ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2025

L'ORÉAL

Nicolas HIERONIMUS
Directeur Général

CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'ORÉAL

Jean-Paul AGON

Président du Conseil d'Administration

Président du Comité Stratégie et Développement Durable

Nicolas HIERONIMUS

Directeur Général

Françoise BETTENCOURT MEYERS

Vice-Présidente du Conseil d'Administration

Membre du Comité Stratégie et Développement Durable

Membre du Comité des Nominations et de la Gouvernance

Membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations

Paul BULCKE

Vice-Président du Conseil d'Administration

Membre du Comité Stratégie et Développement Durable

Membre du Comité des Nominations et de la Gouvernance

Membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations

Sophie BELLON

Présidente du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations

Membre du Comité des Nominations et de la Gouvernance

Patrice CAINE

Président du Comité des Nominations et de la Gouvernance

Membre du Comité Stratégie et Développement Durable

Fabienne DULAC

Membre du Comité d'Audit

Membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations

Béatrice GUILLAUME-GRABISCH

Membre du Comité d'Audit

Thierry HAMEL

Membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations

Ilham KADRI

Membre du Comité d'Audit

Jean-Victor MEYERS

Membre du Comité Stratégie et Développement Durable

Nicolas MEYERS

Membre du Comité d'Audit

Virginie MORGON

Présidente du Comité d'Audit

Jacques RIPOLL

Membre du Comité d'Audit

Alexandre RICARD

Membre du Comité Stratégie et Développement Durable

Membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations

Benny DE VLIEGER

Membre du Comité d'Audit

Jean-Paul AGON
Président du Conseil
d'Administration

L'ORÉAL

#1 MONDIAL DE LA BEAUTÉ

43,48 Mds €

CHIFFRE D'AFFAIRES 2024

1 PERFORMANCE 2024

2 PRÉPARER L'ORÉAL AUX DÉFIS DU FUTUR

3 LE NOUVEAU CHAPITRE DE L'AVENTURE L'ORÉAL

[1] Estimations L'Oréal du marché mondial de la Beauté, hors rasoirs, savons et dentifrices. Croissance à taux de change constants.

[2] Croissance à données comparables. Sur la base du chiffre d'affaires de 2024.

2024
AGILITÉ & RÉSILIENCE

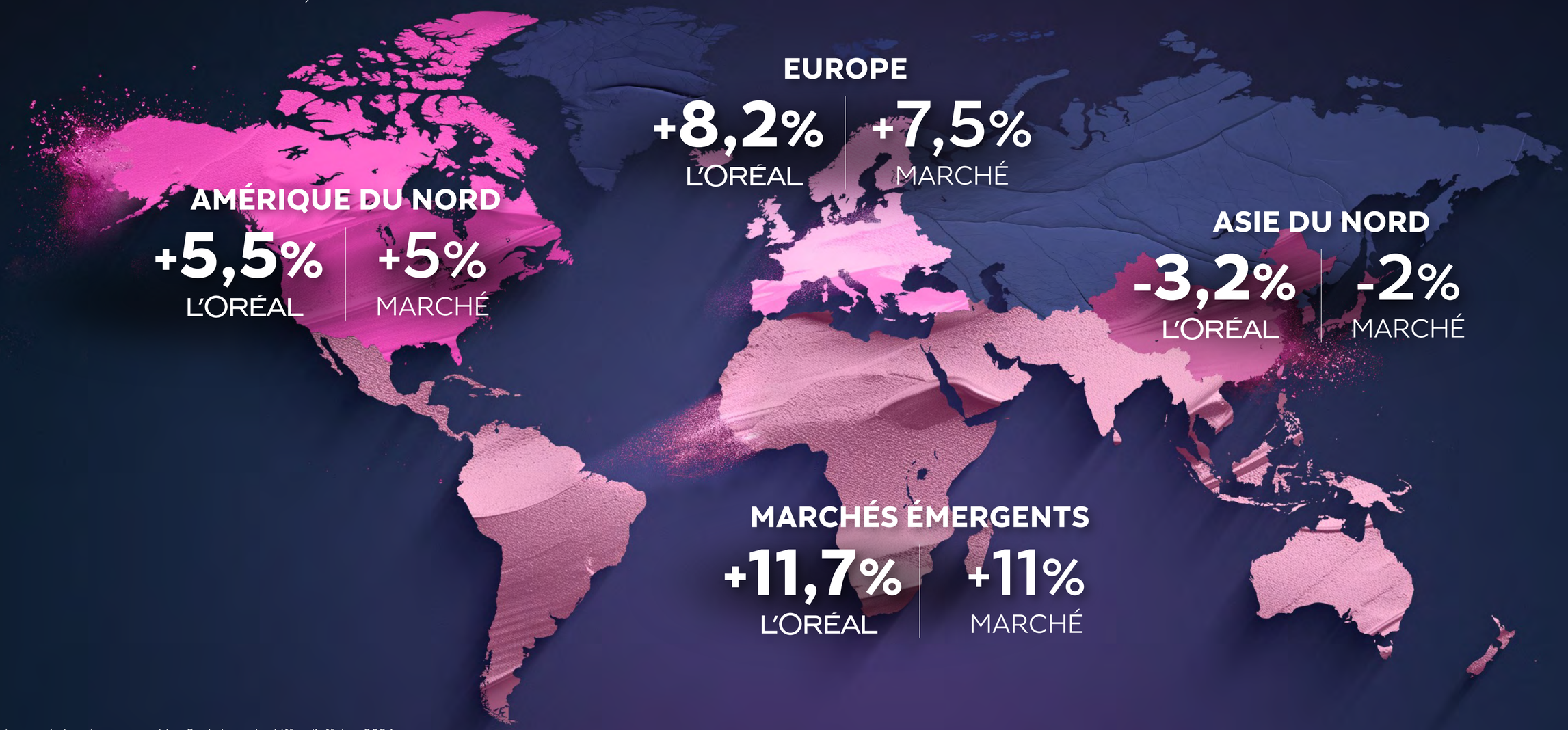
L'ORÉAL
+5,1%[1]

L'ORÉAL
HORS ASIE DU NORD
+8%

[1] Croissance à données comparables. Sur la base du chiffre d'affaires de 2024.

CROISSANCE PAR RÉGION

+5,1%
CROISSANCE DU GROUPE



L'Oréal : Croissance à données comparables. Sur la base du chiffre d'affaires 2024.
Marché : Croissance à taux de change constants. Estimations L'Oréal du marché mondial de la Beauté, hors rasoirs, savons et dentifrices.

MARCHÉS ÉMERGENTS

FORTE ACCÉLÉRATION

+11,7%[1]
À DONNÉES COMPARABLES

36%
DE LA CONTRIBUTION À LA CROISSANCE 2024

[1] Sur la base du chiffre d'affaires de 2024.

MARCHÉS ÉMERGENTS

VENTES DOUBLÉES
EN 4 ANS

De	À
3,5 Mds	7 Mds
<13%[1] DES VENTES	>16%[2] DES VENTES

[1] Sur la base du chiffre d'affaires de 2020.

[2] Sur la base du chiffre d'affaires de 2024.

[1] Sur la base du chiffre d'affaires de 2024.

AMÉRIQUE DU NORD

+5,5%[1]

À DONNÉES COMPARABLES

ÉTATS-UNIS

1/4

DE LA CONTRIBUTION
À LA CROISSANCE

[1] Sur la base du chiffre d'affaires de 2024.

ÉTATS-UNIS

L'ORÉAL
LUXE

#1
DU MARCHÉ
DE LA BEAUTÉ DE LUXE
EN 2024

ASIE DU NORD

UN MARCHÉ CHINOIS TOUJOURS **ATONE**

DYNAMIQUE POSITIVE AU **JAPON** & EN **CORÉE**

RÉDUCTION DE L'EXPOSITION À L'ÉCOSYSTÈME CHINOIS[1]

2022

23%[2]

DES VENTES

2024

17%[2]

DES VENTES

[1] Chine continentale, Hainan et Hong-Kong. [2] Ventes de L'Oréal.

L'ORÉAL

Produits Grand Public

PREMIÈRE CONTRIBUTRICE À LA CROISSANCE

+5,4%[1]

À DONNÉES COMPARABLES

[1] Sur la base du chiffre d'affaires de 2024.

L'ORÉAL
PARIS

PREMIÈRE MARQUE DE BEAUTÉ MONDIALE

+9,2%[1]

À DONNÉES COMPARABLES

[1] Sur la base du chiffre d'affaires de 2024.

L'ORÉAL

Produits Grand Public

INNOVATION

DÉMOCRATISATION

PREMIUMISATION

L'ORÉAL
LUXE

#1 MONDIAL
DE LA BEAUTÉ DE LUXE

+2,7%[1]

À DONNÉES COMPARABLES

[1] Sur la base du chiffre d'affaires de 2024.

L'ORÉAL
LUXE

LEADER MONDIAL
EN PARFUMS

+14%[1]

4ÈME ANNÉE CONSÉCUTIVE
DE CROISSANCE À DEUX CHIFFRES

[1] Croissance à données comparables. Sur la base du chiffre d'affaires de 2024.

LE MEILLEUR DE
L'EXPÉRIENCE DE LUXE

L'ORÉAL
PRODUITS PROFESSIONNELS

26%
PART DE MARCHÉ
RECORD

+5,3%[1]
À DONNÉES COMPARABLES

[1] Sur la base du chiffre d'affaires de 2024.

SUCCÈS
DU SOIN
DU CHEVEUX
PREMIUM

REDKEN
5TH AVENUE NYC

#1
AUX ÉTATS-UNIS
SUR CE SEGMENT

STRATÉGIE OMNICANALE

AU SERVICE DES **COIFFEURS**
& DES **CONSOMMATEURS**

[1] Sur la base du chiffre d'affaires de 2024.

DEUX MARQUES MILLIARDAIRES

LA ROCHE POSAY
LABORATOIRE DERMATOLOGIQUE

3ÈME
MARQUE MONDIALE
DE SOIN DE LA PEAU

CeraVe
DEVELOPED WITH DERMATOLOGISTS

5ÈME
MARQUE MONDIALE
DE SOIN DE LA PEAU

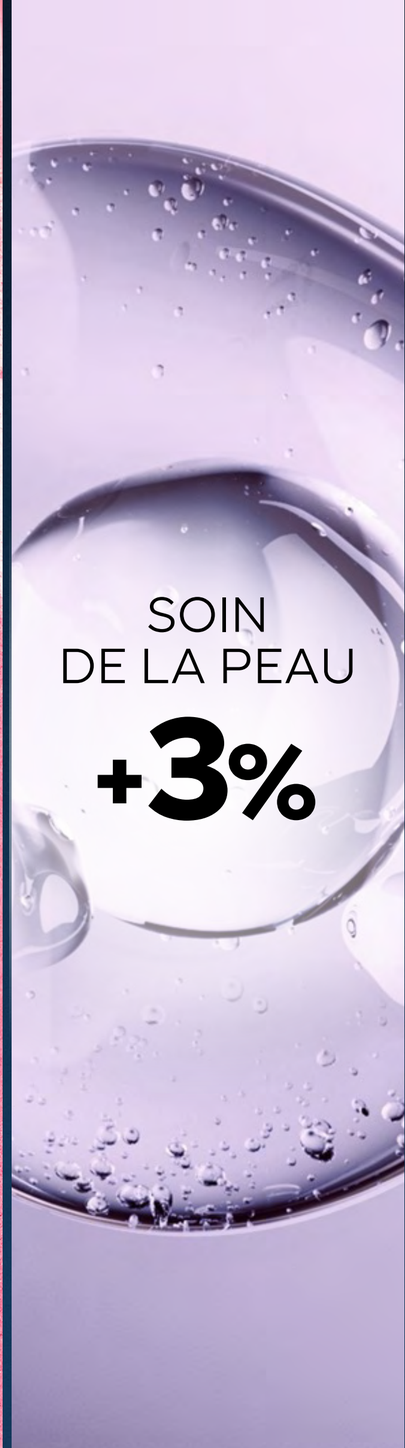
INNOVATIONS
DE RUPTURE

CROISSANCE[1]
DE TOUTES LES CATÉGORIES

PARFUMS
+14%

CAPILLAIRE
+13%

MAQUILLAGE
+5%



SOIN
DE LA PEAU
+3%

[1] Croissance à données comparables. Sur la base du chiffre d'affaires 2024.

L'INNOVATION PERMANENTE AU SERVICE DE LA CRÉATION DE VALEUR

UNE MARGE D'EXPLOITATION RECORD

[1] Sur la base des chiffres 2024.

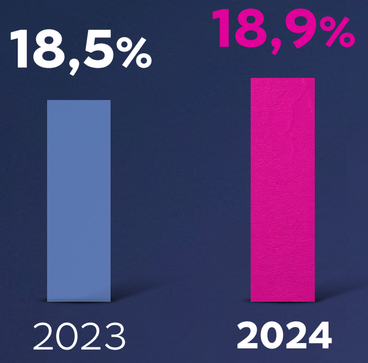
CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES
FORTS INVESTISSEMENTS FPP
LE CERCLE VERTUEUX DE L'ORÉAL
RECORD DE MARGE BRUTE
AMÉLIORATION CONTINUE DU BÉNÉFICE
SG&A MAÎTRISÉS

PERFORMANCE FINANCIÈRE

+30 Pb[1] en publié
+50 Pb[2] en comparable

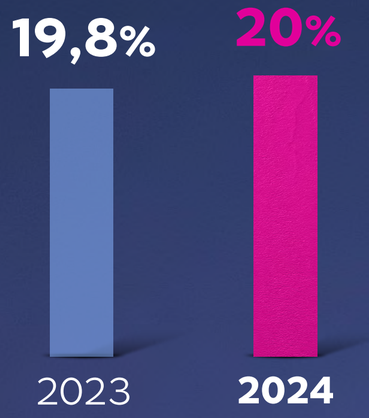
AUGMENTATION DE LA MARGE BRUTE

+40 Pb[1]
0 Pb[2]



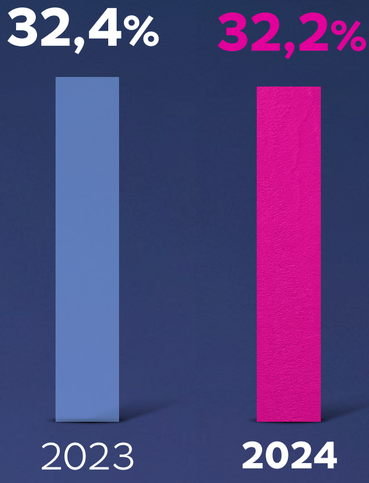
FRAIS GÉNÉRAUX & ADMINISTRATIFS CONTRÔLÉS

+20 Pb[1]
+40 Pb[2]



FORTE MARGE D'EXPLOITATION

-20 Pb[1]
+10 Pb[2]



FRAIS PUBLI-PROMOTIONNELS

[1] Variation d'une année sur l'autre sur une base publiée (en points de base).

[2] Variation d'une année sur l'autre sur une base comparable (en points de base).

DIVIDENDE EN EUROS

[1] Proposé à l'Assemblée Générale du 29 avril 2025.

2019 - 2024
LA FORCE DE NOTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE

CHIFFRE D'AFFAIRES

>43 Mds €

+46%
à données publiées

MARGE BRUTE

32,3 Mds €

+48%
expansion de la marge

FRAIS PUBLI-PROMOTIONNELS

>14 Mds €

+140 Pb
en % du chiffre d'affaires

RÉSULTAT D'EXPLOITATION

8,7 Mds €

+57%
expansion de la marge

[1] CAGR 2019-2024 à données comparables.

2
PRÉPARER
L'ORÉAL
AUX DÉFIS
DU FUTUR

CONTEXTE MONDIAL
INCERTAIN

Le Monde

Donald Trump déclare une guerre commerciale au monde entier, entraînant les Etats-Unis dans l'incertitude économique

Washington n'avait jamais érigé de telles barrières douanières depu
1930. Il apparaît que leur montant a été évalué, pays par pays, sur l
calculs sans assise scientifique.

Les Echos

Droits de douane : la Chine joue l'escalade et réplique aux Etats-Unis

Pékin a annoncé, ce mercredi, des droits de douane supplémentaires de 50 % contre les produits américains, portant le total à 84 %. La Chine assume le « découplage » avec les Etats-Unis et va maintenant se tourner vers les pays voisins.

Le Monde

« Le train de l'IA est lancé à une telle allure qu'il est impossible à ralentir »

Le champ de l'intelligence artificielle est une vraie compétition mondiale, lancée fin 2022 par l'américain OpenAI avec ChatGPT. L'arrivée du chinois DeepSeek, en janvier, illustre l'accélératio récente à l'œuvre dans ce secteur et redonne aussi l'espoir aux Européens de se faire une place d la course, analyse Philippe Escande, éditorialiste économique au « Monde ».

LE FIGARO

« Les activités économiques sont les premières victimes des conséquences du changement climatique »

Business AM

Les conflits armés en tête des risques mondiaux pour 2025 selon le Forum économique mondial

L'ORÉAL GARDE LE CAP

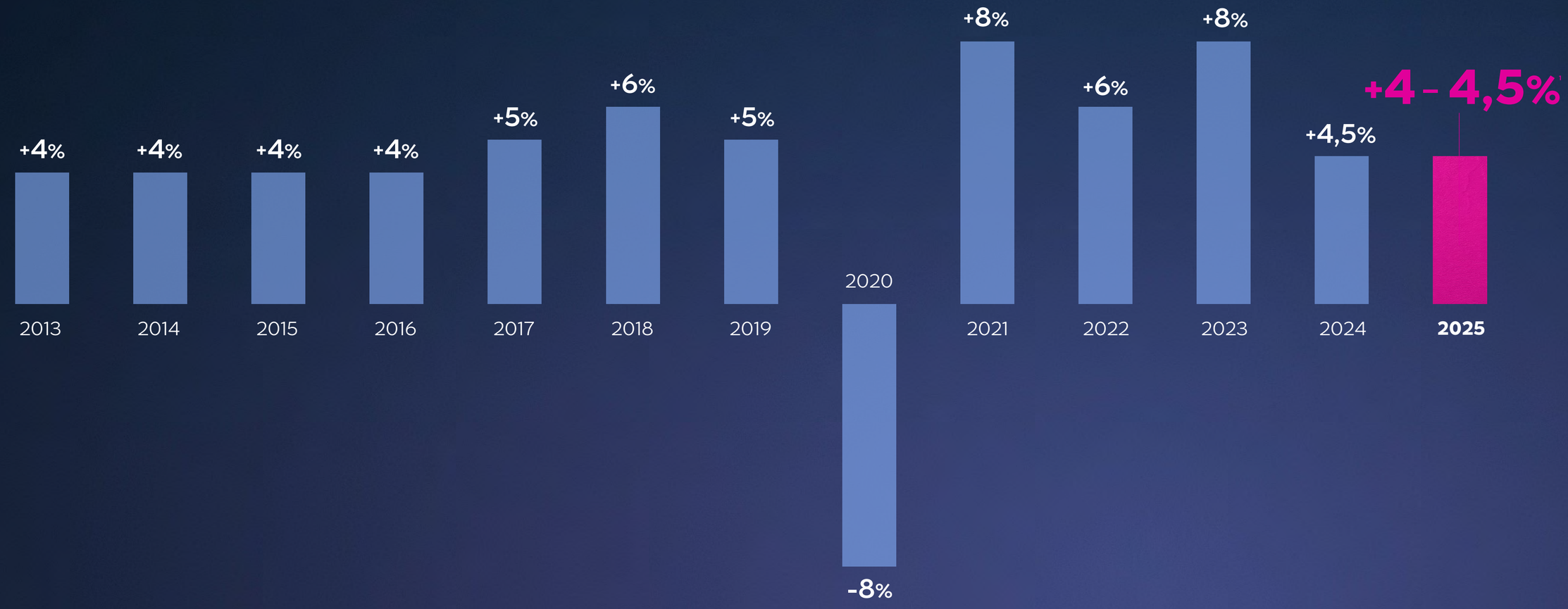
SOLIDES RÉSULTATS DU 1ER TRIMESTRE 2025

CROISSANCE

+3,5%[1]

[1] Chiffre d'affaires 2024, évolution à données comparables.

LE MARCHÉ DE LA BEAUTÉ VA CONTINUER DE CROÎTRE



[1] Estimations L'Oréal du marché mondial de la Beauté, hors rasoirs, savons et dentifrices. Croissance à taux de change constants.

3 AXES STRATÉGIQUES DE LA TRANSFORMATION DE L'ORÉAL

AGILITÉ & RÉSILIENCE

EXCELLENCE SCIENTIFIQUE & TECHNOLOGIQUE

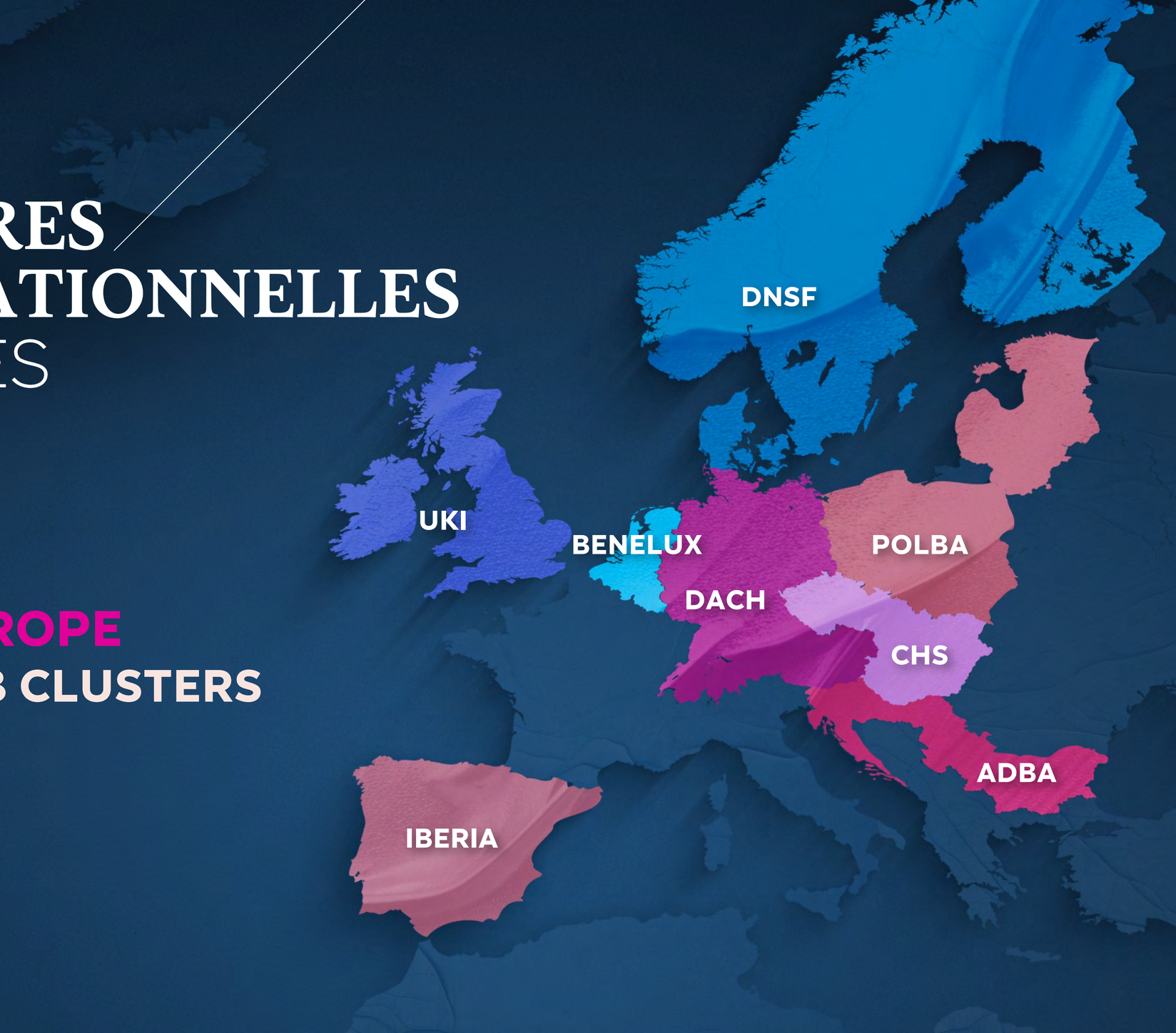
TRANSFORMATION DURABLE

ONE
L'ORÉAL
SIMPLIFICATION
SYNERGIES
AGILITÉ
AUTONOMIE

HARMONISATION
DE L'IT
AGILITÉ & ÉCONOMIES
D'ÉCHELLE

STRUCTURES ORGANISATIONNELLES SIMPLIFIÉES

EXEMPLE : **EUROPE**
DE **25 PAYS** À **8 CLUSTERS**



CENTRES DE SERVICES PARTAGÉS

RÉSILIENCE
DES OPÉRATIONS

EXCELLENCE SCIENTIFIQUE & TECHNOLOGIQUE

R&I

1,3 Md €

IT

1,5 Md €

EN 2024

NOUVEAU CENTRE DE RECHERCHE AUX ÉTATS-UNIS

LA PLUS GRANDE
PUISSANCE
DE RECHERCHE
DE L'INDUSTRIE
COSMÉTIQUE
694
BREVETS EN 2024

NOTRE ÉCOSYSTÈME D'INNOVATION

SCIENCES VERTES & BIOTECHNOLOGIE

ABOLIS
杉海创新 SHINEHIGH INNOVATION
Debut
microphyt
VEMINSYN
Opalux
ZENTRAXA BIOMOLECULES BY DESIGN
PAM'L BIOTECHNOLOGIES
plantible

BEAUTÉ RÉGÉNÉRATRICE & LONGÉVITÉ

SYMATESE
time—line
exolab ITALIA
protoga®
SENISCA

MICROBIOME

MICREOS
HelloBiome

BEAUTÉ AUGMENTÉE

BreezoMeter
EASYTEM
Zuvi
SEB
NANOMED Skincare,Inc.
YOUWE
gjosa
prinker
ismart
LUMIRITHMIC
NanoEntek

PARFUM / COLORATION

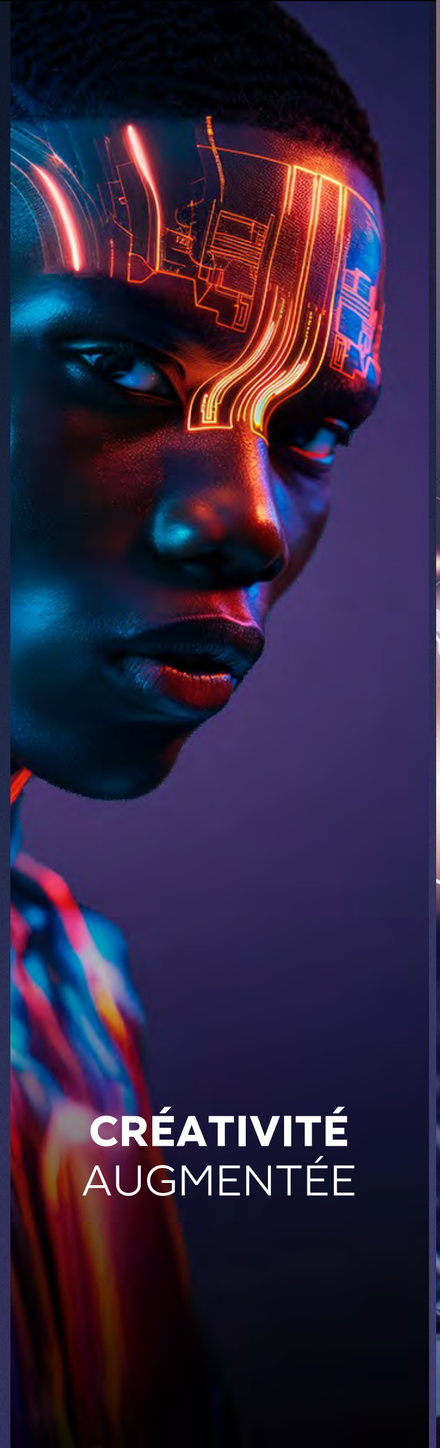
COSMO INTERNATIONAL FRAGRANCES
Vividye
DIVISCO COSMETICS
mazda

UNIVERSITÉS

cnrs
Stanford University
HARVARD UNIVERSITY
Bakar Labs Powered by QB3

NOTRE MAITRÎSE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

16 000 TÉRAOCTETS DE DONNÉES



CRÉATIVITÉ AUGMENTÉE

EFFICACITÉ MARKETING AUGMENTÉE

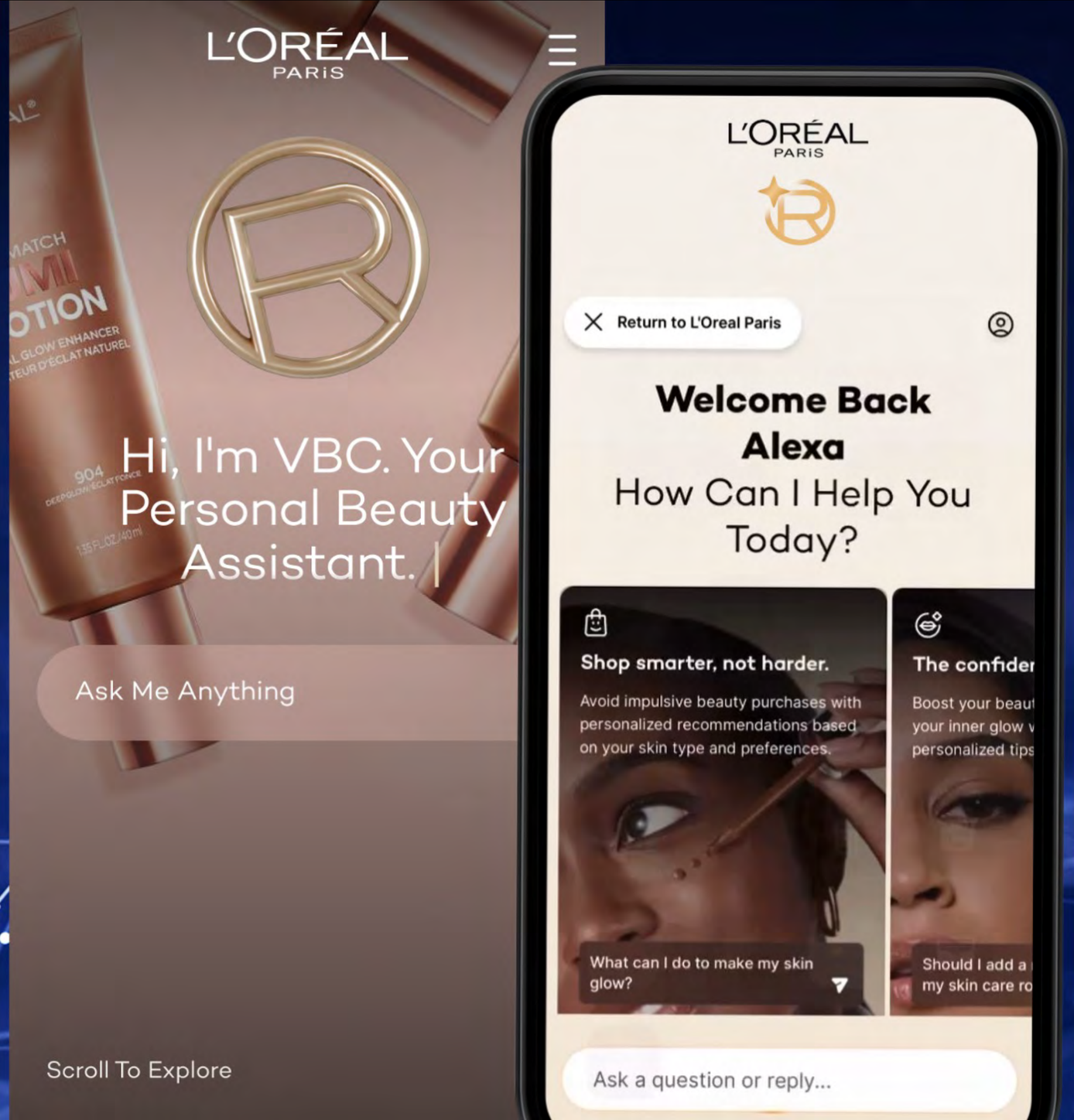
RECHERCHE & INNOVATION AUGMENTÉE

EMPLOYÉS AUGMENTÉS

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE
AU SERVICE DU CONSOMMATEUR

L'ORÉAL PARIS

BeautyGenius



LA SCIENCE
AU COEUR DE
LA TRANSFORMATION ENVIRONNEMENTALE
DE L'ORÉAL

L'ENGAGEMENT POUR LA PLANÈTE
AU COEUR DE NOS PRIORITÉS

L'ORÉAL
POUR LE FUTUR

AAA DU CDP
POUR LA 9ÈME ANNÉE
CONSÉCUTIVE

Climate Forests
Water

CDP

A List
2024

REVUE STRATÉGIQUE DE L'ORÉAL POUR LE FUTUR

2020

LANCEMENT DE L'ORÉAL POUR LE FUTUR

2025

BILAN À MI-PARCOURS

2030

Ezgi BARCENAS
Directrice Générale
Responsabilité Sociétale
& Environnementale

INTÉGRER LES DERNIÈRES DONNÉES SCIENTIFIQUES

NOUVEAUX OBJECTIFS CLIMATIQUES VALIDÉS PAR SBTI

SCIENCE BASED TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

DE NOUVEAUX OBJECTIFS SUR L'EAU ET LA BIODIVERSITÉ

TNFD

Taskforce on Nature-related Financial Disclosures

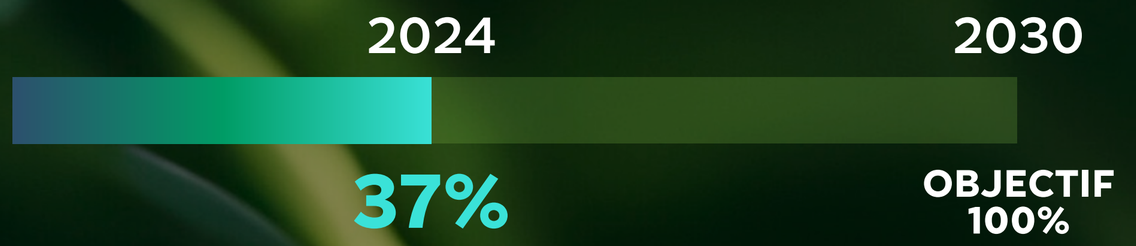
DES OBJECTIFS DEVENUS LA NORME

DES OBJECTIFS AJUSTÉS AUX NOUVEAUX DÉFIS

EXEMPLE : CIRCULARITÉ DES EMBALLAGES

ACTUEL

PLASTIQUE D'ORIGINE RECYLÉE OU BIOSOURCÉE



NOUVEAU

EXTENSION DU PÉRIMÈTRE À TOUS LES MATÉRIAUX ET CIBLE À

50%

&

ENGAGEMENT DE RÉDUCTION DE CONSOMMATION DE PLASTIQUE VIERGE EN ABSOLU

-50%

NOS OBJECTIFS L'ORÉAL POUR LE FUTUR

D'ICI À 2030, NOUS VISONS À :

ACCÉLÉRER LA TRANSITION CLIMATIQUE

1. Atteindre 100 % d'énergie renouvelable pour nos sites opérés et nos boutiques. (1)
2. Réduire nos émissions de gaz à effet de serre de 57 % en absolu sur les scopes 1 et 2, par rapport à 2019.
3. Réduire de 28 % en absolu sur le scope 3 les émissions de gaz à effet de serre liées aux biens et services achetés par le Groupe, aux déplacements professionnels des salariés et au transport amont, et à la distribution, par rapport à 2019.

PRÉSERVER LA NATURE

4. Nous assurer qu'au moins 90 % des ingrédients et matériaux biosourcés utilisés dans nos formules et nos emballages soient issus de sources durables.
5. Nous assurer que plus de 75 % des ingrédients utilisés dans nos formules soient issus de la nature (2) ou de matériaux recyclés.
6. Utiliser 100 % d'eau d'origine recyclée ou réutilisée dans les procédés industriels de nos usines.
7. Proposer des produits ou des technologies économes en eau pour permettre aux consommateurs, dans les marchés soumis au stress hydrique, de satisfaire leurs besoins en matière d'hygiène et de beauté.
8. Régénérer une surface de terres supérieure à notre empreinte, au sein d'écosystèmes prioritaires pour améliorer leur santé et leur résilience.

CRÉER UN MODÈLE CIRCULAIRE

9. Réduire de 50 % en absolu l'utilisation de plastique vierge dans les emballages de nos produits, par rapport à 2019.
10. Inclure 50 % de matériaux issus de sources recyclées ou biosourcées dans les emballages de nos produits.
11. Réduire de 20 % en intensité la quantité d'emballage de nos produits par rapport à 2019.

SOUTENIR LES COMMUNAUTÉS

12. Aider 100 000 personnes (3) issues de communautés en difficulté à accéder à un emploi.
13. Nous assurer que 100 % de nos fournisseurs stratégiques aient pris l'engagement de verser un salaire décent à leurs employés, avec un plan d'action et un délai de mise en œuvre.
14. Soutenir 10 millions de personnes à travers les programmes d'engagement sociétaux de nos marques. (4)
15. Améliorer la qualité de vie, l'autonomisation et la résilience de 5 millions de femmes grâce à nos programmes philanthropiques. (4)

Plus d'informations disponibles en ligne : **https://www.loreal.com/fr/nos-engagements/**

[1] Boutiques détenant directement un contrat d'électricité. [2] D'origine végétale ou minérale. [3] Sur la période 2020-2030. [4] Sur la période 2025 - 2030.

LANCEMENT D'UN ACCÉLÉRATEUR DE SOLUTIONS DURABLES

APPEL MONDIAL À PROJETS

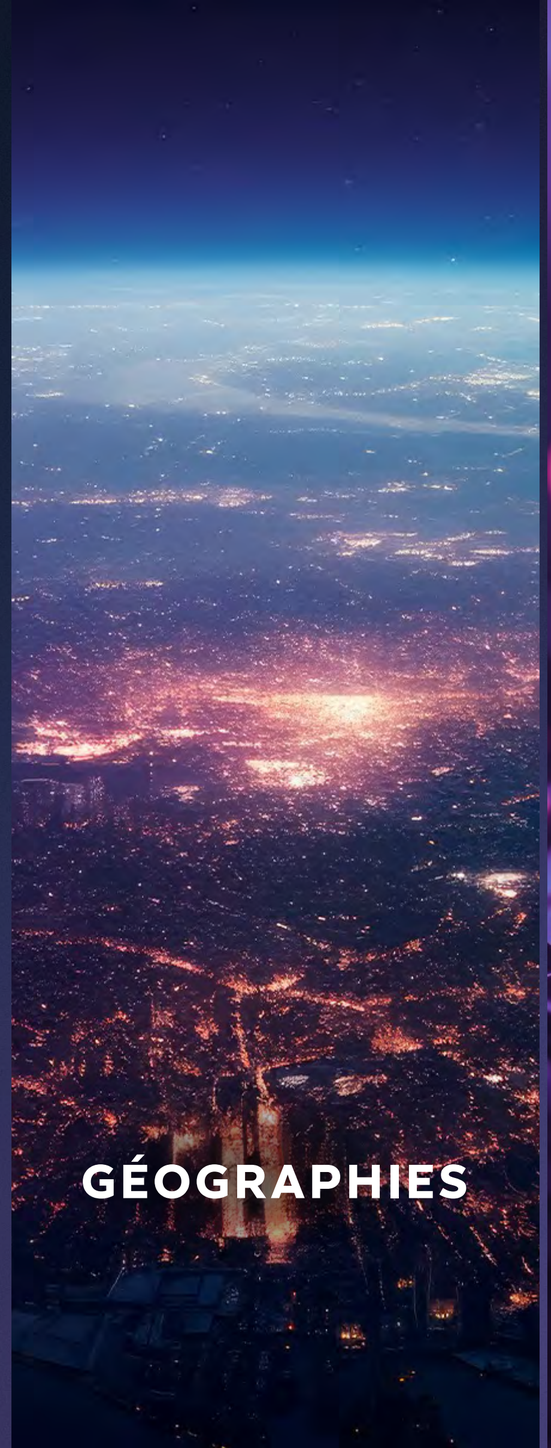
100 M €
SUR 5 ANS

3
LE NOUVEAU
CHAPITRE
DE L'AVENTURE
L'ORÉAL

L'ADN DE L'ORÉAL

EXPLORER DE **NOUVELLES FRONTIÈRES SCIENTIFIQUES** & **GÉOGRAPHIQUES**

LA CONQUÊTE DE 3 NOUVEAUX ESPACES



GÉOGRAPHIES

GROUPE DE CONSOMMATEURS

NOUVELLES TECHNOLOGIES

Fabrice MEGARBANE

Directeur Général
Développement des Marchés

CONQUÊTE
DE NOUVEAUX
CONSOMMATEURS

POTENTIEL DE RECRUTEMENT

Source : «*World Data Lab Consumer Class population with daily spending over 12$ PPP. L'Oréal users population from Kantar Study based on consumer purchase and consumer usage panel in 50 countries*».

GÉNÉRATION Z

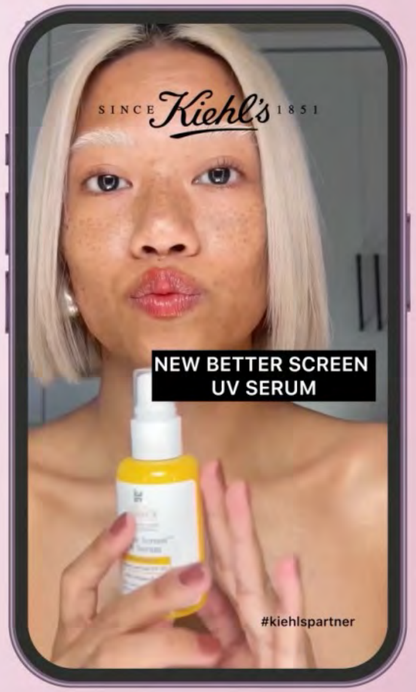
1/5

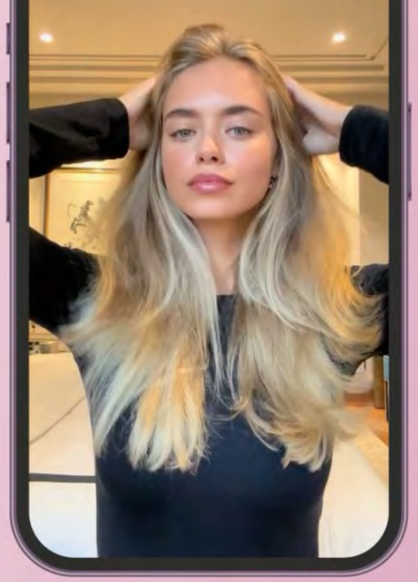
DES CONSOMMATEURS POTENTIELS

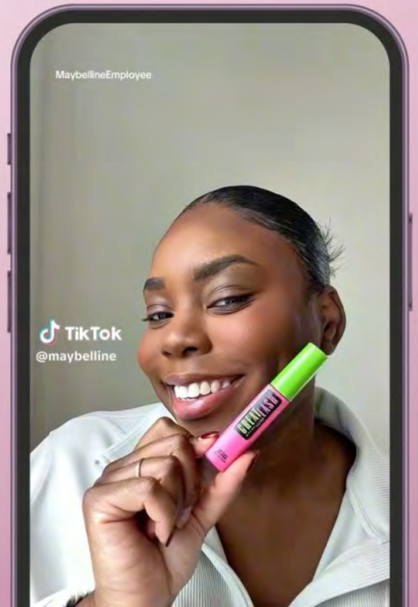
MAÎTRISE
DES RÉSEAUX SOCIAUX

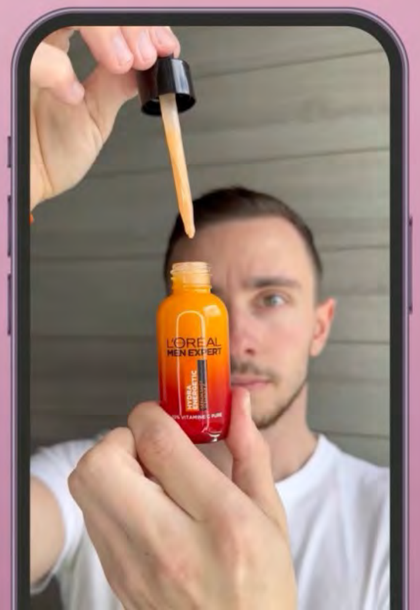
&

OBSESSION
POUR LA BEAUTÉ









Source : World Data Lab Consumer Class population with daily spending over 12$ PPP.

GÉNÉRATION Z

370 M
DE PLUS DE 25 ANS EN 2030

PLUS DE
REVENU DISPONIBLE

PLUS DE
ROUTINES BEAUTÉ SOPHISTIQUÉES

Source : World Data Lab Consumer Class population with daily spending over 12$ PPP.

STRATÉGIE & INNOVATIONS CIBLÉES POUR LA **GÉNÉRATION Z**

TRANCHE DES PLUS DE 60 ANS

2025

850 M

2030

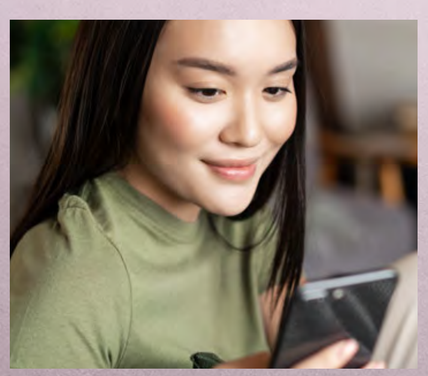
> 1 Md

DE CONSOMMATEURS POTENTIELS

POUVOIR D'ACHAT DES PLUS DE 60 ANS

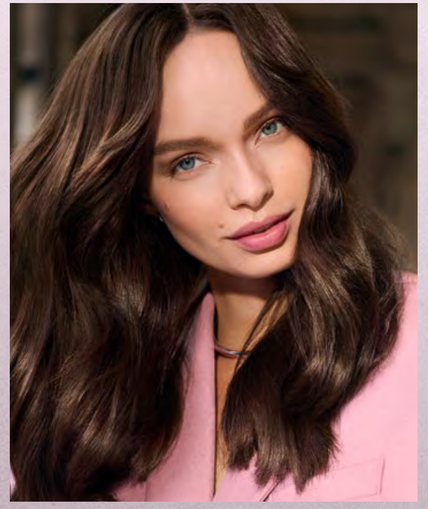
ÉCONOMIES AVANCÉES

170 $



GÉNÉRATION Z

250 $



GÉNÉRATION Y

390 $

GÉNÉRATION X

420 $

BABY-BOOMERS

Source : «World Data Lab Consumer Class population with daily spending over 12$ PPP».

EXPERTISE INÉGALÉE
EN SOIN DE LA PEAU

PRODUITS POUR HOMME

<10%

DU MARCHÉ MONDIAL DE LA BEAUTÉ

HOMMES

1/4

DES **DÉPENSES MONDIALES EN PRODUITS DE BEAUTÉ**

1/2

DE **NOTRE BASE DE CONSOMMATEURS**

Source : Estimation interne du marché basée sur les données de BMS, Euromonitor et le panel de consommateurs de Kantar.

NOUVELLES INNOVATIONS
POUR LES HOMMES

L'ORÉAL PARIS · LANCÔME · GARNIER · LA ROCHE-POSAY LABORATOIRE DERMATOLOGIQUE · YVES SAINT LAURENT

MAYBELLINE NEW YORK · CeraVe · ARMANI · Kiehl's SINCE 1851 · KÉRASTASE PARIS

L'ORÉAL PROFESSIONNEL PARIS · HR · NYX PROFESSIONAL MAKEUP · REDKEN 5TH AVENUE NYC · Aēsop · BIOTHERM

UN PORTEFEUILLE UNIQUE
DE 37 MARQUES INTERNATIONALES

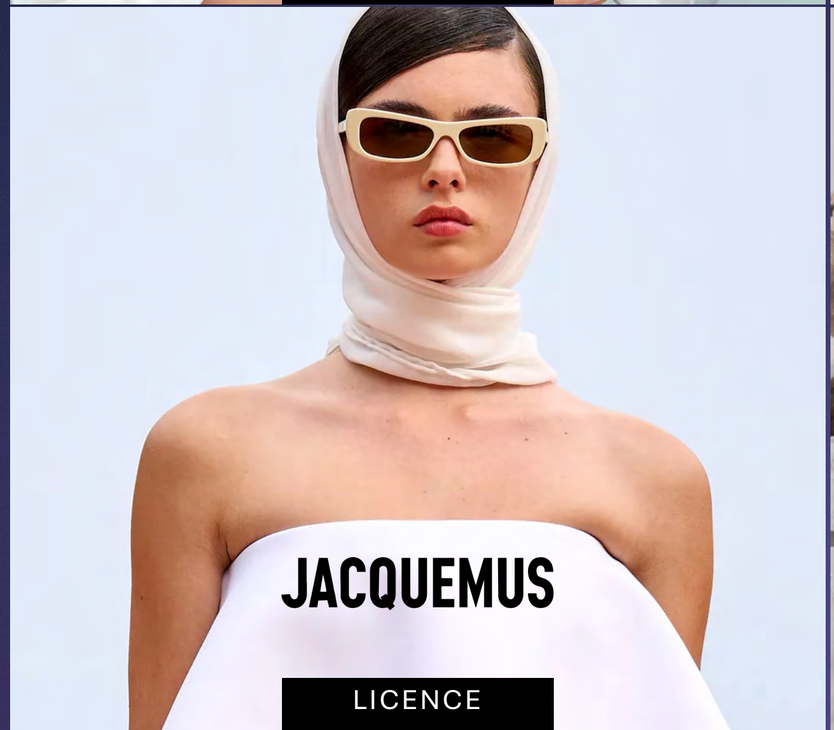
SKINCEUTICALS ADVANCED PROFESSIONAL SKINCARE · VALENTINO · PRADA · MUGLER · shu uemura

PUREOLOGY PROFESSIONAL COLOR CARE · skinbetter SCIENCE · it COSMETICS · VICHY LABORATOIRES · RALPH LAUREN

URBAN DECAY · AZZARO · Maison Margiela PARIS · VIKTOR&ROLF · essie

3CE STYLENANDA · Mixa · matrix · TAKAMI · MIU MIU · DIESEL

ACQUISITIONS & PARTICIPATIONS



UN CHOIX STRATÉGIQUE

TOUTE LA BEAUTÉ, RIEN QUE LA BEAUTÉ

LES NOUVELLES TECHNOLOGIES & SECTEURS ADJACENTS

LA LONGÉVITÉ
VIVRE MIEUX
& **PLUS LONGTEMPS**

L'ORÉAL
LONGEVITY
INTEGRATIVE
SCIENCE
15 ANS
DE RECHERCHE AVANCÉE
38 PUBLICATIONS
SCIENTIFIQUES

LANCÔME
ABSOLUE
LONGEVITY
THE SOFT CREAM

L'ORÉAL
Cell BioPrint
Pair Devices
See the invisible biology within your skin.
Predict Intercept aging signs
Measure Your skin's biological age
Determine Active ingredient responsiveness
Q-TIPS
TRIPLEX
DUPLEX
L'ORÉAL
TRIPLEX
L'ORÉAL
DUPLEX

LES COMPLÉMENTS DE BEAUTÉ

MARCHÉ

~15 Mds €

Source : Strategia Partners Study including Cosmetic supplements (hair, skin & nails) and beauty supplements with proven scientific impact (women's health, microbiome, sleeping care).

BioRewind
Skin Health Dietary Supplement
skinbetter SCIENCE®
Promotes skin health and visibly improves skin quality, including radiance and texture, combating visible signs of aging caused by the accumulation of Advanced Glycation Endproducts (AGEs) due to age, diet, and environment.*
60 Capsules

APPAREILS DE **BEAUTY TECH**

LA BEAUTY TECH
FAÇONNE
LA BEAUTÉ DU FUTUR

L'ORÉAL
PARIS
COLORSONIC

AirLight Pro

ESTHÉTIQUE
OBSERVATION & PARTENARIATS

GALDERMA
EST. 1981

PARTENARIAT SCIENTIFIQUE & 10% DE PARTICIPATION

YES SKIN 颜术
CHINE

FUNCTIONALAB
CANADA

SKINSPIRIT
ÉTATS-UNIS

PARTICIPATIONS DANS LES CLINIQUES

SKINCEUTICALS
ADVANCED PROFESSIONAL SKINCARE

skinbe+ter SCIENCE®

NOS MARQUES

L'AVENTURE L'ORÉAL EST UNE AVENTURE HUMAINE

L'ORÉAL
CRÉER LA BEAUTÉ
QUI FAIT AVANCER
LE MONDE