  
L'INTERVIEW VIDÉO



*Allier la santé à  
la beauté est synonyme  
de croissance*”

En 2016, la Division Cosmétique Active poursuit sa dynamique de croissance. Avec une progression du chiffre d'affaires de + 5,7%<sup>(1)</sup>, supérieure au marché, nous confirmons notre leadership mondial de la dermocosmétique<sup>(2)</sup>. L'année a été marquée à nouveau par une forte progression de La Roche-Posay et SkinCeuticals, notamment aux États-Unis, où la croissance de la Division a été particulièrement soutenue. L'Amérique Latine et la Zone Afrique, Moyen-Orient affichent des croissances à deux chiffres. Le commerce en ligne progresse de + 40%<sup>(3)</sup>, contribuant ainsi au dynamisme global de la Division. Notre catégorie phare, le soin de la peau, continue à progresser et à gagner des parts de marché, portée par nos innovations et les recommandations des professionnels de santé.

## LA SANTÉ, UN LEVIER POUR LE SOIN DE LA PEAU

“La santé est le futur de la beauté”, c'est la conviction de la Division Cosmétique Active. Elle répond ainsi à un courant universel et

multigénérationnel : la recherche de santé et de tolérance dans les soins cosmétiques. Pour mieux comprendre nos consommatrices, nous avons interrogé 1 000 femmes dans 5 pays sur ce thème : 57% considèrent que les rituels de beauté quotidiens ont un impact sur la santé<sup>(4)</sup>. Cette enquête confirme également l'importance des valeurs de protection, de tolérance, de naturalité, d'éthique, et l'attente de conseils de la part des professionnels de santé. Au travers d'une autre enquête mondiale, nous avons identifié un potentiel de plus de 360 millions de femmes soucieuses des enjeux de santé, présentes partout dans le monde, dont 75% en dehors de l'Europe de l'Ouest<sup>(5)</sup>. Dans leur utilisation des soins de la peau, deux motivations les animent : préserver leur capital beauté avec une approche globale de bien-être et de naturalité, et agir sur leur peau avec des produits à forte valeur ajoutée technologique. Nos cinq marques, très complémentaires, sont bien positionnées pour répondre aux demandes de ce courant universel.

(1) À données comparables. (2) Source : Panels 2016 et estimations L'Oréal. (3) Chiffre d'affaires sur les sites en propre et estimation du chiffre d'affaires réalisé par les marques correspondant aux ventes sur les sites e-commerce des distributeurs (donnée non audité). À données comparables. (4) Source : Ipsos 2016, étude L'Oréal "Health is the future of beauty". 1 000 femmes aux États-Unis, en France, en Allemagne et au Brésil (16-75 ans) ; en Chine (18-50 ans). Représentation nationale via des quotas et pondérations aux États-Unis, en France, en Allemagne, parmi SEC A/B/C au Brésil, parmi les 50% de revenus les plus élevés par tiers (1/2/3) en Chine. (5) Source : Sociovision 2016, étude L'Oréal "Health Potential Consumers", 15 pays extrapolés à 84 pays (incluant les 15), couvrant l'Amérique du Nord, l'ensemble de l'Amérique Latine, l'Europe de l'Ouest et l'Europe de l'Est, l'Asie du Nord-Est et l'Australie. Nations Unies, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, 2015. "World Population Prospects: The 2015 Revision", données personnalisées obtenues via le site Internet.

# DEUX CHAMPIONS SUR LE MARCHÉ AMÉRICAIN



La Division connaît un développement très dynamique aux États-Unis qui deviennent son 2<sup>e</sup> pays, en termes de chiffre d'affaires, après la France. Un marché tiré en particulier par SkinCeuticals et La Roche-Posay qui continuent de développer la catégorie dermocosmétique dans les *drugstores*<sup>(1)</sup>.



**1 - SPAS PREMIUM SKINCEUTICALS**  
La marque a ouvert aux États-Unis une dizaine de centres dans lesquels elle est associée en exclusivité à des médecins esthétiques et met en valeur ses soins professionnels.



*SkinCeuticals, 1<sup>re</sup> marque américaine de soin de la peau en médecine esthétique à travers le monde<sup>(2)</sup>*

Dans son pays d'origine, SkinCeuticals doit sa réussite à un positionnement unique, une visibilité accrue et des innovations à forte valeur ajoutée. Son approche en soin de la peau, intégré comme complément des interventions esthétiques, permet d'en augmenter la performance ou d'en atténuer les effets secondaires. En 2016, des études ont démontré l'efficacité post-procédure de deux soins visage : Metacell Renewal B3 (IPL) en complément de séances de lumière pulsée et Phyto Corrective Masque pour apaiser la peau après une intervention au laser.

*La Roche-Posay, à la conquête des drugstores*

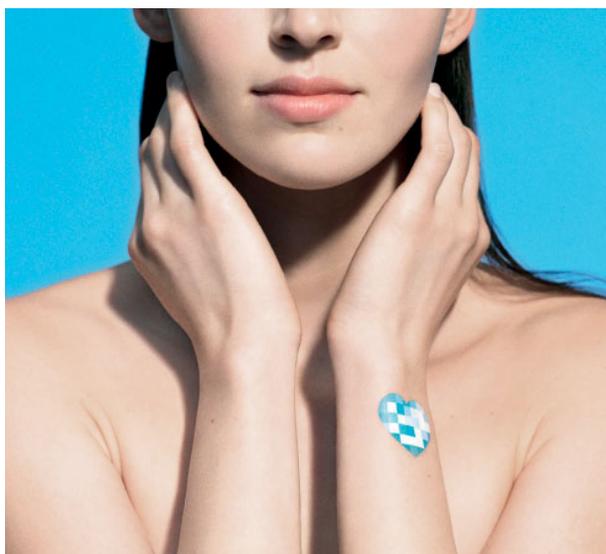
Référence dans les produits de protection solaire et de peaux à tendance acnéique, La Roche-Posay accélère son développement aux États-Unis. La marque bénéficie de la création par la Division de la catégorie dermocosmétique au sein de *drugstores*<sup>(1)</sup>. La croissance de La Roche-Posay est également portée par l'impact des visites auprès des médecins, notamment sur le succès de ses gammes Effaclar et Anthelios.



**2 - POINT DE VENTE LA ROCHE-POSAY**  
La Division anime la catégorie dermocosmétique sous la forme d'espaces dédiés dans les *drugstores*<sup>(1)</sup> comme CVS et Walgreens.

**3 - TRIPLE LIPID RESTORE DE SKINCEUTICALS**  
Ce soin concentre trois lipides essentiels de la peau à l'état pur, c'est l'un des lancements les plus réussis des huit dernières années.

(1) Commerces de détail proposant un éventail de produits allant de l'alimentation à la pharmacie.  
(2) Source : Euromonitor International Limited, 2016.



## LA ROCHE-POSAY SE DONNE POUR MISSION DE CHANGER LES COMPORTEMENTS

La marque renforce ses actions dans le domaine de la prévention du cancer de la peau : avec My UV Patch, le premier patch connecté qui aide à adopter les bons réflexes pour protéger sa peau du soleil, et la déclinaison de sa campagne virale de dépistage "Devenez un Skin Checker<sup>(1)</sup>".



## VICHY SLOW ÂGE, UNE NOUVELLE APPROCHE DE L'ANTI-ÂGE

Vichy investit pour la première fois le domaine scientifique de l'exposome, qui prend en compte l'ensemble des facteurs, notamment environnementaux, susceptibles d'agir sur le vieillissement de la peau. Soin quotidien préventif, Vichy Slow Âge aide à ralentir l'apparition des signes de l'âge.

Il s'appuie sur une alliance inédite de baicaline, aux propriétés antioxydantes, de bifidus et d'eau thermale de Vichy, associée à un filtre SPF 25.



### Belle croissance de Sanoflore en France

La marque de cosmétiques bio réalise sa 3<sup>e</sup> année de croissance à deux chiffres de son chiffre d'affaires en France et lance Aqua Rosa, une eau cosmétique inspirée de la routine beauté des Japonaises.



### 130 médecins forum Skin

En octobre 2016, la Division a réuni 130 futurs leaders d'opinion en dermatologie originaires de 39 pays pour la 2<sup>e</sup> édition du forum SkinAlliance : deux jours qui ont permis aux dermatologues d'échanger avec des chercheurs de L'Oréal et des scientifiques internationaux afin de développer leur expertise en dermocosmétique.



### Lancement de Roger & Gallet en Chine

La marque patrimoniale s'appuie sur une tendance forte en Chine pour la naturalité, le bien-être et l'authenticité : elle ouvre huit boutiques qui misent sur la découverte et l'expérience sensorielle.

(1) Personne qui surveille les grains de beauté de ses proches.

# THE BODY SHOP



CROISSANCE  
DU CHIFFRE D'AFFAIRES  
À DONNÉES COMPARABLES

+ 0,6%



3082

BOUTIQUES  
DANS LE MONDE



CROISSANCE  
DU CHIFFRE D'AFFAIRES  
DE LA CATÉGORIE SOIN  
DU VISAGE

+ 7,0%

## Le soin au cœur de l'expertise de la marque



JEREMY  
SCHWARTZ  
Président-Directeur Général  
de The Body Shop

“

*Notre stratégie :  
être les pionniers des  
produits naturels,  
du service personnalisé et  
des pratiques éthiques”*

The Body Shop propose des produits inspirés de la nature et composés de matières premières d'origine naturelle, en provenance du monde entier. La marque s'est toujours montrée respectueuse envers les animaux, faisant campagne contre les tests sur ces derniers. Elle est 100% végétarienne et soutient le commerce équitable à travers son programme.

The Body Shop est l'une des marques les plus "jeunes" du Royaume-Uni, son marché d'origine, avec des consommateurs majoritairement âgés de moins de 35 ans<sup>(1)</sup>. Pour accroître l'attractivité de la marque auprès de ses

consommateurs, le conditionnement de 950 produits et de plus d'une centaine d'échantillons et de formats voyage est en train d'être entièrement rénové. Les consommateurs sont également en quête de nouvelles expériences sur les points de vente, d'authenticité et d'achats facilités. Les boutiques ont été rénovées et repensées pour attirer plus de consommateurs. En 2016, The Body Shop a aussi lancé une nouvelle plateforme de e-commerce en *responsive design*<sup>(2)</sup> et à la pointe de la technologie.

(1) Source : Enquête interne, The Body Shop Brand Healthy Survey, 2016. (2) Qui s'adapte à tous les formats d'écrans.



## LES TROIS PRODUITS PHARES DE L'ANNÉE

Les soins du visage et du corps sont au cœur de l'expertise The Body Shop, comme en atteste sa gamme complète de produits de soin, ses consultations en boutique et ses innovations inspirées de la nature : le Masque Purifiant Éclat au Charbon de Bois de l'Himalaya, le sérum Drops of Youth et la crème au Kukui d'Hawaï.



**75**  
MILLIONS DE M<sup>2</sup> D'HABITAT  
OÙ LA BIODIVERSITÉ EST RICHE  
SERONT RÉGÉNÉRÉS D'ICI 2020  
PAR LES ÉCO-PASSERELLES  
DE THE BODY SHOP



## NOTRE ENGAGEMENT : *ENRICH NOT EXPLOIT*<sup>TM(1)</sup>

L'engagement de The Body Shop *Enrich Not Exploit*<sup>TM</sup> souligne une conviction profonde de The Body Shop : le business peut être une force positive et servir à enrichir les Hommes et la planète, sa biodiversité et ses ressources, tout en faisant croître la marque dans le respect de l'environnement.



### Magnifiques roses anglaises

La nouvelle gamme British Rose a été formulée à partir d'essence de roses bio, cueillies à la main dans une exploitation agricole du Royaume-Uni, offrant ainsi une version très britannique d'un grand classique de la cosmétique et de la parfumerie.



### En terres chiliennes

En 2016, The Body Shop a ouvert trois nouvelles boutiques au Chili, son 66<sup>e</sup> marché dans le monde.

(1) Enrichir plutôt qu'exploiter.

# Innové au service de la beauté du futur



**LAURENT  
ATTAL**  
Vice-Président  
Directeur Général  
Recherche et Innovation

La digitalisation des laboratoires s'intensifie et ouvre de nouvelles perspectives. Combinée au socle de connaissances accumulées par L'Oréal, elle renforce notre modèle d'innovation, de la science à l'évaluation des produits, en passant par la formulation. Les nouvelles approches de traitement des données alliées à l'intelligence artificielle, renforcent les découvertes scientifiques. Les outils numériques s'étendent dans les domaines de la modélisation moléculaire et des robots d'évaluation rapide, pour continuer à garantir le niveau d'exigence de L'Oréal en matière de qualité, d'efficacité et de sécurité.

La beauté connectée repousse les frontières de l'expérience consommateur, avec des services personnalisés, comme My UV Patch pour la protection solaire.

En Recherche Avancée, nous poursuivons nos travaux sur la photoprotection et la pollution en investissant un nouveau territoire scientifique, l'exposome. Ce terme englobe l'ensemble des expositions auxquelles un individu est soumis tout au long de sa vie. Notre objectif est de mesurer l'impact de l'exposome sur l'intégrité de la peau, avec, à la clé, un axe de recherche porteur en cosmétique : comment protéger sa peau des agressions quotidiennes et freiner son vieillissement.

**1**   
CENTRE MONDIAL  
EN FRANCE

**6** PÔLES RÉGIONAUX  
(ÉTATS-UNIS,  
JAPON, CHINE,  
INDE, BRÉSIL,  
AFRIQUE DU SUD)



**850**

MILLIONS D'EUROS  
SOIT 3,3% DU CHIFFRE  
D'AFFAIRES INVESTIS  
EN RECHERCHE ET  
INNOVATION



RETROUVEZ EN LIGNE  
DES VIDÉOS ET ARTICLES EXCLUSIFS  
EN FLASHANT CETTE PAGE



## Un centre de Recherche et Innovation pour l'Afrique subsaharienne

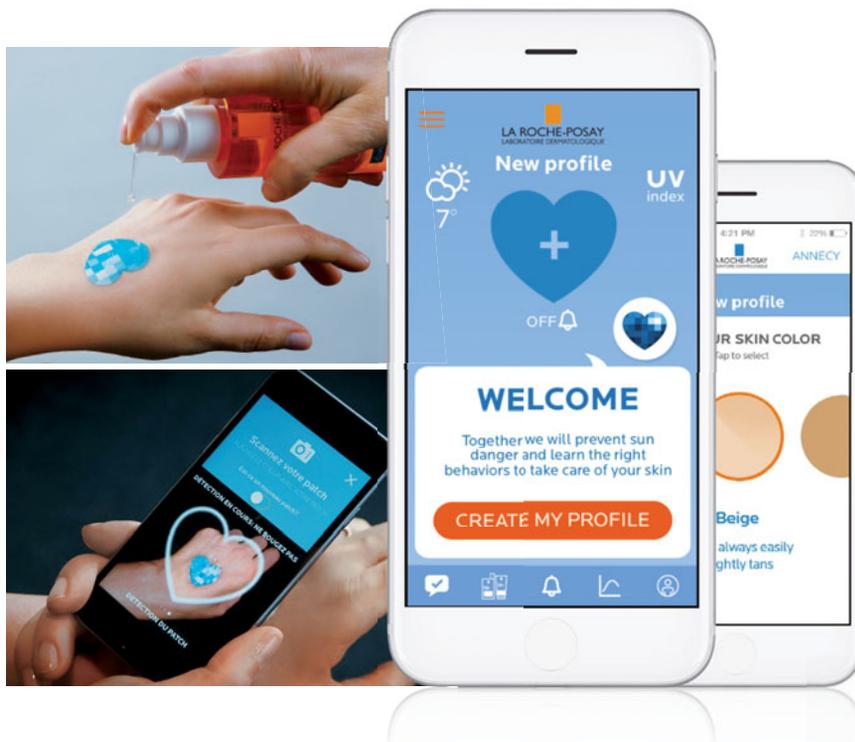
Pour aller plus loin dans la connaissance de la peau et du cheveu africains et pouvoir innover au plus près des rituels de beauté et attentes des consommateurs, L'Oréal inaugure un centre de Recherche et Innovation à Johannesburg, en Afrique du Sud. 6<sup>e</sup> pôle de Recherche et Innovation de L'Oréal, il accueille les équipes du *consumer insight*<sup>(1)</sup>, de recherche avancée, de développement et d'évaluation produits qui travaillent avec l'écosystème scientifique de la région.



L'USINE CHIMEX REÇOIT  
**LE PRIX PIERRE POTIER** POUR  
SON PROCÉDÉ D'EXTRACTION  
DU QUINOA. L'EXTRAIT  
DE SON DE QUINOA L'ORÉAL  
A REMPORTÉ LORS DES  
*SUSTAINABLE BEAUTY AWARDS*<sup>(2)</sup>  
**LE PRIX INGRÉDIENT DURABLE.**

(1) Équipes dont la mission est d'étudier les attitudes et attentes des consommateurs dans leur approche des produits de beauté. (2) Prix de la Beauté Durable.

# Les avancées de la cosmétique connectée



Avec My UV Patch, L'Oréal entre dans l'ère des capteurs électroniques. Ce patch autocollant mesure en temps réel et avec précision l'exposition de la peau aux UV. Il est associé à une application smartphone qui alerte quand la protection solaire devient insuffisante et prodigue des recommandations adaptées. My UV Patch a été lancé en 2016 par La Roche-Posay, marque très engagée et active dans le domaine de la protection de la peau au soleil. C'est une innovation développée par l'Incubateur de beauté connectée créé par L'Oréal en 2014, avec pour objectif d'inventer les produits et services du futur en alliant recherche cosmétique et innovation digitale.



# 473

BREVETS DÉPOSÉS EN 2016



L'Oréal investit un nouveau territoire scientifique, l'exposome, qui prend en compte tous les facteurs environnementaux pouvant affecter la santé, et le lien avec le vieillissement cutané.



## UNE NOUVELLE GÉNÉRATION DE SHAMPOINGS BIODÉGRADABLES

Pour réduire l'empreinte sur l'environnement des produits rincés<sup>(1)</sup>, l'un des axes de travail de la Recherche et Innovation de L'Oréal est d'améliorer leur biodégradabilité. Parmi les nouveaux produits lancés en 2016 par les différentes marques du groupe, de nombreuses formules présentent des niveaux de biodégradabilité compris entre 95 et 99 %, comme la nouvelle ligne capillaire Biologie R.A.W. qui a été conçue dans cette démarche.

(1) Tels que les shampoings, les produits de coloration ou les gels douche.

# Des expertises pointues et agiles : vecteurs d'expériences innovantes pour le consommateur



BARBARA LAVERNOS  
Directrice Générale  
Opérations

Les Opérations<sup>(1)</sup> de L'Oréal mettent en œuvre une riche diversité de métiers et d'expertises pour servir le consommateur final pour l'ensemble des marques du groupe dans tous les pays. Avec une responsabilité fondamentale : garantir aux consommateurs au niveau mondial la qualité et la sécurité des produits du groupe et protéger l'environnement.

Pour gagner en agilité et en efficacité, nous continuons à intégrer toutes les opportunités offertes par la digitalisation. Plusieurs avancées illustrent cette transformation de toute notre chaîne d'expertises :

- nos centres de conception utilisent les techniques de prototypage rapide par imprimante 3D pour optimiser le délai de mise sur le marché des produits ;
- en production, notre plateforme industrielle permet de répondre avec précision à toutes les demandes, de la grande série au "sur-mesure", avec des usines qui évoluent vers l'industrie 4.0, ultraconnectées et cobotisées<sup>(2)</sup>. Enfin, notre *supply chain*<sup>(3)</sup> gagne en réactivité pour répondre au défi majeur du e-commerce.

Autre réussite majeure de 2016 : notre engagement collectif au travers du programme "Sharing Beauty With All"<sup>(4)</sup>. L'Oréal a été reconnu comme leader par le CDP<sup>(5)</sup>, pour ses actions dans trois registres : la lutte contre le changement climatique, la gestion durable de l'eau et la protection des forêts.

42  
USINES  
DANS LE MONDE



88

BREVETS EMBALLAGES  
ET PROCÉDÉS DÉPOSÉS  
EN 2016



RETROUVEZ EN LIGNE  
DES VIDÉOS ET ARTICLES EXCLUSIFS  
EN FLASHANT CETTE PAGE



## Une chaîne logistique plus agile et plus digitale

Pour garantir une satisfaction totale du client, en magasin comme sur Internet, la *supply chain*<sup>(3)</sup> de L'Oréal se transforme à la vitesse du digital en relevant de nouveaux défis : la montée en puissance du e-commerce, la personnalisation des produits, et la gestion des différents modes de livraison. Avec toujours une même exigence de garantie qualité, rapidité et sécurité.

(1) Les Opérations orchestrent des expertises pointues depuis la conception (design) des emballages et le développement des produits, le sourcing des emballages et des matières premières, la production jusqu'à la distribution de l'ensemble des produits du groupe. (2) La cobotique est un système robotisé qui va aider un opérateur dans sa tâche (la robotique collaborative) sans ôter le contrôle de l'Homme. (3) La supply chain de L'Oréal organise et optimise l'ensemble des flux d'informations et des flux physiques des produits depuis les fournisseurs jusqu'aux points de vente. (4) Partager la beauté avec tous. (5) Le CDP est une organisation internationale indépendante qui évalue la performance environnementale des entreprises.



## De l'hyper-automatisation au savoir-faire du luxe

L'amplitude des expertises et l'excellence des systèmes qualité de L'Oréal représentent l'avantage compétitif de son outil industriel. Avec les AGV<sup>(1)</sup> en fonctionnement et la finalisation en 2016 du stockage automatisé, l'usine de Karlsruhe en Allemagne est très connectée. Grâce à cette modernisation, elle gagne en productivité et en vitesse d'exécution, notamment sur les lignes à très haute cadence. L'atout principal de l'usine de Lassigny en France : l'alliance entre le "sur-mesure" du luxe et l'agilité. Elle est capable de produire, avec excellence, aussi bien des grandes séries que des séries exclusives afin de s'adapter aux demandes spécifiques des consommateurs.

15

SITES INDUSTRIELS  
NEUTRES EN ÉMISSIONS  
CARBONE

### L'ORÉAL, LEADER MONDIAL RESPONSABLE

L'Oréal a été récompensé par le CDP<sup>(2)</sup> avec le meilleur score, la note "A", et ce, dans trois domaines de la protection de l'environnement : la lutte contre le changement climatique, la gestion durable de l'eau et la protection des forêts. Au niveau mondial, seules deux entreprises, sur près de 3 000 évaluées, ont reçu cette distinction en 2016.

## Fort engagement de l'environnement

L'Oréal s'est engagé dans un projet aux États-Unis pour permettre la construction de deux grandes centrales solaires qui permettront de réaliser 100% de la production de deux de ses usines à partir d'électricité d'origine renouvelable. En Italie, pour l'usine de Settimo Torinese c'est la ressource de l'eau qui est au cœur de l'engagement des équipes.



(1) Automated Guided Vehicles, en français, véhicules à guidage automatique. (2) Le CDP est une organisation internationale indépendante qui évalue la performance environnementale des entreprises.

# Continuer de réinventer notre modèle marketing et nos relations avec les consommateurs



RETROUVEZ EN LIGNE  
L'INTERVIEW VIDÉO

LUBOMIRA  
ROCHET  
Chief Digital Officer<sup>(1)</sup>

Le digital a changé notre manière de faire du marketing. Notre premier enjeu était de réussir la transformation de nos marques en *love brands*<sup>(2)</sup> digitales, capables de créer des relations riches et personnalisées avec leurs consommateurs et de produire des contenus qui leur parlent et qu'ils partagent. Nos marques deviennent incontournables sur le web et figurent en tête des classements.

Nous cherchons à enrichir toujours plus nos relations avec nos consommateurs. Grâce aux données présentes sur l'ensemble de nos bases clients et une compréhension fine de leurs attentes, nous pouvons adapter notre communication pour être sûrs de délivrer le bon message au bon moment. Un véritable avantage compétitif pour L'Oréal.

Nos consommateurs attendent aussi de nouveaux services qui les accompagnent dans le choix et l'utilisation des produits. C'est la vocation de notre incubateur de beauté connectée qui a développé entre autres My UV Patch, un capteur permettant de savoir comment protéger sa peau du soleil. Pour aller encore plus loin, nous sommes devenus en 2016 le partenaire beauté exclusif de Founders Factory, un accélérateur de start-ups. Notre partenariat avec le fond Partech en France complète ce maillage mondial d'entrepreneurs talentueux et de start-ups prometteuses dans le domaine de la beauté digitale.

+ 32,7 %

CROISSANCE DU CHIFFRE  
D'AFFAIRES RÉALISÉ  
EN E-COMMERCE  
À DONNÉES COMPARABLES<sup>(3)</sup>



31,9 %

DES DÉPENSES  
MEDIA NETTES  
EN DIGITAL



RETROUVEZ EN LIGNE  
DES VIDÉOS ET ARTICLES EXCLUSIFS  
EN FLASHANT CETTE PAGE



## Développer des start-ups de la beauté connectée

En mai 2016, le groupe a investi dans Founders Factory, un incubateur et accélérateur de start-ups basé à Londres, devenant son partenaire exclusif dans le secteur de la beauté. L'Oréal et Founders Factory aideront cinq jeunes entreprises et créeront ensemble deux start-ups chaque année. L'ambition du groupe est d'intensifier sa stratégie d'innovation digitale en accédant à un écosystème mondial de talents prometteurs et de technologies de pointe.



DES MILLIONS  
DE VUES POUR  
"T'AS PAS  
DU GLOSS ?"

Cette websérie hebdomadaire, lancée dans quatre pays en 2016, qui donne des astuces de maquillage et met en scène EnjoyPhoenix, une célèbre influenceuse beauté, a permis à Maybelline New York de s'imposer parmi les chaînes de marques de beauté sur YouTube en France.

(1) Directrice Générale Digital. (2) Marques favorites des internautes.  
(3) Chiffre d'affaires sur les sites en propre et estimation du chiffre d'affaires réalisé par les marques correspondant aux ventes sur les sites e-commerce des distributeurs (donnée non audité).

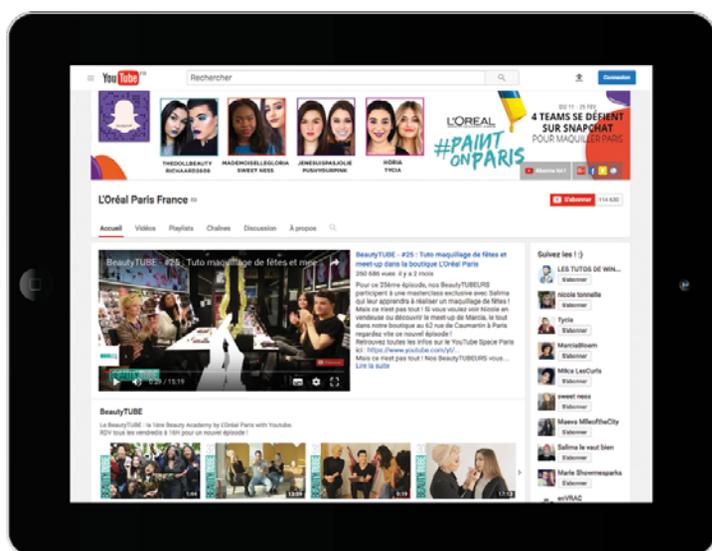
# La culture digitale pour tous

La montée en compétence des collaborateurs est un pilier majeur de la stratégie d'accélération digitale de L'Oréal. Le "Digital Upskilling Plan"<sup>(1)</sup>, programme massif de formation, a déjà touché plus de 14 000 personnes. Objectif : construire l'expertise digitale au plus près du terrain et l'intégrer au quotidien dans toutes les fonctions. Pour engager fortement les collaborateurs prioritaires, L'Oréal utilise une panoplie de méthodes agiles et interactives, comme l'immersion au sein de start-ups digitales ou le *reverse mentoring*, un mentorat inversé où le senior est coaché par un junior, expert en digital.



## DES MARQUES CHAMPIONNES SUR LE DIGITAL

L'impact des marques de L'Oréal est très fort sur Internet, avec en 2016, au cumulé, plus d'1 milliard de visites sur l'ensemble des sites et près de 300 millions d'abonnés sur les réseaux sociaux<sup>(2)</sup>. À l'instar de L'Oréal Paris qui suscite plus de 20 millions de vues sur YouTube tous les mois<sup>(2)</sup>.



## L'accélération du e-commerce

Avec 1,7 milliard d'euros de ventes en ligne<sup>(3)</sup> en 2016, le e-commerce représente 6,5 % du chiffre d'affaires du groupe, soit l'équivalent du 4<sup>e</sup> pays. Une croissance tirée par de nouveaux partenariats avec des acteurs locaux, régionaux et globaux comme Alibaba, Amazon, BOL.com, Boots.com ou Ulta.com, et par les sites e-commerce des marques de L'Oréal.

(1) Plan de montée en compétences digitales. (2) Statistiques fournies par les réseaux sociaux. (3) Chiffre d'affaires sur les sites en propre et estimation du chiffre d'affaires réalisé par les marques correspondant aux ventes sur les sites e-commerce des distributeurs (donnée non audité).

# Innover pour recruter, développer et engager les talents, partout dans le monde



JÉRÔME  
TIXIER  
Directeur Général  
Relations Humaines  
et Conseiller du Président

Le rôle de nos 89 300 collaborateurs dans la création de valeur à long terme de L'Oréal est déterminant. Ce sont eux les premiers acteurs de la transformation du groupe et les futurs leaders d'un nouveau L'Oréal qu'ils auront contribué à construire.

Pour détecter, attirer et recruter les meilleurs candidats aux profils les plus divers, nous saisissons toutes les opportunités que nous offre le digital. Nous créons également les conditions qui répondent aux attentes des talents que nous voulons attirer, notamment les jeunes générations, dont le rapport à l'entreprise et au monde du travail a profondément évolué.

Pour approfondir le lien avec nos collaborateurs, les engager durablement partout dans le monde, nous créons l'écosystème qui leur permettra d'être épanouis et performants. Car s'ils sont les acteurs de la réussite de l'entreprise, ils en sont aussi les meilleurs ambassadeurs. Enfin, pour promouvoir et accompagner sur le plan humain les transformations vers un L'Oréal plus universel, plus digital, plus durable et plus agile, nous adoptons un mode de travail plus collaboratif pour co-construire avec les équipes notre vision du L'Oréal de demain.

9<sup>e</sup>

PLACE MONDIALE  
DU CLASSEMENT  
DES ENTREPRISES LES PLUS  
ATTRACTIVES  
POUR LES ÉTUDIANTS,  
UNIVERSUM 2016<sup>(1)</sup>



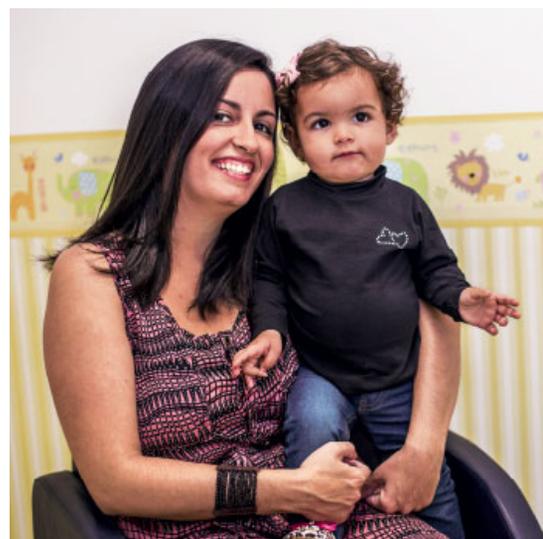
77%

DES COLLABORATEURS  
ONT EFFECTUÉ  
UNE FORMATION



RETROUVEZ EN LIGNE  
DES ARTICLES EXCLUSIFS  
EN FLASHANT CETTE PAGE

## Les nouveaux défis du programme L'Oréal Share & Care<sup>(2)</sup>



Fin 2015, le programme L'Oréal Share & Care atteignait son 1<sup>er</sup> objectif : garantir aux collaborateurs de L'Oréal, partout dans le monde, les meilleures pratiques en matière d'avantages sociaux. Les filiales du groupe continuent de développer des initiatives locales, notamment sur la qualité de vie au travail. Parmi celles-ci, les programmes de flexibilité de l'organisation du travail se développent dans toutes les entités.

## LA FORMATION EN LIGNE, ACCÉLÉRATEUR DE TRANSFORMATION

La formation pour tous est l'une des priorités des Relations Humaines, qui devient possible grâce à une plateforme d'e-learning<sup>(3)</sup> ouverte à tous. L'Oréal signe également un partenariat avec Coursera, leader des MOOCs<sup>(4)</sup>, afin d'offrir aux collaborateurs des programmes certifiés par les plus prestigieuses universités mondiales.



(1) Source : Étudiants en commerce, tous secteurs d'activité, Universum, 2016. (2) Partager et prendre soin. (3) Formation en ligne. (4) Massive Open Online Course, en français, cours en ligne ouverts à tous.



## Comment L'Oréal recrute ses nouveaux talents

Pour continuer à attirer une diversité de talents dans le monde entier, le mode de relation avec les candidats et les pratiques de recrutement évoluent. Pour bâtir sa nouvelle promesse employeur, L'Oréal utilise une approche innovante alliant l'analyse de données numériques d'une part, aux enquêtes internes et externes habituellement menées d'autre part. L'Oréal renforce l'utilisation des outils numériques dans sa stratégie de recrutement et intensifie sa présence sur les réseaux sociaux. Rester à la pointe en matière d'évaluation et de sélection des talents, et améliorer l'expérience candidat sont des priorités pour le groupe qui renforce l'expertise de ses recruteurs.

TOP 100  
COMPANY  
2016

Thomson Reuters  
Diversity & Inclusion Index

### Nouvel indice Diversité et Inclusion

Lancé par Thomson Reuters, ce nouvel indice classe L'Oréal en 19<sup>e</sup> place parmi plus de 5000 sociétés évaluées dans le monde.

### 5<sup>e</sup> édition des Trophées du Handicap

ACCÉLÉRER EN MATIÈRE  
D'INCLUSION  
DU HANDICAP,  
TEL EST L'OBJECTIF  
DE CETTE COMPÉTITION  
INTERNE QUI RÉCOMPENSE  
LES INITIATIVES DES  
FILIALES DE L'ORÉAL  
SUR CE SUJET.



## DES MILLIERS D'HEURES DE BÉNÉVOLAT LORS DU CITIZEN DAY<sup>(1)</sup>

C'est la journée de solidarité qui rassemble des milliers de collaborateurs de L'Oréal à travers le monde. Les chiffres 2016 : une participation en hausse avec 164 000 heures de bénévolat réalisées, qui auront touché plus de 150 000 bénéficiaires.

(1) Journée Citoyenne.

# Nourrir la confiance et accompagner la croissance pérenne de L'Oréal



CHRISTIAN  
MULLIEZ  
Vice-Président  
Directeur Général  
Administration et Finances

2016 est une nouvelle année de croissance du chiffre d'affaires, des résultats et de la rentabilité. Très engagées auprès des différentes entités du groupe, les équipes administration, gestion et finance contribuent à bâtir et nourrir une relation de confiance solide, essentielle à la croissance pérenne de L'Oréal. Cette confiance repose sur une vigilance permanente, la sincérité, la transparence, le professionnalisme et l'éthique dans nos relations avec l'ensemble des parties prenantes. Cette année encore, nous avons fortement contribué au pilotage économique et financier des affaires, à l'identification des risques et des opportunités, et à l'optimisation des allocations de ressources.

La relation de confiance qui unit L'Oréal à l'ensemble de ses parties prenantes va de pair avec une vigilance permanente. La santé financière du groupe s'appuie sur un suivi attentif des *cash-flows* et sur la sécurisation des financements. Auprès des fournisseurs et des clients, la relation de confiance repose sur le professionnalisme et l'éthique dans les échanges. Auprès des actionnaires et des investisseurs, l'équipe de la communication financière entretient une relation basée sur le dialogue et la proximité, et fournit une information économique sincère et transparente sur l'activité du groupe. Les équipes ont apporté leur contribution aux travaux du Conseil d'Administration et de ses Comités avec un niveau de qualité et d'exigence renforcé.

45  
MISSIONS  
D'AUDITS INTERNES  
RÉALISÉES EN 2016



PLUS DE  
1 800  
ACTIONNAIRES  
PRÉSENTS LORS DE  
L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE



RETROUVEZ EN LIGNE  
DES ARTICLES EXCLUSIFS  
EN FLASHANT CETTE PAGE

## La protection des données, un enjeu-clé



Les équipes de la sécurité informatique et du juridique travaillent, avec l'ensemble des entités du groupe, à l'identification des données sensibles, par exemple relatives aux consommateurs, à la finance ou encore à la Recherche, afin d'assurer leur confidentialité. Le programme de cybersécurité de L'Oréal est organisé autour de trois piliers : pilotage des risques, mise en place de solutions de protection adaptées et cohérentes, principe de détection et de réaction face à une éventuelle menace.

## L'ORÉAL REÇOIT LE GRAND PRIX DE LA TRANSPARENCE

À l'occasion de la 7<sup>e</sup> édition des Grands Prix de la Transparence, qui récompensent les meilleures pratiques en matière d'information financière réglementée, L'Oréal a remporté le Grand Prix 2016 de la catégorie "Biens de consommation et Santé".



# L'IT<sup>(1)</sup>, levier essentiel de l'accélération digitale de L'Oréal



Dans un monde qui ne cesse d'évoluer grâce aux technologies numériques, les expertises des équipes informatiques sont au cœur de l'accélération digitale de L'Oréal. Les experts IT contribuent à l'excellence opérationnelle en développant, en étroite collaboration avec les experts métiers, des solutions innovantes permettant de sécuriser, d'optimiser ou de réinventer les façons de travailler. C'est le cas, par exemple, de la solution globale de pilotage de l'activité économique qui a été déployée au sein des fonctions de gestion ou d'autres applications métiers de dernière génération disponibles dans le *Cloud*.

## 55 journées IT

LES "IT DAYS",  
ONT ÉTÉ ORGANISÉES  
DANS 30 PAYS  
POUR ACCOMPAGNER  
LES COLLABORATEURS  
DANS L'ADOPTION  
DES DERNIÈRES NOUVEAUTÉS  
TECHNOLOGIQUES.

## LA COMMUNICATION FINANCIÈRE À L'ÉCOUTE DES ACTIONNAIRES

La Communication Financière place les actionnaires au cœur du développement de ses contenus et de ses outils. Cette année, le Rapport d'Activité a été co-construit avec un panel d'actionnaires, pour une expérience de navigation la plus fluide et intuitive possible. Des études utilisateurs ont été également conduites sur l'application L'Oréal Finance afin de la faire évoluer au plus près des attentes des utilisateurs. Une démarche qui s'inscrit dans la relation de confiance et de proximité entre L'Oréal et ses actionnaires.



## Des investisseurs et analystes financiers à la Founders Factory

Lors des *Capital Market Days*<sup>(2)</sup>, les investisseurs et analystes invités ont pu partager l'accélération digitale de L'Oréal au travers d'une séance de travail à la Founders Factory de Londres, un incubateur et accélérateur mondial de start-ups dans lequel le groupe investit.



# Conjuguer croissance économique et engagements ambitieux en matière de développement durable



RETROUVEZ EN LIGNE  
L'INTERVIEW VIDÉO

ALEXANDRA  
PALT  
Directrice Responsabilité sociale  
et environnementale

2016 a été une année charnière: nous sommes à mi-parcours de nos engagements 2020 et, déjà, nous ne travaillons résolument plus de la même manière. À chaque fois que nous inventons, développons ou rénovons un produit, nous pensons à son efficacité et à sa rentabilité, mais également à sa contribution au développement durable.

L'Oréal atteint et même dépasse, avec 4 ans d'avance, son objectif de réduire de 60% les quantités de CO<sub>2</sub> émises par ses usines et centrales de distribution<sup>(1)</sup>, alors que sur la même période, le volume de production a augmenté de près de 30%. L'Oréal confirme ainsi sa capacité à conjuguer croissance économique et engagements ambitieux en matière de protection du climat. Une performance reconnue au niveau international : L'Oréal a obtenu trois "A", le meilleur score, à chacun des trois classements réalisés par le CDP<sup>(2)</sup> sur la lutte contre le changement climatique, la gestion durable de l'eau et la protection des forêts.

Nous voulons être à l'écoute des attentes et des préoccupations actuelles et futures de nos consommateurs en matière de développement durable, et cette année, nous avons mis en place un comité consultatif de consommateurs en France. Réconcilier les convictions du citoyen avec les décisions du consommateur reste l'un de nos principaux challenges.

82%

DES PRODUITS  
NOUVEAUX OU RÉNOVÉS  
EN 2016 PRÉSENTENT  
UN PROFIL ENVIRONNEMENTAL  
OU SOCIAL AMÉLIORÉ<sup>(3)</sup>



-67%

D'ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub>  
EN VALEUR ABSOLUE PAR  
LES USINES ET CENTRALES  
DE DISTRIBUTION  
DEPUIS 2005<sup>(1)</sup>



RETROUVEZ EN LIGNE  
DES VIDÉOS ET ARTICLES EXCLUSIFS  
EN FLASHANT CETTE PAGE

## Vers une huile de palme garantie "zéro déforestation"



En juin 2016, L'Oréal a publié son premier rapport d'avancement consacré à l'approvisionnement d'huile de palme. Il rend compte de la stratégie et des actions mises en œuvre par le groupe pour garantir un approvisionnement durable en huile de palme.

**SHARING  
BEAUTY  
WITH ALL**

L'ENGAGEMENT DE L'ORÉAL  
EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

TOUS LES RÉSULTATS 2016 DU PROGRAMME  
DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE L'ORÉAL  
SUR [WWW.SHARINGBEAUTYWITHALL.LOREAL.FR](http://WWW.SHARINGBEAUTYWITHALL.LOREAL.FR)

(1) Période 2005-2016. En valeur absolue. (2) Le CDP est une organisation internationale indépendante qui évalue la performance environnementale des entreprises. (3) Produits nouveaux, c'est-à-dire pour lesquels de nouvelles formules ont été développées et qui sont produites pour la première fois dans les usines du groupe ou des produits pour lesquels le packaging a été modifié/rénové en 2016.



# Une nouvelle manière d'innover

En 2016, 82% des produits L'Oréal présentent un profil environnemental ou social amélioré. Le groupe vise 100% en 2020. Pour atteindre cet objectif ambitieux, le groupe agit sur différents leviers, comme l'amélioration de l'empreinte eau des formules, l'utilisation de matières premières renouvelables et de matières premières issues de la chimie verte ou encore l'optimisation des emballages.

Un des principaux impacts d'un produit cosmétique sur l'environnement est lié à son empreinte eau. L'Oréal travaille en particulier sur la biodégradabilité des formules, et plusieurs produits lancés en 2016 présentent une biodégradabilité supérieure à 98%: comme le shampoing Ultra Doux Thé Vert et 5 Plantes de Garnier, le masque démaquillant Aura Mirabilis de Roger&Gallet ou l'Absolue Precious Oil de Lancôme.

L'Oréal favorise l'utilisation de matières premières renouvelables issues de filières responsables. En 2016, plusieurs produits présentent un taux de matières premières renouvelables qui dépasse 94% comme le shampoing volumisant Biologie R.A.W., l'huile démaquillante Midnight Recovery de Kiehl's ou la crème pour les mains Ultra Doux Trésors de Miel de Garnier. Parmi les leviers d'amélioration de ses emballages, L'Oréal poursuit la substitution des matériaux traditionnels par des matériaux recyclés ou biosourcés. Les flacons des shampoings Biologie R.A.W., des gammes capillaires Aura Botanica de Kérastase et Botanicals Fresh Care de L'Oréal Paris, hors bouchons et pompes, sont composés à 100% de plastique recyclé et pourront, à leur tour, être recyclés après usage.



(1) En volume.

# Retrouvez toutes les publications 2016

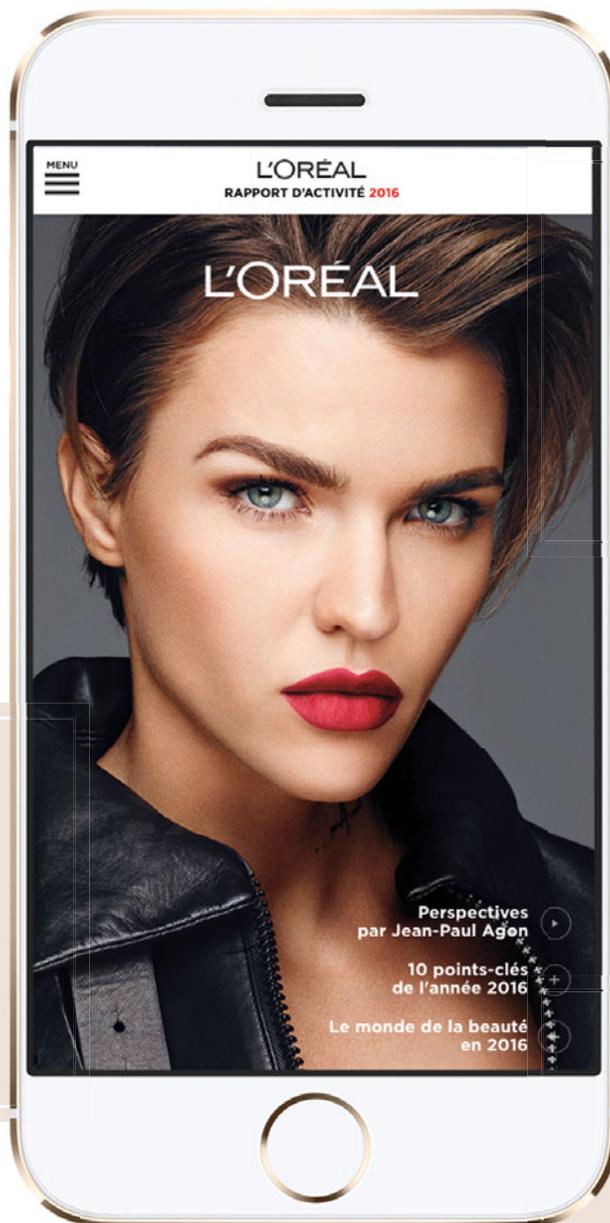


Découvrir plus de contenus en ligne sur **loreal.fr** ou en flashant cette page avec l'appli L'Oréal Finance



## LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Comprenant le Rapport Intégré et incluant notamment les comptes 2016, le Rapport Financier Annuel, le Rapport de Gestion du Conseil d'Administration et un chapitre consacré à la Responsabilité Sociale et Environnementale.



## LE RAPPORT D'ACTIVITÉ

L'année 2016 de L'Oréal, celle des Divisions, des marques et des pays au service d'une mission - la Beauté pour Tous - et d'une stratégie - l'Universalisation.



## LE RAPPORT D'AVANCEMENT

Rapport d'avancement 2016 des résultats du programme de développement durable "Sharing Beauty With All<sup>(1)</sup>".

# Vos interlocuteurs

## ACTIONNAIRES INDIVIDUELS ET AUTORITÉS DE MARCHÉ

Jean Régis Carof  
jcarof@loreal-finance.com

Valerie Boas  
vboas@loreal-finance.com

Numéro vert dédié aux actionnaires :

N° Vert 0 800 666 666

De l'étranger : +33 1 40 14 80 50

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

## ANALYSTES FINANCIERS ET INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS

Françoise Lauvin  
flauvin@loreal-finance.com

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

## JOURNALISTES

Stéphanie Carson Parker  
corporatypress@loreal.com

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



### L'ESSENTIEL DE L'ORÉAL FINANCE À PORTÉE DE MAIN !

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



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

Crédits photos: Urban Decay (couverture, 2<sup>e</sup> de couverture, 32, 56, 3<sup>e</sup> de couverture), YSL Beauté (2<sup>e</sup> de couverture, p. 20, 30, 33), Patrice Lariven (2<sup>e</sup> de couverture, p. 31), Thomas Gogny / L'Oréal (p. 1, 3, 13, 44, 50, 3<sup>e</sup> de couverture), NYX Professional Makeup (p. 1, 18), L'Oréal Chine (p. 1, 41), Matteo / L'Oréal Recherche & Innovation (p. 1, 44, 45), Getty Images / Paul Vision (p. 2), Claudius Holzmann / Cream Pictures (p. 4), Jean-Claude Guilloux / L'Oréal (p. 4), Alain Buu / L'Oréal (p. 5), L'Oréal Paris (p. 6, 18, 26, 28, 29, 49), L'Oréal (p. 8, 13, 50, 53, 55, 56), L'Oréal Fondation / DR (p. 9), Ethisphere (p. 10), L'Oréal / Droits réservés (p. 11, 38, 40, 41, 45, 54, 3<sup>e</sup> de couverture), Marcel Grubenmann (p. 13), Stéphane de Bourgies (p. 13), Stéphane de Bourgies / L'Oréal (p. 13, 14, 15, 39), Getty Images / Westend61 (p. 17), Maybelline New York (p. 18, 29, 48), Agence Packshot / Lancôme (p. 20), Stock Image / deyanggeorgiev (p. 23), Getty Images / Vulture Labs (p. 24) / Christophe Launay (p. 24) / ispyfriend (p. 25) / Karine Vera (p. 25) / 2013©Sergey Alimov (p. 25) / Artie Photography (Artie Ng) (p. 25), Thomas Gogny / Divergence (p. 27, 35, 52), Fabien Sarazin (p. 28, 36), Amir Heshmati (p. 29), Garnier (p. 29), Maybelline New York France (p. 29), Grigori Vishnevskii (p. 32), White Honey (p. 32), Charlotte Garnier / Lancôme (p. 33), Coloredge (p. 33), Giorgio Armani / DR (p. 33), Lancôme (p. 33), Romain Ricard (p. 33), L'Oréal Professionnel (p. 34, 37), Bellanopolis (p. 36), Alexis Rimbault / L'Oréal (p. 37), L'Oréal Professionnel Inde (p. 37), Matrix (p. 37), Steve Hellerstein / Red Productions Inc. (p. 37), La Roche-Posay / DR (p. 38, 41, 45, 3<sup>e</sup> de couverture), Geoff Shirley gsStudios LLC (p. 40), Skinceuticals (p. 40), Shutterstock / Pirtuss (p. 40), Franck Salier (p. 41), Packshot Pro (p. 41), The Body Shop (p. 42), Matthew Shave (p. 42, 43), Carlos Damanée (p. 43), Hungry Tiger (p. 43), The Body Shop / DR (p. 43), L'Oréal Recherche & Innovation (p. 45), L'Oréal USA (p. 45), Pierre-Olivier / CAPA Pictures pour L'Oréal (p. 46), Shutterstock (p. 46), Adrian Bedoy / L'Oréal Allemagne (p. 47), Eric Larrayadiou / L'Oréal (p. 47), Kuchik photography ltd (p. 47), Alain Buu (p. 48, 53), Big Shot (p. 48), Palita Photographer (p. 49), Aline Massa / L'Oréal (p. 50), Eric Mercier / L'Oréal (p. 51), L'Oréal Malaisie (p. 51), Thomson Reuters (p. 51), iStock Getty Images / D3Damon (p. 52), Founders Factory (p. 53), Philippe Calandre (p. 54), X.

Création et réalisation : Publicis Consultants I Verbe  
133, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris

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



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

Version e-accessible par **ipedix**

# L'ORÉAL

Société Anonyme au capital de 112 371 148,20 euros  
632 012 100 R.C.S. Paris  
Siège administratif : 41, rue Martre - 92117 Clichy Cedex  
Tél. : 01 47 56 70 00 - Fax : 01 47 56 86 42  
Siège social : 14, rue Royale - 75008 Paris  
[www.loreal.fr](http://www.loreal.fr) - [www.loreal-finance.com](http://www.loreal-finance.com)

## Calculateur Environnemental<sup>(1)</sup>

format  
**22 x 30,5 cm**

quantité  
**4000**

### PAGES INTÉRIEURES

papier  
**Cocoon Silk**

grammage  
**150g/m<sup>2</sup>**

nombre de pages  
**56**

### COUVERTURE

papier  
**Cocoon Silk**

grammage  
**300g/m<sup>2</sup>**

nombre de pages  
**4**

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

**1189 kg** de matières envoyées en décharge

**160 kg** de CO<sub>2</sub> équivalent à :

**1598**  
km parcourus en voiture  
européenne moyenne

**2526**  
kWh d'énergie

**44962**  
litres d'eau

**1932**  
kg de bois



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

Printed on paper awarded the EU Ecolabel

EU Ecolabel : FR/011/003



**DÉCOUVREZ L'INTÉGRALITÉ DU RAPPORT D'ACTIVITÉ 2016**  
sur [loreal.fr](http://loreal.fr) ou en flashant la couverture  
avec l'appli L'Oréal Finance

**L'ORÉAL**

[loreal.fr](http://loreal.fr)  
[loreal-finance.com](http://loreal-finance.com)