



**ASSEMBLÉE  
GÉNÉRALE  
2026**  
**L'ORÉAL**

**Nicolas HIERONIMUS**

Directeur Général

An aerial photograph of a vast, arid landscape with deep, winding cracks in the dry earth. The terrain is a mix of light brown and dark brown tones. In the upper left, a vibrant rainbow arches across the sky, adding a touch of color to the otherwise desolate scene. The overall atmosphere is one of resilience and hope.

# SOLIDARITÉ

AVEC LES **COLLABORATEURS,**  
**PARTENAIRES COMMERCIAUX**  
ET **CONSOMMATEURS**  
DE L'ORÉAL



L'ORÉAL

#1

MONDIAL  
DE LA BEAUTÉ

---

44 Mds €

CHIFFRE D'AFFAIRES 2025



# L'ENGAGEMENT DES L'ORÉALIENS



01

RÉSILIENCE & AGILITÉ  
DU MODÈLE L'ORÉAL  
EN 2025



02

INVESTISSEMENTS D'AVENIR  
& TRANSFORMATION  
ONE L'ORÉAL



03

MOTEURS D'ACCÉLÉRATION  
DE LA CROISSANCE  
DE L'ORÉAL

# 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



**Jean-Victor  
MEYERS**

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



**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



**Aurélie  
JEAN**

Membre du Conseil  
d'Administration



**Ilham  
KADRI**

Membre du Comité Stratégie  
et Développement Durable



**Nicolas  
MEYERS**

Membre du Comité  
des Nominations  
et de la Gouvernance  
  
Membre du Comité  
des Ressources Humaines  
et des Rémunérations



**Alexandre  
RICARD**

Membre du Comité d'Audit  
  
Membre du Comité  
des Ressources Humaines  
et des Rémunérations



**Jacques  
RIPOLL**

Président du Comité d'Audit  
  
Membre du Comité  
des Ressources Humaines  
et des Rémunérations



**Isabelle  
SELLIER**

Membre du Comité d'Audit  
  
Membre du Comité  
des Nominations  
et de la Gouvernance



**Société  
THÉTYS**

Membre du Comité d'Audit  
  
Membre du Comité Stratégie  
et Développement Durable



**Benny  
DE VLIAGER**

Membre du Comité d'Audit

L'ORÉAL  
VISIONNAIRE  
FRANÇOIS DALL



**Jean-Paul AGON**

Président du Conseil  
d'Administration



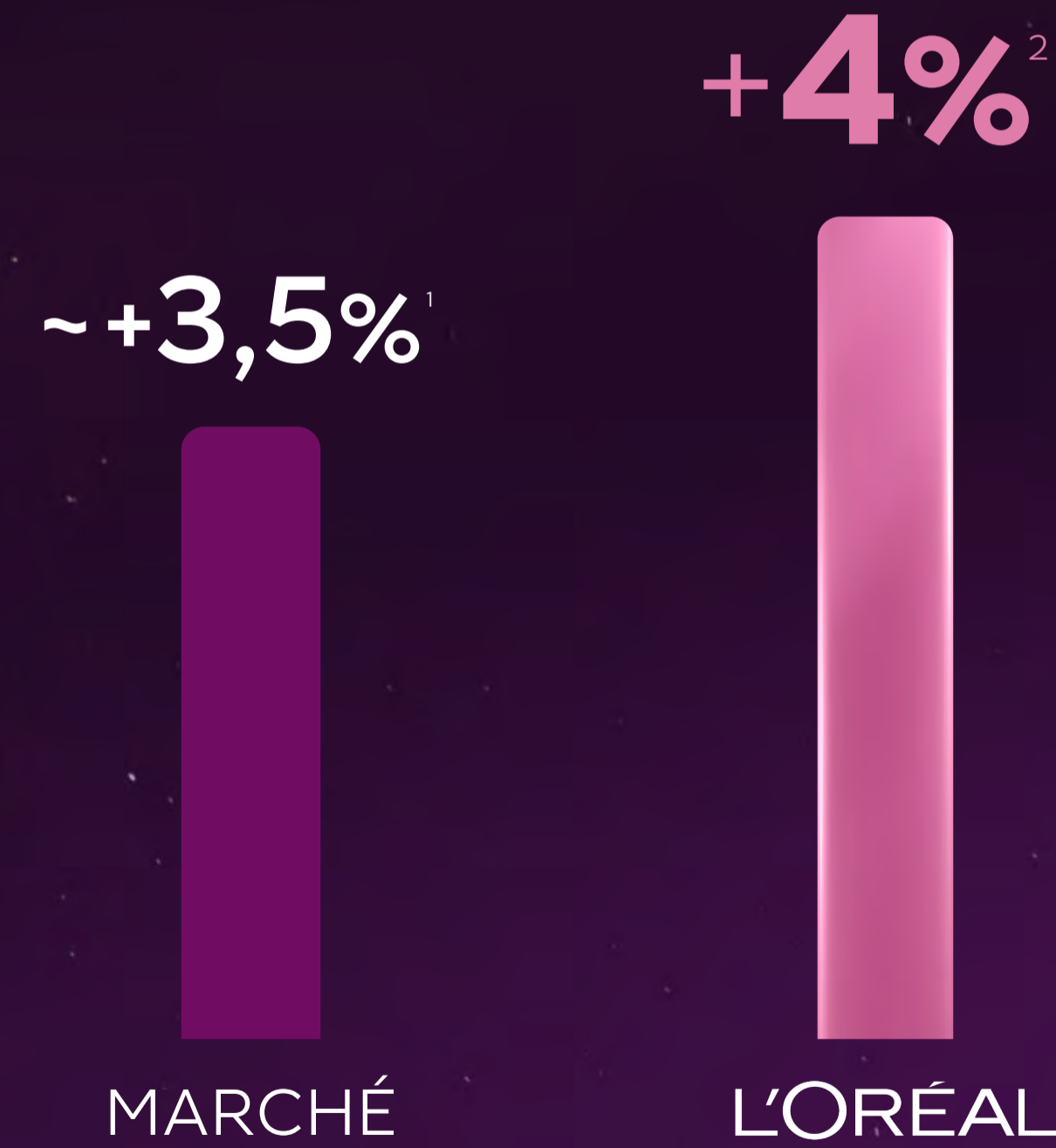
# RÉSILIENCE & AGILITÉ

DU MODÈLE L'ORÉAL EN 2025



# SOLIDE CROISSANCE

**SURPERFORMANCE**  
DU MARCHÉ DE LA BEAUTÉ



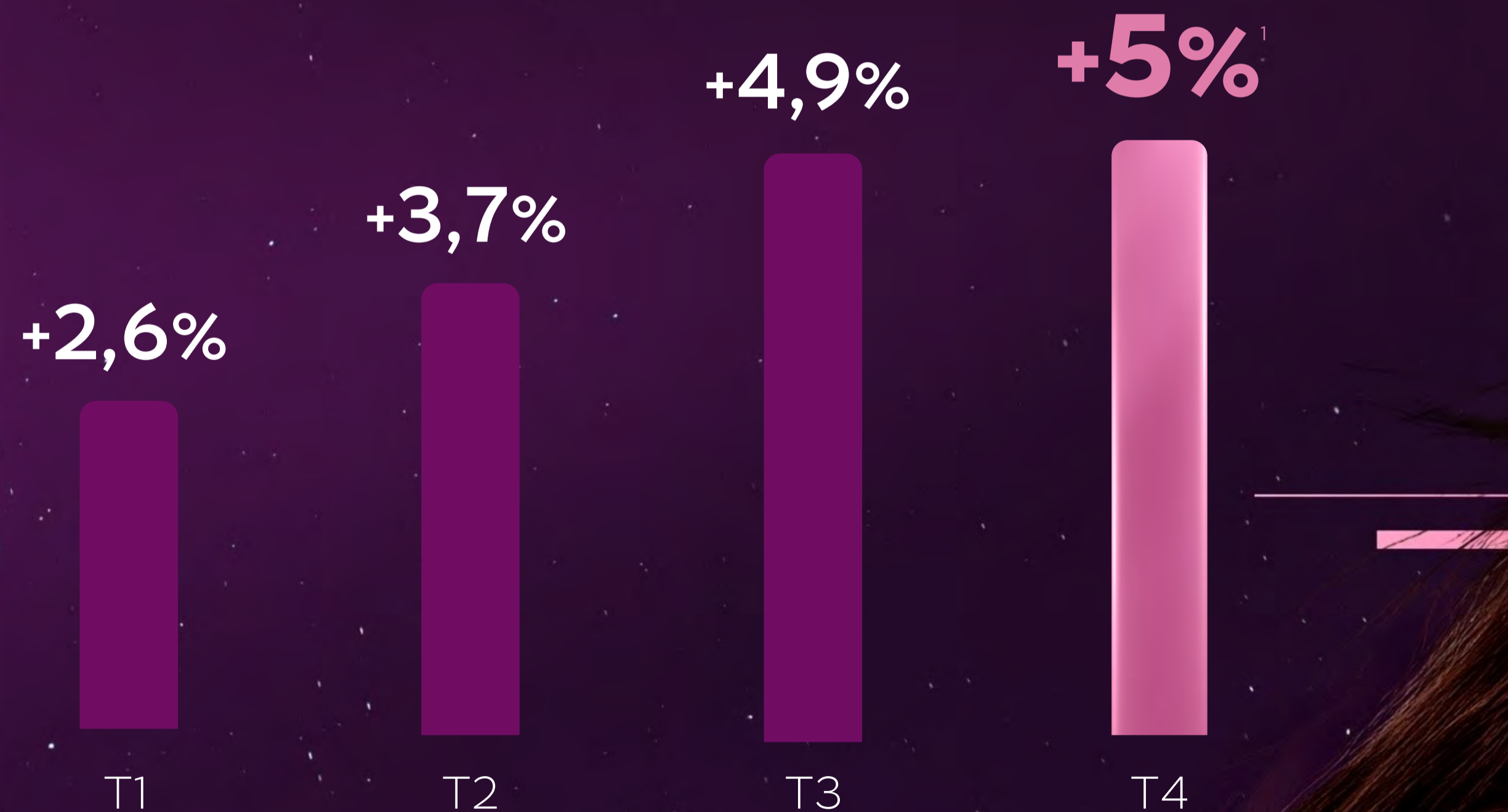
<sup>1</sup> Estimations L'Oréal du marché mondial de la Beauté, hors rasoirs, savons et dentifrices. Croissance à taux de change constants.

<sup>2</sup> Chiffre d'affaires 2025, évolution à données comparables.

# DYNAMIQUE VERTUEUSE

## ACCÉLÉRATION DES VENTES

TOUT AU LONG DE L'ANNÉE



**CROISSANCE** DANS

---

TOUTES LES **RÉGIONS**

TOUTES LES **DIVISIONS**

TOUTES LES **CATÉGORIES**

# **3 INGRÉDIENTS CLÉS DU SUCCÈS**

---

**MODÈLE  
MULTIPOLAIRE**

---

**STRATÉGIE CATÉGORIELLE  
MULTI-DIVISIONS**

---

**QUALITÉ  
DE LA GESTION**

---

# MODÈLE MULTIPOLAIRE

## & EMPREINTE OPÉRATIONNELLE MONDIALE

### AMÉRIQUE DU NORD

**27%**  
DES VENTES

### EUROPE

**34%**  
DES VENTES

### ASIE DU NORD

**23%**  
DES VENTES

### MARCHÉS ÉMERGENTS

**17%**  
DES VENTES

● **37** USINES  
**160** CENTRALES

# AGILITÉ OPÉRATIONNELLE

## & CAPACITÉ D'ADAPTATION



# CROISSANCE SOUTENUE DANS LES MARCHÉS ÉMERGENTS

---

**17%**<sup>1</sup>  
DES VENTES

**~40%**<sup>1</sup>  
DE LA CROISSANCE  
DES VENTES



# PAYS RELAIS DE CROISSANCE

**PAYS DU GOLFE**

**5<sup>e</sup>**

**CONTRIBUTEUR  
À LA CROISSANCE<sup>1</sup>**

**MEXIQUE**

**6<sup>e</sup>**

**CONTRIBUTEUR  
À LA CROISSANCE<sup>1</sup>**

**BRÉSIL**

**7<sup>e</sup>**

**CONTRIBUTEUR  
À LA CROISSANCE<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Sur la base du chiffre d'affaires de 2025.



# STRATÉGIE DE CONQUÊTE DU MARCHÉ INDIEN



# L'ORÉAL

Produits Grand Public

## À LA CONQUÊTE DE NOUVEAUX CONSOMMATEURS

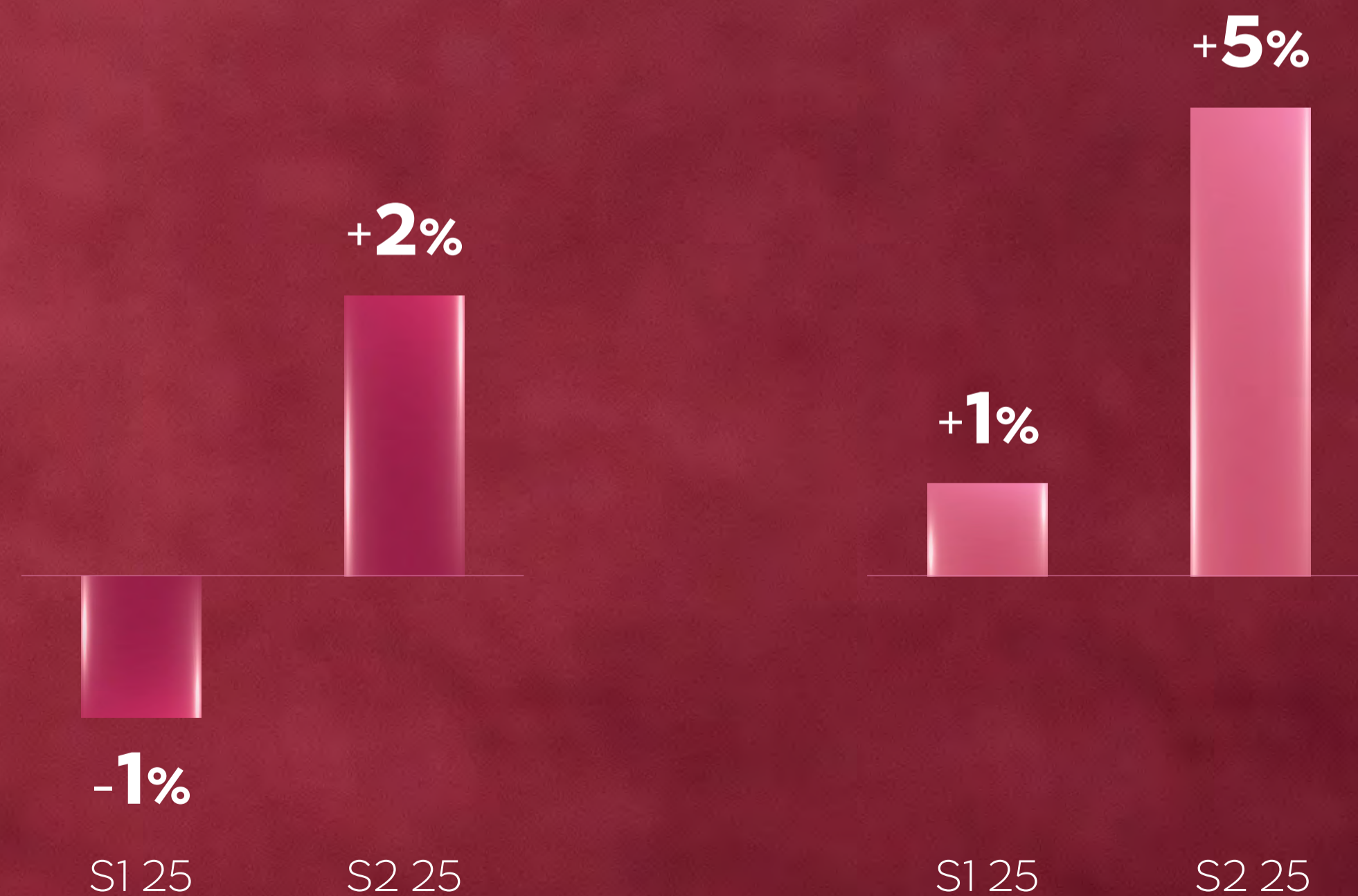
---



# RETOUR DE LA CROISSANCE EN ASIE DU NORD

ASIE DU NORD

CHINE CONTINENTALE





# AMÉRIQUE DU NORD

S1 2025

**+2%**

S2 2025

**+4%**



**EUROPE**

**1<sup>ÈRE</sup> RÉGION  
CONTRIBUTRICE  
À LA CROISSANCE**

**+4,4%**

# CROISSANCE DU E-COMMERCE DANS TOUTES LES RÉGIONS

AMÉRIQUE DU NORD  
**+12%**

EUROPE  
**+16%**

ASIE DU NORD  
**+6%**

MARCHÉS ÉMERGENTS  
**+35%**

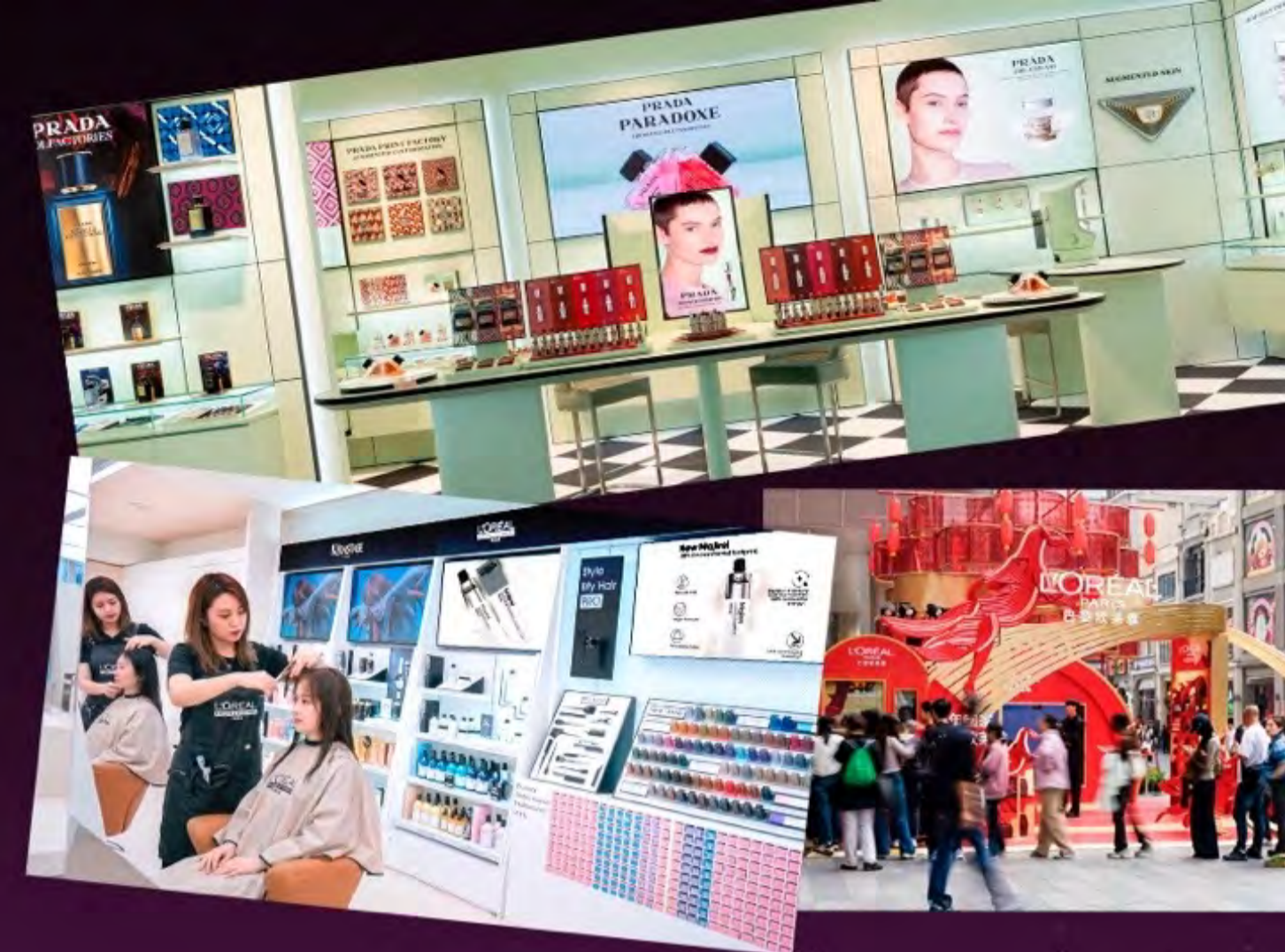
L'ORÉAL  
**+13%**<sup>1</sup>

**30%**<sup>2</sup>  
DES VENTES



<sup>1</sup> Chiffre d'affaires, évolution à données comparables.

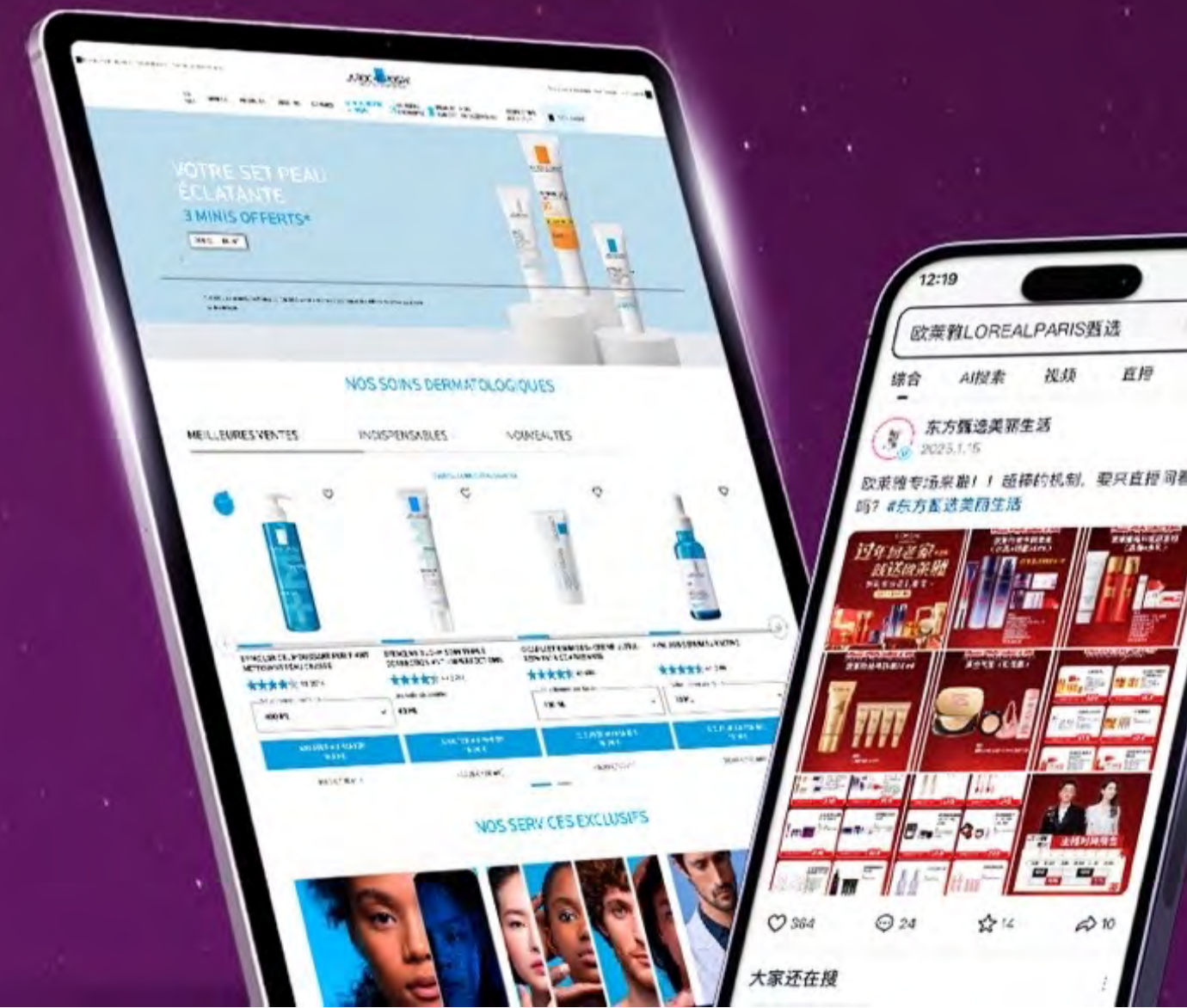
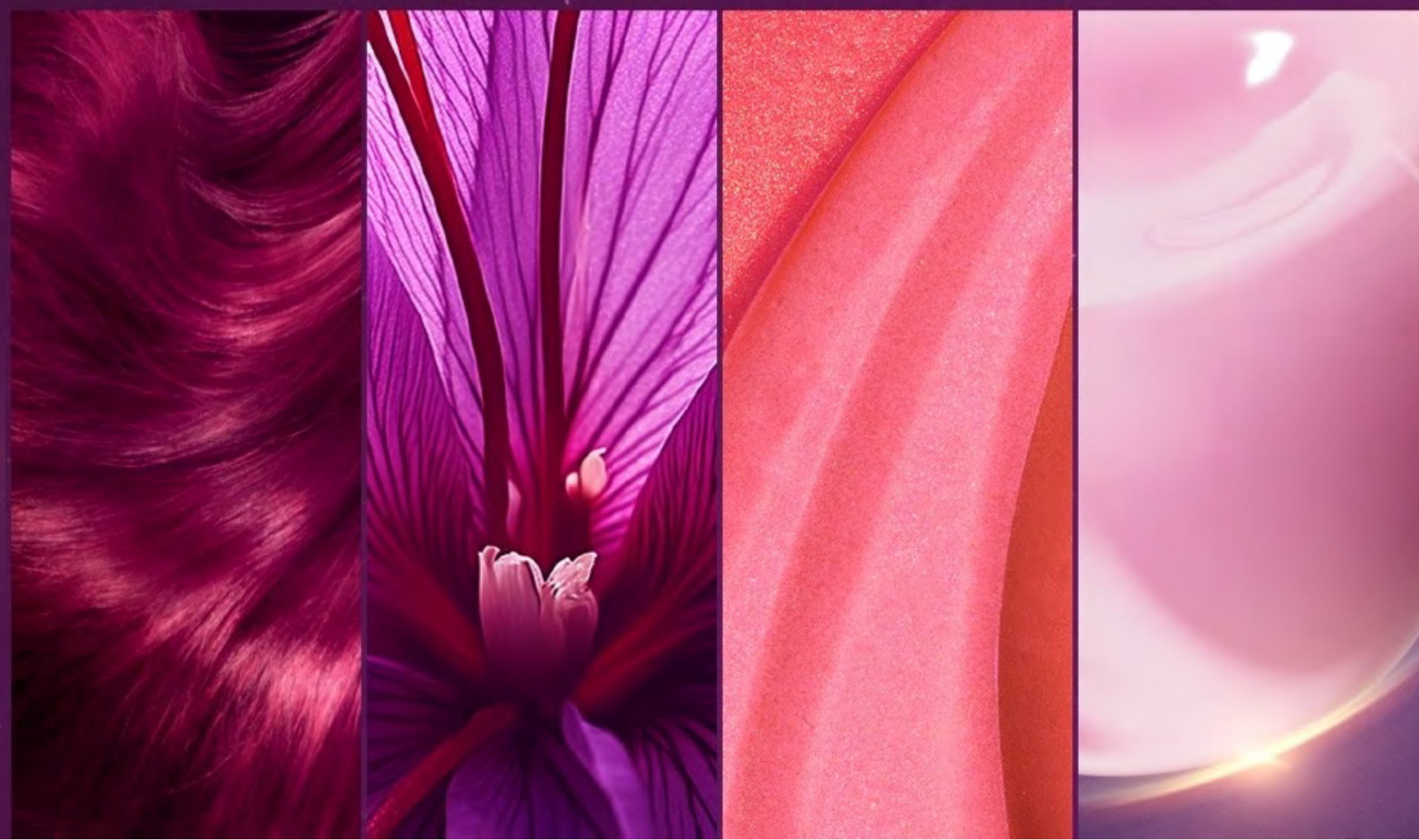
<sup>2</sup> Comprend les ventes sur les sites web des marques L'Oréal, les ventes aux acteurs pure-players et la part des ventes en ligne des détaillants traditionnels (sur la base de données déclaratives non auditées) ; à périmètre constant.



TOUS LES PRIX

# STRATÉGIE CATÉGORIELLE MULTIDIVISIONS

TOUS LES CIRCUITS DE DISTRIBUTION



# FORCE DE FRAPPE & COMPLÉMENTARITÉ DE 3 DIVISIONS

L'ORÉAL  
Produits Grand Public



L'ORÉAL  
Beauté Dermatologique



L'ORÉAL  
PRODUITS PROFESSIONNELS



SOIN CAPILLAIRE

# SURPERFORMANCE DU MARCHÉ

**2x**  
EN 2025

—  
PART DE MARCHÉ

**~16%**



# LEADER HISTORIQUE EN COLORATION

PART DE MARCHÉ

~27%

# L'ORÉAL

PRODUITS PROFESSIONNELS

PART DE MARCHÉ  
HISTORIQUE

~ 27%

+ 7,5%<sup>1</sup>

MARCHÉ

+ 3%

# LEADERSHIP MONDIAL EN PARFUMS

## RENFORCÉ

L'ORÉAL  
**+10%**<sup>1</sup>

MARCHÉ  
**+6%**

PART DE MARCHÉ  
**~22%**



# SUCCESS STORIES DE NOS MARQUES COUTURE



YVES SAINT LAURENT  
MARQUE MILLIARDAIRE



ARMANI  
MARQUE MILLIARDAIRE



VALENTINO  
LANCEMENT EN 2019  
>700M€

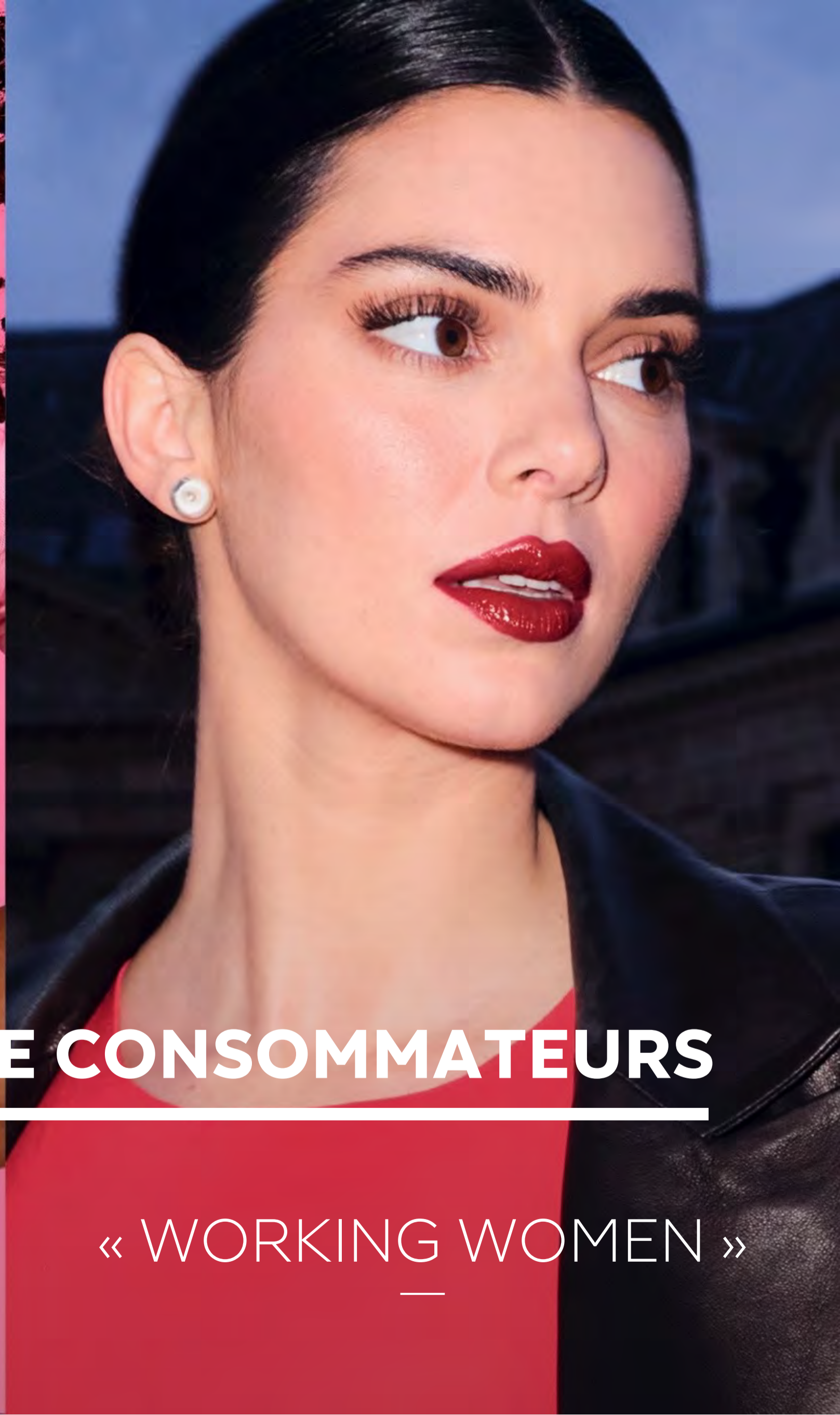


PRADA  
LANCEMENT EN 2021  
>700M€

# TOP 3 DES PARFUMS FÉMININS EN EUROPE

**#1**  
DANS LE MONDE





# MAQUILLAGE

**SATISFAIRE & RECRUTER TOUS LES TYPES DE CONSOMMATEURS**

---

« COUTURE ADDICTS »

---

« GEN Z »

---

« WORKING WOMEN »

---

# ACCÉLÉRATION DE L'INNOVATION & DES LANCEMENTS



# #1 MONDIAL EN MAQUILLAGE

PART DE MARCHÉ

**~17%**

---



# SOIN DE LA PEAU

**37%**  
DES VENTES

**FORTE OPPORTUNITÉ**  
DE CROISSANCE

[○] EYEBROWS  
DEFINITION

[○] CHEEKBONES  
CONVEXITY

[○] JAWLINE  
DEFINITION

SOIN DE LA PEAU

# STRATÉGIE EN SOIN DE LA PEAU

---

RELIER  
**BEAUTÉ & SANTÉ**

ACCÉLÉRATION  
**DES INNOVATIONS  
FONDÉES SUR LA SCIENCE**



# ACCÉLÉRATION EN SOIN DE LA PEAU

---

DE  
**L'ORÉAL**  
Beauté Dermatologique

**+20%**

CAGR 2020-2025



SOIN DE LA PEAU



SUCCÈS  
DE  
L'ORÉAL  
Beauté Dermatologique

---

 SKINCEUTICALS  
NOUVELLE MARQUE MILLIARDAIRE

À 450€<sup>2</sup>

# PORTEFEUILLE UNIQUE TOUS LES NIVEAUX DE PRIX

DE 3€<sup>1</sup>



<sup>1</sup>Prix au Brésil en équivalent EUR. <sup>2</sup>Prix en Chine en équivalent EUR.

SOIN DE LA PEAU

# 4 MARQUES DANS LE TOP 5 MONDIAL

L'ORÉAL  
PARIS

LANCÔME  
PARIS

LA ROCHE POSAY  
LABORATOIRE DERMATOLOGIQUE

CeraVe  
DEVELOPED WITH DERMATOLOGISTS

# LEADER

# ~15%<sup>1</sup>

PART DE MARCHÉ

# ACCÉLÉRATION DE L'INNOVATION



**LA QUALITÉ  
DE GESTION  
DU COMPTE  
DE RÉSULTAT**  
— DE —  
**L'ORÉAL**

# INDICATEURS FINANCIERS RECORDS

**74,3%**

MARGE BRUTE

**+10 Pb**

MALGRÉ  
20 Pb DE DROITS  
DE DOUANES

**>14 Mds€**

DÉPENSES A&P

**Stable** vs 2024

EFFICACITÉ  
AUGMENTÉE PAR L'IA

**18,8%**

FRAIS COMMERCIAUX  
& ADMINISTRATIFS

**-10 Pb**

ÉQUILIBRE  
DES EFFECTIFS

**20,2%**

MARGE  
D'EXPLOITATION

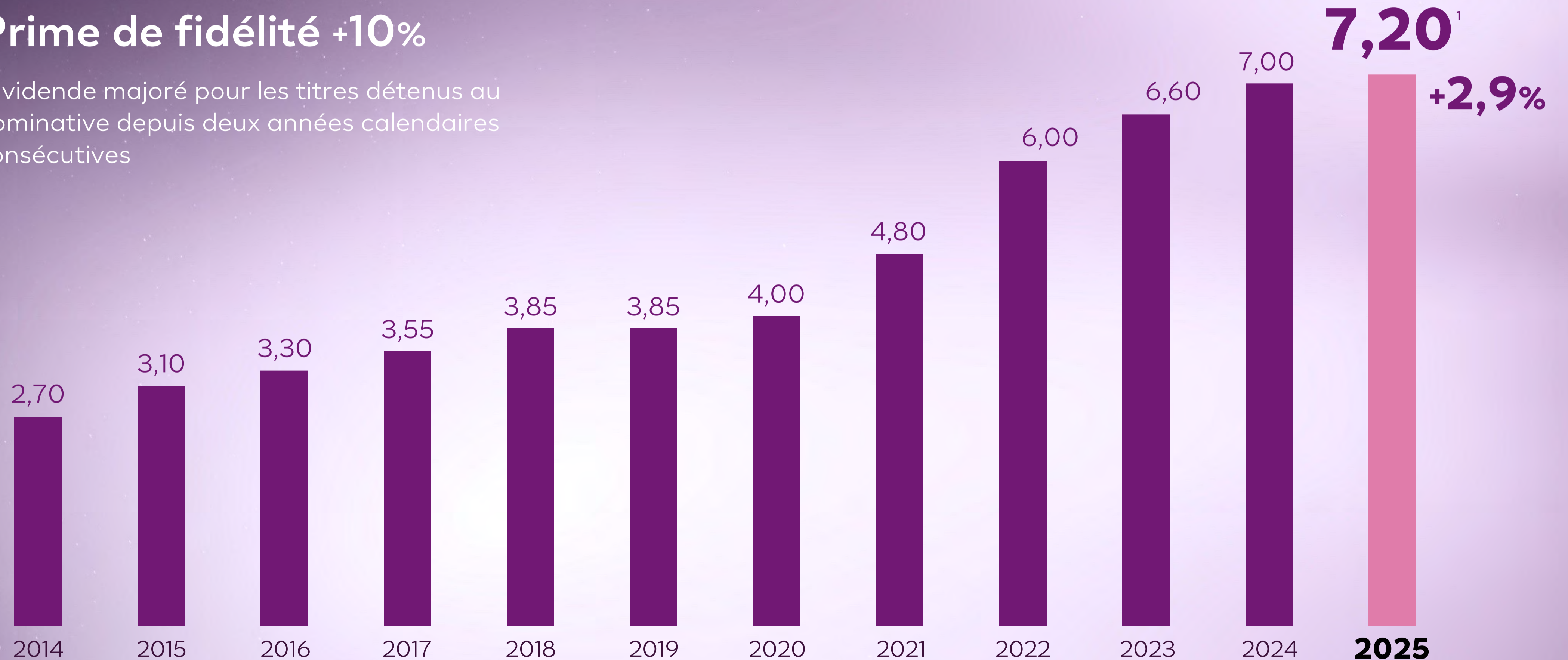
**+20 Pb**

MALGRÉ  
40 Pb D'EFFET  
DE CHANGE

# DIVIDENDE EN EUROS

## Prime de fidélité +10%

Dividende majoré pour les titres détenus au nominative depuis deux années calendaires consécutives



<sup>1</sup> Proposé à l'assemblée générale qui se tiendra le 24 avril 2026.

# DOUBLE PERFORMANCE

---

ÉCONOMIQUE  
& FINANCIÈRE

---

SOCIALE  
& ENVIRONNEMENTALE

---



Climate  
Forests Water

 CDP

A List  
2025

AAA DU CDP

POUR LA

10<sup>ÈME</sup> ANNÉE  
CONSÉCUTIVE

**L'ORÉAL**  
POUR LE FUTUR

---

**100% D'ÉNERGIES  
RENOUVELABLES**  
DANS **NOS SITES & BOUTIQUES OPÉRÉS**<sup>1</sup>



<sup>1</sup>Boutiques détenant directement un contrat d'électricité.

# L'ORÉAL PRÊT POUR ABORDER UNE NOUVELLE ÈRE DE MUTATIONS

TECHNOLOGIQUES

ÉCONOMIQUES

GÉOPOLITIQUES





INVESTISSEMENTS  
D'AVENIR  
& TRANSFORMATION

**ONE**  
L'ORÉAL



# CRÉER DE LA VALEUR

---

POUR LES **ACTIONNAIRES**, LES **COLLABORATEURS**  
& POUR LA **SOCIÉTÉ**

# INVESTISSEMENTS DANS 3 DOMAINES STRATÉGIQUES

---

Dr.G

COLORWOW

Medik8

KERING  
BEAUTÉ  


GALDERMA  
EST. 1981

PARTICIPATION

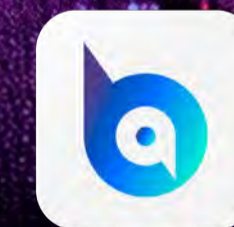
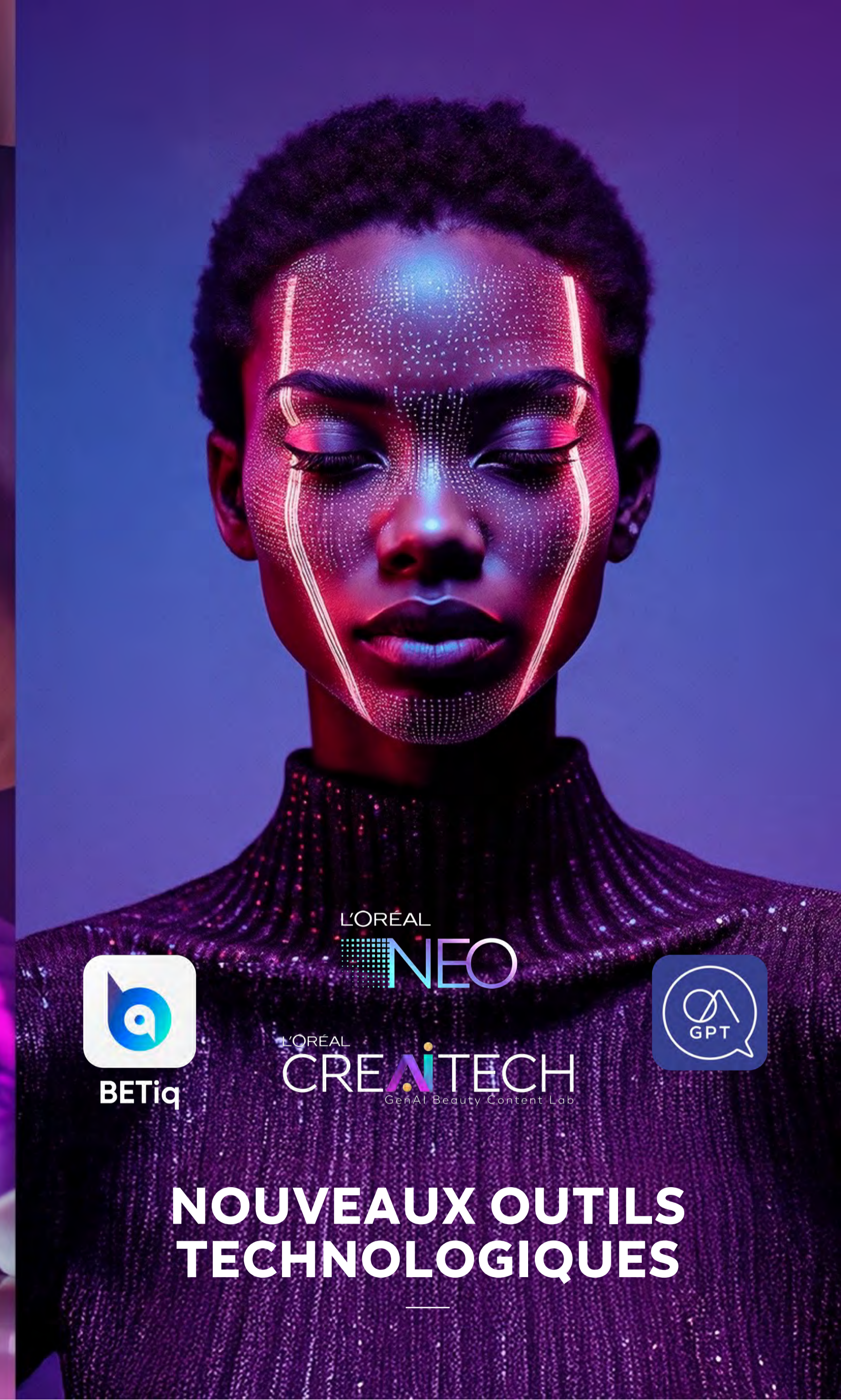
ACQUISITIONS

---



RECHERCHE  
& INNOVATION

---



BETiq

L'ORÉAL  
NEO

L'ORÉAL  
CREATiTECH  
GenAI Beauty Content Lab



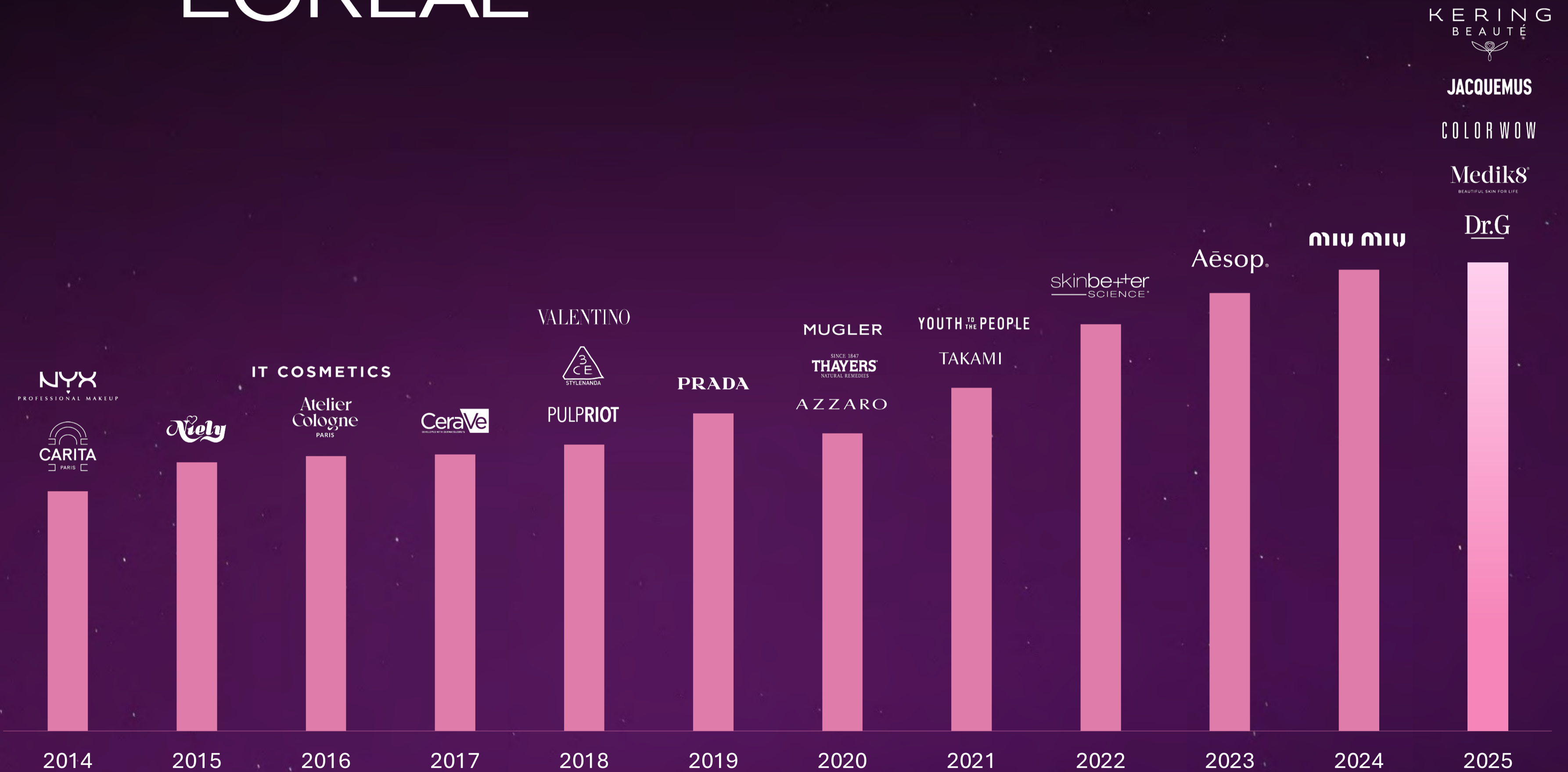
NOUVEAUX OUTILS  
TECHNOLOGIQUES

---

# DES ACQUISITIONS AU CŒUR DU MODÈLE L'ORÉAL

**PLUS D'1/4**

DE LA CROISSANCE TOTALE DU GROUPE  
SUR LES 10 DERNIÈRES ANNÉES



Chiffre d'affaires par année.

# RENFORCER NOTRE COUVERTURE DU MARCHÉ DE LA BEAUTÉ

---



K-BEAUTY

---



LUXE MÉDICALE

---



COIFFAGE

---

# CONSOLIDER NOTRE POSITION DE LEADER DANS LE LUXE

JACQUEMUS

BOTTEGA VENETA

CREED  
1760

BALENCIAGA


GUCCI

APRÈS L'EXPIRATION DE LA LICENCE COTY

# LE MEILLEUR PORTEFEUILLE DE MARQUES



Acquisitions : sous réserve des autorisations usuelles et de la finalisation à venir de l'opération.



**UNE ANNÉE RECORD**  
EN MATIÈRE DE  
**RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

---



# #1

## L'ORÉAL

FORTUNE

statista

**EUROPE'S  
MOST INNOVATIVE  
COMPANIES | 2025**

# EXCELLENCE DE NOS CHERCHEURS

---

**4000**  
CHERCHEURS

**725**  
BREVETS EN 2025



# LEADER DE LA BEAUTY TECH

**8 PRIX**

AU

**OCES**<sup>TM</sup>

Powered by The Consumer Technology Association®

DE LAS VEGAS



# ÉCOSYSTÈME DE RECHERCHE ÉTENDU

MICROBIOME  
& BIOTECHNOLOGIE

INSTITUT  
pasteur

time—line

SENISCA

NanoEntek

TruDiagnostic™  
The Epigenetic Company

VENINSYN

protoga®

exolab  
ITALIA

SYMATESE

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

IBM

NVIDIA

ESTHÉTIQUE

GALDERMA

EST. 1981



**LA SCIENCE** MOTEUR DE  
**LA TRANSFORMATION**  
**ENVIRONNEMENTALE**

---

# L'ACCELERATOR

1<sup>ÈRE</sup> PROMOTION

**100 M€**  
SUR 5 ANS

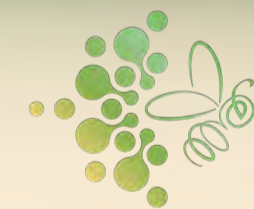
**1000**  
CANDIDATS

PARTENARIAT AVEC



**UNIVERSITY OF  
CAMBRIDGE**

13 ENTREPRISES SÉLECTIONNÉES



BIOSYNTHIS



Bioworks

BLUE OCEAN  
CLOSURES



kelpi



PulPac



PULPEX  
THE FUTURE OF SUSTAINABLE PACKAGING



RAIKU®





**ANNÉE RECORD  
POUR LES  
INVESTISSEMENTS  
TECHNOLOGIQUES**

---

**1,5 Md €**

EN 2025



# HARMONISATION DE L'IT

---

LANGAGE OPÉRATIONNEL UNIFIÉ



# RÉSILIENCE DE LA SUPPLY CHAIN

---

A woman's face is shown in profile, split vertically. The left side is a natural human face with short blonde hair and blue eyes. The right side is a digital, wireframe-like face with glowing blue and pink points. The background is a dark space filled with glowing blue and pink lines and dots, resembling a digital network or circuit board.

FAIRE DE  
**LA TECHNOLOGIE**  
UN AVANTAGE  
CONCURRENTIEL  
POUR L'ORÉAL

---

## Samuel du Retail

---

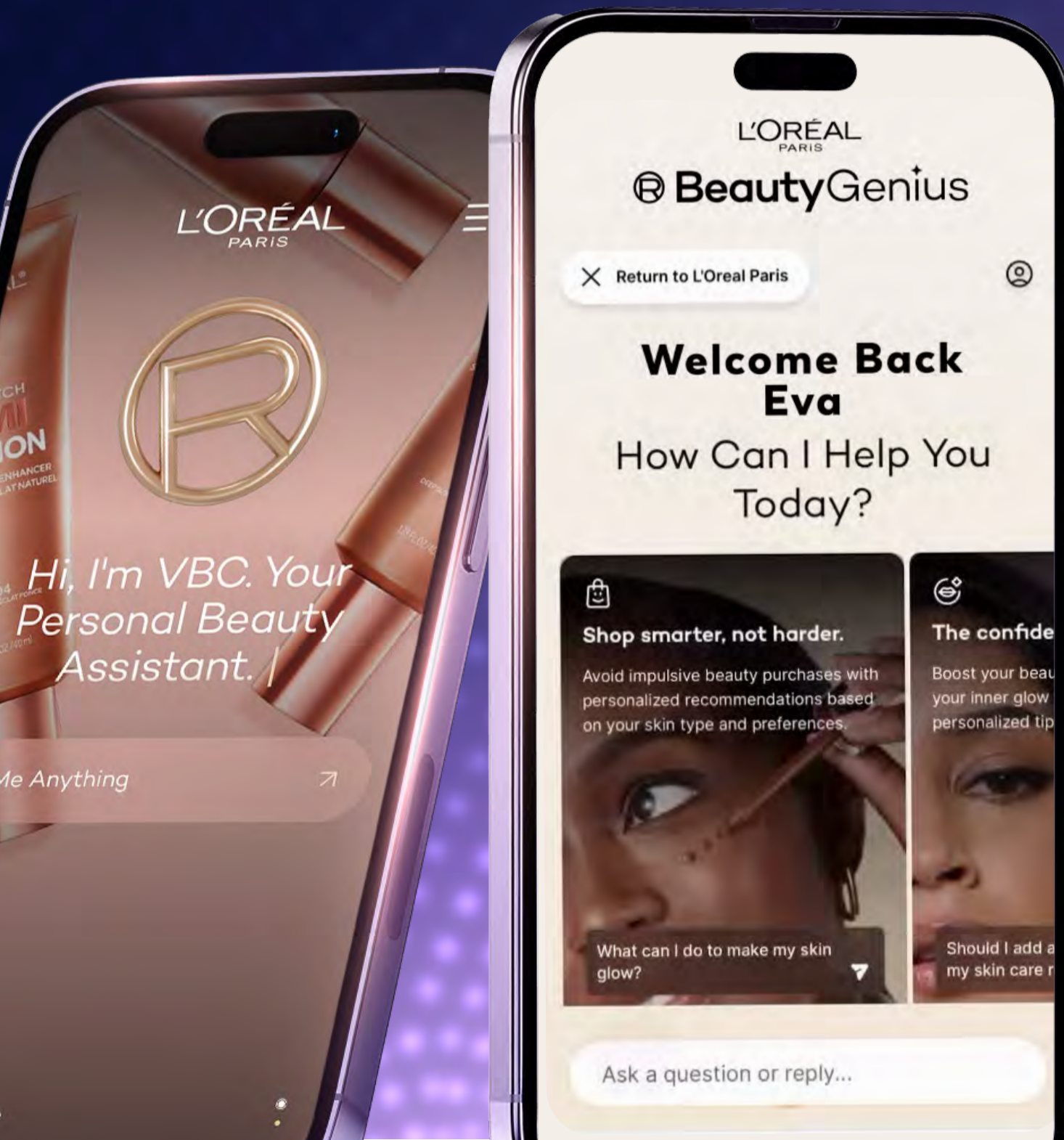
Directeur Général  
IA - Data - Services partagés



# IA

# UNE STRATÉGIE IA HOLISTIQUE & AMBITIEUSE

## RELATION AVEC LES CONSOMMATEURS



## INTÉGRATION À NOS MÉTIERS

R&I  
CDMO  
COMMERCE  
HR  
SUSTAINABILITY  
DMI  
OPERATIONS  
FINANCE & LEGAL  
IT  
CA&E

## DÉVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS





**ONE**  
L'ORÉAL

# UN MARCHÉ DE LA BEAUTÉ DE PLUS EN PLUS FRAGMENTÉ

## CONCURRENTS HISTORIQUES

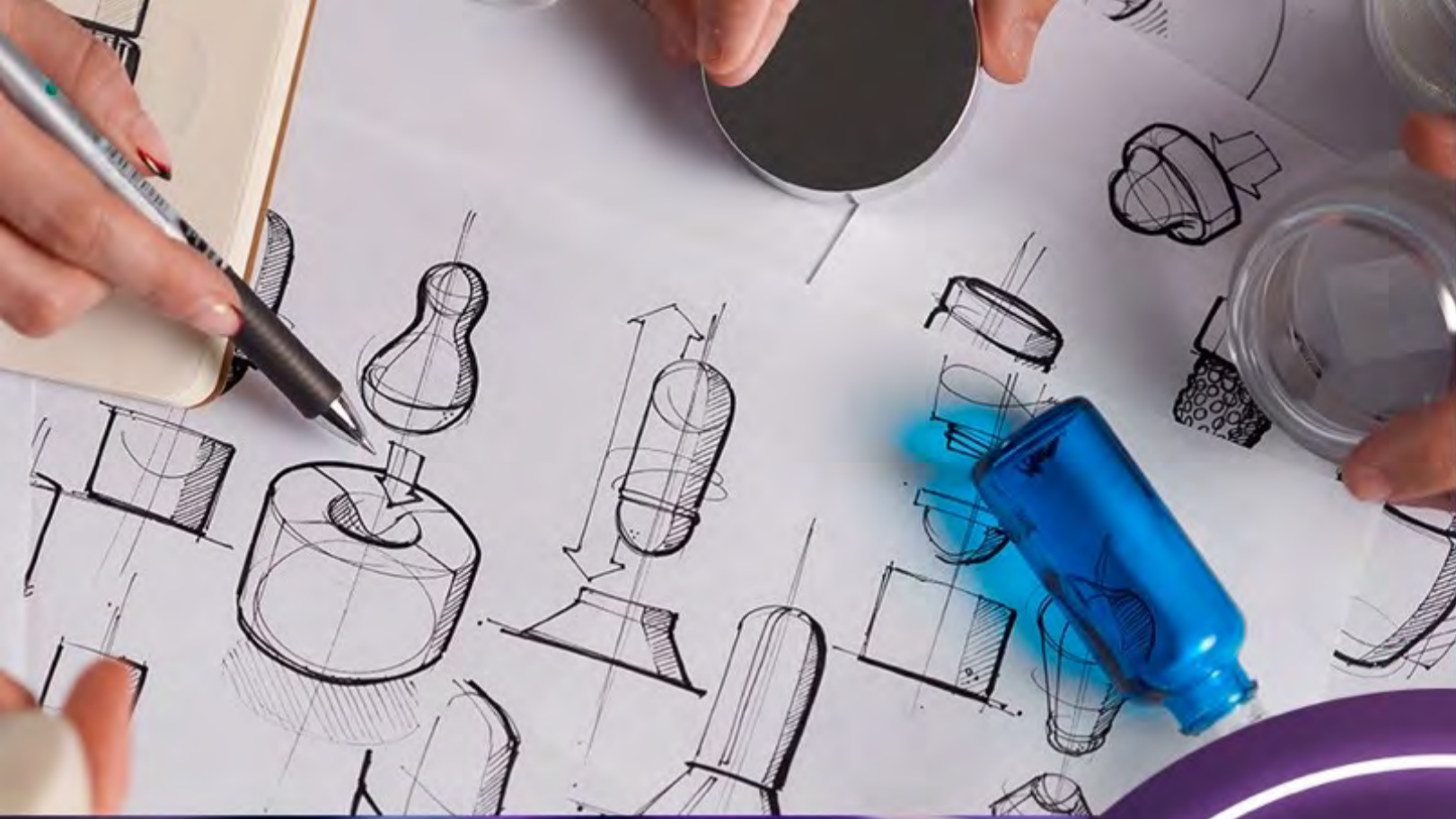


## MARQUES INDIES





**L'ORÉAL  
UNIQUE COMBINAISON  
D'ÉCHELLE & D'AGILITÉ**



# ONE L'ORÉAL

## RENFORCE NOTRE CULTURE COLLECTIVE



A hand holding a glowing golden key against a dark blue background with light streaks. The key is positioned diagonally from the bottom left towards the top right. The background features a gradient from dark blue at the top to a lighter, hazy blue at the bottom, with several bright, diagonal light streaks in shades of yellow and orange. A white circle is centered in the upper left quadrant, containing the text 'ONE L'ORÉAL'.

**ONE**  
L'ORÉAL

**UN POUR TOUS  
& TOUS POUR UN**

---

L'ORÉAL  
EST PLUS FORT  
QUE JAMAIS

---





OR

**MOTEURS  
D'ACCÉLÉRATION**  
DE LA CROISSANCE  
DE L'ORÉAL

---

# ACCÉLÉRATION DE LA CROISSANCE AU PREMIER TRIMESTRE

---

**+6,7%**<sup>1</sup>  
T1 2026



<sup>1</sup> Croissance à données comparables ajustée de l'effet net du phasage en amont de la transformation IT au T1 2026 .

**EXPLOSION  
DES CONVERSATIONS  
SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX**

**OBSESSION  
POUR LA SANTÉ  
& LA LONGÉVITÉ**

**« LOOK GOOD,  
FEEL GOOD »**



1

# AUGMENTATION DU NOMBRE DE CONSOMMATEURS DE PRODUITS DE BEAUTÉ

CROISSANCE DE  
LA CLASSE MOYENNE  
ÉMERGENTE

+400M

<25

+125M

60+

+170M

CONSOMMATEURS POTENTIELS  
D'ICI 2030

A blurred crowd of people at night, with bokeh light effects from streetlights or buildings. The background is dark with warm, golden-yellow and blue bokeh lights. The text is centered in the upper half of the image.

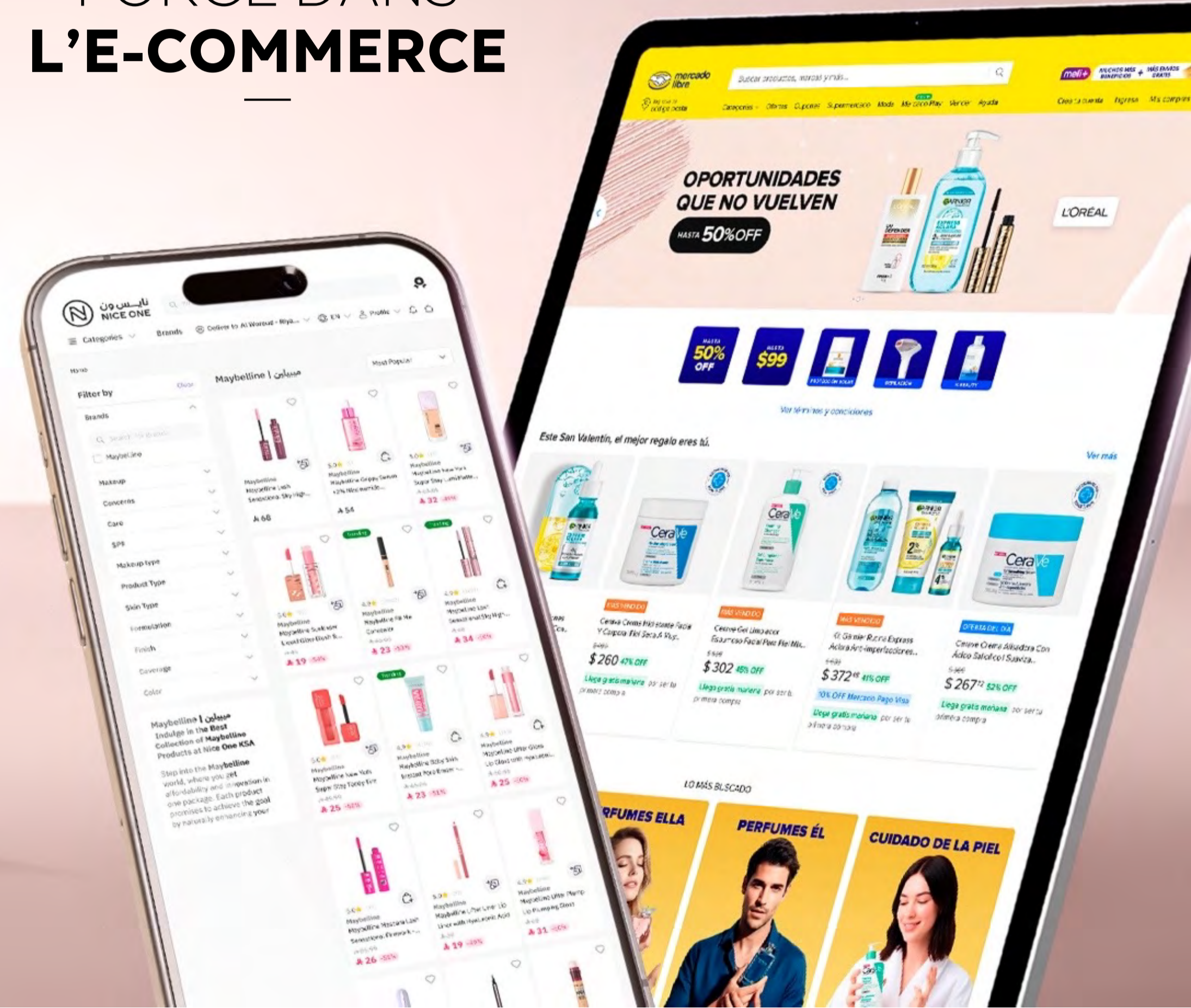
**OBJECTIF 2 Mds**  
DE **CONSOMMATEURS L'ORÉAL**  
AU COURS DE LA **PROCHAINE DÉCENNIE**

---

# LA CONQUÊTE DE NOUVEAUX CONSOMMATEURS ACCÉLÉRER LA CROISSANCE EN UNITÉS

OFFRE UNIQUE EN TERMES DE  
**FORMATS DE PRIX**

FORCE DANS  
**L'E-COMMERCE**





2

# SOPHISTICATION DES ROUTINES DE BEAUTÉ

---

**OPPORTUNITÉS**  
DE VALORISATION

# SOPHISTICATION DU SOIN CAPILLAIRE

## +400M

DE PERSONNES  
AUX **CHEVEUX TEXTURÉS**  
DANS LES **15 PROCHAINES ANNÉES**



### ROUTINE COMPLÈTE JUSQU'À 9 PRODUITS



L'Oréal Global Usage Tracker (réalisé par Harris Interactive).

# SOPHISTICATION DES ROUTINES CAPILLAIRES

NOUVELLES INNOVATIONS



ACQUISITION  
DE  
COLORWOW  
—  
LEADERSHIP  
MONDIAL  
EN COIFFAGE



# DÉVELOPPEMENT DU SOIN DU CORPS

## VALORISATION



# ESSOR DE LA HAUTE PARFUMERIE



NOUVEAU JOYAU  
**ULTRA-HAUT DE GAMME**



COLLECTIONS DES  
**MARQUES COUTURE**



**3**

# RENFORCEMENT DE LA DIMENSION CULTURELLE & LOCALE DE LA BEAUTÉ

# LE SAVOIR-FAIRE HISTORIQUE DE L'ORÉAL

## INTERNATIONALISATION & PERTINENCE CULTURELLE LOCALE



NOUVEL AN CHINOIS



DIWALI

# LA K-BEAUTY



**Dr.G**

NOUS INVESTISSONS DANS  
**LA BEAUTÉ OMANAISE & LA C-BEAUTY**



**AMOUAGE**  
MOYEN-ORIENT

PARTICIPATION



**观夏**  
*to summer*  
CHINE

PARTICIPATION



4

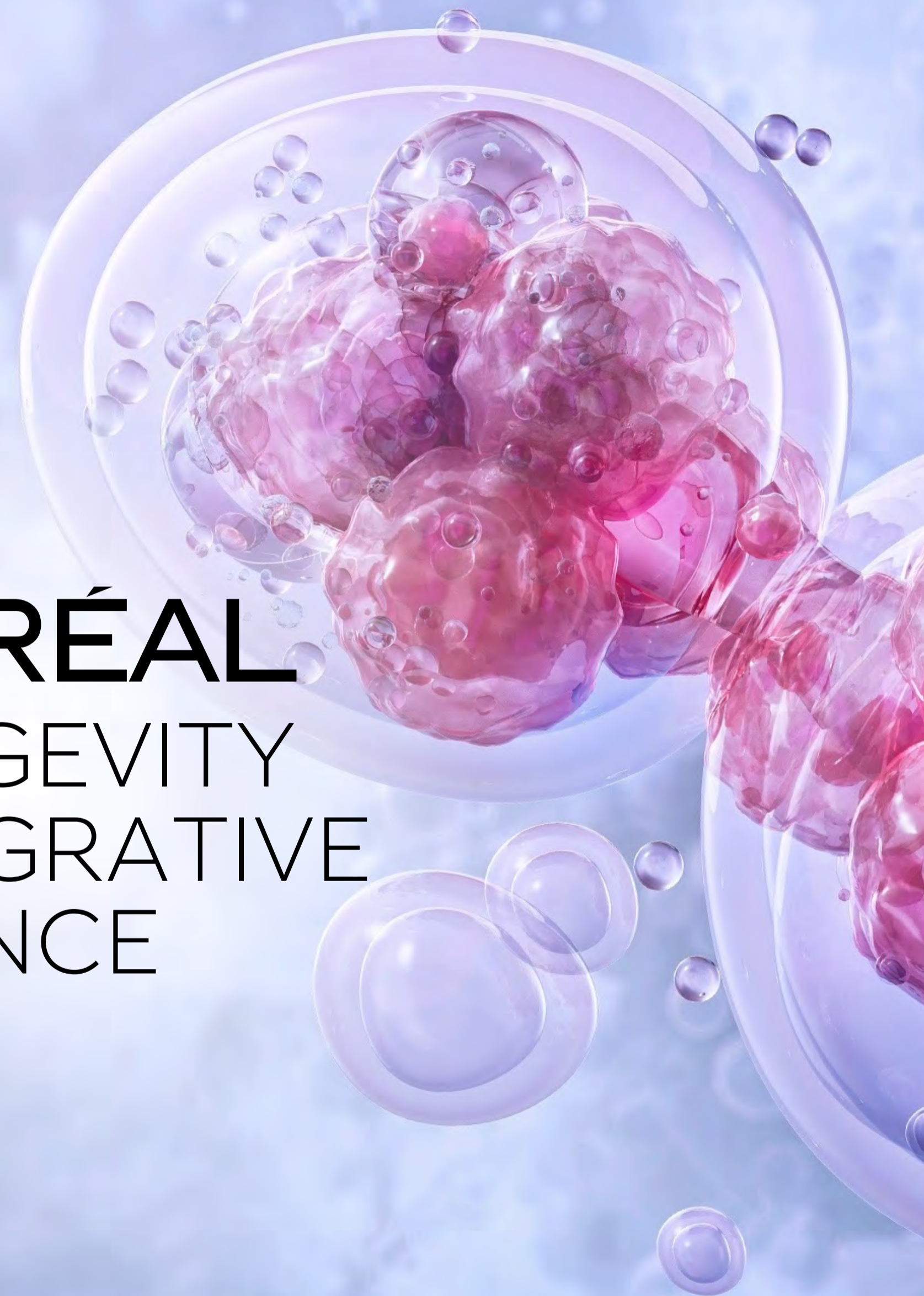
**LA LONGÉVITÉ**  
REDÉFINIT LE SOIN  
DE LA PEAU

---

# 15 ANS DE RECHERCHE DE POINTE



L'ORÉAL  
LONGEVITY  
INTEGRATIVE  
SCIENCE



# LONGÉVITÉ

## PROTOCOLES DE BEAUTÉ AVANCÉS



OUTILS DE DIAGNOSTIC



PRODUITS TOPIQUES



APPAREILS



SUPPLÉMENTS



« *Saisir ce qui commence* »

**LONGÉVITÉ & ESTHÉTIQUE**

**RECHERCHE AVANCÉE  
DE L'ORÉAL**

K E R I N G



**PARTENARIAT  
SUR LA LONGÉVITÉ**

GALDERMA

EST. 1981

**20% DE PARTICIPATION**

**PARTENARIAT  
SCIENTIFIQUE**

# PROCÉDURES ESTHÉTIQUES

## UNE **NOUVELLE ASPIRATION** DE BEAUTÉ

### PRATIQUANTS & INTENTIONNELS

**27**  
PROCÉDURES

**47**  
PROCÉDURES





UNE CONVICTION

**LA BEAUTÉ**  
EST UN **BESOIN**  
**ESSENTIEL**  
DE L'HUMANITÉ

# VITALITÉ DU MARCHÉ DE LA BEAUTÉ

## EXPANSION PERPÉTUELLE



**NOUVEAUX SERVICES**

**NOUVELLES CATÉGORIES**

**NOUVELLES TECHNOLOGIES**



**L'ORÉAL  
UNIQUE COMBINAISON  
D'ÉCHELLE & D'AGILITÉ**



# LA FORCE DU COLLECTIF

ENGAGEMENT  
DES ÉQUIPES

ÉTHIQUE  
HUMANISTE



A woman with a large, vibrant pink floral headpiece against a starry night sky. The headpiece is composed of many layers of pink petals, some with a shimmering, iridescent quality. The woman's face is the central focus, looking directly at the camera with a neutral expression. Her hair is dark and appears to be blowing in the wind. The background is a dark, starry sky with numerous small, bright stars.

**CRÉER LA BEAUTÉ**  
QUI FAIT AVANCER LE MONDE

---