L'ORÉAL

# Document de référence 2018

Rapport financier annuel
Rapport intégré

# Sommaire


## 1 PRÉSENTATION DU GROUPE RAPPORT INTÉGRÉ 5

**1.1.** Le Groupe L'Oréal : les fondamentaux 6
**1.2.** Modèle d'entreprise: un modèle de développement au service d'une stratégie claire : la beauté pour tous 10
**1.3.** Une bonne dynamique de croissance, pour un développement pérenne et partagé 27
**1.4.** Une organisation au service du développement du Groupe 44
**1.5.** Le dispositif de Contrôle Interne et de gestion des risques 45

## 2 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE* 47

**2.1.** Cadre de mise en œuvre des principes de gouvernement d'entreprise 48
**2.2.** Composition du Conseil d'Administration 51
**2.3.** Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration 70
**2.4.** Rémunération des membres du Conseil d'Administration 88
**2.5.** Rémunération des dirigeants mandataires sociaux 90
**2.6.** Tableau de synthèse des recommandations du Code AFEP-MEDEF qui n'ont pas été retenues 108
**2.7.** État récapitulatif des opérations réalisées en 2018 sur les actions L'Oréal par les mandataires sociaux 109
**2.8.** Facteurs de risques et environnement de contrôle 109
**2.9** Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 141

## 3 RESPONSABILITÉ SOCIALE ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE DE L'ORÉAL* 143

**3.1.** Introduction 144
**3.2.** Principaux risques extra-financiers - DPEF 150
**3.3.** Les politiques, les indicateurs de performance et les résultats 153
**3.4.** Sharing Beauty With All : résultats 2018 219
**3.5.** Notes méthodologiques 221
**3.6.** Grilles de concordance, dont DPEF 225
**3.7.** Rapports des Commissaires aux comptes 231

## 4 COMPTES CONSOLIDÉS 2018* 235

**4.1.** Comptes de résultat consolidé comparés 237
**4.2.** État du résultat global consolidé 238
**4.3.** Bilans consolidés comparés 239
**4.4.** Tableaux des variations des capitaux propres consolidés 240
**4.5.** Tableaux des flux de trésorerie consolidés comparés 242
**4.6.** Notes annexes aux comptes consolidés 243
**4.7.** Liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2018 297
**4.8** Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 300

## 5 COMPTES SOCIAUX* 305

**5.1.** Comptes de résultat comparés 306
**5.2.** Bilans comparés 307
**5.3.** Variation des capitaux propres 308
**5.4.** Tableau des flux de trésorerie 309
**5.5.** Notes annexes aux comptes sociaux 310
**5.6.** Autres éléments relatifs aux états financiers de L'Oréal S.A. 330
**5.7.** Résultats financiers sur 5 ans 332
**5.8.** Titres de participation (principales variations et franchissements de seuils) 333
**5.9.** Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels 333

## 6 INFORMATIONS BOURSIÈRES CAPITAL SOCIAL 339

**6.1.** Renseignements sur la Société 340
**6.2.** Informations concernant le capital social* 342
**6.3.** Actionnariat* 345
**6.4.** Plans d'Animation à Long Terme 348
**6.5.** L'action L'Oréal / le marché du titre 353
**6.6.** Politique d'information 359

## 7 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 361

**7.1.** Projet de résolutions et Rapport du Conseil d'Administration (exposé des motifs) à l'Assemblée Générale Mixte du 18 avril 2019 (arrêté à la date du 7 février 2019) 362
**7.2.** Rapports des Commissaires aux Comptes 377

## 8 ANNEXES 379

**8.1.** Responsables du contrôle des comptes 380
**8.2.** Informations financières historiques incluses par référence 380
**8.3.** Responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel 381
**8.4.** Attestation du responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel* 381
**8.5.** Table de concordance du Document de référence 382
**8.6.** Table de concordance du Rapport Financier Annuel 384
**8.7.** Table de concordance avec les tableaux AMF sur les rémunérations des mandataires sociaux 384
**8.8.** Table de concordance du Rapport de Gestion 385


Le sommaire détaillé des chapitres figure au début de chaque chapitre.

* *Ces informations font partie intégrante du Rapport Financier Annuel, tel que prévu par l'article L. 451-1-2 du Code Monétaire et Financier.*

L'ORÉAL

# DOCUMENT DE *RÉFÉRENCE*

# 2018

## Rapport Financier Annuel – Rapport Intégré – Responsabilité Sociale, Environnementale et Sociétale

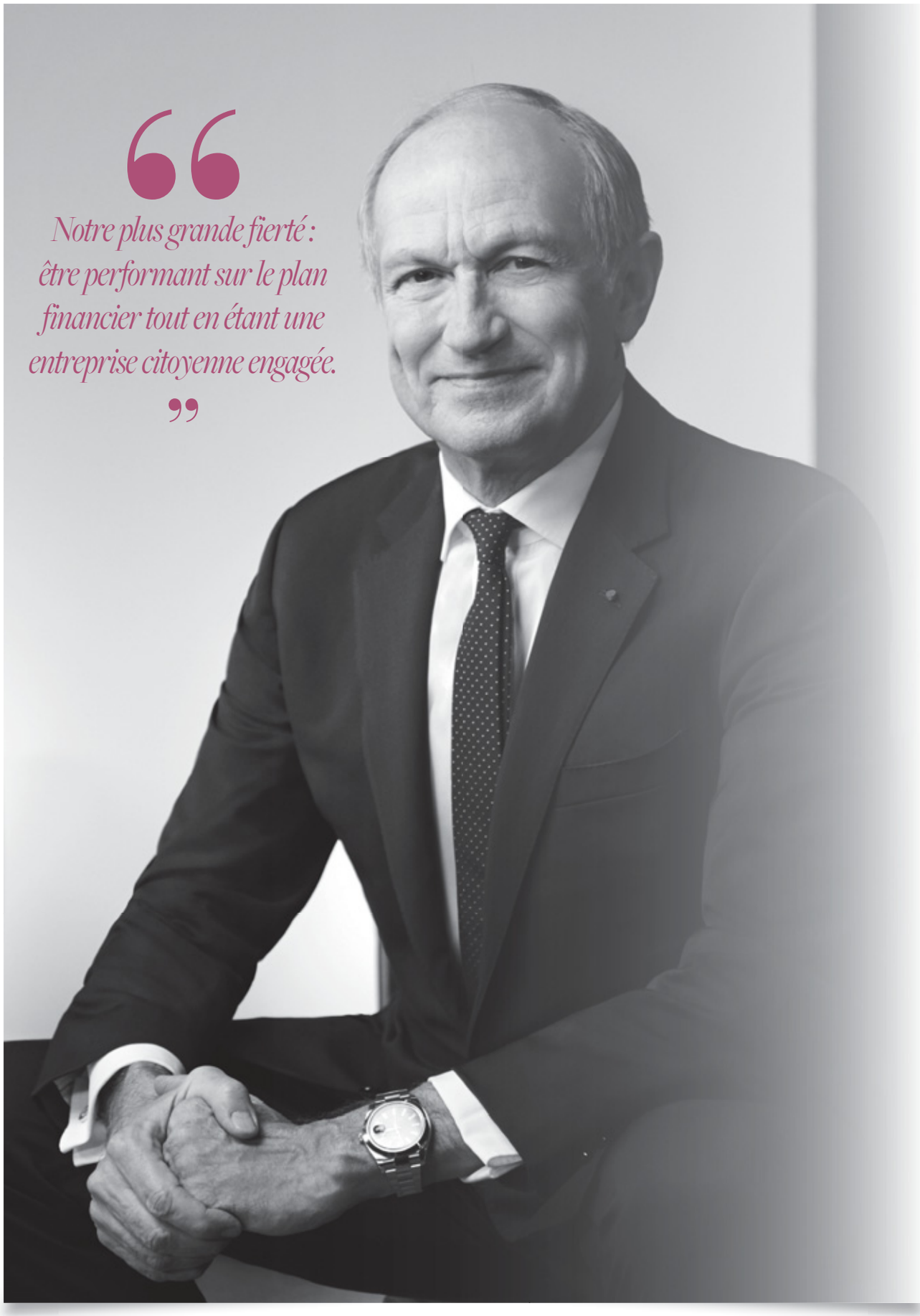
AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 14 mars 2019 conformément à l'article 212-13 de son règlement général.

Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Le papier utilisé dans ce rapport est certifié FSC (Forest Stewardship Council).
Cette certification signifie que le bois, utilisé dans la fabrication du papier de ce rapport, provient d'une forêt correctement gérée satisfaisant à des normes rigoureuses au niveau environnemental, social et économique.

TRANSPARENCE LABEL OR Ce label distingue les documents de référence les plus transparents selon les critères du Classement Annuel de la Transparence.



*« Notre plus grande fierté : être performant sur le plan financier tout en étant une entreprise citoyenne engagée. »*

**Le marché cosmétique a poursuivi sa croissance régulière, et a même accéléré en 2018. Pensez-vous qu'il s'agisse d'une tendance structurelle ?**

En effet, le marché a été particulièrement dynamique, faisant de 2018 la meilleure année depuis 20 ans[1]. Cette accélération, depuis quelques années, s'explique par de fortes tendances de fond.

D'abord, et c'est sans doute la plus importante, l'insatiable désir de beauté que l'on retrouve dans tous les pays, dans toutes les cultures.

Deuxièmement, la « premiumisation » : les consommateurs sont prêts à dépenser plus pour acheter des produits offrant de nouveaux bénéfices, une meilleure performance et une qualité supérieure.

Troisièmement, la digitalisation car la beauté et le digital sont en parfaite adéquation. Découvrir la beauté, la partager et acheter les produits en ligne n'a jamais été aussi facile, même dans les zones les plus reculées du monde. Le digital est, et restera, un formidable accélérateur pour la beauté.

Enfin, la pénétration accrue de la beauté dans le monde entier soutient aussi le marché. D'abord, grâce au e-commerce, qui étend la couverture bien au-delà des limites de la distribution traditionnelle, en particulier dans les économies émergentes. Grâce aussi aux nombreux territoires à explorer en termes de catégories et de pays.

Enfin, parce qu'il y a toujours de nouvelles cibles de consommateurs !

**L'Oréal a une nouvelle fois surperformé le marché. Quels ont été les moteurs de cette croissance ?**

Notre croissance s'est accélérée ; ce qui nous a permis de réaliser notre meilleure année depuis plus de 10 ans. Et la marge d'exploitation a atteint un niveau record de 18,3 %.

Nous avons surperformé le marché avec d'importants gains de positions dans les domaines les plus prometteurs et stratégiques pour le futur. Nous avons renforcé notre position en Asie Pacifique, où nous avons connu notre plus forte croissance. L'Asie Pacifique a dépassé l'Amérique du Nord pour devenir cette année notre deuxième Zone. Par circuit, nous avons fait mieux que le marché sélectif, le plus dynamique, et que celui de la dermocosmétique, qui répond parfaitement aux tendances en matière de santé et de bien-être, en plein essor dans le monde. Nous avons renforcé notre leadership dans deux circuits florissants : le e-commerce et le *Travel Retail*[2]. Enfin, nous avons surperformé en soin de la peau, la catégorie pour laquelle la combinaison de marques de confiance, de franchises hautement performantes et d'innovations proposées par notre Recherche & Innovation, est une équation gagnante.

Le digital offre bien plus que du business additionnel. Il transforme radicalement notre entreprise.

Le digital booste la puissance de nos marques. Dans ce monde d'algorithmes, être une grande marque est un atout. En 2018, nos plus grandes marques sont devenues encore plus puissantes.

Le digital renforce également notre lien avec les consommateurs. L'acquisition de ModiFace, par exemple, a contribué à enrichir les services que nous leur proposons.

Nos équipes ont totalement intégré le digital. C'est vrai dans chaque marque, chaque Division, chaque fonction et chaque pays. Toute l'entreprise se nourrit ainsi de cette excellence digitale.

Le digital a été et continuera d'être un puissant accélérateur de croissance.

Au-delà du digital, les nouvelles technologies ouvrent de nouveaux horizons à la beauté. Et nous sommes absolument déterminés à être les pionniers, les champions et les leaders de ce nouveau monde de la *Beauty Tech* [3].

**Vous dites souvent que votre objectif est de faire de L'Oréal à la fois un leader économique et un leader responsable exemplaire. Quelles ont été vos avancées ?**

C'est probablement notre plus grande fierté : être performant sur le plan financier tout en étant une entreprise citoyenne engagée. Cela nous motive à aller toujours plus loin. En 2018, nous avons une fois de plus réalisé de grands progrès qui ont été reconnus par des organismes externes réputés. L'Oréal est la seule entreprise à avoir obtenu du CDP[4] trois fois la note « A », pour la troisième année consécutive. C'est la reconnaissance de nos actions en matière de lutte contre le changement climatique, de gestion de l'eau et contre la déforestation. En termes de diversité, nous avons été classés par Equileap comme la première société en Europe en matière d'égalité hommes-femmes. Et sur le plan de l'éthique, nous sommes très fiers d'avoir été classés n° 1 mondial pour la première fois, en novembre 2018, par Covalence EthicalQuote, tous secteurs confondus.

**Vos résultats en 2018 sont historiques et vous êtes le leader de votre marché depuis plusieurs années. Quels sont les leviers qui vous permettront de vous développer dans les années à venir ?**

Probablement ceux-là mêmes qui nous ont permis de nous développer depuis maintenant 110 ans !

Premièrement, notre confiance absolue dans la qualité supérieure de nos produits, avec l'attention stratégique portée à la Recherche & Développement car l'innovation est le maître-mot dans notre métier.

Deuxièmement, notre certitude que la croissance du chiffre d'affaires est clairement le meilleur moyen de créer de la valeur pour nos actionnaires. Notre modèle économique est fondé sur la croissance du chiffre d'affaires et la discipline opérationnelle. Ce modèle est robuste, nos résultats en témoignent une nouvelle fois.

Troisièmement, notre conviction que les victoires se remportent sur le terrain. Ceci est lié à notre culture, à notre organisation et, bien sûr, à l'incroyable qualité de nos 86 000 collaborateurs qui comprennent les désirs de nos consommateurs et qui sont pleinement habilités à allouer des ressources en conséquence, comme de véritables entrepreneurs. Notre modèle stratégiquement concentré tout en étant opérationnellement décentralisé, associé à la responsabilisation des équipes dans les pays, apporte agilité et excellence sur le terrain.

Quatrièmement, notre capacité à capter partout la croissance grâce à notre couverture totale du marché en termes de circuits, catégories, pays, prix et types de consommateurs. Nous maximisons toutes les opportunités de croissance là où elles se trouvent, tout en minimisant l'exposition aux zones en ralentissement.

Enfin, notre avance en matière de responsabilité et d'éthique, notre conviction profonde que performance économique et performance environnementale, sociale et sociétale vont de pair et se renforcent mutuellement.

Ces principes fondateurs font de L'Oréal une entreprise très différente et unique dans ce secteur, parfaitement adaptée, et en phase avec l'évolution du monde.

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

*(2) Marché des voyageurs.*

*(3) Beauté augmentée par la technologie.*

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

# 1

# Présentation du Groupe Rapport intégré

Troisième édition du Rapport Intégré de L'Oréal, ce chapitre s'inscrit dans une démarche inclusive et s'attache ainsi à présenter le *business model* équilibré du Groupe L'Oréal, ses orientations stratégiques, ses résultats 2018 et les relations avec ses parties prenantes, notamment dans le cadre de son programme *Sharing Beauty With All*[1].


**1.1.** Le Groupe L'Oréal : les fondamentaux **6**

**1.1.1.** Une mission et une stratégie claires, appuyées sur une gouvernance stable 6

**1.2.** Modèle d'entreprise: un modèle de développement au service d'une stratégie claire : la beauté pour tous **10**

**1.2.1** Le profil du groupe L'Oréal 10

**1.2.2.** Le Groupe en quelques chiffres 12

**1.2.3.** Une ambition : l'Universalisation, pour répondre à la demande mondiale de beauté 14

**1.2.4.** Une présence internationale 14

**1.2.5.** Le marché de la beauté, un immense potentiel de développement 17

**1.2.6.** Un portefeuille de marques diverses et complémentaires 19

**1.2.7.** La Recherche & Innovation, ouverte et durable 19

**1.2.8.** Les Opérations, des expertises et des services au plus près des consommateurs 22

**1.3.** Une bonne dynamique de croissance, pour un développement pérenne et partagé **27**

**1.3.1.** Résultats 2018* 27

**1.3.2.** Responsabilité Sociale, Environnementale et Sociétale (RSE) : une croissance pérenne et partagée 38

**1.4.** Une organisation au service du développement du Groupe **44**

**1.4.1.** L'Oréal S.A. 44

**1.4.2.** Divisions opérationnelles 44

**1.4.3.** Zones géographiques 44

**1.4.4.** Directions de support 44

**1.5.** Le dispositif de Contrôle Interne et de gestion des risques **45**


*(1) Voir 1.3.2.*
** Ces informations font partie intégrante du Rapport Financier Annuel tel que prévu par l'article L.451-1-2 du Code Monétaire et Financier.*

# 1.1. LE GROUPE L'ORÉAL : LES FONDAMENTAUX

## 1.1.1. UNE MISSION ET UNE STRATÉGIE CLAIRES, APPUYÉES SUR UNE GOUVERNANCE STABLE

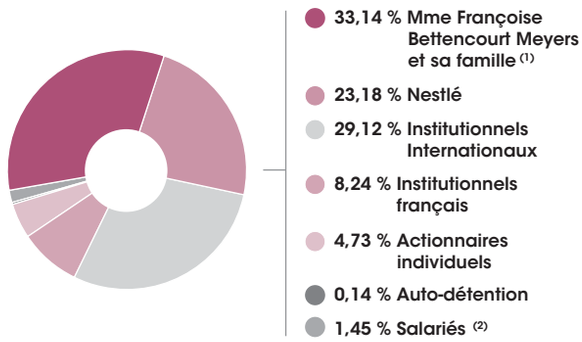
Depuis 110 ans, L'Oréal se consacre à un seul métier : la beauté. Il en est le leader mondial. Elle est l'essence de l'action du Groupe, parce que, loin d'être futile et superficielle, la cosmétique est riche de sens. Elle permet à chacun de prendre confiance en soi, de s'épanouir pour s'ouvrir aux autres et elle contribue au bien-être individuel et collectif.

C'est en s'appuyant sur un portefeuille international de 36 marques diverses et complémentaires, que le Groupe répond à toutes les aspirations de beauté dans le monde. Présent dans tous les circuits de distribution, L'Oréal compte 86 030 collaborateurs dans le monde.

La gouvernance du Groupe, gage de stabilité dans un monde qui bouge, permet de conduire des objectifs de long terme et d'assurer une croissance régulière.

### Un actionnariat fidèle et stable

**LA COMPOSITION DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2018**




*(1) Composée, outre de Mme Françoise Bettencourt Meyers, de MM. Jean-Pierre Meyers, Jean-Victor Meyers et Nicolas Meyers, ainsi que de la société Téthys SAS.*

*(2) Concerne les salariés et anciens salariés de L'Oréal. En application de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015, le pourcentage inclut également, depuis 2016, les actions attribuées gratuitement selon le régime de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce. Dont 0,84 % dans le cadre d'un Plan Épargne Entreprise et du fonds commun de placement d'entreprise au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.*

### Un Conseil d'Administration équilibré et engagé, exerçant pleinement son rôle de réflexion et d'impulsion stratégique

Le Conseil d'Administration détermine les orientations stratégiques de L'Oréal et s'assure de leur mise en œuvre. Il contrôle la gestion, tant sur les aspects financiers qu'extra-financiers, et veille à la qualité des informations fournies aux actionnaires et au marché.

La structure du Conseil de L'Oréal permet de tenir compte des spécificités de son actionnariat tout en garantissant les intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes.

**Au 31 décembre 2018, le Conseil d'Administration comprend 15 membres :**

- le Président-Directeur Général, M. Jean-Paul Agon ;
- trois administrateurs (dont l'un est Vice-Président du Conseil) issus de la famille Bettencourt Meyers, qui détient 33,14 % du capital - Mme Françoise Bettencourt Meyers, M. Jean-Pierre Meyers et M. Jean-Victor Meyers ;
- deux administrateurs (dont l'un est Vice-Président du Conseil) issus de la société Nestlé, qui détient 23,18 % du capital - M. Paul Bulcke et Mme Béatrice Guillaume-Grabisch ;
- sept administrateurs indépendants : Mme Sophie Bellon, Mme Belén Garijo, Mme Virginie Morgon, Mme Eileen Naughton, M. Axel Dumas, M. Patrice Caine et M. Bernard Kasriel. Le pourcentage d'administrateurs indépendants s'élève à 54 % (7 sièges sur 13 hors administrateurs représentant les salariés) ;
- deux administrateurs représentant les salariés : Mme Ana Sofia Amaral et M. Georges Liarokapis.

Le Conseil veille à ce que les administrateurs soient d'origines diverses, dotés pour la plupart d'expériences internationales acquises au sein de groupes de dimension mondiale, et de compétences complémentaires : industrielles, financières, digitales et surtout entrepreneuriales. La diversité des compétences et des expertises au sein du Conseil (voir paragraphe 2.2.1.2 « *Politique de Diversité appliquée au Conseil* ») permet ainsi une compréhension rapide et approfondie des enjeux de développement de L'Oréal, leader sur un marché cosmétique mondialisé et très concurrentiel, dans un monde en pleine évolution.

L'Oréal veille à respecter le principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil : 46 % de ses membres sont des femmes (hors administrateurs représentant les salariés), et 3 Comités d'Études sur 4 sont présidés par des femmes : le Comité d'Audit, le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations ainsi que le Comité des Nominations et de la Gouvernance.

### *L'éthique au cœur de la gouvernance et des engagements du Groupe*

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. L'engagement de L'Oréal à agir de manière éthique et responsable est résumé dans un document intitulé « L'Esprit L'Oréal » accessible à tous.

Ces Principes sont le fondement de la culture du Groupe, de son modèle de croissance et de ses politiques en matière de conformité, d'innovation responsable, d'environnement, de responsabilité sociale et sociétale et de mécénat. La Charte Éthique de L'Oréal, disponible en 45 langues et en Braille français et anglais, est distribuée à tous les collaborateurs dans le monde. Les Patrons de Pays (ou pour les Collaborateurs *Corporate* ou zone, les membres du Comité Exécutif du Groupe dont ils dépendent) sont garants de son respect.

## COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2018

| | | | Âge | H/F | Nationalité | Nb de mandats dans des sociétés cotées * | Indépendance | Date initiale de nomination | Echéance du mandat | Ancienneté au Conseil | Comités d'études: Stratégie et Développement Durable | Audit | RH et Rémunérations | Nominations et Gouvernance |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| PDG | M. Jean-Paul AGON | | 62 | H | Française | 1 | | 25/04/2006 | 2022 | 12 | P | | | |
| Françoise BETTENCOURT MEYERS et sa famille | Mme Françoise BETTENCOURT MEYERS | | 65 | F | Française | | | 12/06/1997 | 2021 | 21 | ● | | | |
| | M. Jean-Pierre MEYERS Vice-Président | | 70 | H | Française | | | 15/12/1987 | 2020 | 31 | ● | | ● | ● |
| | M. Jean-Victor MEYERS | | 32 | H | Française | | | 13/02/2012 | 2020 | 6 | | ● | | |
| Administrateurs issus de Nestlé | M. Paul BULCKE** Vice-Président | | 64 | H | Belge Suisse | 2 | | 20/04/2017 | 2021 | 1 | ● | | ● | ● |
| | Mme Béatrice GUILLAUME-GRABISCH | | 54 | F | Française | | | 20/04/2016 | 2020 | 2 | | ● | | |
| Administrateurs indépendants | Mme Sophie BELLON | | 57 | F | Française | 1 | ◆ | 22/04/2015 | 2019 | 3 | | ● | P | P |
| | M. Patrice CAINE | | 49 | H | Française | 1 | ◆ | 17/04/2018 | 2022 | <1 | | | | ● |
| | M. Axel DUMAS | | 48 | H | Française | 1 | ◆ | 17/04/2018 | 2022 | <1 | | ● | | |
| | Mme Belén GARIJO | | 58 | F | Espagnole | 1 | ◆ | 17/04/2014 | 2022 | 4 | | | ● | |
| | M. Bernard KASRIEL | | 72 | H | Française | | ◆ | 29/04/2004 | 2020 | 14 | ● | | | |
| | Mme Virginie MORGON | | 49 | F | Française | 1 | ◆ | 26/04/2013 | 2021 | 5 | | P | | |
| | Mme Eileen NAUGHTON | | 61 | F | Américaine | | ◆ | 20/04/2016 | 2020 | 2 | | | ● | |
| Administrateurs représentant les salariés | Mme Ana Sofia AMARAL | | 53 | F | Portugaise | | | 15/07/2014 | 2022 | 4 | | | ● | |
| | M. Georges LIAROKAPIS | | 56 | H | Française Grecque | | | 15/07/2014 | 2022 | 4 | | ● | | |

◆ *Indépendance au sens des critères du Code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le Conseil d'administration.* ● *Membre du Comité* **P** *Président du Comité*

** Nombre de mandats (hors L'Oréal) exercés dans des sociétés cotées, y compris étrangères, conformément aux dispositions du point 18 du Code AFEP-MEDEF (c'est-à-dire à l'exception des mandats exercés dans les filiales et participations, détenues seul ou de concert, par un dirigeant mandataire social exécutif de sociétés dont l'activité principale est d'acquérir et de gérer de telles participations).*

*** M. Paul Bulcke a été administrateur de L'Oréal de 2012 à juin 2014 et depuis 2017.*

**57**
*âge moyen des administrateurs au 31/12/2018*

**7**
*administrateurs indépendants*

**46%**
*de femmes administrateurs (hors administrateurs représentant les salariés)*

## Activité du Conseil et de ses Comités en 2018

Le Conseil d'Administration assume pleinement son rôle dans la définition des orientations stratégiques du Groupe.

Grâce à un dialogue constructif et ouvert avec la Direction Générale et aux rencontres régulières avec le management, les administrateurs sont très en prise avec la réalité économique de L'Oréal et pleinement informés de l'ensemble des activités de la Société, de ses performances et de ses enjeux. Ils examinent les grands axes et opportunités de développement à long terme et en particulier les opérations d'acquisitions.

Les administrateurs s'assurent que les décisions prises concourent à la mise en œuvre de la stratégie.

Soucieux d'améliorer en permanence son rôle de réflexion et d'impulsion sur les questions stratégiques, le Conseil a procédé en 2018, comme chaque année depuis 1996, à une évaluation de son mode de fonctionnement et de son organisation (voir paragraphe 2.3.4 « *Auto-évaluation du Conseil d'Administration* »).

**CONSEIL D'ADMINISTRATION**

*7 réunions en 2018 et Séminaire Stratégique de 3 jours à Shanghai*
*92 % d'assiduité*

**Principaux travaux en 2018**

- **Gouvernement d'entreprise** : examen des projets de résolutions sur les renouvellements de mandats et nominations ; mode d'organisation de la Direction Générale et reconduction de M. Jean-Paul Agon en qualité de Président-Directeur Général ; information sur les attentes des investisseurs et des sociétés de conseil de vote ; évaluation du fonctionnement du Conseil ;
- **Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et Ressources Humaines** : validation de la politique de rémunération et des montants dus ou attribués à M. Jean-Paul Agon ; Plan d'actionnariat salarié ; examen de la politique de diversité et de mixité ;
- **Activité et résultats** : revue systématique de l'activité et des résultats, du chiffre d'affaires et analyse des parts de marché ; information sur le marché de la cosmétique ; suivi des nouvelles tendances de consommation (e-commerce, etc.) ; information sur la gestion des risques et le programme de cybersécurité ;
- **Stratégie :** enjeux de développement (par zone et par métier) ; suivi des résultats de la transformation digitale ; évolution des circuits de distribution et e-commerce ; acquisitions et licences (projets et suivi des business plans) ; politique Ressources Humaines ; Éthique ;
- **Séminaire Stratégique à Shanghai en juin 2018**

| COMITÉ STRATÉGIE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE | COMITÉ AUDIT | COMITÉ NOMINATIONS ET GOUVERNANCE | COMITÉ RESSOURCES HUMAINES ET RÉMUNÉRATIONS |
|---|---|---|---|
| *4 réunions*<br>*100 % d'assiduité* | *4 réunions*<br>*100 % d'assiduité* | *5 réunions*<br>*93 % d'assiduité* | *3 réunions*<br>*95 % d'assiduité* |
| **Principales activités 2018** | **Principales activités 2018** | **Principales activités 2018** | **Principales activités 2018** |
| • Analyse du chiffre d'affaires, point sur l'activité, les marchés et la concurrence<br>• Analyse de la performance des derniers lancements de produits<br>• Examen des perspectives stratégiques de développement du Groupe<br>• Examen des principaux projets d'acquisition et revue des acquisitions récentes<br>• Point d'avancement du programme RSE du Groupe *Sharing Beauty With All* | • Examen des comptes et de la situation financière<br>• Revue et suivi des risques<br>• Revue du Contrôle Interne et de l'Audit Interne<br>• Suivi du *business plan* des acquisitions<br>• Approbation des services autres que la certification des comptes<br>• Examen des Rapports des Commissaires aux Comptes<br>• Examen du Plan de Vigilance<br>• Examen du programme de prévention de la corruption<br>• Règlement européen GDPR (*General Data Protection Regulation*) : examen de la mise en conformité<br>• Cybersécurité : examen des dispositifs déployés<br>• Lutte anti-contrefaçon : examen des politiques déployées | • Réflexion sur la composition du Conseil et des Comités d'Études<br>• Examen des plans de succession<br>• Examen de l'indépendance des administrateurs<br>• Modalités d'organisation et examen de l'évaluation du fonctionnement du Conseil<br>• Modalités d'exercice de la Direction Générale : recommandation de reconduction du cumul des fonctions suite au renouvellement de mandat de M. Agon<br>• Questions d'actualité sur la Gouvernance (Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2018, Rapports de l'AMF et du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise, etc.)<br>• Politique de diversité appliquée au Conseil d'Administration : objectifs et résultats 2018<br>• Examen des politiques de vote des principaux investisseurs et sociétés de conseil de vote<br>• Modification du Règlement Intérieur | • Analyse des politiques de vote des principaux investisseurs et sociétés de conseil de vote sur les questions de rémunération en vue de l'Assemblée Générale<br>• Analyse de la performance 2017 du Président-Directeur Général<br>• Recommandations concernant la politique de rémunération 2018<br>• Propositions concernant la structure du bonus et la fixation des objectifs 2018 du Président-Directeur Général<br>• Préparation des résolutions *Say On Pay* (*ex ante et ex post)*<br>• Préparation de la résolution concernant les engagements de retraite pour la période d'exercice du mandat social renouvelé de M. Agon<br>• Politique *Long Term Incentive* (Préparation du projet de résolution, Plan 2018, proposition d'attribution d'actions de performance au Président-Directeur Général)<br>• Diversité : Politique développée dans l'entreprise et résultats obtenus<br>• Répartition des jetons de présence<br>• Plan d'actionnariat salarié : réflexion, proposition et suivi. |

## Composition du Comité Exécutif

Instance de direction, le Comité Exécutif met en œuvre les orientations stratégiques définies par le Conseil d'Administration et dirige les activités de L'Oréal dans le monde. Ses membres sont à la tête des Divisions opérationnelles, des Directions Fonctionnelles et des zones géographiques, reflétant la complémentarité des expertises du Groupe.

| | Prénom / Nom | Fonction |
|---|---|---|
| | **Jean-Paul AGON** | Président-Directeur Général |
| | **Nicolas HIERONIMUS** | Directeur Général Adjoint, en charge des Divisions |
| | **Laurent ATTAL** | Vice-Président, Directeur Général<br>Recherche et Innovation |
| | **Vianney DERVILLE** | Directeur Général<br>Zone Europe de l'Ouest |
| | **Lucia DUMAS BEZIAN** | Directrice Générale<br>Communication et Affaires Publiques |
| | **Barbara LAVERNOS** | Directrice Générale<br>Technologie et Opérations |
| | **Jean-Claude LE GRAND** | Directeur Général<br>Relations Humaines |
| | **Brigitte LIBERMAN** | Directrice Générale<br>Cosmétique Active |
| | **Christian MULLIEZ** | Vice-Président, Directeur Général<br>Administration et Finances |
| | **Alexis PERAKIS-VALAT** | Directeur Général<br>Produits Grand Public |
| | **Alexandre POPOFF** | Directeur Général<br>Zones Europe de l'Est et Afrique, Moyen-Orient |
| | **Stéphane RINDERKNECH** | Directeur Général<br>L'Oréal Chine |
| | **Lubomira ROCHET** | Directrice Générale<br>Digital |
| | **Nathalie ROOS** | Directrice Générale<br>Produits Professionnels |
| | **Frédéric ROZÉ** | Directeur Général<br>Zone Amériques |
| | **Jochen ZAUMSEIL** | Directeur Général<br>Zone Asie Pacifique |

### *Évolutions dans la composition du Comité Exécutif depuis le 31 décembre 2018*

Depuis le 1er janvier 2019, Cyril Chapuy exerce les fonctions de Directeur Général de L'Oréal Luxe et est membre du Comité Exécutif.

Depuis le 9 février 2019, Christophe Babule assure la Direction Générale Administration et Finances, succédant ainsi à Christian Mulliez, et est membre du Comité Exécutif.

# 1.2 MODÈLE D'ENTREPRISE : UN MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT AU SERVICE D'UNE STRATÉGIE CLAIRE : LA BEAUTÉ POUR TOUS

## 1.2.1 LE PROFIL DU GROUPE L'ORÉAL

L'Oréal, est le leader mondial de la beauté - son unique métier, son expertise et sa passion depuis 110 ans. Le Groupe est organisé en Divisions qui développent chacune une vision spécifique de la beauté, par univers de consommation et circuits de distribution.

### NOTRE MISSION

Une mission exaltante :

**la beauté pour tous.**

La cosmétique est riche de sens. Elle permet à chacun de nourrir sa confiance en soi, d'exprimer sa personnalité et de s'ouvrir aux autres.

La mission que L'Oréal s'est fixée et qui inspire ses équipes, c'est d'offrir aux femmes et aux hommes du monde entier le meilleur de la cosmétique, en termes de qualité, d'efficacité et de sécurité, pour satisfaire tous leurs besoins et toutes leurs envies de beauté, dans leur infinie diversité.

### NOTRE STRATÉGIE

Une stratégie de développement unique :

**l'Universalisation**

C'est-à-dire la globalisation dans la compréhension fine et le respect des différences. L'objectif est d'offrir une beauté répondant aux aspirations spécifiques des consommateurs dans chaque région du monde. À l'inverse de la standardisation, elle s'appuie sur une écoute attentive des consommateurs et un respect profond de leurs différences.

Cette stratégie s'appuie sur un portefeuille de **36 marques** diverses et complémentaires.

### FONCTIONS SUPPORT

**Recherche et Innovation**
La Direction Générale de la Recherche et de l'Innovation, en charge de la recherche avancée et appliquée.

**Digital**
La Direction Générale du Digital a pour mission d'accélérer la transformation digitale du Groupe en aidant les marques à créer des territoires d'expression plus riches et les équipes à établir des rapports plus interactifs, plus étroits et plus personnalisés avec les consommateurs, tout en tirant parti des opportunités de développement offertes par le Digital en tant que canal de distribution.

**Opérations**
La Direction Générale des Opérations contribue à la croissance du Groupe, depuis la conception des emballages, le *sourcing*, la production, les systèmes d'information, jusqu'à la distribution des produits du Groupe grâce à une chaîne de valeur intégrée, visant à garantir aux consommateurs dans le monde entier le respect de normes strictes de qualité, de sécurité, de sûreté et de responsabilité sociétale et environnementale.

**Ressources Humaines**
La Direction Générale des Relations Humaines, en charge des politiques de recrutement, de formation, d'animation des talents et de coordination de la politique sociale.

**Administration et Finances**
La Direction Générale de l'Administration et des Finances, en charge de la politique financière du Groupe, de la gestion et de la consolidation, des acquisitions, de la coordination juridique et fiscale, de la communication financière et des relations avec les actionnaires et les investisseurs et de la prospective stratégique.

**Communication et Affaires Publiques**
La Direction Générale de la Communication et des Affaires Publiques, en charge de la coordination de la communication *corporate*, de la coordination de la communication des marques.

**Responsabilité Sociétale et Environnementale**
La Direction Générale de la Responsabilité Sociétale et Environnementale, en charge de la politique Groupe en matière de Développement Durable à travers le programme *Sharing Beauty with All*, des actions de mécénat et des projets d'engagement citoyen du Groupe ainsi que de la Fondation d'entreprise L'Oréal.

### Produits Professionnels

**Offrir l'expertise de la beauté professionnelle en s'appuyant sur 110 ans de connaissance et d'accompagnement du monde de la coiffure.**

**CONTRIBUTION À LA PERFORMANCE**

Chiffre d'affaires
**3 262,5 M€**

**12,1 %** des ventes du Groupe

Marge d'exploitation en % du chiffre d'affaires
**20,0 %**

**MISSION**

- Un portefeuille de marques uniques.
- Réinvente la beauté professionnelle et accompagne la transformation de l'industrie grâce au digital : création dans chaque marché d'un lien direct et inspirant entre les marques, les professionnels et leurs consommateurs.

**NOS MARQUES**

L'ORÉAL PROFESSIONNEL PARIS
REDKEN 5TH AVENUE NYC
MATRIX IMAGINE ALL YOU CAN BE
KÉRASTASE PARIS
PUREOLOGY serious colour care
DECLÉOR PARIS

## Produits Grand Public

**Démocratiser le meilleur de la beauté.**

**CONTRIBUTION À LA PERFORMANCE**

Chiffre d'affaires
**12 032,2 M€**

**44,7 %** des ventes du Groupe

Marge d'exploitation en % du chiffre d'affaires
**20,2 %**

**MISSION**

- Construit son développement autour de la dynamique de ses quatre grandes marques mondiales (L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline New York et NYX Professional Makeup), et du déploiement de ses marques spécialisées ou régionales (Essie, Niely, Dark and Lovely, etc.).
- Utilise le digital, transversalement et dans chaque marché, comme un accélérateur de croissance majeur avec l'e-commerce, et comme outil d'optimisation des modèles marketing de la Division.

**NOS MARQUES**

L'ORÉAL PARIS
GARNIER
MAYBELLINE NEW YORK
NYX PROFESSIONAL MAKEUP
essie
Dark and Lovely
Niely
mg MAGIC MOMENT 美即面膜
3CE STYLENANDA

## L'Oréal Luxe

**Proposer des expériences et produits d'exception pour les consommateurs les plus exigeants de la distribution sélective.**

**CONTRIBUTION À LA PERFORMANCE**

Chiffre d'affaires
**9 367,2 M€**

**34,8 %** des ventes du Groupe

Marge d'exploitation en % du chiffre d'affaires
**22,1 %**

**MISSION**

- Orchestre un portefeuille unique de marques prestigieuses : marques généralistes emblématiques, marques couture aspirationnelles et marques alternatives ou spécialisées
- Offre localement grâce au digital :
  - une expérience exceptionnelle avec des contenus inspirants,
  - une relation personnalisée valorisée,
  - un déploiement e-commerce qui encapsule la valeur ajoutée de chaque marque.

**NOS MARQUES**

LANCÔME PARIS
YVES SAINT LAURENT
GIORGIO ARMANI
Kiehl's SINCE 1851
URBAN DECAY
BIOTHERM
RALPH LAUREN FRAGRANCES
shu uemura
clarisonic
VIKTOR&ROLF
DIESEL PARFUMS
HR ELIZABETH ARDEN
cacharel
it COSMETICS
YUESAI
VALENTINO

## Cosmétique Active

**Donner à chacun les moyens d'améliorer la beauté et la santé de sa peau.**

**CONTRIBUTION À LA PERFORMANCE**

Chiffre d'affaires
**2 275,5 M€**

**8,4 %** des ventes du Groupe

Marge d'exploitation en % du chiffre d'affaires
**23,0 %**

**MISSION**

- Répond aux tendances majeures du soin de la peau et aux recommandations des professionnels de santé avec son portefeuille de marques très complémentaires.
- Développe ou réinvente, dans ses marchés, la catégorie dermocosmétique dans tous ses canaux de distribution : pharmacies, drugstores, cliniques esthétiques, boutiques en propre et sites de e-commerce.
- Lance des produits et des services nouveaux avec la recommandation et le conseil par les prescripteurs et les influenceurs de la santé-beauté, en points de vente et sur les plateformes digitales.

**NOS MARQUES**

LA ROCHE-POSAY LABORATOIRE PHARMACEUTIQUE
VICHY LABORATOIRES
SKINCEUTICALS
ROGER&GALLET
CeraVe

## 1.2.2. LE GROUPE EN QUELQUES CHIFFRES

### CHIFFRES CLÉS 2018

**150** pays
Présence internationale

**N° 1**
de la beauté

**110** ans
Créé en 1909

**112,7** Mds€
Capitalisation boursière*

** Au 31 décembre 2018*

**914** M€
Budget de recherche et innovation

**505**
Brevets

**86 030**
Collaborateurs

**1er PRIX**
Parité hommes/femmes en entreprise (1)

**79 %**
des produits nouveaux ou rénovés ont un impact environnemental ou social amélioré

**- 77 %**
Émission de $CO_2$ (usines et centrales)

**- 37 %**
Réduction des déchets (usines et centrales)

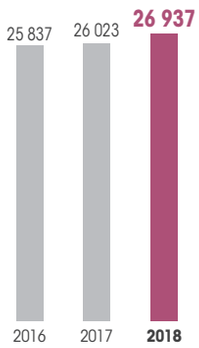
**- 48 %**
Consommation d'eau (usines et centrales)

**57 %**
des marques ont effectué une action de sensibilisation auprès des consommateurs

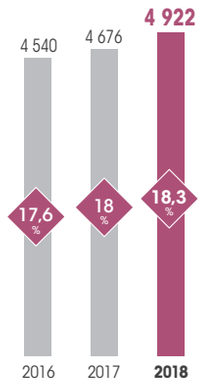
**63 584**
Personnes issues de communautés en difficulté ont pu accéder à un emploi

*(1) Prix Equileap Europe, octobre 2018.*

Chiffre d'affaires consolidé
*(en millions d'euros)*

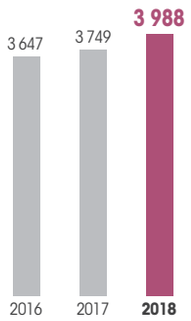



Résultat d'exploitation
*(en millions d'euros)*




*Marge d'exploitation en % du chiffre d'affaires*

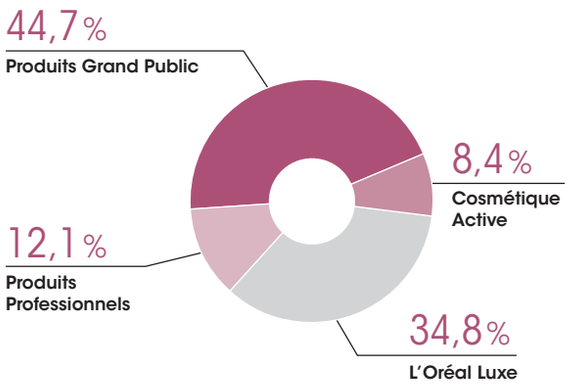
Résultat net hors éléments non récurrents [1] part du groupe
*(en millions d'euros)*



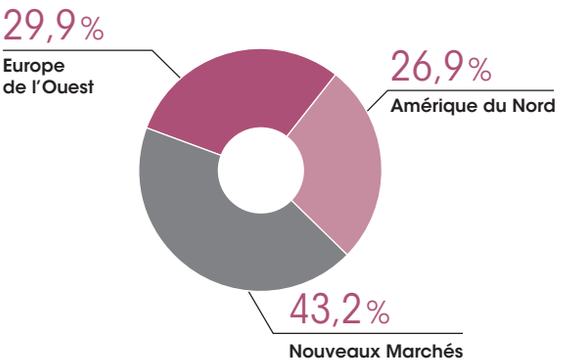

*(1) Les éléments non récurrents comprennent principalement les plus ou moins-values sur cessions d'actifs à long terme, les dépréciations d'actifs, les coûts de restructuration ainsi que les éléments relatifs à des produits et charges opérationnels bien identifiés, non récurrents et significatifs au niveau de la performance consolidée. Voir note 11.4. de l'Annexe aux Comptes Consolidés.*

## CHIFFRE D'AFFAIRES 2018

PAR DIVISION OPÉRATIONNELLE

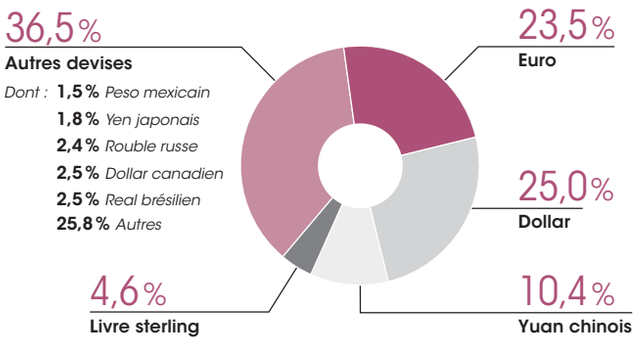



PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE




*Dont :* **27,5 %** *Asie, Pacifique*
**6,5 %** *Europe de l'Est*
**2,6 %** *Afrique, Moyen-Orient*
**6,6 %** *Amérique Latine*

## RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2018 PAR DEVISE




*Dont :* **1,5 %** *Peso mexicain*
**1,8 %** *Yen japonais*
**2,4 %** *Rouble russe*
**2,5 %** *Dollar canadien*
**2,5 %** *Real brésilien*
**25,8 %** *Autres*

### ENDETTEMENT NET

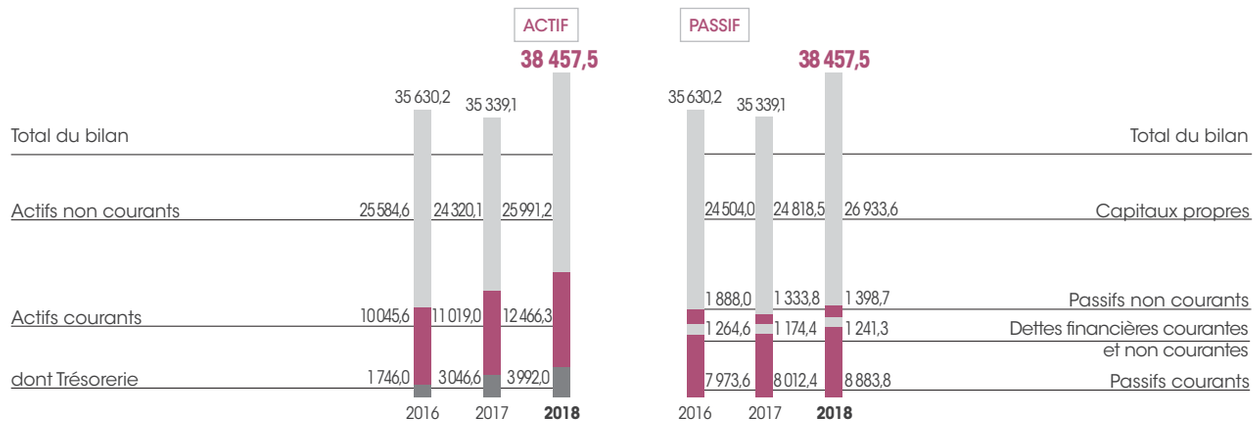
| | 31.12.2016 | 31.12.2017 | **31.12.2018** |
|---|---|---|---|
| Situation nette de trésorerie = Trésorerie nette ou dette nette (en millions d'euros) [1] | + 481,4 | + 1 872,2 | + 2 751 |
| Ratio d'endettement net (Situation financière nette/Capitaux propres) | n/a | n/a | n/a |

*(1) Trésorerie nette ou dette nette = trésorerie - dettes financières courantes et non courantes.*

### LES NOTATIONS COURT TERME

| | | |
|---|---|---|
| A1 + | Standard & Poor's | SEPTEMBRE 2018 |
| PRIME 1 | Moody's | AVRIL 2018 |
| F1 + | Fitch Ratings | SEPTEMBRE 2018 |

### UN BILAN SOLIDE *(EN MILLIONS D'EUROS)*




## 1.2.3. UNE AMBITION : L'UNIVERSALISATION, POUR RÉPONDRE À LA DEMANDE MONDIALE DE BEAUTÉ

L'Oréal s'appuie sur une stratégie unique – l'Universalisation – qui signifie la globalisation dans le respect des différences. Cette stratégie vise à offrir une beauté répondant aux attentes spécifiques des consommateurs dans chaque région du monde. Elle s'appuie sur une écoute très fine des consommateurs et un profond respect de leurs différences dans chaque pays.

C'est pourquoi les équipes Recherche et Marketing du Groupe, dans chaque marché, sont à l'écoute de tous les consommateurs et les laboratoires implantés sur tous les continents étudient leurs spécificités. La politique d'innovation repose sur l'accessibilité et l'adaptation des produits aux habitudes et aux rituels de beauté de toutes les femmes et de tous les hommes, dans leur infinie diversité.

## 1.2.4. UNE PRÉSENCE INTERNATIONALE

Fondé en France en 1909, le Groupe s'est rapidement développé en Europe de l'Ouest par des implantations fortes et stratégiques dans les marchés. En 2018, il a réalisé 29,9 % de ses ventes sur ce territoire historique. Pour donner sa pleine puissance à cette stratégie d'Universalisation, le marché mondial est organisé en 5 grandes régions homogènes, encore plus à l'écoute et proches des attentes des consommateurs.

Au-delà de la stratégie pays et marketing qui sous-tend l'Universalisation, l'organisation du Groupe est, par ailleurs, résolument multipolaire avec un « centre nerveux » basé en France, des grandes régions qui possèdent désormais des centres d'expertise ou de support dédiés aux activités de la Recherche et du Marketing. La Recherche dispose ainsi de 6 pôles régionaux à travers le monde, animés par les équipes centrales et irrigués par le socle d'expertises et de connaissances fondamentales du Groupe.

L'Oréal s'est donné pour ambition de séduire un milliard de nouveaux consommateurs dans les années à venir, ce qui veut dire doubler le nombre de femmes et d'hommes qui utilisent ses produits dans le monde. La conquête de ce milliard de nouveaux consommateurs se fait en partie dans les Nouveaux Marchés, portés par un double phénomène. D'une part, la croissance du nombre de consommateurs en raison de l'émergence d'une classe moyenne de plus en plus nombreuse, qui souhaite accéder à des produits de qualité. D'autre part, la croissance des dépenses par consommateur, encore cinq fois moins importante que dans les pays matures.

L'Oréal dispose ainsi d'un potentiel de croissance considérable dans les Nouveaux Marchés, qui constituent déjà la première zone géographique du Groupe.

Par ailleurs, même si la part de marché de L'Oréal est beaucoup plus importante dans les pays matures, la pénétration de ses marques peut encore largement progresser, et le Groupe continue à investir dans ce sens.

## HISTORIQUE : LES DATES MARQUANTES DU DÉVELOPPEMENT DU GROUPE

| | | |
|---|---|---|
| Acquisitions de Modiface, Armani (renouvellement de licence), Stylenanda, Pulp Riot, Valentino (licence), Thermes de la Roche-Posay, Logocos Prix Equileap | 2018 | |
| | 2017 | Acquisition de CeraVe.<br>Cession de The Body Shop. |
| Acquisition de IT Cosmetics. | 2016 | |
| | 2015 | Acquisition de Niely Cosméticos. |
| Accord Stratégique L'Oréal/Nestlé. Acquisition de Magic Holdings en Chine et de NYX Professional Makeup aux États-Unis. Cession de Galderma. | 2014 | |
| | 2013 | Annonce du programme *Sharing Beauty with All.* |
| Acquisition de Urban Decay aux États-Unis. | 2012 | |
| | 2011 | Acquisition de Clarisonic aux États-Unis. |
| Acquisition d'Essie Cosmetics aux États-Unis. | 2010 | |
| | 2009 | L'Oréal fête ses 100 ans et se fixe pour objectif de conquérir un milliard de nouveaux consommateurs. |
| Acquisition de YSL Beauté. | 2008 | |
| | 2007 | Création de la Fondation d'Entreprise L'Oréal. |
| Acquisition de The Body Shop. | 2006 | |
| | 2004 | Absorption de la holding Gesparal. |
| L'Oréal acquiert le contrôle majoritaire de Shu Uemura au Japon. | 2003 | |
| | 2000 | Acquisition de Matrix et de Kiehl's since 1851 aux États-Unis. |
| Acquisition de Softsheen et Carson aux États-Unis et en Afrique du Sud. | 1998<br>2000 | |
| | 1996 | Acquisition de Maybelline aux États-Unis. |
| Acquisition des agents américains Cosmair. | 1994 | |
| | 1993 | Acquisition de Redken 5th avenue aux États Unis. |
| Acquisition de La Roche-Posay. | 1989 | |
| | 1981 | Création des Laboratoires dermatologiques Galderma. |
| Premier modèle d'épiderme reconstruit par la Recherche L'Oréal. | 1979 | |
| | 1973 | Acquisition de Gemey, entrée dans le maquillage grand public. |
| Acquisition de Biotherm. | 1970 | |
| | 1965 | Acquisition des Laboratoires Garnier. |
| Acquisition de Lancôme. | 1964 | |
| | 1963 | L'Oréal entre à la Bourse de Paris. |
| Lancement de la laque Elnett. | 1957 | |
| | 1954 | Cosmair devient l'agent de L'Oréal aux États-Unis. |
| Ambre solaire, première huile de protection solaire filtrante. | 1935 | |
| | 1929 | Imédia, première coloration d'oxydation rapide. |
| Création de la Société Française de Teintures Inoffensives pour Cheveux par Eugène Schueller. | 1909 | |

Après s'être ancré en Europe de l'Ouest, L'Oréal s'est implanté en Amérique du Nord dès le milieu du XXe siècle. Dans un premier temps, la commercialisation de ses produits a été confiée à des sociétés de distribution, réunies en 1953 autour d'un agent exclusif, Cosmair. À la suite du rachat de Cosmair en 1994, c'est avec le statut de filiale que le Groupe s'est développé sur le continent nord-américain. De nombreuses acquisitions, depuis Maybelline en 1996 jusqu'à CeraVe en 2017 et Pulp Riot en 2018, l'ont considérablement renforcé en Amérique du Nord.

Avec l'acquisition de Stylenanda (Korean Beauty) et Logocos (marques allemandes *vegan* et bio), le Groupe continue d'élargir son portefeuille et sa présence géographique.

Dès les années 1970, la zone Amérique Latine s'est développée sur la base d'une organisation multidivisions que le Groupe a reproduite dans les grandes régions du monde.

Présent au Japon depuis près de 50 ans, L'Oréal y a accru son implantation en choisissant les marques prioritaires pour ce marché très spécifique : Kérastase dans les salons de coiffure, Lancôme dans les produits de Luxe et Maybelline ainsi que L'Oréal Paris en grande diffusion.

Les années 1990 ont marqué l'ouverture des Nouveaux Marchés avec un très fort développement en Europe de l'Est. À cette époque, le Groupe a étendu son activité aux marchés plus lointains comme l'Inde ou la Chine.

L'Oréal figure parmi les premiers groupes étrangers à obtenir, dès 1994, l'autorisation du gouvernement indien pour la création d'une filiale détenue à 100 % dont le siège est à Mumbai.

En 1997, L'Oréal crée en Asie une grande zone multidivisions et implante de nouvelles filiales, notamment en Chine où L'Oréal détient 100 % du capital de son entité.

Le milieu des années 2000 marque encore un tournant : la forte accélération du développement des Nouveaux Marchés entraîne un déplacement du centre de gravité du monde économique.

L'Afrique et le Moyen-Orient, où L'Oréal était faiblement implanté, sont devenus de nouveaux horizons de développement.

Au total, la part du chiffre d'affaires cosmétique réalisé par le Groupe dans les Nouveaux Marchés était de 15,5 % en 1995, de 27,1 % en 2006 et de 43,2 % en 2018. Leur poids dans le chiffre d'affaires du Groupe a fortement augmenté entre 2007 et 2018. Depuis 2017, cette zone a franchi le seuil symbolique des 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

En termes d'empreinte géographique, l'activité du Groupe est répartie de façon équilibrée sur la plupart des grands marchés du monde.

Le potentiel de croissance des Nouveaux Marchés est considérable : dans de très nombreux pays, la consommation de produits cosmétiques par habitant est à un niveau 10 à 20 fois inférieur à celui des pays matures [(1)]. Plusieurs dizaines de millions d'habitants accèdent chaque année dans le monde à des niveaux de revenus de « classes moyennes » qui leur permettent de consommer des produits cosmétiques modernes.

## Le digital accélère la transformation des modèles marketing et commerciaux

Le secteur de la beauté est l'un de ceux qui profitent le plus de la nouvelle ère digitale. L'Oréal, est le 3e annonceur mondial - toutes industries confondues (source : classement AdAge décembre 2018). Ainsi la révolution numérique touche l'approche marketing du Groupe, en particulier la relation avec le consommateur *via* les médias : les dimensions de *owned* et *earned* media sont venues enrichir les investissements publicitaires (*paid*) du Groupe [(2)].

Les points de contact collectés par ces nouvelles approches viennent enrichir le capital de données du Groupe. Ces données sont stockées et activées par les équipes, dans le plus grand respect des règles de protection des données personnelles, afin de pouvoir personnaliser les interactions des marques avec leurs consommateurs et de leur apporter la meilleure expérience beauté.

## Transformation des circuits de distribution et des métiers commerciaux

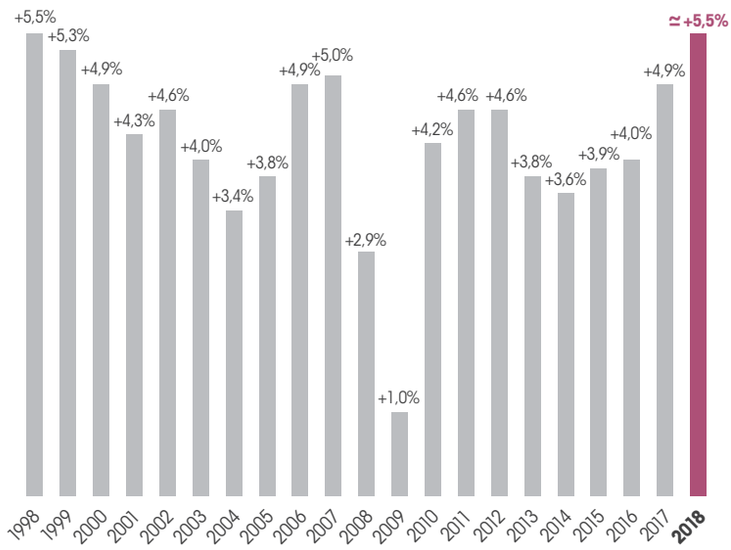
Le e-commerce est un circuit de distribution essentiel pour le Groupe. Le marché de la beauté en ligne est chaque année en forte progression, qu'il s'agisse de pays déjà très avancés comme la Chine ou les États-Unis ou de régions en accélération comme l'Inde, l'Asie du Sud-Est ou les pays de l'Est. Le e-commerce [(3)] a représenté 11 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2018, en croissance de 40,6 %, soit une fois et demie plus rapide que la croissance mondiale de la beauté en ligne. La performance est particulièrement remarquable en Chine avec une très large part du chiffre d'affaires de la Division des Produits Grand Public réalisée en e-commerce, mais également chez L'Oréal Luxe aux États-Unis, par exemple, où le e-commerce représente également un pourcentage élevé des ventes totales.

*(1) Source : estimations L'Oréal.*
*(2) Le earned media renvoie à l'exposition gagnée par une marque sur Internet via les réseaux sociaux, les blogs, etc. Le owned media concerne l'exposition sur les supports dont une marque est propriétaire. Le paid media concerne l'exposition publicitaire achetée par une marque.*
*(3) Chiffre d'affaires sur les sites en propre + estimation du chiffre d'affaires réalisé par les marques correspondant aux ventes sur les sites e-commerce des distributeurs de L'Oréal (donnée non auditée) : progression à données comparables.*

## 1.2.5. LE MARCHÉ DE LA BEAUTÉ, UN IMMENSE POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT

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

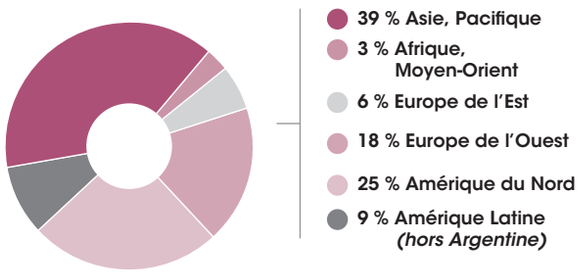
### LE MARCHÉ COSMÉTIQUE MONDIAL DE 1998 À 2018 (1)



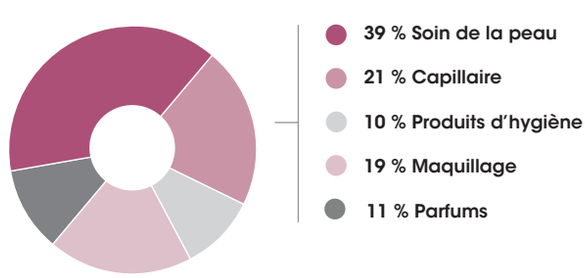

Le marché cosmétique reste un marché d'offre, porté par l'innovation, où les consommateurs sont toujours en quête de qualité, de performance et de résultats perçus. Le marché cosmétique mondial est un marché de plus de 200 milliards d'euros (1). C'est un marché particulièrement solide, qui connaît un développement régulier, tout en étant très résistant dans les moments économiques les plus difficiles. Le consommateur cosmétique aspire toujours à la qualité, à la nouveauté, avec une prime à la technologie, à la tendance ou l'idée nouvelle.

### RÉPARTITION DU MARCHÉ COSMÉTIQUE MONDIAL EN 2018 (2)

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE




PAR CATÉGORIE DE PRODUITS




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

En 2018, le marché de la beauté a progressé sur un rythme compris entre + 5 % et + 6 %. Le chevauchement croissant des circuits de distribution, ainsi que le développement très rapide du e-commerce, rendent plus difficile l'estimation de la croissance de chacun de ces circuits. Au total, cette croissance se révèle pleine de contrastes tant sur un plan géographique que par univers de distribution. 2018 a été une année de forte croissance du soin de la peau, spécialement sur le marché sélectif. Cette catégorie reste le premier contributeur à la croissance du marché de la beauté. Le maquillage a également bien progressé en 2018, en décélération toutefois par rapport à 2017.

Le marché sélectif a de nouveau fortement progressé, porté par la Chine et le *Travel Retail*. Il s'est avéré le secteur le plus contributeur à la croissance du marché de la beauté en 2018.

Nous estimons que le *mass market* a enregistré une légère amélioration en 2018, avec toutefois des croissances limitées au Japon, en Russie et une situation difficile au Brésil. La Chine a bien progressé en 2018 mais le contexte est resté très difficile dans les pays du Golfe ainsi qu'en France.

La Dermocosmétique continue de se développer à un bon rythme. La croissance du marché Professionnel reste limitée. De manière transverse, le e-commerce poursuit sa forte accélération.

L'Amérique du Nord a connu une sensible amélioration en 2018 par rapport à 2017 grâce aux États-Unis.

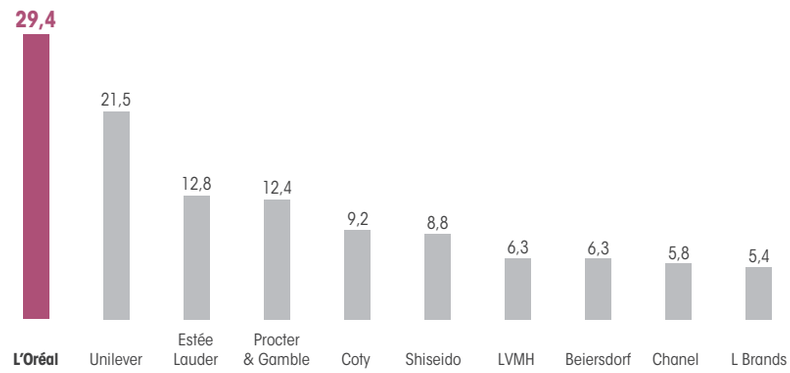
L'Europe de l'Ouest est globalement *flat* en 2018, sous l'effet d'un ralentissement de la croissance en Europe du Sud et d'un marché français toujours difficile.

Les Nouveaux Marchés ont accéléré, comptant ainsi pour près des trois quarts de la croissance globale du marché de la beauté en 2018 :

- l'Asie a connu une année exceptionnelle, tirée par une très forte croissance, en Chine et hors de Chine. Le marché de la beauté Asie-Pacifique représente désormais plus du double de celui de d'Europe de l'Ouest ;
- l'Amérique du Sud a connu des situations contrastées : une situation économique qui reste difficile au Brésil alors que d'autres pays comme le Mexique ont bien performé ;
- l'Europe de l'Est a progressé en 2018 au même rythme qu'en 2017, dans un contexte de faible croissance en Russie.

**PRINCIPAUX ACTEURS MONDIAUX**

*Chiffre d'affaires 2017 en milliards de US $ (1)*




## *Perspectives du marché de la beauté*

La beauté est une aspiration universelle, qui continuera à animer la croissance pérenne du marché cosmétique. Le marché sera avant tout porté par la progression accélérée des classes moyennes dans les pays émergents, qui aspirent à consommer davantage de produits cosmétiques de qualité, mais aussi par le développement de catégories encore sous-potentialisées dans les pays matures. L'augmentation du nombre de seniors, l'urbanisation ainsi que le développement du marché des hommes seront par ailleurs autant de relais de croissance. Les estimations projettent un doublement du marché d'ici à 2030 (2).

Avec l'explosion du digital et des réseaux sociaux dans tous les pays, le marché sera aussi tiré par l'émergence d'une nouvelle ère : l'ère de la *social beauty*, la beauté sociale, connectée, partagée. Une ère où la beauté devient encore plus essentielle, parce qu'à travers son apparence chacun peut exprimer sa personnalité, et dans laquelle montrer la meilleure image de soi-même est fondamental à la fois pour la confiance en soi et dans le rapport aux autres.

Dans cette nouvelle ère, les attentes des consommateurs ont profondément changé : ils souhaitent entretenir une relation plus individualisée, un dialogue plus permanent avec les marques dans chaque pays ; ils attendent des conseils personnalisés dans le choix et l'utilisation des produits ; et ils souhaitent vivre une expérience d'achat immersive, unique, avec un accès direct aux marques, notamment par la vente en ligne ou en boutique dédiée.

Le choix et l'adaptation constante des contenus de communication aux attentes de consommateurs toujours plus exigeants est une valeur ajoutée essentielle de l'organisation L'Oréal fondée sur l'agilité et la réactivité.

*(1) Source : Beauty's top 100, WWD, mai 2018.*
*(2) Source : Étude Paxton 2018 pour L'Oréal.*

## 1.2.6. UN PORTEFEUILLE DE MARQUES DIVERSES ET COMPLÉMENTAIRES

Pour répondre aux attentes de beauté des consommateurs du monde entier, le Groupe possède le portefeuille de marques le plus varié, le plus riche et le plus puissant de l'industrie cosmétique. Ses marques sont en outre sans cesse réinventées pour être toujours en parfaite adéquation avec les attentes des consommateurs locaux.

De nouvelles acquisitions viennent enrichir régulièrement ce portefeuille unique afin d'être toujours au plus près des consommateurs.

Certaines d'entre elles ont une vocation mondiale, telles que la marque de soin CeraVe dans le portefeuille de la Division Cosmétique Active ; les marques de maquillage américaines Urban Decay et IT Cosmetics ainsi que la marque italienne Valentino pour L'Oréal Luxe ; NYX Professional Makeup, marque de maquillage d'inspiration professionnelle à des prix accessibles, et Logocos avec ses marques *vegan* et bio pour les Produits Grand Public ; ou encore Decléor et Pulp Riot qui élargissent le potentiel de croissance des Produits Professionnels.

D'autres acquisitions ont pour objectif de renforcer la couverture géographique du Groupe : la marque de maquillage Vogue en Colombie, Interbeauty au Kenya ou bien encore Niely Cosmeticos au Brésil, ainsi que Magic Holdings en Chine et Stylenanda en Corée.

Ces acquisitions, par leur intégration et leur déploiement dans les pays, permettent d'accélérer la pénétration du Groupe dans les marchés et contribuent à nourrir la croissance organique future.

## 1.2.7. LA RECHERCHE & INNOVATION, OUVERTE ET DURABLE

Il y a plus d'un siècle, Eugène Schueller fondait L'Oréal avec une innovation majeure : la coloration inoffensive pour cheveux. La recherche devint dès lors un des éléments fondateurs du Groupe et l'une des clés de sa réussite. Pour inventer la beauté et aller à la rencontre des aspirations de millions de femmes et d'hommes, L'Oréal continue à repousser les frontières de la science et met à profit les orientations du Développement Durable et de la RSE pour ouvrir la voie à de nouvelles opportunités d'innovations dans le respect des consommateurs, de l'environnement et de la biodiversité. Cet engagement pour l'innovation est immuable : offrir à tous, dans le monde entier, le meilleur de la cosmétique en termes de sécurité, de qualité et d'efficacité.

La mise en place ces dernières années d'une organisation internationale démontre les vertus d'une organisation multipolaire. Elle a accompagné la stratégie d'Universalisation du Groupe en se déployant géographiquement et en renforçant sa capacité d'innovation pour répondre à l'extrême diversité des besoins de beauté dans le monde. Au plus proche des consommateurs, les pôles s'adaptent avec une véritable pertinence locale et enrichissent le flux d'innovations.

## IMPLANTATIONS DE LA RECHERCHE DANS LE MONDE

| Budget de recherche et innovation *(en millions d'euros)* | |
|---|---|
| 2016 | 850 |
| 2017 | 877 |
| **2018** | **914** |

| Effectifs de la recherche | |
|---|---|
| 2016 | 3 862 |
| 2017 | 3 885 |
| **2018** | **3 993** |

| Nombre de brevets déposés | |
|---|---|
| 2016 | 473 |
| 2017 | 498 |
| **2018** | **505** |

## Une recherche planétaire

L'Oréal bénéficie aujourd'hui d'une Recherche & Innovation (R&I) puissante avec un niveau d'expertise et un patrimoine de données scientifiques et techniques qui représente un véritable atout. Les équipes de recherche avancée créent, développent ou sourcent des matières premières en s'appuyant sur la connaissance de la peau et des cheveux du monde, celles de recherche appliquée élaborent des architectures de formules qui améliorent la performance des actifs et les laboratoires de développement conçoivent pour chaque marque des formules innovantes à la supériorité prouvée. Ce modèle d'innovation s'appuie sur une constante interaction entre le marketing et les laboratoires pour répondre aux aspirations des consommateurs, et les accompagne en mettant à leur service les dernières inventions technologiques.

Pour s'adapter aux aspirations des consommateurs du monde entier, la recherche de L'Oréal est présente dans toutes les zones géographiques à travers ses 21 centres de recherche cosmétique et 14 centres d'évaluation. Les centres de recherche sont regroupés en 3 centres mondiaux en France (Recherche avancée, Métiers capillaires et Métiers cosmétiques) et 6 pôles régionaux : Japon, États-Unis, Chine, Inde, Afrique du Sud et Brésil. Ces pôles régionaux recensent les besoins des consommateurs et leurs habitudes cosmétiques. Les équipes de R&I se nourrissent de la richesse de ces écosystèmes scientifiques pour nouer collaborations et partenariats d'excellence. Les données générées permettent ensuite aux chercheurs de développer de nouveaux produits, parfaitement en phase avec les attentes et les aspirations locales. Les innovations mises au point sont aussi partagées de façon coordonnée pour favoriser la fluidité des échanges.

## Des innovations qui confortent la confiance des consommateurs

Le développement numérique rend les controverses sur l'innocuité des produits cosmétiques directement accessibles aux consommateurs sans leur fournir l'ensemble des éléments leur permettant de se forger une opinion éclairée. L'évaluation de la sécurité d'un produit cosmétique ne peut en aucun cas être fondée sur la seule présence ou absence de certains ingrédients. Inquiets devant autant d'avis contradictoires, certains consommateurs se tournent vers le naturel qui, pour eux, est par essence sans danger. Conscients de ce phénomène, les chercheurs ont revisité leur manière de développer de nouveaux produits en intégrant cette perception de la sécurité tout en demeurant intransigeants sur l'innocuité des ingrédients, la qualité et l'efficacité des produits, ainsi que la sincérité des revendications.

Dans ce même élan, les équipes de L'Oréal ont accéléré la mise à la disposition des consommateurs d'une information qualitative sur l'ensemble des ingrédients des produits : l'intérêt à les utiliser dans un produit cosmétique, leur concentration utile, leur origine et leur traçabilité, leur approvisionnement impactant le plus faiblement l'environnement, les conditions éthiques et sociales de leur production.

## Inventer les matériaux d'un avenir responsable

### *Élaborer des polymères durables*

Partageant une vision commune de la science, attentive à la santé humaine comme à l'environnement, L'Oréal et le Laboratoire de Chimie des Polymères Organiques de Bordeaux ont décidé de joindre leurs forces pour développer des polymères à activité cosmétique (soin, maquillage, etc.) respectueux de l'environnement tout en ciblant efficacité et performance. L'écoconception de ces nouveaux actifs est un enjeu majeur qui s'impose des règles extrêmement contraignantes : principes de la Chimie verte, recherche de précurseurs bio-sourcés, utilisation de procédés doux. Cette initiative s'inscrit à l'interface de plusieurs disciplines scientifiques qui prépare les matériaux de demain, à la fois performants et durables, répondant aux besoins sociétaux dans le domaine du bien-être.

### *Des matériaux intelligents pour soigner les cheveux*

Les équipes de recherche de L'Oréal au Japon se sont associées au prestigieux Institut National pour la Science des Matériaux (NIMS), seul laboratoire japonais dédié à la science des matériaux, pour créer un centre de recherche collaboratif. L'objectif est de développer des matériaux responsables, c'est-à-dire respectueux de l'environnement, des ressources énergétiques et du tissu social. Ce centre commencera par se concentrer sur les polymères intelligents pour les soins capillaires, pour mieux répondre aux besoins des consommateurs dans les produits de forme et de coloration. Ses travaux permettront aussi d'approfondir la connaissance de la structure et des mécanismes de fonctionnement des matériaux cosmétiques, en exploitant toute une gamme d'outils d'analyse très pointus mis à disposition par le NIMS.

## Innover durablement et en mode collaboratif

### *Des colorations 100 % végétales*

Plus de cent ans après la première teinture capillaire inoffensive, L'Oréal ouvre un nouveau chapitre de l'histoire du groupe en lançant ses premières colorations 100 % végétales (Botanéa de L'Oréal Professionnel et Color Herbalia de Garnier) : des gammes qui conviennent à toutes les têtes, qu'il faille couvrir les cheveux blancs ou n'apporter que des nuances. Cette prouesse technique qui répond à une demande des consommateurs est singulière dans bien des domaines. Elle est le fruit d'un travail collaboratif d'une équipe multidisciplinaire en direct avec tous les départements du Groupe : près de 1 000 personnes ont œuvré à faire émerger ces gammes. Allier performance et naturalité a posé quatre grands défis : offrir une large palette de nuances à partir d'éléments 100 % naturels, obtenir un niveau reproductible de qualité professionnelle, mettre en place une nouvelle filière durable sécurisée des ingrédients en Inde, et enfin, casser les codes pour simplifier l'utilisation de ces nouveaux produits par les consommatrices comme par les coiffeurs.

### *Le bio rivalise avec le conventionnel*

En approfondissant depuis 10 ans leur connaissance des bienfaits ancestraux des plantes (pharmacopées, herboristerie, aromathérapie, etc.) complétés par leur propre expertise en phytochimie, en extraction et en distillation, les chercheurs savent dorénavant proposer des produits bio capables de rivaliser avec la cosmétique conventionnelle en termes d'efficacité et de sensorialité. Les consommateurs en quête de produits toujours plus naturels l'ont bien compris : ce secteur affiche de belles croissances. Le bio militant ne transige plus avec le plaisir et les marques qui le souhaitent n'ont plus à faire de choix entre efficacité et naturalité. Les gammes de soins certifiés bio peuvent aujourd'hui être aussi sensorielles et aussi exigeantes que celles de produits classiques.

## Les ressources de la technologie

### *Un capteur UV de deuxième génération*

Après le lancement de son patch connecté en 2016 (My UV Patch La Roche-Posay), l'incubateur technologique de L'Oréal a présenté au CES 2018 [1] la deuxième génération de sa solution : UV Sensor, développé avec la société MC10, est le premier capteur UV électronique portable, sans pile, au design adapté aux habitudes des consommateurs. Présenté sous forme d'un mini-capteur à coller sur l'ongle, il mesure le taux d'ensoleillement et les risques d'expositions aux UV. Connecté en NFC [2], il fonctionne de concert avec une application qui affiche l'évolution de l'exposition en temps réel. Après avoir renseigné son phototype sur l'application, l'utilisateur obtient un score indiquant le temps passé au soleil et une alerte en cas de surexposition. UV Sensor lui propose des conseils précis, selon la teinte de sa peau ou la fréquence de son exposition au soleil. L'appareil peut également mesurer le taux de pollution dans l'air.

### *Aider le consommateur à utiliser beaucoup moins d'eau*

L'accès à l'eau est une problématique croissante et selon l'ONU, en 2025, les deux tiers de la population mondiale pourraient vivre dans des conditions de stress hydrique. Les shampoings et les gels douche sont les produits qui utilisent le plus d'eau dans leur phase d'usage. D'où l'intérêt de trouver comment mieux utiliser la moindre goutte d'eau. Ce défi a été relevé en conjuguant les meilleures technologies de distribution d'eau et des shampoings.

La start-up suisse Gjosa a élaboré un pommeau de douche à faible débit qui fractionne le flux d'eau tout en accélérant la vitesse des gouttelettes, afin que le rinçage reste aussi efficace. Pour optimiser l'opération, les chercheurs de L'Oréal ont développé des shampoings facilement rinçables acheminés directement par le pommeau. Certains paramètres du jet d'eau ont été ajustés pour obtenir un rinçage qui réduit la consommation énergétique et le volume d'eau de plus de 70 %. Testés dans les laboratoires de L'Oréal, des prototypes de ce nouveau type de pommeau ont fait l'objet d'une campagne dans une série de salons de coiffure (Afrique du Sud et USA).

*(1) Consumer Electronics Show Las Vegas.*
*(2) Near Field Communication, technologie de communication sans fil, à courte portée et à haute fréquence.*

## 1.2.8. LES OPÉRATIONS, DES EXPERTISES ET DES SERVICES AU PLUS PRÈS DES CONSOMMATEURS

Les Opérations orchestrent des expertises technologiques pointues, agiles, efficaces et connectées, depuis la conception (*design*) des emballages et le développement des produits, les achats et la production jusqu'à la distribution de l'ensemble des produits du Groupe, afin de permettre aux marques d'apporter aux consommateurs, où qu'ils soient dans le monde, les solutions cosmétiques les plus avancées.

En s'appuyant sur leurs responsabilités fondamentales, les Opérations garantissent aux consommateurs le respect de normes strictes de qualité, de sécurité, de sûreté et de responsabilité sociétale et environnementale au niveau mondial.

### À la pointe des nouvelles technologies pour mieux servir des consommateurs de plus en plus exigeants

Au travers du programme Opérations 4.0 qui accélère la transformation digitale des Opérations, L'Oréal adopte de nouvelles technologies sur l'ensemble de sa chaîne de valeur avec pour objectif de répondre spécifiquement aux nouveaux enjeux des consommateurs.

Pour le développement des produits, l'impression 3D de prototypes de produits et/ou de pièces fonctionnelles de packaging permet de réduire le temps de développement et donc de lancer sur le marché des produits plus rapidement. Ce *fast prototyping* répond de manière agile aux nouvelles attentes beauté des consommateurs et aux tendances cosmétiques du moment. En 2018, cinq laboratoires d'impression 3D sont opérationnels dans les grands centres de conception L'Oréal situés aux États-Unis, en France, au Japon, en Inde et en Chine. Au total, près de 13 000 prototypes d'emballages ont été imprimés en 3D en 2018.

En production, la combinaison de technologies telles que l'impression 3D, l'intelligence artificielle, les objets connectés (*Internet of Things*, IoT), les cobots (robotique collaborative) et la réalité virtuelle permet d'assister les opérateurs dans la production et de développer de nouvelles lignes de production plus flexibles et agiles.

En matière de traçabilité et de productivité, la technologie du QR Code unique et la gestion des données (*Big Data*) ouvrent de larges perspectives d'amélioration de la *supply chain*, de fluidification du parcours consommateur, de gestion de l'expérience omnicanal et d'interaction accrue avec les consommateurs.

### Au cœur de la conception et du développement, l'innovation des emballages

L'emballage d'un produit est le premier lien identitaire entre une marque et ses consommateurs. Au-delà de sa performance technique et de sa fonctionnalité, l'emballage représente un élément clé de différenciation du produit et donc de la valeur perçue par le consommateur. Chaque année, les équipes de L'Oréal spécialistes en *design* et développement apportent des innovations pointues sur tous les continents. En 2018, L'Oréal a déposé 87 brevets portant sur des emballages et des procédés.

L'Oréal intègre de plus en plus les technologies digitales dans la conception et le développement de ses emballages, pour proposer aux consommateurs des produits et services de beauté connectés et intelligents répondant à leurs besoins spécifiques.

L'Oréal s'engage depuis 2007 dans une démarche d'écoconception : Respecter le consommateur et l'environnement, Réduire le packaging en volume et en poids, Remplacer les matériaux à fort impact par l'utilisation de matériaux recyclés ou issus de ressources renouvelables. À fin 2018, 79 % des produits nouveaux ou rénovés présentent un profil social ou environnemental amélioré. Le Groupe incorpore jusqu'à 100 % de plastique recyclé dans certains de ses emballages. En 2018, L'Oréal s'est engagé à ce que tous ses emballages plastique soient rechargeables, réutilisables, recyclables ou compostables en 2025.

### Un programme Achats qui allie valeur économique et sociale

Pour accompagner la croissance du Groupe – géographique et technologique – les équipes Achats sélectionnent les fournisseurs performants économiquement et en conformité avec la politique d'achats responsables *L'Oréal Buy & Care*. Elles pilotent, avec les fournisseurs, leur performance grâce au suivi d'indicateurs précis relatifs à des critères sociaux, environnementaux, éthiques ainsi que leur capacité à innover et à répondre aux exigences du Groupe en matière de qualité, de service et de compétitivité.

L'Oréal tisse des relations solides avec ses fournisseurs, ce qui permet notamment de travailler avec eux sur leurs chaînes d'approvisionnement pour un *sourcing* responsable et de s'assurer ainsi de l'agilité, la fiabilité et la traçabilité des filières. En 2018, le Groupe a mené 1 369 audits sociaux☑, soit plus de 10 800 depuis 2006.

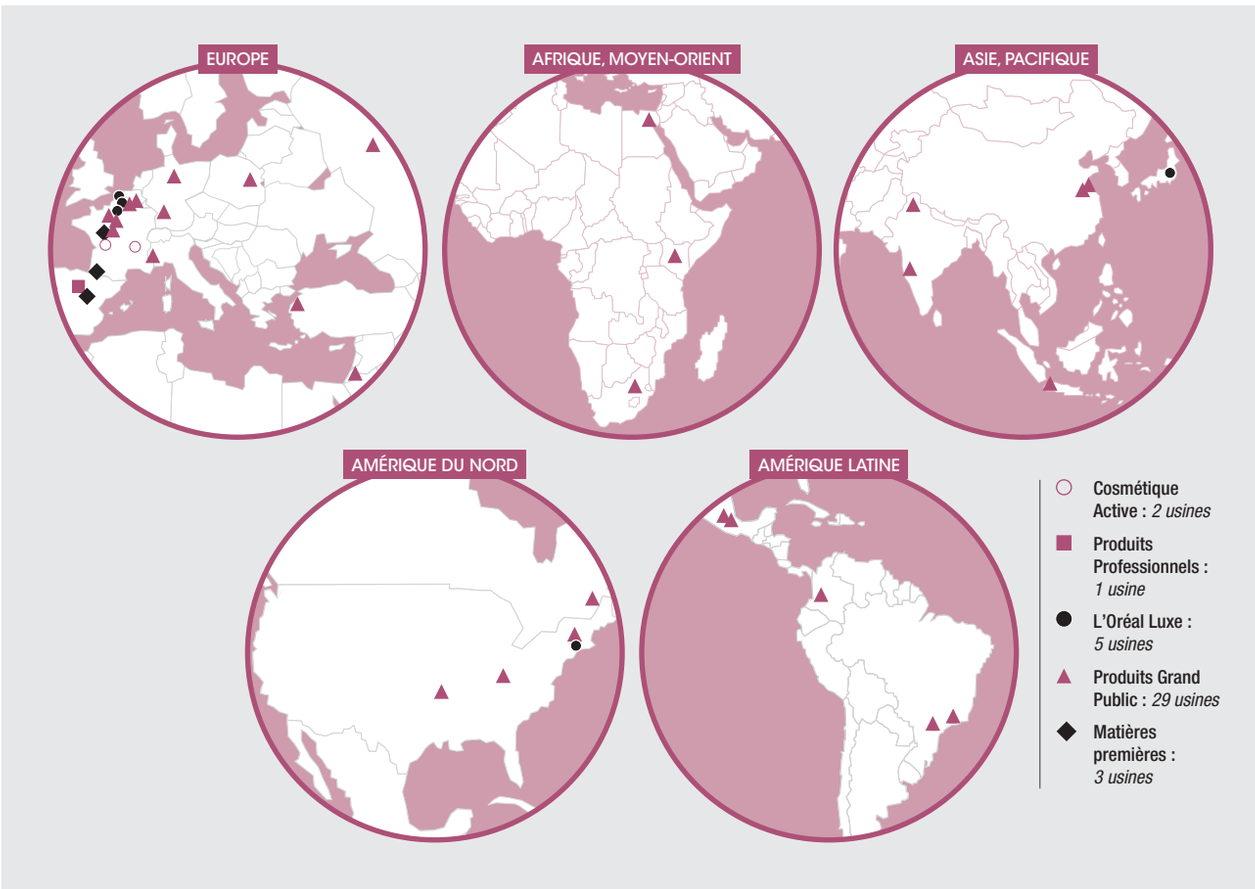
Par ailleurs, en créant le programme d'achats solidaires appelé *Solidarity Sourcing*, L'Oréal a choisi dès 2010 de s'engager auprès de fournisseurs ayant une démarche solidaire et inclusive, c'est-à-dire donnant un accès à l'emploi à des personnes issues de communautés économiquement ou socialement vulnérables, par exemple les personnes en situation de handicap, éloignées de l'emploi ou encore les producteurs du commerce équitable (voir le paragraphe « *Solidarity Sourcing* » paragraphe 3.3.3.4 « *Les mesures prises en faveur des communautés* »).

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

## Une performance industrielle qui s'appuie sur un système mondial d'excellence opérationnelle

La démarche de L'Oréal est d'être au plus près des besoins des consommateurs avec une présence dans les grands marchés de croissance *via* son réseau de 40 usines intégrant les dernières avancées en termes de technologies et d'automatisation. Ce réseau s'adapte en permanence avec agilité pour intégrer les acquisitions et s'ouvrir aux innovations externes. Il est complété par de la sous-traitance de production, pour faire face aux pics conjoncturels de demandes ou dans le cas de technologies spécifiques (crayons de maquillage, savons, etc.)

L'organisation industrielle du Groupe s'appuie également sur une spécialisation par technologie (capillaire, soin de la peau, maquillage, parfums, etc.) permettant de capitaliser sur les meilleures pratiques, de gagner en réactivité, en productivité, et de mieux ajuster l'exécution aux attentes des clients et des consommateurs.

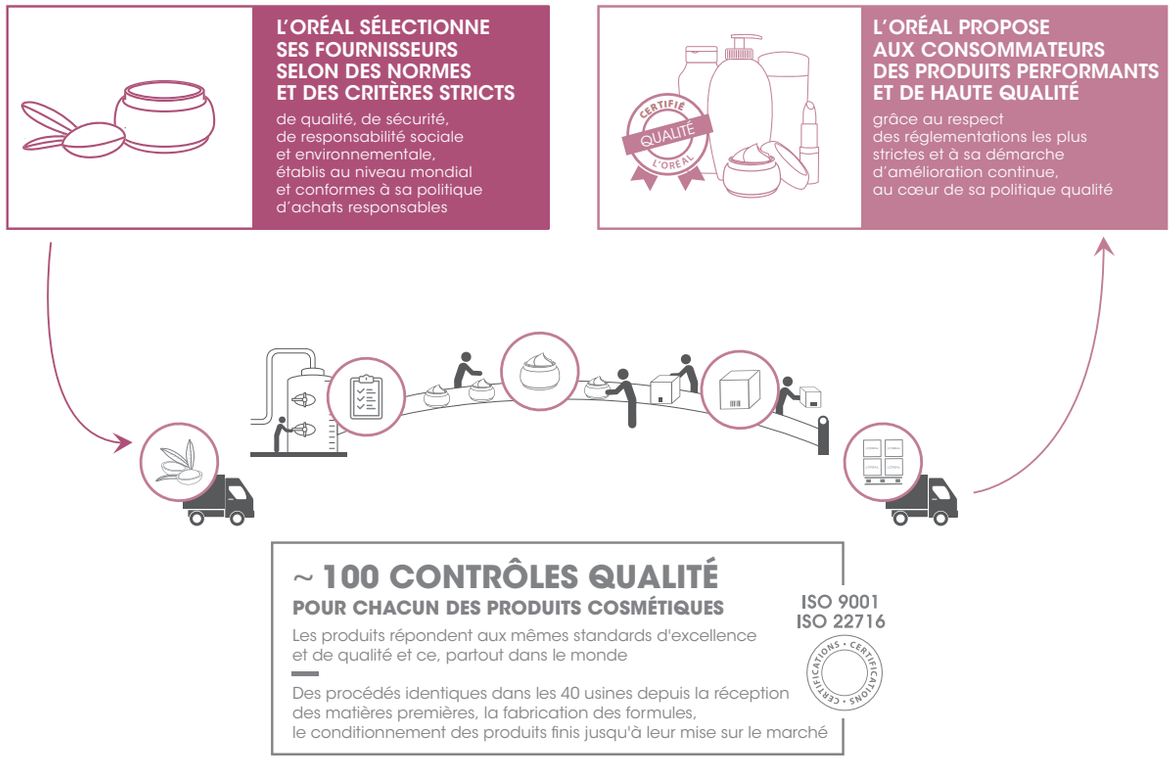



### *Qualité et sécurité des produits : une priorité*

Proposer aux consommateurs les produits de la plus haute qualité est une priorité absolue. Le Groupe a mis en place, depuis plusieurs décennies, au niveau mondial un système global, unique et structuré de management de la qualité qui s'applique à toutes les usines et filiales du Groupe. En 2018, 92 % des usines de L'Oréal sont certifiées ISO 9001 (Management de la qualité) et 100 % sont certifiées ISO 22716 (Bonnes pratiques de fabrication cosmétiques).

Le système unique de management de la qualité garantit l'excellence industrielle, la qualité des produits, avec un même niveau d'exigence dans le monde entier. Il comprend des méthodes de production et des standards de contrôle performants : environ 100 contrôles de conformité sont effectués sur un même produit lors de son cycle de production, depuis l'arrivée des matières premières et des emballages jusqu'au départ des produits vers les clients et les consommateurs.

La démarche d'amélioration continue de la qualité apporte une efficacité reconnue par un faible taux de réclamations consommateurs en 2018, et en amélioration constante : 49 réclamations par million de produits vendus.




## *La certification des usines au niveau le plus élevé*

**100 %**
**des usines du Groupe**
produisent dans le respect de la norme **ISO 22716***

**92 %**
**des usines du Groupe**
produisent dans le respect de la norme **ISO 9001****

CERTIFICATIONS • CERTIFICATIONS • CERTIFICATIONS

* Bonnes pratiques de fabrication cosmétiques
** Management de la qualité

## *Excellence opérationnelle*

L'Oréal dispose d'un outil industriel de haute technologie – robotisation, automatisation, cobotique (robotique collaborative) – et flexible selon les enjeux des marchés et les besoins des consommateurs : de l'usine haute productivité produisant à grande échelle à l'usine agile proposant des séries limitées.

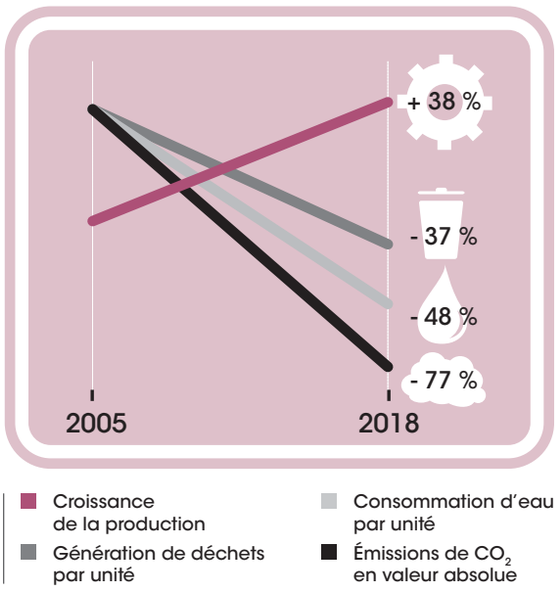
Le Groupe poursuit le déploiement de son Système d'Excellence Opérationnelle dans chacune de ses usines pour répondre aux enjeux d'un monde en constante mutation et aller plus loin dans l'adaptation de l'outil industriel aux besoins des consommateurs. Cette démarche repose sur l'implication de l'ensemble des collaborateurs dans des domaines techniques et technologiques relatifs à la sécurité, la qualité, l'ergonomie, l'impact environnemental et la capacité de production, tout en maîtrisant les coûts.

En 2018, le Système de Management de la Sécurité, qui s'applique mondialement pour nos équipes à l'ensemble des sites administratifs, des laboratoires, des usines, des centrales de distribution et des boutiques, a été reconnu par RoSPA (*The Royal Society for the Prevention of Accidents*), et notamment pour le programme unique de L'Oréal de sensibilisation à la sécurité : *Safe@Work*, *Safe@Home*.

### *Au cœur de la production : la protection de l'environnement*

La politique environnementale du Groupe vise à déployer les meilleures pratiques en matière de production durable afin de préserver les ressources : efficacité énergétique, recours aux énergies renouvelables, optimisation des consommations de l'eau et de son recyclage, réduction de la génération de déchets, etc. Les résultats 2018 démontrent à nouveau la capacité de L'Oréal à découpler la croissance de la production (+ 38 % depuis 2005) de son impact environnemental avec, depuis 2005, - 77 % d'émissions de $CO_2$ en valeur absolue, - 48 % de consommation d'eau par unité de produit fini et - 37 % de génération de déchet par unité de produit fini. À noter que 97 % des déchets ont été valorisés en 2018, c'est-à-dire réutilisés, recyclés ou valorisés énergétiquement.

**UNE PRODUCTION RESPONSABLE**




31 sites industriels de L'Oréal sont « carbone neutre » à fin 2018, soit une augmentation de 29 % depuis 2017, parmi lesquels 12 usines (Libramont en Belgique, Settimo en Italie, Burgos et Alcalá de Henares en Espagne, Rambouillet, Ormes, Gauchy, Tours, Vichy et La Roche-Posay en France, Karlsruhe en Allemagne, Yichang en Chine).

À fin 2018, trois usines sont « usine sèche » (Burgos en Espagne, Settimo en Italie et Vorsino en Russie) : l'intégralité de l'eau nécessaire aux utilités (nettoyage des équipements, production de vapeur, etc.) est issue d'eau réutilisée ou recyclée en boucle sur le site (cf. paragraphe « *Le concept d'usine sèche* », 3.3.1.3.1, *B/ Préserver la ressource en eau*).

Fruit de son engagement depuis plus de 25 ans, L'Oréal a été reconnu pour son leadership en matière d'action environnementale, et a obtenu la meilleure notation possible en 2016, 2017 et 2018, par le CDP [(1)]. L'Oréal est ainsi devenue cette année la seule entreprise au monde, sur plus de 7 000 évaluées, à recevoir un triple « A » pour la troisième année consécutive, pour son engagement et ses résultats dans chacun des domaines essentiels à la protection de l'environnement : la lutte contre le changement climatique, la gestion durable de l'eau et la lutte contre la déforestation.

## Une stratégie logistique omnicanal en pleine transformation

La *supply chain* du Groupe L'Oréal a pour mission d'organiser et d'optimiser l'ensemble des livraisons des produits vers tous les clients ainsi que les livraisons directes aux consommateurs *via* le e-commerce. Elle assure cette livraison dans des conditions optimisées de gestion des délais et de maîtrise des coûts.

L'Oréal se caractérise par une spécificité unique sur le marché cosmétique : un marché mondial, une diversité de canaux de distribution (salons de coiffure, grande distribution, parfumeries, grands magasins, pharmacies, *drugstores*, *medispas*, boutiques en propre, *Travel Retail*, e-commerce) et un portefeuille multicatégories de produits de beauté cosmétique. Des fournisseurs aux clients, L'Oréal opère une optimisation permanente des flux d'information et des flux physiques.

*(1) Le CDP est une ONG indépendante qui offre un système global de mesure et de publication d'informations environnementales et qui évalue la stratégie, l'implication et les résultats obtenus par les entreprises en matière de lutte contre le changement climatique, de gestion durable de l'eau et de protection des forêts.*

La gestion des données est un enjeu clé et représente une véritable opportunité, notamment dans le secteur du commerce de détail et dans les boutiques gérées en propre par L'Oréal. Elle offre la possibilité d'avoir une vision globale de l'activité dans un magasin, ainsi qu'une meilleure compréhension du parcours d'achat des consommateurs. L'objectif est de gagner en agilité pour répondre aux variations des marchés sur tous les canaux de distribution et de s'adapter aux attentes locales des consommateurs.

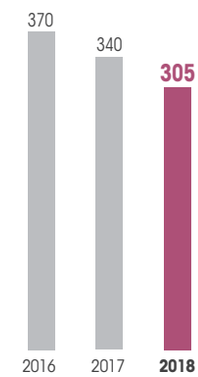
Le Développement Durable est également au cœur de la stratégie de la *supply chain*. Afin de réduire l'empreinte environnementale liée aux activités de transport, L'Oréal a déployé mondialement son initiative stratégique pour favoriser la coopération avec les transporteurs et co-créer des solutions sur-mesure adaptées aux spécificités de chaque zone géographique (Europe, Afrique Moyen-Orient, Amérique du Nord, Amérique Latine, Brésil et Asie Pacifique).

## Performance économique globale au service des marques et des affaires

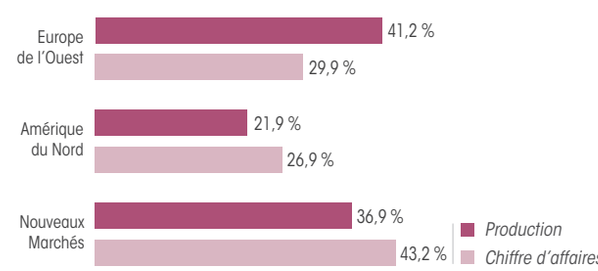
Les Opérations portent, pour l'ensemble des marques et des marchés, une grande responsabilité économique qui impacte le coût global des produits.

L'optimisation économique mise en œuvre par les Opérations passe par le suivi du *Total Landed Cost*, c'est-à-dire le coût final d'un produit qui intègre le coût des emballages et des matières premières, la valeur ajoutée des usines ainsi que l'ensemble des coûts de la *supply chain*.

### ENGAGEMENT D'INVESTISSEMENTS COSMÉTIQUES (PRODUCTION ET DISTRIBUTION PHYSIQUE EN MILLIONS D'EUROS)




### PRODUCTION ET CHIFFRE D'AFFAIRES DES DIVISIONS OPÉRATIONNELLES PAR ZONE EN 2018 : UNE PRODUCTION PROCHE DE SES MARCHÉS



# 1.3. UNE BONNE DYNAMIQUE DE CROISSANCE, POUR UN DÉVELOPPEMENT PÉRENNE ET PARTAGÉ*

## 1.3.1. RÉSULTATS 2018*

Dans un marché de la beauté en nette accélération en 2018, L'Oréal réalise sa meilleure année de croissance depuis 2007, à + 7,1 % [1], et un quatrième trimestre en forte progression à + 7,7 % [1].

Toutes les Divisions sont en croissance, avec en particulier les Divisions L'Oréal Luxe et Cosmétique Active qui réalisent des progressions à deux chiffres. Les grandes marques tirent la croissance, notamment à la Division L'Oréal Luxe, où Lancôme dépasse la barre des 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires. La Division Cosmétique Active réalise sa plus belle progression depuis plus de 10 ans dans un marché du soin de la peau très dynamique. À la Division des Produits Grand Public, L'Oréal Paris et Maybelline New York signent une belle année. La Division des Produits Professionnels est, quant à elle, en légère progression grâce à un dernier trimestre en nette accélération.

Par zone géographique, les performances restent différenciées. L'Europe de l'Ouest est ralentie par les difficultés de certains marchés, tandis que l'Amérique du Nord améliore sa progression par rapport à l'année précédente. Les Nouveaux Marchés réalisent leur meilleure croissance depuis 2007, et la Zone Asie Pacifique, portée par la Chine, dépasse maintenant l'Amérique du Nord avec un chiffre d'affaires de plus de 7 milliards d'euros.

L'année 2018 est à nouveau une très belle année pour deux de nos puissants moteurs de croissance. D'une part, le e-commerce[2] qui progresse de + 40,6 % et représente 11 % du chiffre d'affaires du Groupe. D'autre part, le *Travel Retail*, qui franchit la barre des 2 milliards d'euros avec une croissance de + 27,1 %.

La marge brute a été en très forte progression et, après des investissements très soutenus en recherche et innovation et en moyens moteurs, la marge d'exploitation a atteint un niveau record de 18,3 % du chiffre d'affaires.

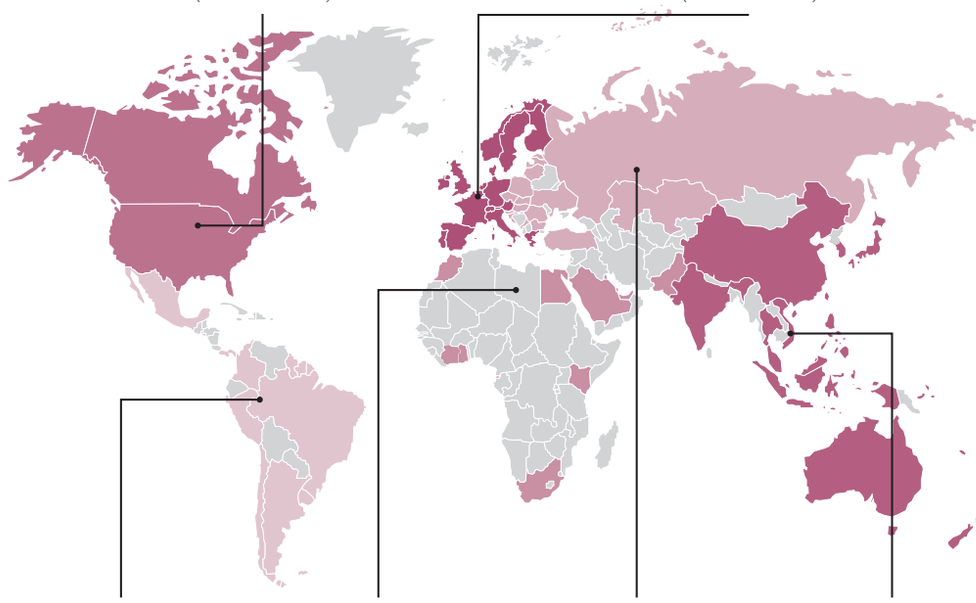
Plus que jamais, la force du *business model* de L'Oréal, robuste et équilibré qui couvre à la fois tous les circuits, toutes les catégories, tous les niveaux de prix et s'adresse à tous les consommateurs, lui permet de saisir toutes les opportunités là où elles se trouvent. Les équipes de L'Oréal, partout dans le monde, sont toujours à l'écoute des besoins et envies des consommateurs. Elles allouent avec agilité les ressources et garantissent l'excellence dans les réalisations. C'est ainsi que L'Oréal affiche une croissance profitable et pérenne, et renforce chaque année sa position de leader du marché cosmétique.

Enfin, L'Oréal a, à nouveau en 2018, été reconnu pour son leadership en matière de responsabilité environnementale et sociétale notamment par le CDP qui lui attribue, pour la troisième année consécutive, la place de leader mondial en matière de Développement Durable, avec la note A pour la réduction d'émissions carbone, la gestion de l'eau et la protection des forêts dans sa chaîne d'approvisionnement. L'Oréal est également salué pour son engagement en faveur de la parité, désignée l'entreprise la plus paritaire en Europe par Equileap. L'Oréal poursuit son exemplarité en termes d'éthique, se plaçant n° 1 mondial de l'indice de réputation éthique Covalence EthicalQuote.

### 1.3.1.1. Synthèse des résultats 2018

- Chiffre d'affaires : 26,9 milliards d'euros
  - + 7,1 % à données comparables [1] ,
  - + 8,0 % à taux de change constants,
  - + 3,5 % à données publiées ;
- Résultat d'exploitation : 4,92 milliards d'euros, soit 18,3 % du chiffre d'affaires ;
- Bénéfice net par action[3] : 7,08 euros, en croissance de + 6,5 % ;
- Résultat net part du groupe : 3,89 milliards d'euros, en croissance de + 8,8 %;
- Dividende[4] : 3,85 euros, en progression de + 8,45 %.

* *Ces informations font partie intégrante du Rapport Financier Annuel tel que prévu par l'article L.451-1-2 du Code monétaire et financier.*
(1) *Croissance du chiffre d'affaires à données comparables : à structure et taux de change identiques.*
(2) *Chiffre d'affaires sur nos sites en propre + estimation du chiffre d'affaires réalisé par nos marques correspondant aux ventes sur les sites e-commerce de nos distributeurs (donnée non auditée).*
(3) *Résultat net dilué par action hors éléments non récurrents part du Groupe.*
(4) *Proposé à l'Assemblée Générale du 18 avril 2019.*



**AMÉRIQUE DU NORD**

**26,9 %** Des ventes du groupe :
**+2,7 %** croissance des ventes 2018 (1)

**7 234,3 M€**
CHIFFRE D'AFFAIRES

**19,8 %**
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (2)
*(en % du chiffre d'affaires)*

**EUROPE DE L'OUEST**

**29,9 %** Des ventes du groupe :
**- 0,3 %** évolution des ventes 2018 (1)

**8 065,1 M€**
CHIFFRE D'AFFAIRES

**20,9 %**
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (2)
*(en % du chiffre d'affaires)*

**AMÉRIQUE LATINE**

**6,6 %** Des ventes du groupe :
**- 0,4 %** évolution des ventes 2018 (1)

**1 784,8 M€**
CHIFFRE D'AFFAIRES

**AFRIQUE, MOYEN-ORIENT**

**2,6 %** Des ventes du groupe :
**+ 4,9 %** croissance des ventes 2018 (1)

**693,5 M€**
CHIFFRE D'AFFAIRES

**EUROPE DE L'EST**

**6,5 %** Des ventes du groupe :
**+ 9,1 %** croissance des ventes 2018 (1)

**1 754,2 M€**
CHIFFRE D'AFFAIRES

**ASIE, PACIFIQUE**

**27,5 %** Des ventes du groupe :
**+ 24,1 %** croissance des ventes 2018 (1)

**7 405,6 M€**
CHIFFRE D'AFFAIRES

**NOUVEAUX MARCHÉS**

**43,2 %** Des ventes du groupe :
**+ 16,1 %** croissance des ventes 2018 (1)

**11 638,1 M€**
CHIFFRE D'AFFAIRES

**22 % (2)**
RÉSULTAT D'EXPLOITATION
*(en % du chiffre d'affaires)*

*(1) Croissance des ventes à données comparables : à structure et taux de change identiques.*

*(2) Résultat d'exploitation avant « non-alloué » : le « non-alloué » correspond aux frais de Directions Fonctionnelles, de recherche fondamentale et aux charges de stock-options et actions gratuites non affectées aux Divisions opérationnelles. En outre, cette rubrique inclut les activités annexes aux métiers du Groupe, telles que les activités d'assurance, de réassurance et bancaires.*

### 1.3.1.2. Chiffre d'affaires consolidé

À données comparables, c'est-à-dire à structure et taux de change identiques, la croissance du chiffre d'affaires du Groupe L'Oréal ressort à + 7,1 %.

L'effet net de changement de structure est de + 0,9 %.

La croissance à taux de change constants ressort à + 8,0 %.

À fin décembre 2018, les effets monétaires ont eu un impact négatif de - 4,5 %.

À données publiées, le chiffre d'affaires du Groupe, au 31 décembre 2018, atteint 26,9 milliards d'euros, en progression de + 3,5 %.

## CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DIVISION OPÉRATIONNELLE ET ZONE GÉOGRAPHIQUE

La finalisation, le 7 septembre 2017, de la cession de The Body Shop conduit à appliquer, sur l'année 2017, la norme IFRS 5 sur les activités cédées.

| *En millions d'euros* | 2016 | 2017 | **2018** | **Poids CA 2018** | Progression à données comparables | Progression à données publiées |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Par Division** | | | | | | |
| Produits Professionnels | 3 399,7 | 3 350,4 | 3 262,5 | 12,1 % | + 2,0 % | - 2,6 % |
| Produits Grand Public | 11 993,4 | 12 118,7 | 12 032,2 | 44,7 % | + 2,5 % | - 0,7 % |
| L'Oréal Luxe | 7 662,4 | 8 471,7 | 9 367,2 | 34,8 % | + 14,4 % | + 10,6 % |
| Cosmétique Active | 1 860,7 | 2 082,9 | 2 275,5 | 8,4 % | + 11,9 % | + 9,2 % |
| **Total Groupe** | **24 916,3** | **26 023,7** | **26 937,4** | **100,0 %** | **+ 7,1 %** | **+ 3,5 %** |
| **Par zone géographique** | | | | | | |
| Europe de l'Ouest [1] | 8 008,0 | 8 125,3 | 8 065,1 | 29,9 % | - 0,3 % | - 0,7 % |
| Amérique du Nord | 7 098,8 | 7 350,5 | 7 234,3 | 26,9 % | + 2,7 % | - 1,6 % |
| Nouveaux Marchés, dont : | 9 809,5 | 10 547,8 | 11 638,1 | 43,2 % | + 16,1 % | + 10,3 % |
| ◆ Asie, Pacifique [1] | 5 635,4 | 6 151,8 | 7 405,6 | 27,5 % | + 24,1 % | + 20,4 % |
| ◆ Amérique Latine [3] | 1 838,0 | 1 952,9 | 1 784,8 | 6,6 % | - 0,4 % | - 8,6 % |
| ◆ Europe de l'Est | 1 571,5 | 1 750,8 | 1 754,2 | 6,5 % | + 9,1 % | + 0,2 % |
| ◆ Afrique, Moyen-Orient [4] | 764,5 | 692,4 | 693,5 | 2,6 % | + 4,9 % | + 0,2 % |
| **Total Groupe** | **24 916,3** | **26 023,7** | **26 937,4** | **100,0 %** | **+ 7,1 %** | **+ 3,5 %** |
| ◆ The Body Shop | 920,8 | - | | - | - | - |
| **TOTAL GROUPE [2]** | **25 837,1** | **26 023,7** | **26 937,4** | **100,0 %** | **+ 7,1 %** | **+ 3,5 %** |

*(1) Au 1er juillet 2016, l'activité Travel Retail asiatique de la Division Produits Grand Public, qui était précédemment comptabilisée en Europe de l'Ouest, a été rattachée à l'Asie Pacifique. Tous les historiques ont été retraités pour tenir compte de ce changement.*
*(2) Sur l'année 2016 complète, le chiffre d'affaire Groupe publié intégrait le chiffre d'affaire de the Body Shop à hauteur de 920,8 millions d'euros*
*(3) Le Groupe a appliqué la norme IAS 29 (Information financière dans les économies hyperinflationnistes) à l'Argentine à compter du 1er juillet 2018. L'impact négatif de cet ajustement s'élève à 200 points de base sur la croissance à données comparables en Amérique Latine et à 10 points de base sur celle de l'ensemble du groupe L'Oréal sur l'année 2018.*
*(4) L'application de la norme IFRS 15 à compter du 1er janvier 2018 a conduit à retraiter le chiffre d'affaires 2018 réalisé avec les distributeurs lorsque ceux-ci travaillent en tant qu'agents et non pour leur propre compte. L'impact de ce retraitement s'est élevé à 28,2 millions d'euros sur le chiffre d'affaires annuel de la Zone Afrique , Moyen-Orient. L'effet de cette méthode comptable n'est pas matériel sur le compte de résultat et sur le bilan.*

### *Produits professionnels*

**La Division des Produits Professionnels termine l'année à + 2,0 % à données comparables et à - 2,6 % à données publiées.**

L'année est marquée par la reprise de la dynamique de la Division avec une accélération au dernier trimestre. Toutes les zones géographiques, à l'exception de l'Europe de l'Ouest, sont en croissance. Les États-Unis et le Brésil confirment leur retour à la croissance. La zone Asie Pacifique, portée par l'Inde et la Chine, ainsi que l'Europe de l'Est poursuivent leur dynamique.

Le soin du cheveu bénéficie de la forte croissance de *Kérastase* qui conjugue les succès de *Resistance Extentioniste* et des soins personnalisés *Fusio-Dose* au déploiement d'une stratégie omnicanale sélective. La coloration est dynamisée par *Shades EQ* chez *Redken* qui enregistre une nouvelle année de croissance, le succès du lancement *SoColor Cult* chez *Matrix* et la bonne tenue de *Dia* chez *L'Oréal Professionnel*.

### *Produits grand public*

**La Division des Produits Grand Public enregistre au quatrième trimestre une croissance de + 2,8 % à données comparables, et termine l'année à + 2,5 % à données comparables et - 0,7 % à données publiées.**

Les trois grandes marques de la Division sont en croissance. *L'Oréal Paris* et *Maybelline New York* confirment leur très bonne dynamique annuelle et *Garnier* accélère au quatrième trimestre.

Le soin de la peau progresse fortement, avec une croissance mondiale à deux chiffres en soin visage, grâce à l'excellente performance de *Revitalift Filler* de *L'Oréal Paris*, des masques tissus de *Garnier* et des soins pour homme *Men Expert*. Le maquillage continue à croître, porté notamment par *Maybelline New York* et le succès mondial de *Superstay Matte Ink* et *Fit Me!*. En soin du cheveu, les lancements *Elseve Dream Long* et *Fructis Hair Food* ont été très réussis.

La Division fait face à des difficultés persistantes en Europe de l'Ouest, sur un marché toujours atone, et au Brésil. Elle gagne des parts de marché aux États-Unis, en Europe de l'Est et confirme sa forte accélération en Asie grâce notamment à la Chine et à l'Inde.

Le e-commerce confirme sa forte progression.

### *L'Oréal Luxe*

**L'Oréal Luxe progresse de + 14,4 % à données comparables et + 10,6 % à données publiées, avec un second semestre à + 15,1 % à données comparables. La Division surperforme le marché et signe une année historique.**

- Les quatre marques milliardaires de la Division enregistrent une croissance à deux chiffres. *Lancôme* est portée par ses performances en soin de la peau, avec ses franchises *Génifique* et *Absolue*, et le succès incontestable de *La Vie est Belle*. *Yves Saint Laurent* et *Giorgio Armani* réalisent une très belle année en parfums avec *Black Opium*, *Y*, *Sì Passione* et *Acqua di Giò Absolu*, ainsi qu'en teint. *Kiehl's* bénéficie de l'accélération du soin de la peau, avec l'excellente performance de *Line-Reducing Concentrate*. *IT Cosmetics* et *Atelier Cologne* ont poursuivi leur développement avec succès.
- L'Oréal Luxe gagne des parts de marché en Asie Pacifique, plus particulièrement en Chine, avec une croissance à deux chiffres. La Division signe une belle performance sur des marchés dynamiques en *Travel Retail*, en Europe de l'Est et en Amérique Latine. En Europe de l'Ouest et Afrique, Moyen-Orient, elle surperforme des marchés plus difficiles.
- Dans le même temps, la Division poursuit son accélération en e-commerce.

### *Cosmétique Active*

**La Division Cosmétique Active maintient sa forte dynamique de croissance au quatrième trimestre et achève une remarquable année à + 11,9 % à données comparables et + 9,2 % à données publiées.**

La Division poursuit sa conquête de parts de marché dans toutes les zones géographiques à un rythme soutenu, avec une croissance toujours forte en Amérique du Nord et en Asie.

Toutes les grandes marques contribuent à la croissance de la Division.

- *La Roche-Posay* termine l'année en croissance à deux chiffres, propulsée par son innovation anti-rides *Hyalu B5*, ainsi que ses piliers *Anthelios* et *Effaclar*, et réalise de belles performances sur toutes les zones.
- La croissance de *Vichy* est toujours portée par le succès de *Minéral 89*, produit star de l'année.
- *SkinCeuticals* est en très forte croissance dans toutes les zones, et renforce sa position de leader en soin de la peau professionnel aux États-Unis.
- *CeraVe* affiche une croissance à deux chiffres en Amérique du Nord et a été déployée dans plus de 30 pays.
- Le e-commerce accélère fortement et représente plus de 13 % du chiffre d'affaires de la Division.

### *Synthèse multidivisions par zone géographique*

#### Europe de l'Ouest

La zone est en croissance au quatrième trimestre et termine l'année à - 0,3 % à données comparables, et à - 0,7 % à données publiées. En 2018, la zone a été impactée par l'inertie de certains marchés, comme la France et le Royaume-Uni, ainsi que par le ralentissement de la catégorie maquillage.

L'Oréal Luxe, grâce au dynamisme de *Lancôme*, *Giorgio Armani* et *Kiehl's*, tout comme la Division Cosmétique Active, grâce à la croissance rapide de *La Roche-Posay* et au déploiement de *CeraVe*, surperforment leurs marchés respectifs. La Division des Produits Grand Public renforce ses positions en maquillage, grâce aux bons résultats des marques *Maybelline New York* et *Essie*, et, plus récemment, en soin de la peau, grâce au soin anti-âge *L'Oréal Paris* et au nettoyant *Garnier*.

#### Amérique du nord

La zone est à + 2,7 % à données comparables et - 1,6 % à données publiées.

La Division des Produits Grand Public maintient le cap et parvient à accroître ses parts de marché sur les segments du maquillage et de la coloration grâce aux belles performances des marques *L'Oréal Paris*, *Maybelline New York* et *Essie*. Au Luxe, le soin de la peau est un segment très dynamique sur lequel les marques *Kiehl's* et *IT Cosmetics* surperforment le marché. L'Oréal Luxe progresse également plus vite que son marché dans la catégorie des parfums. À la Division des Produits Professionnels, la croissance est portée par les marques *Redken* et *Matrix* ainsi que par l'acquisition de *Pulp Riot*. À noter également la reprise des ventes de la marque emblématique *Kérastase*. La Division Cosmétique Active affiche une belle performance proche de 20 % avec ses marques *CeraVe*, *SkinCeuticals*, *La Roche-Posay* et *Vichy*, toutes en croissance à deux chiffres.

#### Nouveaux Marchés

- **Asie Pacifique :** la zone enregistre une croissance de + 24,1 % à données comparables et de + 20,4 % à données publiées. Les quatre Divisions gagnent des parts de marché. Le dynamisme du consommateur chinois, conjugué à la bonne performance des marques premium et à une croissance rapide dans plusieurs autres marchés d'Asie du Sud-Est ainsi qu'au *Travel Retail*, ont été les principaux leviers de progression de la zone. Les quatre Divisions ont réalisé un quatrième trimestre tonique grâce au succès des ventes enregistrées lors de la fête des célibataires (11/11) en Chine. L'acquisition de *Stylenanda*, au mois de juin, est venue renforcer la position du Groupe dans la zone.
- **Amérique Latine :** la zone est à - 0,4 % à données comparables et à - 8,6 % à données publiées. Les Divisions L'Oréal Luxe et Cosmétique Active enregistrent une forte progression et gagnent des parts de marché. Au Brésil, la Division des Produits Professionnels est en forte croissance, tandis que la performance de la Division des Produits Grand Public reste difficile mais s'améliore au second semestre. L'ajustement pour hyper-inflation au 1er juillet en Argentine a eu un impact négatif - 2,0 % à données comparables sur la croissance annuelle de la zone.
- **Europe de l'Est :** la zone affiche une croissance de + 9,1 % à données comparables et + 0,2 % à données publiées. Cette croissance a été portée par les quatre Divisions, en particulier la Division Cosmétique Active. Par pays, la Turquie, l'Ukraine, la Roumanie et la République tchèque ont affiché une forte dynamique de croissance. Le e-commerce est en croissance très rapide de plus de 50 %.

- **Afrique, Moyen-Orient :** la zone enregistre une croissance de + 4,9 % à données comparables et + 0,2 % à données publiées, malgré un contexte géopolitique défavorable et des marchés atones, notamment au Moyen-Orient. L'Égypte et le Maroc ont réalisé une belle progression et toutes les Divisions ont augmenté leurs parts de marché. L'Afrique du Sud et le Kenya ont évolué positivement, notamment grâce à la Division des Produits Grand Public et le lancement de la gamme *Mixa* pour le corps.

### 1.3.1.3. Résultats consolidés 2018

#### RENTABILITÉ D'EXPLOITATION ET COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

La finalisation, le 7 septembre 2017, de la cession de The Body Shop a conduit à appliquer, sur l'année 2017, la norme IFRS 5 sur les activités cédées. Par cohérence avec l'information financière donnée en dehors des états financiers ci-après, se reporter aux tableaux publiés dans le Document de Référence 2017 (chapitre 4 p 223) décrivant la performance financière du Groupe lorsque The Body Shop faisait partie intégrante des activités poursuivies.

| | 2016 | | 2017 | | **2018** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | En millions d'euros | % CA 2016 | En millions d'euros | % CA 2017 | **En millions d'euros** | **% CA 2018** |
| **Chiffre d'affaires** | **25 837,1** | **100,0 %** | **26 023,7** | **100,0 %** | **26 937,4** | **100,0 %** |
| Coût des ventes | - 7 341,7 | 28,4 % | - 7 359,2 | 28,3 % | - 7 331,6 | 27,2 % |
| **Marge brute** | **18 495,4** | **71,6 %** | **18 664,5** | **71,7 %** | **19 605,8** | **72,8 %** |
| Frais de recherche et développement | - 849,8 | 3,3 % | - 877,1 | 3,4 % | - 914,4 | 3,4 % |
| Frais publi-promotionnels | - 7 498,7 | 29,0 % | - 7 650,6 | 29,4 % | - 8 144,7 | 30,2 % |
| Frais commerciaux et administratifs | - 5 607,0 | 21,7 % | - 5 460,5 | 21,0 % | - 5 624,7 | 20,9 % |
| **RÉSULTAT D'EXPLOITATION** | **4 539,9** | **17,6 %** | **4 676,3** | **18,0 %** | **4 922,0** | **18,3 %** |

La marge brute, à 19 605 millions d'euros, ressort à 72,8 % du chiffre d'affaires, à comparer à 71,7 % en 2017, soit une amélioration de 110 points de base.

Les frais de recherche, à 914 millions d'euros, augmentent de 4,3 %.

Comme annoncé, les frais publi-promotionnels progressent de 80 points de base, à 30,2 % du chiffre d'affaires.

Les frais commerciaux et administratifs, 20,9 % du chiffre d'affaires, sont en réduction de 10 points de base.

Au total, le résultat d'exploitation progresse de + 5,3 % à 4 922 millions d'euros, et ressort à 18,3 % du chiffre d'affaires, soit une amélioration de 30 points de base.

#### RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

La finalisation, le 7 septembre 2017, de la cession de The Body Shop a conduit à appliquer, sur l'année 2017, la norme IFRS 5 sur les activités cédées. Par cohérence avec l'information financière donnée en dehors des états financiers ci-après, se reporter aux tableaux publiés dans le Document de Référence 2017 (chapitre 4 p 223) décrivant la performance financière du Groupe lorsque The Body Shop faisait partie intégrante des activités poursuivies.

Du résultat d'exploitation au résultat net hors éléments non récurrents :

| *En millions d'euros* | 2016 | 2017 | **2018** | Évolution |
|---|---|---|---|---|
| **Résultat d'exploitation** | **4 539,9** | **4 676,3** | **4 922,0** | **+ 5,3 %** |
| Produits et charges financiers hors dividendes reçus | - 19,3 | - 22,9 | - 1,9 | |
| Dividendes Sanofi | 346,5 | 350,0 | 358,3 | |
| **Résultat avant impôt hors éléments non récurrents** | **4 867,1** | **5 003,3** | **5 278,4** | **+ 5,5 %** |
| Impôt sur les résultats hors éléments non récurrents | - 1 216,8 | - 1 250,5 | - 1 286,8 | |
| Résultat net des sociétés mises en équivalence hors éléments non récurrents | - 0,1 | - 0,1 | + 0,1 | |
| Intérêts minoritaires | - 3,0 | - 3,9 | - 4,1 | |
| **Résultat net part du groupe hors éléments non récurrents** (1) | **3 647,2** | **3 748,7** | **3 987,6** | **+ 6,4 %** |
| **BNPA** (2) *(en euros)* | **6,46** | **6,65** | **7,08** | **+ 6,5 %** |
| **RÉSULTAT NET PART DU GROUPE** | **3 105,8** | **3 581,4** | **3 895,4** | **+ 8,8 %** |
| Résultat net dilué par action part du groupe *(en euros)* | 5,50 | 6,36 | 6,92 | |
| Nombre d'actions moyen dilué | 564 509 135 | 563 528 502 | 563 098 506 | |

*(1) 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.*
*(2) Résultat net dilué par action, hors éléments non récurrents part du groupe.*

La charge financière nette ressort à 1,9 million d'euros.

Les dividendes de Sanofi se sont élevés à 358 millions d'euros.

L'impôt sur les résultats hors éléments non récurrents s'est élevé à 1 286 millions d'euros, soit un taux d'imposition de 24,4 %.

Le résultat net part du groupe des activités poursuivies hors éléments non récurrents s'élève à 3 987 millions d'euros, en croissance de + 6,4 %, et de + 10 % à taux de change constants.

Le Bénéfice Net Par Action, à 7,08 euros est en croissance de + 6,5 %.

Les éléments non récurrents part du groupe [1] se sont élevés à - 92 millions d'euros net d'impôts.

Le résultat net part du groupe ressort à 3 895 millions d'euros, en augmentation de 8,8 %.

### RÉSULTAT NET PART DU GROUPE : 3 895 MILLIONS D'EUROS

La finalisation, le 7 septembre 2017, de la cession de The Body Shop conduit à appliquer, sur l'année 2017, la norme IFRS 5 sur les activités cédées.

| *En millions d'euros* | 2016 | 2017 | **2018** | Évolution 2017/2018 |
|---|---|---|---|---|
| **Résultat net part du groupe hors éléments non récurrents [2]** | **3 647,2** | **3 748,7[2]** | **3 987,6** | **+ 6,4 %** |
| Éléments non récurrents nets d'impôts part du groupe [1] | - 541,4 | - 167,2 | - 92,2 | |
| Résultat net des activités non poursuivies part du groupe | - | - | - | |
| **RÉSULTAT NET PART DU GROUPE** | **3 105,8** | **3 581,4** | **3 895,4** | **+ 8,8 %** |

## *Marge brute d'auto-financement, bilan et situation de trésorerie*

La marge brute d'auto-financement s'élève à 5 178 millions d'euros, en croissance de 4,1 %.

Le besoin en fonds de roulement est en diminution de 113 millions d'euros.

À 1 416 millions d'euros, les investissements représentent 5,3 % du chiffre d'affaires.

Le cash-flow net [3] à 3 875 millions d'euros, est en léger retrait après une très forte progression l'année précédente.

Le bilan est particulièrement robuste avec des capitaux propres qui s'élèvent à 26,9 milliards d'euros, et une trésorerie nette de 2 751 millions d'euros au 31 décembre 2018.

## *Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 18 avril 2019*

Le Conseil d'Administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires du 18 avril 2019, un dividende de 3,85 euros, en croissance de + 8,45 %, par rapport au dividende versé en 2018. Ce dividende sera mis en paiement le 30 avril 2019 (date de détachement le 26 avril 2019 à 00 h 00 heure de Paris).

## *Capital social*

À la date du 31 décembre 2018, le capital de la Société est composé de 560 396 652 actions ayant chacune un droit de vote.

## *Résultat d'exploitation Groupe, par Division opérationnelle et par zone géographique*

### PAR DIVISION OPÉRATIONNELLE

| | 2016 | | 2017 | | **2018** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | En millions d'euros | % CA 2016 | En millions d'euros | % CA 2017 | **En millions d'euros** | **% CA 2017** |
| Produits Professionnels | 689 | 20,3 % | 669 | 20,0 % | 652 | 20,0 % |
| Produits Grand Public | 2 417 | 20,2 % | 2 419 | 20,0 % | 2 428 | 20,2 % |
| L'Oréal Luxe | 1 623 | 21,2 % | 1 856 | 21,9 % | 2 072 | 22,1 % |
| Cosmétique Active | 431 | 23,2 % | 471 | 22,6 % | 523 | 23,0 % |
| **TOTAL DIVISIONS OPÉRATIONNELLES** | **5 160** | **20,7 %** | **5 415** | **20,8 %** | **5 675** | **21,1 %** |
| Non alloué[4] | - 654 | - 2,6 % | - 739 | - 2,8 % | - 753 | - 2,8 % |
| **TOTAL GROUPE** | **4 506** | **18,1 %** | **4 676** | **18,0 %** | **4 922** | **18,3 %** |

La rentabilité de la Division des Produits Professionnels s'établit à 20,0 %.

La rentabilité de la Division des Produits Grand Public ressort à 20,2 %, en amélioration de 20 points de base par rapport à 2017.

La rentabilité de L'Oréal Luxe, à 22,1 %, a progressé de 20 points de base.

La rentabilité de la Division Cosmétique Active s'établit à 23,0 %, en progression de 40 points de base.

Les dépenses non allouées s'élèvent à 753 millions d'euros, stables en valeur relative.

*(1) Les éléments non récurrents incluent les dépréciations d'actifs, le résultat net des activités abandonnées, les coûts de restructuration et les effets d'impôts sur éléments non récurrents.*
*(2) Résultat net part du Groupe des activités poursuivies hors éléments non récurrents.*
*(3) Cash-flow net = Marge brute d'auto-financement + variation du besoin en fonds de roulement - investissements.*
*(4) Le « non alloué » correspond aux frais des Directions Fonctionnelles, de recherche fondamentale et aux charges de stock-options et actions gratuites non affectés aux Divisions opérationnelles. En outre, cette rubrique inclut les activités annexes aux métiers du Groupe, telle que les activités d'assurance, de réassurance et bancaires*

### PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

| | 2016 | | 2017 | | 2018 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | En millions d'euros | % CA 2016 | En millions d'euros | % CA 2017 | **En millions d'euros** | **% CA 2018** |
| Europe de l'Ouest [1] | 1 832 | 22,9 % | 1 860 | 22,9 % | 1 683 | 20,9 % |
| Amérique du Nord | 1 392 | 19,6 % | 1 411 | 19,2 % | 1 430 | 19,8 % |
| Nouveaux Marchés [1] | 1 936 | 19,7 % | 2 144 | 20,3 % | 2 562 | 22,0 % |
| **TOTAL ZONES GÉOGRAPHIQUES [2]** | **5 160** | **20,7 %** | **5 415** | **20,8 %** | **5 675** | **21,1 %** |
| Non alloué [3] | - 654 | - 2,6 % | - 739 | - 2,8 % | - 753 | - 2,8 % |
| **TOTAL GROUPE** | **4 506** | **18,1 %** | **4 676** | **18,0 %** | **4 922** | **18,3 %** |

*(1) Au 1er Juillet 2016, l'activité Travel Retail asiatique de la Division Produits Grand Public, qui était précédemment comptabilisée en Europe de l'Ouest, a été rattachée à l'Asie Pacifique. Tous les historiques ont été retraités pour tenir compte de ce changement.*

*(2) Avant non alloué.*

*(3) Le « non alloué » correspond aux frais des Directions Fonctionnelles, de recherche fondamentale et aux charges de stock-options et actions gratuites non affectés aux Divisions opérationnelles. En outre, cette rubrique inclut les activités annexes aux métiers du Groupe, telle que les activités d'assurance, de réassurance et bancaires*

La rentabilité de l'Europe de l'Ouest s'établit à 20,9 %, en diminution de 200 points de base par rapport à 2017.

En Amérique du Nord, la rentabilité ressort à 19,8 %, soit une progression de 60 points de base par rapport à 2017.

Et dans les Nouveaux Marchés, la profitabilité a progressé de 170 points de base par rapport à l'année précédente, et s'établit à 22,0 % du chiffre d'affaires.

## *Chiffre d'affaires des Divisions opérationnelles par métier*

### CHIFFRE D'AFFAIRES

| | | | | Progression à données | |
|---|---|---|---|---|---|
| *En millions d'euros* | 2016 | 2017 | **2018** | comparables | publiées |
| Soins de la peau et solaires | 7 089 | 7 624 | 8 557 | + 15,9 % | + 12,2 % |
| Maquillage | 6 576 | 7 266 | 7 383 | + 5,3 % | + 1,6 % |
| Soins capillaires | 4 779 | 4 559 | 4 358 | + 0,5 % | - 4,4 % |
| Coloration | 3 021 | 3 076 | 2 950 | - 0,6 % | - 4,1 % |
| Parfums | 2 367 | 2 393 | 2 495 | + 7,8 % | + 4,3 % |
| Autres [1] | 1 085 | 1 107 | 1 194 | + 4,3 % | + 7,9 % |
| **TOTAL MÉTIERS COSMÉTIQUES** | **24 916** | **26 024** | **26 937** | **+ 7,1 %** | **+ 3,5 %** |

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

## *Comptes de résultat consolidés simplifiés*

| *En millions d'euros* | 31.12.2016 | 31.12.2017 | **31.12.2018** | % CA 2018 |
|---|---|---|---|---|
| **Chiffre d'affaires** | **25 837,1** | **26 023,7** | **26 937,4** | **100,0 %** |
| **Marge brute** | **18 495,4** | **18 664,5** | **19 605,8** | **72,8 %** |
| Frais de recherche et développement | - 849,8 | - 877,1 | - 914,4 | 3,4 % |
| Frais publi-promotionnels | - 7 498,7 | - 7 650,6 | - 8 144,7 | 30,2 % |
| Frais commerciaux et administratifs | - 5 607,0 | - 5 460,5 | - 5 624,7 | 20,9 % |
| **Résultat d'exploitation** | **4 539,9** | **4 676,3** | **4 922,0** | **18,3 %** |
| **Résultat opérationnel** | **3 996,1** | **4 400,0** | **4 827,3** | |
| Produits et charges financiers hors dividendes reçus | - 19,3 | - 22,9 | - 1,9 | |
| Dividende Sanofi | 346,5 | 350,0 | 358,3 | |
| Impôt sur les résultats | - 1 214,6 | - 901,3 | - 1 284,3 | |
| Intérêts minoritaires | - 2,9 | - 4,1 | - 4,1 | |
| Impact déconsolidation de The Body Shop * | | - 240,1 | | |
| **Résultat net part du groupe** | **3 105,8** | **3 581,4** | **3 895,4** | **14,5 %** |
| Éléments non récurrents (charge - / produit +) | - 541,5 | - 167,2 | - 92,2 | |
| **Résultat net part du groupe hors éléments non récurrents des activités poursuivies **** | **3 647,2** | **3 748,7** | **3 987,6** | **14,8 %** |
| Résultat net dilué par action part du groupe *(en euros)* | 5,50 | 6,36 | 6,92 | |
| Résultat net dilué par action hors éléments non récurrents part du groupe *(en euros)* | 6,46 | 6,65 | 7,08 | |

** La finalisation, le 7 septembre 2017, de la cession de The Body Shop conduit à appliquer, sur l'année 2017, la norme IFRS 5 sur les activités cédées.*

*** Le résultat net part du groupe hors éléments non récurrents des activités poursuivies exclut les dépréciations d'actifs, les coûts de restructuration, les effets d'impôts et les intérêts minoritaires des activités poursuivies.*

## *Ressources et emploi de fonds*

Marge brute d'autofinancement : 5178,1

## *Ratios financiers*

| | 2016 | 2017 | **2018** |
|---|---|---|---|
| *(en % du chiffre d'affaires)* Résultat d'exploitation/Chiffre d'affaires | 17,6 % | 18,0 % | 18,3 % |
| *(en % des capitaux propres)* Résultat net hors éléments non récurrents part du groupe/Capitaux propres d'ouverture | 15,4 % | 15,1 % | 16,1 % |
| *(en % des capitaux propres)* Ratio d'endettement net [1] | n/a | n/a | n/a |
| Marge brute d'auto-financement/Investissements | 3,4x | 3,9x | 3,7x |

*(1) Ratio d'endettement net: (Dettes financières courantes et non courantes - Trésorerie) / Capitaux propres part du groupe.*

### *L'Oréal 2012-2018*

L'annonce le 11 février 2014 de la cession de 50 % de Galderma conduit à appliquer à cette activité la norme IFRS 5 sur les activités cédées. En outre, Innéov est mise en équivalence en application de la norme IFRS 11 au 1er janvier 2014. Les données financières des années 2012 et 2013 ont été retraitées pour tenir compte de ces deux éléments.

| *En millions d'euros* | 2012 (1) | 2013 (8) | 2014 (8) | 2015 | 2016 | 2017 | **2018** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Résultats** | | | | | | | |
| Chiffre d'affaires consolidé | 21 638 | 22 124 | 22 532 | 25 257 | 25 837 | 26 023 | 26 937 |
| Résultat d'exploitation | 3 558 | 3 760 | 3 891 | 4 388 | 4 540 | 4 676 | 4 922 |
| En % du chiffre d'affaires | 16,4 % | 17,0 % | 17,3 % | 17,4 % | 17,6 % | 18,0 % | 18,3 % |
| Résultat avant impôt hors éléments non récurrents | 3 874 | 4 056 | 4 198 | 4 711 | 4 867 | 5 003 | 5 278,4 |
| Résultat net hors éléments non récurrents part du groupe (2) | 2 861 | 3 032 | 3 125 | 3 490 | 3 647 | 3 748 | 3 987,6 |
| Résultat net part du groupe | 2 868 | 2 958 | 4 910 | 3 297 | 3 106 | 3 581 | 3 895,4 |
| Montant total du dividende | 1 380 | 1 507 | 1 511 | 1 742 | 1 858 | 2 006 | 2175 |
| **Bilan** | | | | | | | |
| Actifs non courants | 20 903 | 21 485 | 23 284 | 24 458 | 25 585 | 24 320 | 25 991 |
| Actifs courants hors trésorerie | 6 096 | 6 730 | 6 858 | 7 854 | 8 300 | 7 972 | 8 474 |
| Trésorerie | 2 235 | 2 659 | 1 917 | 1 400 | 1 746 | 3 047 | 3 992 |
| Capitaux propres (3) | 20 925 | 22 651 | 20 197 | 23 617 | 24 504 | 24 819 | 26 933 |
| Situation financière nette (4) | - 1 948 | - 2 320 | 671 | - 618 | - 481 | - 1 872 | - 2 751 |
| Marge brute d'auto-financement | 3 507 | 3 758 | 3 808 | 4 399 | 4 717 | 4 972 | 5 178 |
| **Données par action** *(en euros)* | | | | | | | |
| Résultat net dilué hors éléments non récurrents part du groupe (2) | 4,73 | 4,99 (5) | 5,34 | 6,18 | 6,46 | 6,65 | 7,08 |
| Dividende | 2,30 | 2,50 | 2,70 | 3,10 | 3,30 | 3,55 | 3,85 (6) |
| Cours de l'action en fin d'année (7) | 104,90 | 127,70 | 139,30 | 155,30 | 173,40 | 184,95 | 201,20 |
| Cours de l'action le plus haut de l'année (7) | 106,40 | 137,85 | 140,40 | 181,30 | 177,90 | 197,15 | 214,90 |
| Cours de l'action le plus bas de l'année (7) | 79,22 | 103,65 | 114,55 | 133,40 | 142,65 | 167,75 | 170,30 |
| Nombre d'actions moyen pondéré dilué (7) | 605 305 458 | 608 001 407 | 585 238 674 | 564 891 388 | 564 509 135 | 563 528 502 | 563 098 506 |

*(1) Le bilan 2012 a été retraité pour tenir compte du changement de méthode comptable relatif à l'amendement de la norme IAS 19 révisée.*
*(2) Pour 2012, 2013, 2014 et 2015, il s'agit du résultat des activités poursuivies.*
*(3) Plus intérêts minoritaires.*
*(4) L'excédent net de trésorerie est de 1 948 M€ en 2012, de 2 320 M€ en 2013, 618 M€ en 2015, de 481 M€ en 2016, de 1 872 M€ en 2017 et 2 751 M€ en 2018. La dette nette est de - 671 M€ en 2014.*
*(5) Le résultat net par action, hors éléments non récurrents, part du groupe, publié au 31 décembre 2013 s'établissait à 5,13 €.*
*(6) Dividende proposé à l'Assemblée Générale 18 avril 2019.*
*(7) L'action L'Oréal est cotée en euros depuis le 4 janvier 1999 à la Bourse de Paris, où elle avait été introduite en 1963. Le capital social est de 112 079 330,40 € au 31 décembre 2018 : la valeur nominale de l'action est de 0,20 €.*
*(8) Les bilans au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2013 ont été retraités pour tenir compte du changement de méthode comptable relative à la comptabilisation des taxes selon IFRIC 21.*

### 1.3.1.4. Faits marquants, événements récents et perspectives

#### *Faits marquants de l'année 2018*

- Le 16 mars, L'Oréal a annoncé l'acquisition de ModiFace, société canadienne de renommée mondiale, leader dans le domaine de la réalité augmentée et de l'intelligence artificielle appliqué à la beauté.
- Le 22 mars, L'Oréal et Giorgio Armani ont annoncé la signature d'un accord de renouvellement de leur licence jusqu'en 2050.
- Le 17 avril, le Conseil d'Administration de L'Oréal a décidé, en application de l'autorisation votée par l'Assemblée Générale du 20 avril 2017, de procéder au cours du deuxième trimestre 2018 à des rachats d'actions L'Oréal pour un montant maximum de 500 millions d'euros. 2 497 814 actions ont été rachetées entre le 23 avril et le 29 mai 2018. Les actions ainsi rachetées ont été annulées par le Conseil d'Administration le 26 juillet 2018.
- Le 2 mai, L'Oréal a annoncé l'acquisition de 100 % du capital de Nanda Co. Ltd., l'affaire coréenne de maquillage fondée par Mme Kim So-Hee à Séoul en 2004. Cette acquisition a été finalisée le 20 juin 2018.
- Le 15 mai, L'Oréal a annoncé le lancement de sa première opération mondiale d'actionnariat salarié, déployée dans 52 pays, portant sur un nombre maximum de 500 000 actions. Cette opération, qui a rencontré un grand succès, a donné lieu à une augmentation de capital en date du 24 juillet 2018.
- Le 25 mai, L'Oréal a finalisé l'acquisition de Pulp Riot, la marque de coloration professionnelle qui, depuis 2016 et à l'initiative des deux fondateurs David et Alexis Thurston, crée des contenus avant-gardistes et utilise les médias sociaux pour inspirer les stylistes.
- Le 28 mai, L'Oréal et Valentino ont annoncé la signature d'un contrat de licence à long terme pour la création, le développement et la distribution de parfums et de produits de beauté de luxe sous la marque Valentino.
- Le 13 juin, L'Oréal a pris 49 % du capital de la société tunisienne LiPP-Distribution qui diffuse les marques du Groupe en Tunisie.
- Le 1er août, L'Oréal annonce le projet d'acquisition de la société des Thermes de La Roche-Posay. Cette acquisition permet de pérenniser et de renforcer l'ancrage dermatologique de la marque La Roche-Posay.
- Le 1er août, L'Oréal a annoncé la signature d'un accord pour l'acquisition de la société allemande Logocos Naturkosmetik AG, pionnière dans le domaine des cosmétiques naturels et bio avec des marques comme Logona et Sante. Cette acquisition a été finalisée le 17 octobre.
- Le 21 septembre, L'Oréal annonce un investissement dans le fonds Partech Africa. Cet investissement vient s'ajouter aux prises de participations du Groupe dans des fonds de capital-risque (Partech international ventures, Founders Factory, Raise Investissement).
- Le 24 septembre, L'Oréal a été nommé Global Compact Lead. Cette distinction décernée par le Global Compact des Nations Unies récompense l'engagement continu du Groupe dans la plus large initiative internationale de Développement Durable en entreprise.
- Le 4 octobre, L'Oréal reçoit le Premier Prix pour l'Europe du classement Equileap pour la parité en entreprise. Cette distinction récompense les efforts du Groupe, partout dans le monde, en faveur de la promotion des femmes.
- Le 19 novembre, le Groupe L'Oréal a annoncé deux changements importants au sein de son Comité Exécutif : Christophe Babule est nommé Directeur Général Administration et Finances et remplace Christian Mulliez à compter du 9 février 2019. Cyril Chapuy est nommé Directeur Général de L'Oréal Luxe, à compter du 1er janvier 2019, rattaché à Nicolas Hieronimus, Directeur Général Adjoint en charge des Divisions.
- Le 5 décembre, L'Oréal a annoncé le lancement de BOLD, *Business Opportunities for L'Oréal Development*, un fonds de capital-investissement destiné à prendre des participations minoritaires dans des start-up innovantes à fort potentiel de croissance. Ce fonds vise à investir dans de nouveaux modèles marketing, Recherche & Innovation, digital, distribution, communication, *supply* et packaging.
- Le 20 décembre, le *Covalence EthicalQuote* a attribué à L'Oréal la première place mondiale de réputation éthique, tous secteurs d'activité confondus. Ce classement des plus grandes entreprises cotées du monde reflète la perception des parties prenantes, des médias et la communication des entreprises sur leurs enjeux environnementaux, sociaux, de gouvernance et des droits humains.
- Le 22 janvier 2019, L'Oréal a été reconnu, pour la troisième année consécutive, leader mondial en matière de Développement Durable par le CDP, une organisation à but non lucratif, en obtenant la note A en matière de réduction d'émissions carbone, de gestion de l'eau et de protection des forêts dans sa chaîne d'approvisionnement.

#### *Événement important survenu depuis le début de l'exercice 2019*

Aucun événement significatif n'est intervenu entre la date de clôture et l'arrêté des comptes consolidés par le Conseil d'Administration.

#### *Perspectives 2019*

Dans un contexte économique toujours volatil et incertain, nous sommes confiants, grâce à nos atouts en termes d'innovation, de puissance des marques, de performance digitale et, spécialement, grâce à la grande qualité des équipes partout dans le monde, en notre capacité à poursuivre notre engagement sociétal, surperformer le marché de la beauté en 2019 et à réaliser une nouvelle année de croissance du chiffre d'affaires et des résultats.

### 1.3.1.5. Une politique d'investissement au service des objectifs de long terme

L'Oréal est une entreprise industrielle qui se développe grâce, notamment, à deux types d'investissements :

1. des investissements scientifiques et industriels, qui sont détaillés dans plusieurs rubriques du présent document (voir notamment les rubriques 1.2.7. et 1.2.8.) ;
2. des investissements marketing qui sont permanents et inhérents à l'activité cosmétique du Groupe. En effet, la conquête de nouvelles parts de marché nécessite des études approfondies et spécifiques à chaque situation, ainsi que des dépenses publi-promotionnelles ajustées en fonction de l'ancienneté des Marques, de leur position concurrentielle et de l'évolution constante des désirs des consommateurs à l'écoute desquels se consacrent en permanence les équipes marketing et commerciales des filiales. Enfin, des investissements en matériel de publicité sur le lieu de vente (PLV) assurent une présence optimale des Marques du Groupe dans les points de vente.

Pour des raisons stratégiques et concurrentielles, L'Oréal ne peut donc donner aucune information systématique sur les investissements futurs.

En 2018, les investissements du Groupe se sont élevés à 1 416 millions d'euros [(1)] soit 5,3 % du chiffre d'affaires, un niveau qui reflète la constance des efforts du Groupe, notamment dans les domaines de l'amélioration de l'efficacité industrielle, de la performance de la recherche, du développement digital et de la valorisation des Marques.

Les investissements engagés en 2018 se répartissent de la manière suivante :

- la production et la distribution physique pour environ 27 % des investissements totaux ;
- les investissements marketing, intégrant les moules, la PLV et les boutiques pour 47 % ;
- les investissements informatiques répartis dans chacune de ces catégories ont représenté 20 % des investissements totaux ;
- le solde concerne la Recherche et les différents sièges dans les pays.

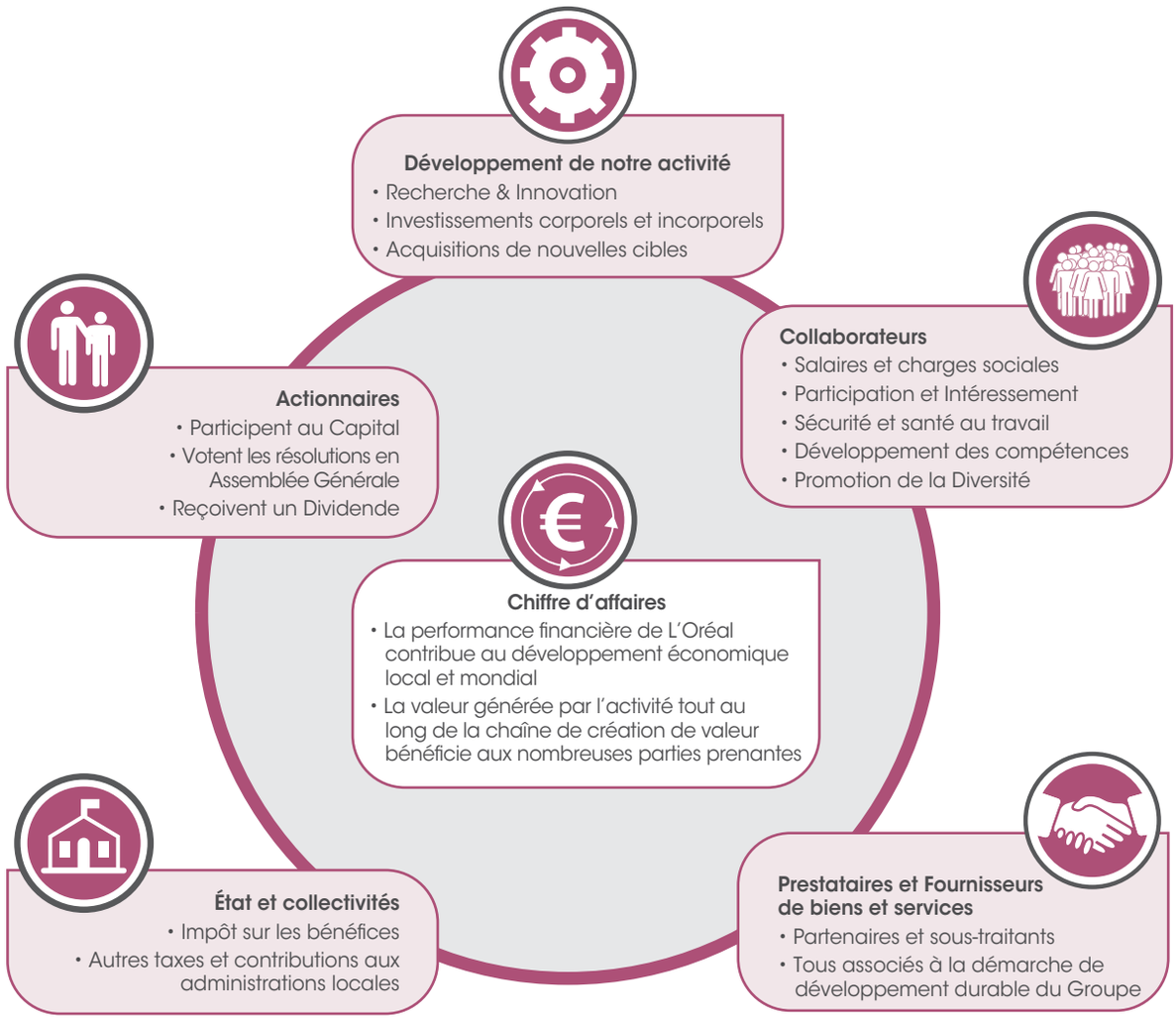
Pour tous ces investissements, voir les notes 3.2.2., 7.2. et 13.2. des « *Comptes consolidés* ».

Malgré leur caractère stratégique, chacun de ces investissements pris individuellement n'est pas d'un montant suffisant, à l'échelle du Groupe, pour justifier une information spécifique.

*(1) Voir tableau de flux de trésorerie, Comptes Consolidés, paragraphe 4.5.*

## 1.3.2. RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE (RSE) : UNE CROISSANCE PÉRENNE ET PARTAGÉE

Les parties prenantes à l'activité du Groupe



## La priorité donnée à l'humain

L'Oréal est porté depuis toujours par des valeurs humanistes qui l'ont conduit à mettre l'individu et le talent au cœur de son organisation. Comme l'affirmait avec conviction son fondateur, Eugène Schueller : « une entreprise, ce n'est pas des murs et des machines mais des Hommes, des Hommes, des Hommes ».

Actifs immatériels stratégiques, ils sont l'un des grands avantages compétitifs du Groupe sur le long terme, aux côtés des marques, de la gouvernance ou de la Recherche.

Le projet humain et social du Groupe s'articule autour de deux priorités : le développement de la performance individuelle des collaborateurs et des futurs leaders d'une part, et la performance sociale d'autre part.

L'Oréal vise depuis toujours une croissance durable et pérenne.

Dès l'origine, le Groupe s'est attaché à accroître sa présence dans toutes les régions du monde, en y appliquant les règles fondamentales d'une entreprise citoyenne. Les produits offerts aux consommateurs répondent aux standards de qualité les plus élevés ; les engagements du Groupe en matière sociale sont de même nature dans toutes ses filiales ; tous les centres de production se conforment aux mêmes règles visant à réduire leur empreinte sur l'environnement. Des audits sociaux sont réalisés chez les fournisseurs des usines et centrales.

Chaque filiale participe, dans la mesure de ses moyens, aux grands programmes de la Fondation d'entreprise L'Oréal, notamment *For Women in Science*, *Beauty for a Better Life* ou aux projets de mécénat du Groupe (voir chapitre 3). Au-delà de ses performances économiques solides sur le long terme, l'entreprise se veut exemplaire et exigeante pour limiter son empreinte sur l'environnement.

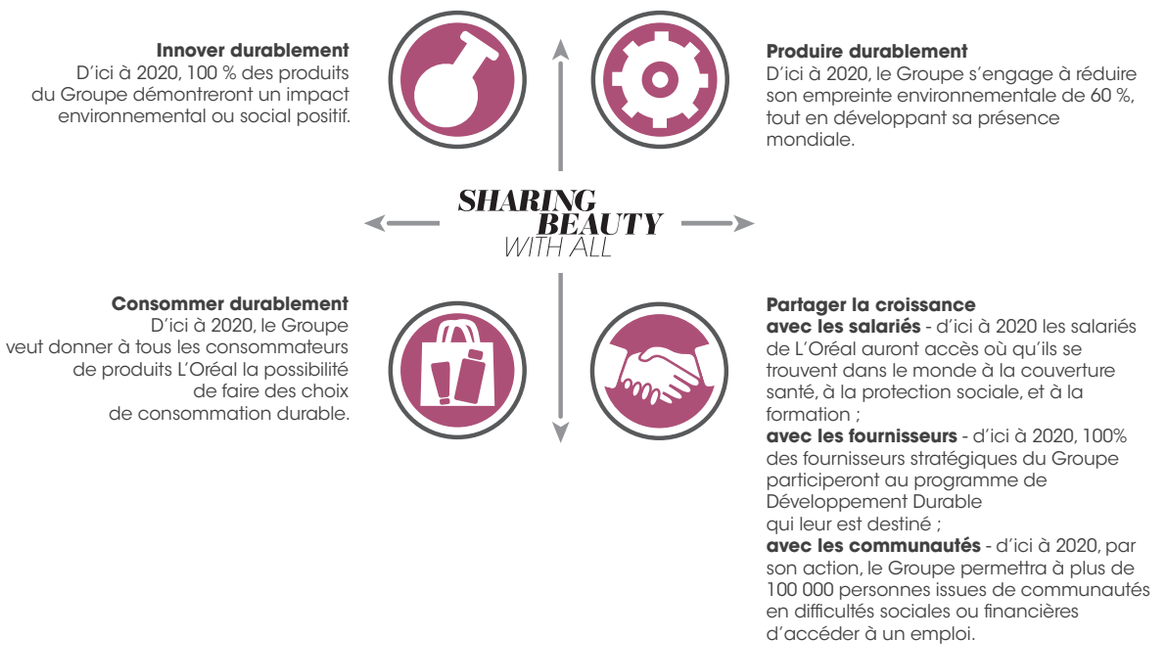
Plus de consommateurs et plus de croissance se conjuguent nécessairement, pour L'Oréal, avec plus de responsabilités. Le Groupe entend développer son activité dans le plus grand respect de l'environnement et de la planète, et renforcer son impact socio-économique sur la vie des gens et des communautés qui l'entourent. C'est pourquoi L'Oréal s'est fixé, en 2013, d'ambitieux Objectifs de Développement Durable formalisés et structurés à un niveau stratégique dans le cadre du programme *Sharing Beauty With All*.

## Le programme RSE du Groupe : *Sharing Beauty With All*

Le programme *Sharing Beauty With All* présente les objectifs que L'Oréal s'est fixé à l'horizon 2020 dans le but de réduire son impact environnemental et de renforcer ses engagements sociaux, tout en partageant sa croissance avec les communautés qui l'environnent. Chaque année, L'Oréal rend compte de façon chiffrée et transparente de sa stratégie et de ses résultats au travers d'indicateurs de performance. Un panel d'experts internationaux indépendants appelé *Panel of Critical Friends* se réunit régulièrement pour examiner les avancées, apporter un regard critique sur les actions menées et suggérer des améliorations.

Le programme *Sharing Beauty With All* se caractérise par sa complète intégration à la chaîne de valeurs de l'entreprise. Il couvre donc l'ensemble des impacts du Groupe organisé selon quatre domaines :

- l'innovation durable, qui vise à améliorer l'empreinte environnementale et sociale des produits (voir le paragraphe 1.2.7 et le chapitre 3) ;
- la production durable, pour réduire l'empreinte environnementale des usines et des centrales de distribution du Groupe, partout dans le monde (voir le paragraphe 1.2.8. et le chapitre 3) ;



- la consommation durable, pour engager les consommateurs et leur offrir la possibilité de faire des choix de consommation durable ;
- le partage de la croissance avec toutes les parties prenantes du Groupe (employés, fournisseurs, communautés).

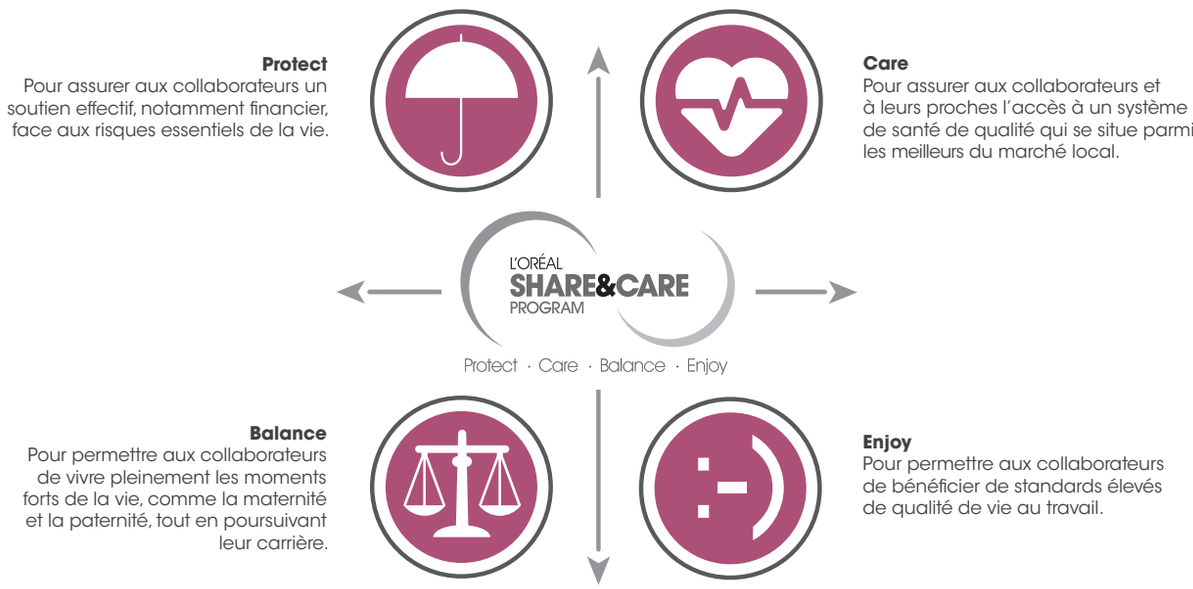
## Partager la croissance

Partager la croissance avec ses parties prenantes est une priorité pour L'Oréal. Dans cet esprit, le Groupe déploie sa vision d'entreprise citoyenne et responsable vis-à-vis de ses collaborateurs, de ses fournisseurs et des communautés avec lesquelles il interagit.

### *... avec les salariés*

*« D'ici à 2020, les salariés [1] de L'Oréal auront accès, où qu'ils se trouvent dans le monde, à la couverture santé, à la protection sociale et à la formation. »*

Le programme *L'Oréal Share & Care* est un programme social de grande envergure initié fin 2013. Il comprend des engagements qui s'articulent autour de 4 axes déployés dans tous les pays : la prévoyance, la santé, la parentalité et la qualité de vie au travail.




### *... avec les fournisseurs*

*« D'ici à 2020, 100 % des fournisseurs stratégiques [2] du Groupe participeront au programme de Développement Durable destiné aux fournisseurs. »*

L'Oréal considère que l'activité de ses fournisseurs fait partie de son empreinte environnementale et sociale élargie. C'est pourquoi le Groupe a décidé d'associer ses fournisseurs à ses engagements sociaux, éthiques et environnementaux. Sont en premier lieu concernés ses fournisseurs dits « stratégiques », qui représentent plus de 80 % des achats directs (matières premières, emballages et sous-traitance) du Groupe.

Dans la continuité de la politique d'achats responsables portée depuis 2002 sous le nom de *L'Oréal Buy & Care*, le programme *Sharing Beauty With All* a permis au Groupe de mieux associer ses fournisseurs à sa démarche RSE en développant une double approche :

- désormais, la sélection des fournisseurs prend en compte leurs performances environnementales et sociales ;
- le Groupe met à leur disposition des outils d'amélioration continue pour leur permettre de mieux s'évaluer et de s'améliorer.

*(1) Soit 100 % des employés sur le périmètre du programme L'Oréal Share & Care (employés permanents du Groupe hors, dans certains pays, les contrats à temps partiel < 21 heures/semaine, les conseillers beauté et employés de boutiques, en sachant que l'intégration des acquisitions récentes et des nouvelles filiales est progressive).*

*(2) Les fournisseurs stratégiques sont les fournisseurs dont la valeur ajoutée est significative pour le Groupe en contribuant par leur poids, leurs innovations, leur alignement stratégique et leur déploiement géographique, à accompagner durablement la stratégie de L'Oréal. A terme, 80 % du montant des achats directs sera couvert par cette démarche. Ainsi, le portefeuille fournisseurs sera constitué en 2020 uniquement de fournisseurs ayant les meilleurs résultats RSE : de nouveaux fournisseurs sélectionnés sur leurs performances, et des fournisseurs historiques conservés car parmi les meilleurs.*

### *... avec les communautés*

*« D'ici à 2020, par son action, le Groupe permettra à plus de 100 000 personnes issues de communautés en difficultés sociales ou financières, d'accéder à un emploi. »*

Du fait de la multiplicité de ses programmes d'achats et de ses sites industriels et administratifs à travers le monde, L'Oréal apporte sa contribution à de nombreux projets de proximité. D'une manière générale, les établissements du Groupe et ses filiales développent des relations de qualité avec les communautés à côté desquelles ils opèrent et s'efforcent de partager leur croissance avec elles.

Cette ambition s'est traduite par un engagement du programme *Sharing Beauty With All* : permettre à plus de 100 000 personnes issues de communautés en difficultés sociales ou financières d'accéder à un emploi à l'horizon 2020. Cela signifie que L'Oréal soutiendra dans l'accès à l'emploi autant de personnes à l'extérieur de l'entreprise qu'il y aura de collaborateurs dans le Groupe.

Pour atteindre cet objectif, L'Oréal met en œuvre divers programmes : formation professionnelle pour les personnes en situation de grande vulnérabilité, inclusion de personnes en situation de handicap ou encore le déploiement de projets de *Solidarity Sourcing*.

### *Solidarity Sourcing*

L'Oréal a créé en 2010 *Solidarity Sourcing*, un programme mondial d'achats solidaires qui a vocation à ouvrir les appels d'offres du Groupe à des entreprises qui emploient des personnes issues de communautés économiquement vulnérables pour leur permettre d'accéder de façon pérenne à un travail et à un revenu, ainsi qu'aux entreprises traditionnellement éloignées de l'accès aux grands appels d'offres internationaux.

Dans ce cadre, les acheteurs travaillent en partenariat avec les représentants du programme *Sharing Beauty With All* implantés dans chaque pays.

## Pour une consommation plus durable

L'Oréal souhaite enfin offrir à ses consommateurs la possibilité de faire des choix de consommation durable. Pour cela, L'Oréal mobilise l'ensemble de ses marques, toutes Divisions confondues, sur deux principaux axes d'actions :

- **L'évaluation et l'amélioration de leur empreinte environnementale et sociale :** les laboratoires de L'Oréal, en lien avec les équipes Développement & Packaging et la Direction RSE, mènent des analyses du portefeuille de formules et d'emballages de chacune des marques du Groupe. Objectif : définir un plan d'innovation durable, qui identifie des leviers d'amélioration sur chacune des gammes et chacun des produits et prévoit un plan d'action. En 2018, ce travail a été mené avec 88 % des marques du Groupe ;
- **L'engagement des consommateurs :** conscient de la capacité de ses marques à mobiliser leurs parties prenantes – partenaires, clients, consommateurs, grand public – sur les grandes causes environnementales et sociales d'aujourd'hui, le Groupe s'est engagé à ce que chacune identifie une cause qui lui soit propre et mène des campagnes de sensibilisation. En 2018, 57 % des marques ont mené ce type d'actions. Par ailleurs, L'Oréal mène depuis 2013 des études quantitatives et qualitatives pour mieux comprendre les attentes de ses consommateurs et identifier la manière la plus engageante de les mobiliser sur les enjeux de Développement Durable dans le secteur de la cosmétique. En 2018, dans le prolongement du Comité Consultatif mis en place en 2016, L'Oréal a poursuivi sa politique active d'écoute des consommateurs sur les sujets de Développement Durable au gré de plusieurs études, menées auprès de panels de consommateurs américains, chinois et européens pour comprendre leurs attentes et affiner ses politiques.

## *Sharing Beauty With All* : engagements à l'horizon 2020, résultats 2018

### INNOVER DURABLEMENT

| OBJECTIFS 2020 | RÉSULTATS 2018 | RAPPEL 2017 |
|---|---|---|
| 100 % des produits L'Oréal démontreront un bénéfice environnemental ou social. À chaque fois qu'un produit sera inventé ou rénové, son profil environnemental ou social sera amélioré sur au moins l'un des critères suivants : | **79 %** des produits nouveaux ou rénovés présentent un profil environnemental ou social amélioré. | 76 % |
| • la nouvelle formule utilise des matières premières renouvelables, issues de ressources durables ou de la chimie verte ; | **43 %** des produits nouveaux ou rénovés présentent un profil environnemental amélioré grâce à une nouvelle formule intégrant des matières premières d'origine renouvelable sourcées de façon responsable ou respectant les principes de la chimie verte. | |
| • la nouvelle formule réduit son empreinte environnementale, notamment en eau ; | **48 %** des produits nouveaux ou rénovés présentent un profil environnemental amélioré grâce à une nouvelle formule dont l'empreinte environnementale a été réduite. | |
| • le profil environnemental du nouveau packaging est amélioré ; | **58 %** des produits nouveaux ou rénovés présentent un profil environnemental amélioré grâce à un packaging amélioré. | |
| • le nouveau produit a un impact social positif. | **31 %** des produits nouveaux ou rénovés présentent un profil social amélioré, car ils intègrent notamment des matières premières issues de programmes de *Solidarity Sourcing*. | |

### PRODUIRE DURABLEMENT

| OBJECTIFS 2020 | RÉSULTATS 2018 | RAPPEL 2017 |
|---|---|---|
| Réduire de 60 % les émissions de $CO_2$ des usines et centrales de distribution en valeur absolue, par rapport à 2005. | **- 77 %** d'émissions de $CO_2$ par les usines et centrales de distribution en valeur absolue par rapport à 2005. | - 73 % |
| Réduire de 60 % la consommation d'eau par unité de produit fini, par rapport à 2005. | **- 48 %** de réduction de la consommation d'eau dans les usines et centrales de distribution par rapport à 2005. | - 48 % |
| Réduire de 60 % la génération de déchets par unité de produit fini, par rapport à 2005. | **- 37 %** de réduction de la génération de déchets dans les usines et centrales de distribution par rapport à 2005. | - 37 % |
| Atteindre « zéro » déchet en décharge. | L'objectif de « zéro » déchet en décharge (hors obligations réglementaires) pour toutes les usines et les centrales de distribution a été atteint. | 0,1 % |
| Réduire de 20% les émissions de $CO_2$ générées par le transport de produits par unité de vente/km, par rapport à 2011. | **- 8 %** d'émissions de $CO_2$ par le transport des produits (en grammes de $CO_2$/unité de vente/km) depuis 2011 avec 413 568 tonnes ☑ de $CO_2$ émises en 2018, ce qui représente 0,0256 g $CO_2$/unité de vente/km. | - 18 % |

### CONSOMMER DURABLEMENT

| OBJECTIFS 2020 | RÉSULTATS 2018 | RAPPEL 2017 |
|---|---|---|
| Un outil d'évaluation établira le profil environnemental et social de tous les nouveaux produits. Toutes les marques rendront ces informations disponibles pour permettre au consommateur de faire des choix de consommation durable. | **100 %** des produits nouveaux ou rénovés en 2018 ont été évalués à travers l'outil SPOT d'évaluation des produits.<br>L'indicateur du pourcentage de marques qui communiquent aux consommateurs une information issue de l'outil SPOT sera complété dès la finalisation du dispositif d'affichage environnemental et social, qui est en cours d'élaboration et sera déployé d'ici fin 2020. | 100 % |
| Chaque marque aura évalué son empreinte environnementale et sociale et aura pris des engagements pour l'améliorer. | **88 %** des marques ont évalué leur impact environnemental et social. | 91 % |
| Chaque marque rendra compte de ses progrès et associera le consommateur à ses engagements. | **57 %** des marques ont effectué une action de sensibilisation auprès des consommateurs. | 46 % |
| Les consommateurs pourront influencer les actions de L'Oréal en matière de Développement Durable, à travers un Comité Consultatif de consommateurs. | En 2018, dans le prolongement du Comité consultatif mis en place en 2016, L'Oréal a poursuivi sa politique active d'écoute des consommateurs sur les sujets de développement durable au gré de plusieurs études, menées auprès de panels de consommateurs américains, chinois et européens pour comprendre leurs attentes et affiner ses politiques. | |

*Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

## PARTAGER LA CROISSANCE...

| OBJECTIFS 2020 | RÉSULTATS 2018 | RAPPEL 2017 |
|---|---|---|
| **... avec les communautés** | | |
| 100 000 personnes issues de communautés en difficulté pourront accéder à un emploi grâce aux programmes suivants : | **63 584** personnes issues de communautés en difficulté ont pu accéder à un emploi. | 53 505 personnes |
| • *Solidarity Sourcing* ; | **56 842** personnes ont accédé à un emploi via le programme *Solidarity Sourcing*. | 48 692 personnes |
| • Formation professionnelle aux métiers de la beauté ; | **5 565** personnes en situation de grande précarité ont été formées aux métiers de la beauté. | 3 771 personnes |
| • Emploi de personnes en situation de handicap. | **1 177** personnes en situation de handicap travaillaient pour L'Oréal. | 1 042 personnes |
| **... avec les fournisseurs** | | |
| Tous les fournisseurs stratégiques [1] seront évalués et sélectionnés sur la base de leurs performances environnementales et sociales. | **83 %** des fournisseurs stratégiques du Groupe ont été évalués et sélectionnés sur la base de leurs performances environnementales et sociales.<br>Ils représentent plus de 73 % du montant des achats directs (matières premières, articles de conditionnement et sous-traitance). Par ailleurs, en 2018, 1 369 audits sociaux ont été réalisés, soit plus de 10 800 depuis 2006. | 82 % |
| Tous les fournisseurs stratégiques [1] auront procédé, avec le soutien du Groupe, à une auto-évaluation de leur politique en matière de Développement Durable. | **93 %** des fournisseurs stratégiques ont procédé, avec le soutien de L'Oréal, à une auto-évaluation de leur politique en matière de Développement Durable.<br>Le pourcentage est issu du calcul du nombre de fournisseurs ayant, en 2018, fait évaluer leurs politiques sociales, environnementales, éthiques, ainsi que leur déploiement chez leurs propres fournisseurs par Ecovadis. | 87 % |
| Tous les fournisseurs auront accès aux outils de formation L'Oréal, destinés à optimiser leur politique en matière de développement durable. | La plateforme de formation en ligne dédiée a été lancée fin octobre 2016. Dans un premier temps accessible aux fournisseurs stratégiques, elle est progressivement déployée. | |
| 20 % des fournisseurs stratégiques seront associés au programme *Solidarity Sourcing*. | **13 %** des fournisseurs stratégiques sont associés au programme *Solidarity Sourcing*. | 9 % |
| **... avec les salariés** | | |
| Les salariés bénéficieront d'une couverture santé alignée sur les meilleures pratiques de leur pays de résidence. | **96 %** des employés permanents du Groupe bénéficient d'une couverture santé alignée sur les meilleures pratiques de leur pays de résidence. | 96 % |
| Les salariés bénéficieront d'une protection financière en cas d'accident de la vie, tels que le décès ou une invalidité totale permanente. | **93 %** des employés permanents du Groupe bénéficient d'une protection financière en cas d'accident de la vie, tels que le décès ou une invalidité totale permanente. | 92 % |
| Les salariés auront accès à une formation, où qu'ils se trouvent dans le monde. | **88 %** des employés du Groupe ont bénéficié d'au moins une formation au cours de l'année 2018. | 78 % |

*(1) Fournisseurs stratégiques = fournisseurs dont la valeur ajoutée est significative pour le Groupe en contribuant par son poids, ses innovations, son alignement stratégique et son déploiement géographique à accompagner durablement la stratégie de L'Oréal.*

# 1.4. UNE ORGANISATION AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DU GROUPE

*L'organisation du Groupe répond à un double enjeu : poursuivre la stratégie qui a fait le succès de L'Oréal ces 110 dernières années et en même temps inventer le L'Oréal de demain, parfaitement adapté à un monde en perpétuel changement.*

## 1.4.1. L'ORÉAL S.A.

L'Oréal S.A. est une société française, dont le siège se trouve en France et qui exerce une activité commerciale spécifique à ce pays. En parallèle, L'Oréal S.A. exerce une fonction de *holding* et de coordination stratégique d'une part et scientifique, industrielle et marketing du Groupe L'Oréal dans le monde d'autre part.

Les filiales développent l'activité du Groupe dans leur pays ou zone d'implantation. À ce titre, elles déterminent la stratégie dans leur marché, font les choix les plus adaptés, fabriquent, ou font fabriquer, et commercialisent les produits qu'elles décident de vendre sur leur marché.

La quasi-totalité des filiales est rattachée à L'Oréal S.A. avec un pourcentage de détention ou de contrôle de 100 % ou avoisinant [1]. Leur liste détaillée figure en annexe des comptes consolidés et sociaux.

## 1.4.2. DIVISIONS OPÉRATIONNELLES

L'activité du Groupe est répartie entre 4 Divisions opérationnelles. Dans les marchés chacune d'entre elles développe et valorise un ensemble de marques propres auprès des consommateurs (cf. paragraphe 1.2.1 « Le Profil du Groupe L'Oréal »).

De manière transversale, le T*ravel Retail* (ou circuit des voyageurs) est un circuit porteur d'image, qui se développe avec la croissance du nombre de voyageurs. Avec la création de la Direction du *Travel Retail* multidivision, le Groupe s'est donné les moyens d'assurer le développement de ce circuit avec une stratégie *global shopper* : une approche sur mesure permettant, dans les destinations privilégiées de chaque nationalité, de personnaliser l'expérience selon les langues, les cultures et les rituels de beauté.

## 1.4.3. ZONES GÉOGRAPHIQUES

Le développement international du Groupe a naturellement conduit L'Oréal à adapter son organisation à la nécessité de coordonner l'implantation et le développement de ses marques sur tous les continents. Ainsi ont été créées différentes zones géographiques qui ont chacune la responsabilité opérationnelle des filiales implantées dans leur pays (cf. paragraphe 1.2.1 « Le Profil du Groupe L'Oréal »).

## 1.4.4. DIRECTIONS DE SUPPORT

Plusieurs Directions spécialisées apportent leur expertise et leur soutien aux Divisions opérationnelles, aux filiales sur les marchés et aux autres activités (cf. paragraphe 1.2.1 « Le Profil du Groupe L'Oréal »).

*(1) Par ailleurs, il est mentionné, en application de l'article L. 232-1 du Code de commerce, que L'Oréal S.A. dispose de succursales.*

# 1.5. LE DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

Le Groupe exerce ses activités dans un environnement en évolution permanente et, comme toute entreprise, L'Oréal est nécessairement exposé à des risques dont la matérialisation pourrait avoir un effet négatif sur ses activités, sa situation financière et son patrimoine, notamment en termes de réputation et d'image.

Pour assurer la pérennité de son développement et la réalisation de ses objectifs, le Groupe veille à anticiper et gérer les risques auxquels il est exposé dans ses différents domaines d'activité.

La gestion des risques de L'Oréal consiste à identifier, évaluer et maîtriser les risques susceptibles d'affecter le bon fonctionnement de la Société et participe également au développement du Groupe en favorisant la bonne utilisation des ressources pour minimiser l'impact des événements négatifs et maximiser la réalisation des opportunités.

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques auxquels est exposé le Groupe, le dispositif de Contrôle Interne doit permettre à la dynamique du développement industriel et économique du Groupe de se réaliser de manière régulière et durable dans un environnement de contrôle adapté à ses métiers.

Le Contrôle Interne est, chez L'Oréal, un dispositif qui s'applique à la Société et à ses filiales consolidées et vise à assurer que :

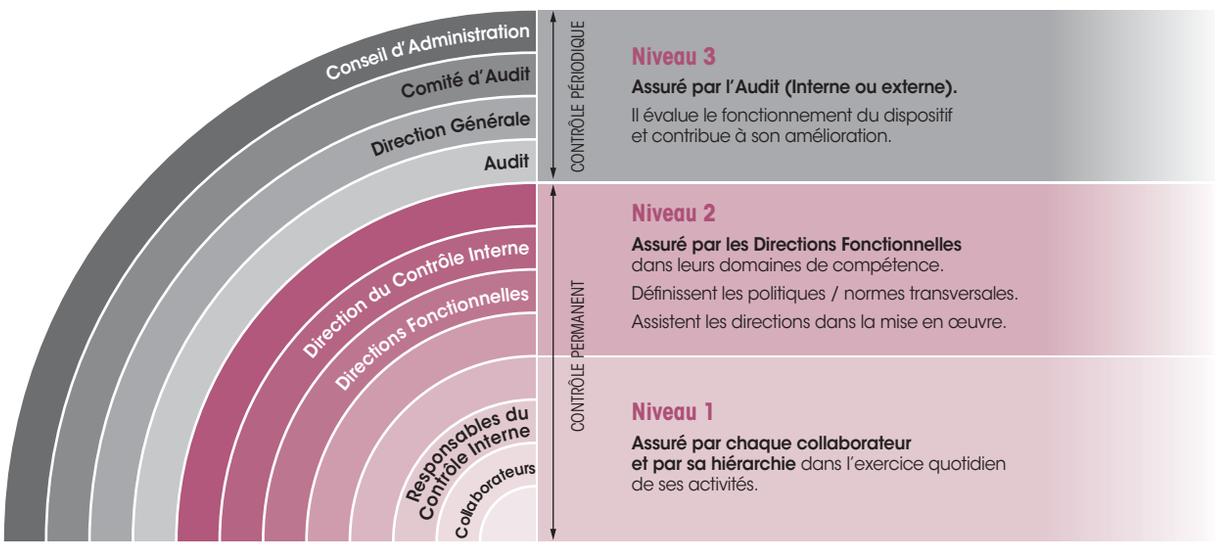
- la réalisation des objectifs économiques et financiers s'effectue en conformité avec les lois et réglementations en vigueur, les principes éthiques et les standards du Groupe ;
- les orientations fixées par la Direction Générale sont mises en œuvre ;
- le patrimoine du Groupe est valorisé, ses actifs et sa réputation protégés ;
- les informations financières et comptables du Groupe sont fiables et élaborées avec sincérité.

L'environnement de contrôle, essentiel au dispositif de Contrôle Interne, à la bonne gestion des risques et à l'application des procédures, s'appuie sur les comportements, l'organisation et les collaborateurs. Chez L'Oréal, il s'inscrit dans une culture d'engagement et de rigueur transmise par les dirigeants et dans la continuité des choix stratégiques du Groupe.

La gestion des risques et du Contrôle Interne est l'affaire de tous, de l'ensemble des collaborateurs aux organes de gouvernance.

Le dispositif de Contrôle Interne fait l'objet d'une surveillance permanente afin de vérifier sa pertinence et son adéquation aux objectifs et enjeux du Groupe.

Voir également au chapitre 2 (paragraphe 2.8) « Facteurs de risques et environnement de contrôle ».



# 2

# Gouvernement d'entreprise*


**2.1.** Cadre de mise en œuvre des principes de gouvernement d'entreprise **48**

**2.1.1.** Le Code AFEP-MEDEF : le code de référence 48

**2.1.2.** L'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'Administration 49

**2.2.** Composition du Conseil d'Administration **51**

**2.2.1** Les principes directeurs 52

**2.2.2.** Liste des mandats et fonctions des mandataires sociaux exercés au 31 décembre 2018 57

**2.2.3.** Évolution des mandats et fonctions des mandataires sociaux 69

**2.3.** Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration **70**

**2.3.1.** Information générale sur les séances en 2018 du Conseil d'Administration et de ses Comités 70

**2.3.2.** L'activité du Conseil d'Administration 71

**2.3.3.** L'activité des Comités du Conseil d'Administration 73

**2.3.4.** Auto-évaluation du Conseil d'Administration 77

**2.3.5.** Annexe : texte intégral du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration 78

**2.4.** Rémunération des membres du Conseil d'Administration **88**

**2.4.1.** Règles de répartition au titre de l'exercice 2018 88

**2.4.2.** Montants versés au titre de l'exercice 2018 88

**2.4.3.** Règles de répartition au titre de l'exercice 2019 89

**2.5.** Rémunération des dirigeants mandataires sociaux **90**

**2.5.1.** Rapport sur les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution de la rémunération applicables aux dirigeants mandataires sociaux, en raison de leur mandat, prévu par l'article L. 225-37-2 du Code de commerce 90

**2.5.2.** Indemnité de départ et régime de retraite 96

**2.5.3.** Procédure de fixation de la rémunération du dirigeant mandataire social 99

**2.5.4.** Rémunération du Président-Directeur Général due ou attribuée au titre de l'année 2018 102

**2.6.** Tableau de synthèse des recommandations du Code AFEP-MEDEF qui n'ont pas été retenues **108**

**2.7.** État récapitulatif des opérations réalisées en 2018 sur les actions L'Oréal par les mandataires sociaux **109**

**2.8.** Facteurs de risques et environnement de contrôle **109**

**2.8.1.** Définition et objectifs du Contrôle Interne 109

**2.8.2.** Composantes du dispositif de Contrôle Interne et de gestion des risques 110

**2.8.3.** Dispositif relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière 115

**2.8.4.** Plan de Vigilance 117

**2.8.5.** Facteurs de risques et gestion des risques 126

**2.9** Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés **141**


* *Ces informations font partie intégrante du Rapport Financier Annuel tel que prévu par l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.*

Ce chapitre rend compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration incluant notamment une synthèse des principes d'organisation garantissant l'équilibre des pouvoirs. Il comporte le texte intégral du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration.

Les éléments constitutifs de la rémunération des mandataires sociaux y sont précisés ainsi que les opérations sur les titres L'Oréal déclarées par les mandataires sociaux en 2018, de même que la politique de rémunération en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

Les procédures de Contrôle Interne et le Plan de Vigilance mis en place par la Société sont également exposés, ainsi que les Facteurs de Risques.

## 2.1. CADRE DE MISE EN ŒUVRE DES PRINCIPES DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

### 2.1.1. LE CODE AFEP-MEDEF : LE CODE DE RÉFÉRENCE

Le code de gouvernement d'entreprise auquel la Société se réfère est le Code AFEP-MEDEF. Il est consultable sur Internet à l'adresse suivante : http://www.medef.com/.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37, alinéa 6 du Code de commerce, le présent chapitre intègre une section spécifique du Rapport de gestion dédiée au gouvernement d'entreprise et rend compte notamment des éléments suivants :

- de la composition du Conseil d'Administration et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein ;
- des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration ;
- du Code de gouvernement d'entreprise auquel la Société se réfère, des dispositions qui ont été écartées et des raisons pour lesquelles elles l'ont été ;
- des principes et des règles arrêtés par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux dirigeants mandataires sociaux ;
- des principes et des critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux dirigeants mandataires sociaux, en raison de leur mandat ;
- des limitations que le Conseil d'Administration apporte aux pouvoirs du Directeur Général.

Les autres informations visées par la section spécifique du Rapport de gestion dédiée au gouvernement d'entreprise sont publiées dans le chapitre 6, et plus particulièrement :

- le tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale des actionnaires (voir le paragraphe 6.2.2.) ;
- les modalités particulières de la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale ou les dispositions des statuts qui prévoient ces modalités (voir le paragraphe 6.1.11.) ;
- les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange (voir le paragraphe 6.3.).

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le présent chapitre identifie dans un tableau de synthèse, les dispositions du Code qui n'ont pas été retenues et explique les raisons de ce choix (voir paragraphe 2.6).

## 2.1.2. L'ÉQUILIBRE DES POUVOIRS AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'Oréal dispose d'un mode de gouvernement d'entreprise adapté à ses spécificités et qui s'inscrit dans une démarche constante de progrès.

### 2.1.2.1. Les modalités d'exercice de la Direction Générale adaptées aux spécificités de L'Oréal

Après une période de cinq années, entre 2006 et 2011, durant laquelle les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général ont été dissociées afin d'assurer une transition harmonieuse entre Sir Lindsay Owen-Jones et M. Jean-Paul Agon, le Conseil d'Administration a décidé en 2011 de réunifier ces fonctions et de nommer M. Jean-Paul Agon Président-Directeur Général de L'Oréal.

L'Assemblée Générale des actionnaires a renouvelé à deux reprises, le 17 avril 2014 et le 17 avril 2018, le mandat d'administrateur de M. Jean-Paul Agon. À l'issue de cette dernière Assemblée, le Conseil d'Administration a décidé de reconduire le cumul des fonctions de Président et de Directeur Général et de les confier à nouveau à M. Jean-Paul Agon, considérant que cette modalité d'exercice de la Direction Générale répondait le mieux aux spécificités de L'Oréal.

Cette décision a été prise, suite aux recommandations du Comité des Nominations et de la Gouvernance, dans le meilleur intérêt de la Société et avec le souci constant que le mode de gouvernement choisi permette d'optimiser les performances économiques et financières du Groupe et de créer les conditions les plus favorables pour son développement à long terme.

En effet, le Conseil d'Administration considère que la qualité et la pérennité de cette performance sont indissociables d'une vision claire des perspectives futures du Groupe, directement partagée avec les membres du Conseil. Cette vision est portée par un Président-Directeur Général qui, ayant fait toute sa carrière dans le Groupe, dispose d'une connaissance précise et opérationnelle des affaires et des métiers. Le secteur d'activité de L'Oréal requiert des prises de décisions rapides dans un environnement international très concurrentiel, le métier de la beauté nécessitant également une communication forte et cohérente.

Par ailleurs, cette modalité d'exercice de la Direction Générale convient à la structure particulière de l'actionnariat de L'Oréal : des actionnaires stables et fidèles avec, en particulier, deux grands actionnaires, très attachés au développement à long terme du Groupe.

### 2.1.2.2. L'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration s'assure d'être en mesure d'exercer pleinement ses missions afin que l'équilibre des pouvoirs soit garanti.

#### *Une composition harmonieuse du Conseil d'Administration*

L'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'Administration repose principalement sur sa composition cohérente et harmonieuse ainsi que sur les qualités de ses administrateurs.

Aux côtés du Président-Directeur Général sont présents trois administrateurs (dont l'un est Vice-Président du Conseil) issus de la famille Bettencourt Meyers, deux administrateurs (dont l'un est Vice-Président du Conseil) issus de la société Nestlé, sept administrateurs indépendants majoritaires au sein du Conseil (sept sur treize, hors administrateurs salariés) et deux administrateurs représentant les salariés.

Tous sont pleinement impliqués et vigilants.

La diversité et la complémentarité des expériences et des expertises (entrepreneuriales, financières, industrielles, digitales, etc.) 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.

L'équilibre entre les administrateurs disposant d'une mémoire historique et ceux plus récemment nommés permet de conjuguer vision nouvelle et cohérence des décisions sur le long terme.

#### *Des relations organisées entre le Conseil et la Direction Générale*

La Direction Générale communique en toute transparence avec tous les administrateurs et les tient régulièrement informés de l'ensemble des aspects de la marche de la Société et de ses performances.

Le Conseil dispose de moyens qui lui permettent de traiter en toute liberté des questions qui le concernent notamment quand il s'agit de déterminer les orientations stratégiques de l'entreprise, de veiller et d'assurer le suivi de leur mise en œuvre et d'en contrôler la bonne gestion. Il a la possibilité de rencontrer les dirigeants de L'Oréal à l'occasion de présentations ou lors des sessions dédiées à la stratégie.

Lieu de réflexion et d'impulsion stratégique, le Conseil d'Administration apporte à la Direction Générale un soutien précieux. Le Président-Directeur Général conduit les travaux du Conseil afin d'obtenir cette adhésion et d'assurer en toute confiance et sérénité le développement de l'entreprise. C'est naturellement dans l'intérêt de tous les actionnaires mais aussi de toutes les parties prenantes que le Président-Directeur Général anime les débats et encourage les discussions au sein du Conseil d'Administration. Celui-ci peut se réunir à tout moment en fonction de l'actualité. Il peut également décider d'organiser des réunions hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (*executive sessions*).

Par ailleurs, si la Direction Générale est investie des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, les opérations d'un montant significatif ou sortant des activités habituelles de la Société sont soumises au Conseil d'Administration.

### *Une gestion attentive des conflits d'intérêts*

Les administrateurs sont tenus d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social et de l'ensemble des actionnaires.

Le Conseil d'Administration évalue chaque année la situation des administrateurs dans le cadre de la prévention des conflits d'intérêts.

Chaque administrateur a l'obligation formelle de déclarer les conflits d'intérêts potentiels qui pourraient le concerner et, en tout état de cause, il doit s'abstenir de participer aux débats et délibérations correspondants.

### *Des Comités du Conseil spécialisés, actifs et efficaces*

La mise en place de Comités d'Études, leur composition et l'élargissement de leurs attributions contribuent au bon équilibre des pouvoirs et sont un point d'attention du Conseil d'Administration.

Tous les Comités comportent des administrateurs indépendants, 60 % pour le Comité d'Audit et le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations et 50 % pour le Comité des Nominations et de la Gouvernance. Le Président de chacun de ces Comités est indépendant. Seul le Comité Stratégie et Développement Durable est présidé par le Président-Directeur Général. Ce dernier ne fait partie d'aucun autre Comité.

Les administrateurs salariés sont actifs au sein des Comités du Conseil. L'un est membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, l'autre du Comité d'Audit.

Ces Comités sont totalement libres de définir leurs ordres du jour respectifs. Ils rendent compte de leurs travaux au Conseil d'Administration dont ils préparent les réunions et auquel ils font des propositions.

Le Conseil, dans le cadre de l'examen de son activité fin 2018, a de nouveau souligné la qualité des travaux et recommandations de ses Comités qui ont contribué à éclairer ses décisions.

### *Une évaluation régulière du mode d'organisation et du fonctionnement du Conseil*

Dans le cadre de l'évaluation annuelle de son mode de fonctionnement, sur la base des meilleures pratiques en matière de gouvernement d'entreprise, les administrateurs se fixent tous les ans de nouveaux objectifs d'amélioration de la qualité de leur organisation. Ils recherchent un mode de fonctionnement optimal et s'assurent qu'ils disposent de tous les atouts nécessaires pour mener leurs missions à bien, en toute liberté.

Ainsi en 2018, le Conseil d'Administration a confirmé que le mode de gouvernance actuel était équilibré et efficace. Les processus de décisions sont clairs, l'équilibre des pouvoirs est bien assuré. Privilégiant une relation directe avec le Président-Directeur Général, il n'estime pas nécessaire la nomination d'un administrateur référent.

### *Un Règlement Intérieur régulièrement mis à jour*

Afin d'encadrer et d'organiser son action, le Conseil d'Administration de L'Oréal s'est doté d'un Règlement Intérieur réaffirmant les principes directeurs de sa mission et les moyens dont il dispose pour accomplir celle-ci.

Le Règlement Intérieur traite tant des aspects formels des missions du Conseil que des droits et obligations des administrateurs (connaissance et respect des textes réglementaires, recommandations et obligations, respect de l'intérêt social, obligation de diligence et d'information, de réserve et de secret, responsabilité en matière de déontologie boursière, etc.).

Il est mis à jour par le Conseil afin de tenir compte de l'évolution des lois et règlements, des bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise et de son propre mode de fonctionnement, notamment dans le cadre de l'évaluation annuelle de ses travaux. La dernière actualisation du Règlement Intérieur date du 10 octobre 2018. Elle concerne les pouvoirs généraux du Conseil d'Administration et les missions du Comité d'audit, suite à la révision du Code AFEP-MEDEF de juin 2018. Le Règlement Intérieur est publié en intégralité dans le présent chapitre.

La composition du Conseil de L'Oréal, les règles qu'il s'impose, son mode de fonctionnement et les travaux qu'il a menés dans l'année, évalués tous les ans par les administrateurs, ainsi que les décisions prises, sont traités aux paragraphes 2.2 et 2.3 ci-après.

Le Conseil tient à rappeler qu'il conduit avant tout ses travaux de manière collégiale, dans un souci éthique, dans le respect de la réglementation et des recommandations de place.

## 2.2. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 31 décembre 2018

| | | | Âge | H/F | Nationalité | Nb de mandats dans des sociétés cotées * | Indépendance | Date initiale de nomination | Échéance du mandat | Ancienneté au Conseil | COMITÉS D'ÉTUDES: Stratégie et Développement Durable | Audit | RH et Rémunérations | Nominations et Gouvernance |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| PDG | M. Jean-Paul AGON | | 62 | H | Française | 1 | | 25/04/2006 | 2022 | 12 | P | | | |
| Françoise BETTENCOURT MEYERS et sa famille | Mme Françoise BETTENCOURT MEYERS | | 65 | F | Française | | | 12/06/1997 | 2021 | 21 | ● | | | |
| | M. Jean-Pierre MEYERS Vice-Président | | 70 | H | Française | | | 15/12/1987 | 2020 | 31 | ● | | ● | ● |
| | M. Jean-Victor MEYERS | | 32 | H | Française | | | 13/02/2012 | 2020 | 6 | | ● | | |
| Administrateurs issus de Nestlé | M. Paul BULCKE** Vice-Président | | 64 | H | Belge Suisse | 2 | | 20/04/2017 | 2021 | 1 | ● | | ● | ● |
| | Mme Béatrice GUILLAUME-GRABISCH | | 54 | F | Française | | | 20/04/2016 | 2020 | 2 | | ● | | |
| Administrateurs indépendants | Mme Sophie BELLON | | 57 | F | Française | 1 | ◆ | 22/04/2015 | 2019 | 3 | | ● | P | P |
| | M. Patrice CAINE | | 49 | H | Française | 1 | ◆ | 17/04/2018 | 2022 | <1 | | | | ● |
| | M. Axel DUMAS | | 48 | H | Française | 1 | ◆ | 17/04/2018 | 2022 | <1 | | ● | | |
| | Mme Belén GARIJO | | 58 | F | Espagnole | 1 | ◆ | 17/04/2014 | 2022 | 4 | | | ● | |
| | M. Bernard KASRIEL | | 72 | H | Française | | ◆ | 29/04/2004 | 2020 | 14 | ● | | | |
| | Mme Virginie MORGON | | 49 | F | Française | 1 | ◆ | 26/04/2013 | 2021 | 5 | | P | | |
| | Mme Eileen NAUGHTON | | 61 | F | Américaine | | ◆ | 20/04/2016 | 2020 | 2 | | | ● | |
| Administrateurs représentant les salariés | Mme Ana Sofia AMARAL | | 53 | F | Portugaise | | | 15/07/2014 | 2022 | 4 | | | ● | |
| | M. Georges LIAROKAPIS | | 56 | H | Française Grecque | | | 15/07/2014 | 2022 | 4 | | ● | | |

◆ *Indépendance au sens des critères du Code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le Conseil d'administration.* ● *Membre du Comité* **P** *Président du Comité*

** Nombre de mandats (hors L'Oréal) exercés dans des sociétés cotées, y compris étrangères, conformément aux dispositions du point 18 du Code AFEP-MEDEF (c'est-à-dire à l'exception des mandats exercés dans les filiales et participations, détenues seul ou de concert, par un dirigeant mandataire social exécutif de sociétés dont l'activité principale est d'acquérir et de gérer de telles participations).*

*** M. Paul Bulcke a été administrateur de L'Oréal de 2012 à juin 2014 et depuis 2017.*

**57**
*âge moyen des administrateurs au 31/12/2018*

**7**
*administrateurs indépendants*

**46%**
*de femmes administrateurs (hors administrateurs représentant les salariés)*

## 2.2.1 LES PRINCIPES DIRECTEURS

### 2.2.1.1 Equilibre de la composition du Conseil d'Administration

Au 31 décembre 2018, le Conseil d'Administration comprend 15 membres :

- le Président-Directeur Général, M. Jean-Paul Agon ;
- trois administrateurs issus de la famille Bettencourt Meyers qui détient 33,14 % du capital : Mme Françoise Bettencourt Meyers, M. Jean-Pierre Meyers (Vice-Président du Conseil) et M. Jean-Victor Meyers ;
- deux administrateurs issus de la société Nestlé qui détient 23,18 % du capital : M. Paul Bulcke (Vice-Président du Conseil) et Mme Béatrice Guillaume-Grabisch ;
- sept administrateurs indépendants : Mme Sophie Bellon, Mme Belén Garijo, Mme Virginie Morgon, Mme Eileen Naughton, M. Axel Dumas, M. Patrice Caine et M. Bernard Kasriel. Le pourcentage d'administrateurs indépendants s'élève à 54 % (7 sièges sur 13 hors administrateurs représentant les salariés) ;
- deux administrateurs représentant les salariés : Mme Ana Sofia Amaral et M. Georges Liarokapis.

Un représentant élu du Comité Central d'Entreprise de L'Oréal, M. Thierry Magontier, assiste également aux réunions du Conseil, avec voix consultative.

La répartition du capital de L'Oréal au 31 décembre 2018 se trouve au chapitre 6 du présent document.

### 2.2.1.2. Politique de diversité appliquée au Conseil d'Administration : des administrateurs expérimentés et complémentaires

Comme chaque année, le Conseil s'est interrogé sur l'équilibre souhaitable de sa composition et celle de ses Comités, notamment en termes de diversité (représentation équilibrée des femmes et des hommes, âges, qualifications et expériences professionnelles).

Les administrateurs de L'Oréal sont d'origines diverses. Ils sont complémentaires du fait de leurs différentes expériences professionnelles, de leurs compétences et de leurs nationalités.

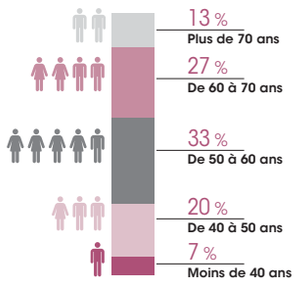
Le Conseil est attentif à maintenir une répartition équilibrée entre des administrateurs ayant une connaissance historique de l'entreprise et des administrateurs entrés plus récemment au Conseil.

**TABLEAU DE SYNTHÈSE DE LA POLITIQUE DE DIVERSITÉ APPLIQUÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION :**

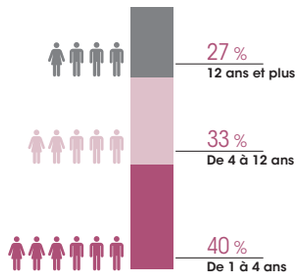
| Critères | Politique et objectifs visés | Modalités de mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice 2018 |
|---|---|---|
| **Âge et ancienneté des administrateurs** | Recherche d'un équilibre générationnel, au-delà du respect des règles du Règlement Intérieur :<br>• pas plus d'un tiers d'administrateurs de plus de 70 ans,<br>• en principe, il est admis que tout administrateur présente sa démission au Conseil avant l'Assemblée Générale qui suit son 73ème anniversaire.<br>Outre l'âge des administrateurs, recherche d'une répartition équilibrée en termes d'ancienneté dans le Conseil. | Les administrateurs ont entre 32 et 72 ans avec une moyenne de 57 ans.<br>Le Conseil estime que sa composition est équilibrée, avec des administrateurs ayant une connaissance historique de L'Oréal et des administrateurs entrés plus récemment dans le Conseil. |
| **Parité**<br>**Représentation des femmes et des hommes** | Respect de la loi Copé-Zimmermann, qui prévoit un minimum de 40 % d'administrateurs d'un même genre dans les Conseils.<br>Souhait de maintenir l'équilibre femmes-hommes autour des 50 % au sein du Conseil.<br>Équilibre femmes-hommes au sein des Comités. | Le Conseil estime que le pourcentage de 46 % d'administratrices atteint depuis avril 2016 correspond à une représentation équilibrée des hommes et des femmes.<br>3 Comités sur 4 sont présidés par une femme (Comité d'Audit, Comité des Nominations et de la Gouvernance et le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations). |
| **Nationalités**<br>**Profils internationaux** | Recrutement de profils internationaux :<br>• recherche d'administrateurs de nationalité étrangère ou de culture internationale,<br>• et/ou ayant une expérience à l'international des marchés stratégiques pour L'Oréal. | Le Conseil compte 7 nationalités différentes (Belgique, Espagne, États-Unis, France, Grèce, Portugal, Suisse).<br>La majorité des administrateurs a une carrière et des responsabilités internationales.<br>6 administrateurs sont basés à l'étranger. |
| **Qualifications et expériences professionnelles** | Recherche de complémentarité dans les expériences des administrateurs.<br>Définition d'un socle de compétences et d'expertises partagées par tous les administrateurs (« tronc commun »).<br>Compétences en lien avec la stratégie et les objectifs de développement de L'Oréal. | Le Comité des Nominations et de la Gouvernance a identifié un ensemble de compétences et d'expertises, validé par le Conseil.<br>(cf ci-après) |

## SYNTHÈSE DES RÉSULTATS OBTENUS AU COURS DE L'EXERCICE 2018 :

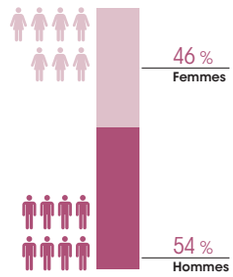
### RÉPARTITION PAR ÂGE




### ANCIENNETÉ DANS LE MANDAT




### RÉPARTITION HOMMES / FEMMES




## QUALIFICATIONS ET EXPERIENCES PROFESSIONNELLES DES ADMINISTRATEURS :

### Socle de compétences et expertises partagées

Tous les administrateurs de L'Oréal apportent au Conseil d'Administration :

- Qualité de jugement
- Ethique
- Souci de l'intérêt de l'entreprise
- Vision stratégique
- Sens de l'innovation et dimension entrepreneuriale
- Ouverture internationale
- Expérience du fonctionnement des instances de Gouvernance

### Compétences en lien avec la stratégie et les objectifs de développement de L'Oréal

Les administrateurs de L'Oréal sont complémentaires du fait de leurs différentes expériences professionnelles et de leurs engagements. Leurs compétences et expertises personnelles recouvrent les domaines suivants en lien avec la stratégie de L'Oréal :

Dotés d'expertises complémentaires, libres de jugement, les administrateurs s'assurent collégialement que les mesures adoptées concourent à la mise en œuvre de la stratégie de L'Oréal.

### 2.2.1.3. Deux administrateurs représentant les salariés depuis juillet 2014

Deux administrateurs représentant les salariés sont membres du Conseil d'Administration et de deux de ses Comités. Avec un prisme particulier lié à leur grande connaissance de l'entreprise, ils apportent un éclairage complémentaire qui enrichit la qualité des débats et les décisions du Conseil et des Comités dont ils sont membres.

Mme Ana Sofia Amaral a été désignée par l'Instance Européenne de Dialogue Social (Comité d'Entreprise Européen). Elle exerce les fonctions de Directeur Scientifique et des Affaires Réglementaires de L'Oréal Portugal.

M. Georges Liarokapis a été désigné par la CFE-CGC, organisation syndicale la plus représentative au sein de L'Oréal pour la France. Il exerce les fonctions de Coordinateur de la Responsabilité Sociale et Environnementale de L'Oréal pour la zone Europe de l'Ouest.

Ils ont tous deux été désignés en 2014 puis 2018 pour un second mandat de 4 ans. Ils ont démissionné de leurs mandats représentatifs du personnel avant de rejoindre le Conseil d'Administration en 2014.

Dès leur prise de fonction, ils ont bénéficié d'un programme de formation dispensé par un organisme externe portant notamment sur le rôle et le fonctionnement du Conseil d'Administration, les droits et obligations des administrateurs et leur responsabilité. Comme tout nouvel administrateur, les administrateurs représentant les salariés ont suivi un parcours d'intégration destiné à parfaire leur connaissance de l'organisation et les activités de la Société, qui s'est notamment traduit par des entretiens individuels avec les principaux dirigeants du Groupe.

Mme Ana Sofia Amaral et M. Georges Liarokapis sont membres respectivement du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, et du Comité d'Audit depuis 2015.

Ils perçoivent des jetons de présence selon les mêmes règles de répartition que les autres administrateurs. Les éléments de leur rémunération en qualité de salarié ne font pas l'objet d'une publication.

### 2.2.1.4. Des administrateurs indépendants

*Tous les administrateurs de L'Oréal sont libres de jugement*

L'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil est assuré avec une définition et un partage très précis des fonctions de chacun.

Tous les administrateurs disposent d'une information permanente et de moyens adaptés à l'exercice de leur mission. Tous ont un devoir de vigilance et participent, en toute indépendance, aux travaux et décisions du Conseil et, le cas échéant, de ses Comités d'Études.

Tous sont soumis au respect des règles en vigueur en matière de conflits d'intérêts.

*Les administrateurs qualifiés d'indépendants au regard des critères définis par le Code AFEP-MEDEF*

Un membre du Conseil est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

Dans cet esprit, les critères qui guident le Conseil pour qualifier un membre d'indépendant sont les critères suivants, spécifiés par le Code AFEP-MEDEF :

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société, salarié ou dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide, salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère ou d'une société consolidée par cette société mère et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil, significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été Commissaire aux Comptes au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être administrateur de la Société depuis plus de douze ans.

Lors de sa séance du 5 décembre 2018, le Conseil d'Administration a examiné au cas par cas la situation de chacun des membres concernés au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code AFEP-MEDEF.

| | Ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif | Absence de mandats croisés | Absence de relation d'affaires significative | Absence de lien familial | Ne pas être Commissaire aux Comptes | Ne pas être administrateur depuis plus de 12 ans | Qualification retenue |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Mme Sophie Bellon | oui | oui | oui | oui | oui | oui | Indépendant |
| M. Patrice Caine | oui | oui | oui | oui | oui | oui | Indépendant |
| M. Axel Dumas | oui | oui | oui | oui | oui | oui | Indépendant |
| Mme Belén Garijo | oui | oui | oui | oui | oui | oui | Indépendant |
| M. Bernard Kasriel | oui | oui | oui | oui | oui | non (2) | Indépendant |
| Mme Virginie Morgon | oui | oui | oui | oui | oui | oui | Indépendant |
| Mme Eileen Naughton | oui | oui | oui (1) | oui | oui | oui | Indépendant |

(1) Le Conseil d'Administration, sur la base des travaux menés par le Comité des Nominations et de la Gouvernance, a analysé le 5 décembre 2018 et comme chaque année, les flux financiers intervenus au cours de l'exercice entre L'Oréal et les sociétés dans lesquelles les administrateurs qualifiés d'indépendants détiennent aussi un mandat ou exercent des fonctions.

S'agissant du caractère significatif de la relation d'affaires, et conformément aux recommandations de l'AMF, le Conseil d'Administration a procédé à une analyse quantitative et qualitative en adoptant une approche large et multicritères (durée et continuité, importance de la relation d'affaires pour L'Oréal et l'administrateur et organisation de la relation).

La situation de Mme Eileen Naughton a été examinée avec une attention particulière.

Concernant les relations d'affaires entre L'Oréal et Google dont Mme Eileen Naughton est cadre dirigeante, le Comité considère après examen qu'elles ne sont pas significatives, tant au regard des achats totaux du Groupe L'Oréal que de la totalité de ses achats médias. Google est un fournisseur digital important pour L'Oréal, sans cependant être exclusif. En outre, la relation d'affaires de Google avec L'Oréal reste extrêmement marginale dans le chiffre d'affaires de Google. Par ailleurs, compte tenu de la fonction Ressources Humaines qu'elle occupe dans le groupe Google, Mme Eileen Naughton ne dispose pas de pouvoir décisionnel sur les contrats constitutifs d'une relation d'affaires avec L'Oréal. Enfin, Mme Naughton s'est engagée à ne pas prendre part à toute discussion ou décision qui pourrait concerner les relations d'affaires entre l'une ou l'autre des sociétés. Les relations d'affaires avec Google ne sont donc pas susceptibles de remettre en cause l'indépendance de Mme Naughton.

**(2)** Le Conseil d'Administration, sur la base des travaux menés par le Comité des Nominations et de la Gouvernance, a examiné attentivement la situation de M. Bernard Kasriel, dont la durée du mandat, renouvelé à 98,49 % le 20 avril 2016, a dépassé 12 ans. Le Conseil d'Administration a pris en compte l'objectivité dont ce dernier a toujours fait preuve lors des débats et décisions du Conseil ainsi que sa capacité à exprimer ses convictions avec des angles spécifiques et différents et formuler un jugement équilibré en toutes circonstances lors des débats du Conseil et notamment vis-à-vis de la Direction Générale. Il fait preuve de façon constante, notamment grâce à son expérience au plus haut niveau comme dirigeant d'un grand groupe international, d'une indépendance d'esprit, d'un recul et d'une liberté de parole remarquables lui permettant à la fois de challenger et de soutenir la Direction Générale dans la définition de la stratégie du Groupe.

Ces qualités conjuguées à une connaissance approfondie du Groupe lui permettent d'appréhender les enjeux de la Société afin de contribuer efficacement aux travaux du Conseil dans le seul intérêt de la Société et à la mise en perspective des décisions tout en veillant à la continuité des débats du Conseil.

Compte tenu de ces éléments d'appréciation analysés concrètement avec beaucoup d'attention, le Conseil d'Administration a estimé que le critère des 12 ans, défini par le Code AFEP-MEDEF parmi cinq autres critères, n'était pas à lui seul suffisant pour que M. Bernard Kasriel perde automatiquement la qualité d'administrateur indépendant.

En résumé, au 31 décembre 2018, 7 membres du Conseil d'Administration sur 13 (hors administrateurs représentant les salariés) sont qualifiés d'indépendants (soit 53,8 % du Conseil d'Administration) :

- Mme Sophie Bellon
- M. Patrice Caine
- M. Axel Dumas
- Mme Belén Garijo
- M. Bernard Kasriel
- Mme Virginie Morgon
- Mme Eileen Naughton

### 2.2.1.5. Des administrateurs responsables

Dans le cadre de la loi et des droits et obligations des administrateurs définis dans le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration de L'Oréal, et conformément au Code AFEP-MEDEF, les administrateurs sont soumis au respect des règles en vigueur en matière de situation de conflits d'intérêts et de déontologie boursière.

#### *Gestion des conflits d'intérêts*

Concernant les conflits potentiels entre les devoirs des administrateurs et leurs intérêts privés, qu'il convient de déclarer en vertu du Règlement Européen n° 809/2004, chaque administrateur établit annuellement une déclaration portant sur les conflits d'intérêts potentiels entre ses devoirs à l'égard de L'Oréal et ses intérêts privés ou autres devoirs, notamment au regard de ses autres mandats et fonctions. Sur la base de ces déclarations, le Conseil n'a identifié aucun conflit d'intérêts à la date de leur établissement.

En tout état de cause, en application du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration de L'Oréal, *« tout administrateur a l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts même potentiel et doit s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante »*.

Enfin, la situation des administrateurs au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code AFEP-MEDEF est examinée chaque année par le Conseil d'Administration et est décrite au paragraphe 2.2.1.4.

Les informations ci-après et visées à l'annexe 1 du Règlement Européen n° 809/2004 contiennent des précisions complémentaires.

#### *Informations relatives aux mandataires sociaux visées à l'annexe 1 du Règlement Européen n° 809/2004*

**Liens familiaux existants entre les mandataires sociaux (article 14.1 de l'annexe)**

Mme Françoise Bettencourt Meyers est l'épouse de M. Jean-Pierre Meyers et la mère de M. Jean-Victor Meyers.

M. Jean-Pierre Meyers est l'époux de Mme Françoise Bettencourt Meyers et le père de M. Jean-Victor Meyers.

M. Jean-Victor Meyers est le fils de Mme Françoise Bettencourt Meyers et de M. Jean-Pierre Meyers.

### Absence de condamnation ou d'incrimination des mandataires sociaux (article 14.1 de l'annexe)

Les mandataires sociaux n'ont pas, à la connaissance de la Société, fait l'objet au cours des cinq dernières années de condamnation pour fraude, de faillite, mise sous séquestre ou liquidation, d'incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris les organismes professionnels désignés), de décision d'un tribunal les empêchant d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

### Conflits d'intérêts potentiels entre les devoirs des mandataires sociaux, à l'égard de L'Oréal, et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs (articles 14.2 et 18.3 de l'annexe)

Le mode d'organisation et de fonctionnement adopté par le Conseil lui permettrait, le cas échéant, de prévenir un éventuel exercice abusif du contrôle par un actionnaire, notamment par la présence de sept administrateurs indépendants au sein du Conseil d'Administration.

Concernant tout arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel un administrateur a été sélectionné en tant que membre du Conseil d'Administration, un accord entre la famille Bettencourt Meyers et Nestlé S.A. échu le 21 mars 2018 portait notamment sur l'engagement de vote réciproque en faveur de la désignation en qualité d'administrateurs de trois membres proposés par la famille Bettencourt Meyers et de deux membres proposés par Nestlé (voir également le paragraphe 6.3.5. « *Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société* »).

La Société a été informée de la participation pour 100 actions de son Président-Directeur Général, M. Jean-Paul Agon, aux engagements collectifs de conservation conclus le 16 décembre 2016 par la société Téthys SAS et les membres de la famille Bettencourt Meyers dans le cadre de la Loi Dutreil. Le Comité des Nominations et de la Gouvernance du 6 décembre 2016 a examiné ce dispositif préalablement à la conclusion de l'engagement et a considéré qu'il n'était pas contestable au regard de l'intérêt social ni de nature à engendrer des conséquences sur la gouvernance de la Société, et il en a informé le Conseil d'Administration.

### Informations sur les contrats de services liant les membres des organes d'administration (article 14.2 de l'annexe)

Les mandataires sociaux ne sont liés ni à L'Oréal ni à l'une de ses filiales par un contrat de services prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

### *Déontologie boursière*

Le Conseil a pris connaissance des règles à appliquer en matière de prévention des manquements d'initiés, notamment celles issues du Règlement Européen Abus de Marché n° 596/2014 entré en application le 3 juillet 2016 et des recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), en particulier concernant les périodes pendant lesquelles il est interdit de réaliser des opérations sur le titre. Il a modifié en conséquence son Règlement Intérieur.

Sur la base des textes de loi, règlements et recommandations de place, le Code de déontologie boursière de L'Oréal rappelle qu'une information privilégiée ne doit être transmise et utilisée qu'à des fins professionnelles.

Une information privilégiée est une information non publique, précise, qui, si elle était rendue publique, pourrait avoir une influence sensible sur le cours de l'action. Cette information privilégiée peut être, notamment, de trois sortes : stratégique, liée à la définition et à la mise en œuvre de la politique de développement du Groupe ; récurrente, liée au calendrier annuel de production et de publication des comptes annuels et intermédiaires, des communications régulières, ou des réunions périodiques consacrées à l'information financière ; ponctuelle, liée à un programme, à un projet ou à une opération financière donnée.

Le Code de déontologie boursière incite à la plus grande prudence quand il s'agit, pour le détenteur d'une information privilégiée, de réaliser ou de faire réaliser des opérations financières sur les titres L'Oréal en Bourse et souligne que les fautes en la matière sont passibles de sanctions pénales. Dans le Règlement Intérieur du Conseil, il est demandé tout spécialement à l'administrateur de ne pas effectuer d'opérations sur les titres L'Oréal précisément pendant certaines périodes et lorsqu'il dispose d'informations privilégiées.

Enfin, les administrateurs communiquent à l'AMF chaque transaction réalisée par eux ou par les personnes qui leur sont étroitement liées sur les titres L'Oréal. Cette obligation leur est périodiquement rappelée par la Société (cf. « *État récapitulatif des opérations réalisées en 2018 sur les titres L'Oréal par les mandataires sociaux* » figurant au 2.7 du présent document).

## 2.2.2. LISTE DES MANDATS ET FONCTIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX EXERCÉS AU 31 DÉCEMBRE 2018

### JEAN-PAUL AGON

Nationalité française
62 ans
Dans le Groupe L'Oréal depuis 1978, après une carrière internationale comme Directeur Général Produits Grand Public en Grèce, de L'Oréal Paris en France, Directeur International de Biotherm, Directeur Général de L'Oréal Allemagne, Directeur Général de la zone Asie, Président et CEO de L'Oréal USA, Jean-Paul Agon a été nommé Directeur Général Adjoint de L'Oréal en 2005, Directeur Général en avril 2006 puis Président-Directeur Général en 2011. Administrateur de L'Oréal depuis 2006, il est Président du Comité Stratégie et Développement Durable. En outre, Jean-Paul Agon est Président de la Fondation d'Entreprise L'Oréal et administrateur d'Air Liquide.

**ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2022**

- Adresse professionnelle : L'Oréal – 41, rue Martre – 92117 Clichy Cedex
- Détient 1 055 000 actions L'Oréal

| AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS | |
|---|---|
| **Société française** | |
| Air Liquide S.A. * | Administrateur |
| **Autre** | |
| Fondation d'Entreprise L'Oréal | Président du Conseil d'Administration |

| MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS | | Échéance du mandat |
|---|---|---|
| **Sociétés étrangères** | | |
| Galderma Pharma S.A. (Suisse) | Administrateur | 2014 |
| L'Oréal USA Inc. (États-Unis) | *Director* | 2014 |

* *Société cotée.*

### FRANÇOISE BETTENCOURT MEYERS

Nationalité française
65 ans
Fille de Mme Liliane Bettencourt, elle-même fille du fondateur de L'Oréal, Eugène Schueller, Françoise Bettencourt Meyers est Présidente de la société holding familiale Téthys depuis le 31 janvier 2012, Présidente du Conseil de Surveillance de la filiale d'investissement Téthys Invest, Présidente de la Fondation Bettencourt Schueller et Présidente d'Honneur de la Fondation Pour l'Audition. Elle est administrateur de L'Oréal depuis 1997 et membre du Comité Stratégie et Développement Durable depuis 2012.

**ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2021**

- Adresse professionnelle : Téthys – 27-29, rue des Poissonniers – 92200 Neuilly-sur-Seine
- Détient 33 182 455 actions L'Oréal

| AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS | |
|---|---|
| **Sociétés françaises** | |
| Téthys SAS | Présidente<br>Présidente du Conseil de Surveillance |
| Téthys Invest SAS | Présidente du Conseil de Surveillance |
| Financière l'Arcouest SAS | Présidente |
| Société Immobilière Sebor SAS | Présidente |
| **Autres** | |
| Fondation Bettencourt Schueller | Présidente du Conseil d'Administration |
| Fondation Pour l'Audition | Présidente d'Honneur et membre du Conseil d'Administration |

| MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS | Échéance du mandat |
|---|---|
| Néant | |

## PAUL BULCKE

Nationalité belge et suisse
64 ans
Président du Conseil d'Administration de la société Nestlé, Paul Bulcke a été administrateur de L'Oréal de 2012 à juin 2014 et depuis 2017. Il est Vice-Président du Conseil d'Administration, membre du Comité Stratégie et Développement Durable, du Comité des Nominations et de la Gouvernance, et du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations. Il est également administrateur de Roche Holding en Suisse.

**ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2021**

- Adresse professionnelle : Nestlé – Avenue Nestlé, 55 – CH 1800 Vevey – Suisse
- Détient 3 000 actions L'Oréal

| PRINCIPALE FONCTION EXERCÉE EN DEHORS DE L'ORÉAL | | |
|---|---|---|
| Nestlé S.A. (Suisse) * | Président du Conseil d'Administration | |
| **AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS** | | |
| **Société étrangère** | | |
| Roche Holding Ltd (Suisse) * | Membre du Conseil d'Administration | |
| **Autres** | | |
| Fondation d'Avenir Suisse (Suisse) | Membre du Conseil | |
| Forum économique mondial (WEF) | Membre *Community of Chairpersons* | |
| Table Ronde des Industriels Européens (Belgique) | Membre | |
| **MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS** | | **Échéance du mandat** |
| **Société française** | | |
| L'Oréal | Administrateur | 2014 |
| **Sociétés étrangères** | | |
| Nestlé Health Science S.A. à Lutry (Suisse) | Membre du *Strategic Advisory Board* | 2017 |
| Nestlé Skin Health S.A. (Suisse) | Membre du *Strategic Advisory Board* | 2017 |
| Cereal Partners Worldwide (Suisse) | Co-Président du Conseil de Surveillance | 2016 |
| Nestlé S.A. | Administrateur Délégué | 2016 |
| **Autre** | | |
| Consumer Goods Forum | Membre du Conseil d'Administration et membre du *Governance Committee* | 2017 |

* *Sociétés cotées.*

## JEAN-PIERRE MEYERS

Nationalité française
70 ans
Administrateur de L'Oréal depuis 1987, Vice-Président du Conseil d'Administration depuis 1994, Jean-Pierre Meyers est membre du Comité Stratégie et Développement Durable, du Comité des Nominations et de la Gouvernance et du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations. Il est Vice-Président du Conseil de Surveillance et Directeur Général de la société holding familiale Téthys, Président de la filiale d'investissement Téthys Invest, Vice-Président de la Fondation Bettencourt Schueller et Président de la Fondation Pour l'Audition.

**ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2020**

- Adresse professionnelle : Téthys – 27-29, rue des Poissonniers – 92200 Neuilly-sur-Seine
- Détient 15 332 actions L'Oréal

| AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS | |
|---|---|
| **Sociétés françaises** | |
| Téthys SAS | Vice-Président du Conseil de Surveillance<br>Directeur Général |
| Téthys Invest SAS | Président et membre du Conseil de Surveillance |
| **Autres** | |
| Fondation Bettencourt Schueller | Vice-Président du Conseil d'Administration |
| Fondation Pour l'Audition | Président et membre du Conseil d'Administration |

| MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS | | Échéance du mandat |
|---|---|---|
| **Société étrangère** | | |
| Nestlé S.A. (Suisse) | Administrateur | 2014 |

## ANA SOFIA AMARAL

Nationalité portugaise
53 ans
Directeur Scientifique et des Affaires Réglementaires de L'Oréal Portugal, Ana Sofia Amaral a été désignée par l'Instance Européenne de Dialogue Social de L'Oréal (Comité d'Entreprise Européen) comme administrateur représentant les salariés en 2014, puis son mandat a été renouvelé en 2018 pour une période de 4 ans. Elle est membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

**ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2022**

- Adresse professionnelle : Rua Dr António Loureiro Borges, Edificio 7 – Arquiparque – Miraflores –2796-959 Linda A Velha – Portugal

| AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS | |
|---|---|
| **Sociétés étrangères** | |
| EMBOPAR Embalagens de Portugal SGPS S.A. | Représentant permanent de L'Oréal Portugal au Conseil d'Administration<br>Membre de la Commission des Rémunérations |
| Sociedade Ponto Verde | Administrateur<br>Membre de la Commission des Rémunérations |

| MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS | Échéance du mandat |
|---|---|
| Néant | |

## SOPHIE BELLON

Nationalité française
57 ans
Présidente du Conseil d'Administration de Sodexo. Après une carrière aux États-Unis dans la finance, elle rejoint Sodexo en 1994 où elle occupe différentes responsabilités, notamment la Direction du pôle Entreprises France (2008 à 2013) et la Direction de la Stratégie Recherche Développement Innovation. Sophie Bellon est administrateur de L'Oréal depuis 2015, Présidente du Comité des Nominations et de la Gouvernance ainsi que du Comité des Rémunérations et des Ressources Humaines et membre du Comité d'Audit.

**ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2019**

- Adresse professionnelle : Sodexo – 255 Quai de la Bataille de Stalingrad – 92130 Issy-Les-Moulineaux
- Détient 1 043 actions L'Oréal

| PRINCIPALE FONCTION EXERCÉE EN DEHORS DE L'ORÉAL | | |
|---|---|---|
| Sodexo * | Présidente du Conseil d'Administration | |
| **AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS** | | |
| **Sociétés françaises** | | |
| Bellon S.A. S | Membre du Directoire | |
| PB Holding SAS S | Présidente | |
| Comité France Chine (CPC) | Membre du Conseil d'Administration | |
| **Autres** | | |
| Association française des entreprises privées (AFEP) | Membre du Conseil d'Administration | |
| Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA) | Membre du Conseil d'Administration | |
| **MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS** | | **Échéance du mandat** |
| **Sociétés françaises** | | |
| Sodexo | Vice-Présidente du Conseil d'Administration<br>Responsable de la Stratégie de Recherche-Développement Innovation | 2016 |
| Bellon S.A. | Présidente du Directoire | 2015 |
| **Autres** | | |
| Fondation Pierre Bellon | Membre Fondateur | 2018 |
| SWIFT (Sodexo Women's International Forum For Talent) | *Co-Chair* | 2018 |

* *Société cotée.*
S *Sociétés du Groupe Sodexo.*

## PATRICE CAINE

Nationalité française
49 ans
Président-Directeur Général du groupe Thales depuis décembre 2014 après avoir occupé des postes de direction dans différentes unités (Aéronautique et Navale, Communication, Navigation et Identification, *Air Systems,* Produits de Radiocommunications, Réseau et Systèmes d'Infrastructure et Systèmes de Protection) de 2002 à 2013. Patrice Caine est administrateur de L'Oréal depuis avril 2018 et membre du Comité des Nominations et de la Gouvernance.

**ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2022**

- Adresse professionnelle : Thales – Tour Carpe Diem – 31 place des Corolles – 92098 Paris La Défense Cedex
- Détient 1 000 actions L'Oréal

| PRINCIPALE FONCTION EXERCÉE EN DEHORS DE L'ORÉAL | | |
|---|---|---|
| Thales* | Président-Directeur Général | |
| **AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS** | | |
| **Société française** | | |
| Naval Group (ex DCNS) | Administrateur | |
| **Autre** | | |
| France Industrie (le Cercle de l'Industrie et le Groupe des Fédérations Industrielles) | Administrateur | |
| **MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS** | | **Échéance du mandat** |
| **Autre** | | |
| École des Mines de Paris | Administrateur | 2016 |

* *Société cotée.*

## AXEL DUMAS

Nationalité française
48 ans
Gérant d'Hermès International depuis 2013, après avoir exercé différentes fonctions dans cette société. En 2003, Axel Dumas rejoint Hermès à la Direction Financière, puis en tant que Directeur commercial France. En 2006, il est nommé Directeur Général d'Hermès Bijouterie, puis en 2008, Directeur Général d'Hermès Maroquinerie-Sellerie. En mai 2011, Axel Dumas est nommé Directeur Général des Opérations d'Hermès International et rejoint le Comité Exécutif du groupe. Axel Dumas est administrateur de L'Oréal depuis avril 2018 et membre du Comité d'Audit.

**ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2022**

- Adresse professionnelle : 24, rue du Faubourg Saint-Honoré – 75008 Paris
- Détient 1 000 actions L'Oréal

| PRINCIPALE FONCTION EXERCÉE EN DEHORS DE L'ORÉAL | |
|---|---|
| Hermès International * [H] | Cogérant |

| AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS | |
|---|---|
| **Sociétés françaises** | |
| Axam 2 | Gérant |
| Comptoir Nouveau de la Parfumerie [H] | Représentant permanent d'Hermès International, administrateur |
| Hermès Sellier [H] | Président<br>Dirigeant mandataire social des Divisions :<br>- Hermès Maroquinerie-Sellerie,<br>- Hermès Commercial,<br>- Hermès Soie et Textiles,<br>- Hermès Vente aux Voyageurs – *Travel Retail*,<br>- Hermès Bijouterie,<br>- Hermès Homme,<br>- Hermès Femme,<br>- Hermès Services groupe,<br>- Hermès Maison |
| Maia | Gérant |
| Mathel | Gérant |
| H51 | Administrateur |
| **Sociétés étrangères** | |
| Faubourg Middle East [H] (Emirats Arabes Unis) | Administrateur |
| Hermès Asia Pacific [H] (Hong Kong) | Administrateur |
| Hermès China [H] (Chine) | Président, administrateur |
| Hermès China Trading [H] (Chine) | Président, administrateur |
| Hermès Japon [H] (Japon) | Administrateur |
| Hermès Korea [H] (Corée du Sud) | Président, administrateur |
| Hermès of Paris [H] (États-Unis) | Président, administrateur |
| La Montre Hermès [H] (Suisse) | Administrateur |

| MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS | | Échéance du mandat |
|---|---|---|
| **Sociétés françaises** | | |
| Ateliers A.S. | Représentant permanent d'Hermès International, administrateur | 2018 |
| Compagnie Hermès de Participations | Représentant permanent d'Hermès International, administrateur | 2018 |
| CHP3 | Président | 2018 |
| Hermès Sellier | Dirigeant mandataire social de la Division Hermès Distribution France | 2018 |
| Castille Investissement | Représentant permanent d'Hermès International, Président | 2016 |
| Hermès Horizons | Président | 2016 |
| Isamyol 28 | Représentant permanent d'Hermès International, Président | 2016 |
| Isamyol 30 | Représentant permanent d'Hermès International, Président | 2016 |
| Isamyol 31 | Représentant permanent d'Hermès International, Président | 2016 |
| Isamyol 32 | Représentant permanent d'Hermès International, Président | 2016 |

| MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS | | Échéance du mandat |
|---|---|---|
| Isamyol 33 | Représentant permanent d'Hermès International, Président | 2016 |
| Grafton Immobilier | Président | 2015 |
| Hermès Italie | Président du Conseil d'Administration, administrateur | 2015 |
| Immobilier du 5 rue de Furstemberg | Représentant permanent d'Hermès International, Président | 2015 |
| Maroquinerie de Normandie | Représentant permanent d'Hermès International, Président | 2015 |
| Motsch-George V | Représentant permanent d'Hermès International, Président | 2015 |
| SCI Boissy Les Mûriers | Représentant permanent d'Hermès International, Gérant | 2015 |
| SCI Boissy Nontron | Représentant permanent d'Hermès International, Gérant | 2015 |
| SCI Edouard VII | Représentant permanent d'Hermès International, Gérant | 2015 |
| SCI Honossy | Représentant permanent d'Hermès International, Gérant | 2015 |
| SCI Les Capucines | Représentant permanent d'Hermès International, Cogérant | 2015 |
| SCI Auger-Hoche | Représentant permanent d'Hermès International, Gérant | 2015 |
| Tannerie de Vivoin | Représentant permanent d'Hermès International, Président | 2015 |
| Créations Métaphores | Représentant permanent d'Hermès International, membre du Conseil de direction | 2015 |
| Isamyol 25 | Représentant permanent d'Hermès International, Président | 2014 |
| CHP2 | Représentant permanent d'Hermès International, Président | 2014 |
| **Sociétés étrangères** | | |
| Boissy Mexico (Mexique) | Administrateur titulaire | 2018 |
| Hermès Canada (Canada) | Président, administrateur | 2018 |
| Hermès de Paris (Mexique) | Administrateur titulaire | 2018 |
| Hermès Grèce (Grèce) | Administrateur | 2018 |
| Hermès Ibérica (Espagne) | Administrateur | 2018 |
| Hermès India Retail and Distributors (Inde) | Administrateur | 2018 |
| Hermès Monte-Carlo (Principauté de Monaco) | Représentant permanent d'Hermès International, Président délégué et administrateur | 2018 |
| Hermès Retail Malaysia (Malaisie) | Président, administrateur | 2018 |
| Herlee (Hong Kong) | Président, administrateur | 2017 |
| Hermès do Brasil (Brésil) | Membre du Conseil consultatif | 2017 |
| Hermès Immobilier Genève (Suisse) | Administrateur | 2016 |
| Hermès Australia (Australie) | Président du Conseil d'Administration, administrateur | 2015 |
| Hermès Benelux Nordics (Belgique) | Administrateur | 2015 |
| Hermès GB (Grande-Bretagne) | Président, administrateur | 2015 |
| Hermès Monte-Carlo (Pricipauté de Monaco) | Représentant permanent d'Hermès Sellier et administrateur | 2015 |
| Hermès Latin America (États-Unis) | Administrateur | 2015 |
| Hermès of Hawaï (États-Unis) | Président, administrateur | 2014 |

* *Société cotée.*
H *Sociétés membres du groupe Hermès.*

## BELÉN GARIJO

Nationalité espagnole
58 ans
Président-Directeur Général de Merck Healthcare, entité regroupant l'ensemble des activités pharmaceutiques du groupe allemand Merck, et membre du Comité Exécutif de ce groupe, Belén Garijo est administrateur de L'Oréal depuis 2014 et membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations. Elle est également administrateur de BBVA (Espagne).

**ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2022**

- Adresse professionnelle : Merck KGAA – Frankfurter STR 250 Postcode F131/314 – 64293 Darmstadt – Allemagne
- Détient 1 000 actions L'Oréal

| PRINCIPALE FONCTION EXERCÉE EN DEHORS DE L'ORÉAL | |
|---|---|
| Merck Healthcare (Allemagne) | Président-Directeur Général |
| **AUTRE MANDAT ET FONCTION EN COURS** | |
| **Société étrangère** | |
| BBVA * (Espagne) | Administrateur |
| **MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS** | |
| Néant | |

* *Société cotée.*

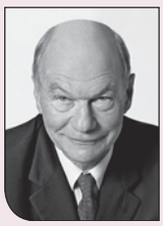
## BÉATRICE GUILLAUME-GRABISCH

Nationalité française
54 ans
Directrice Générale de Nestlé Allemagne, groupe qu'elle rejoint en 2013 après une carrière dans différents groupes de biens de consommation (Colgate-Palmolive, Beiersdorf, Johnson & Johnson, L'Oréal, Coca-Cola), Béatrice Guillaume-Grabisch est administrateur de L'Oréal depuis avril 2016 et membre du Comité d'Audit.

**ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2020**

- Adresse professionnelle : Nestlé – AG Lyoner Straße 23 – 60528 Frankfurt am Main – Allemagne
- Détient 1 400 actions L'Oréal

| PRINCIPALE FONCTION EXERCÉE EN DEHORS DE L'ORÉAL | | |
|---|---|---|
| Nestlé Allemagne | Directrice Générale | |
| **AUTRE MANDAT ET FONCTION EN COURS** | | |
| **Société étrangère** | | |
| MarkenVerband/Association des producteurs de marques (Allemagne) | Membre du Directoire | |
| **MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS** | | **Échéance du mandat** |
| **Société étrangère** | | |
| Henkel (Allemagne) | Administrateur | 2016 |



## BERNARD KASRIEL

Nationalité française
72 ans
Ancien Directeur Général de Lafarge, Bernard Kasriel est administrateur de L'Oréal depuis 2004, membre du Comité Stratégie et Développement Durable.

**ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2020**

- Adresse professionnelle : 1, rue Saint-James – 92200 Neuilly-sur-Seine
- Détient 1 525 actions L'Oréal

**AUTRE MANDAT ET FONCTION EN COURS**

Néant

| MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS | | Échéance du mandat |
|---|---|---|
| **Société française** | | |
| Arkema S.A. | Administrateur | 2017 |
| **Société étrangère** | | |
| Nucor (États-Unis) | *Director* | 2018 |

## GEORGES LIAROKAPIS

Nationalité française et grecque
56 ans
Coordinateur de la Responsabilité Sociétale et Environnementale de L'Oréal pour la zone Europe de l'Ouest, Georges Liarokapis a été désigné par la CFE-CGC comme administrateur représentant les salariés en 2014, puis son mandat a été renouvelé en 2018 pour une période de 4 ans. Il est membre du Comité d'Audit.

**ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2022**

- Adresse professionnelle : 41, rue Martre – 92117 Clichy Cedex

**AUTRE MANDAT ET FONCTION EN COURS**

Néant

| MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS | Échéance du mandat |
|---|---|
| Néant | |

## JEAN-VICTOR MEYERS

Nationalité française
32 ans
Membre du Conseil de Surveillance de la société holding familiale Téthys depuis janvier 2011, membre du Conseil de Surveillance de la filiale d'investissement Téthys Invest et Président de la société Exemplaire, Jean-Victor Meyers est administrateur de L'Oréal depuis 2012 et membre du Comité d'Audit.

**ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2020**

- Adresse professionnelle : Téthys – 27-29, rue des Poissonniers – 92200 Neuilly-sur-Seine
- Détient 1 500 actions L'Oréal

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS**

| | |
|---|---|
| **Sociétés françaises** | |
| Téthys SAS | Membre du Conseil de Surveillance |
| Téthys Invest SAS | Membre du Conseil de Surveillance |
| Exemplaire SAS | Président |
| Constantine Capital SAS | Président |

**MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS**

Néant

## VIRGINIE MORGON

Nationalité française
49 ans
Présidente du Directoire d'Eurazeo où elle est entrée en 2008, après seize années chez Lazard, et Présidente d'Eurazeo North America Inc. (USA). Elle est également *Co-Chair* du Comité de Paris de Human Rights Watch. Virginie Morgon est administrateur de L'Oréal depuis 2013 et Présidente du Comité d'Audit.

**ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2021**

- Adresse professionnelle : 745 Fifth Avenue – 10151 New York – USA
- Détient 1 745 actions L'Oréal

| PRINCIPALE FONCTION EXERCÉE EN DEHORS DE L'ORÉAL | |
|---|---|
| Eurazeo * E | Présidente du Directoire |
| **AUTRES MANDATS ET FONCTIONS EN COURS** | |
| **Sociétés françaises** | |
| Idinvest Partners E | Présidente du Conseil de Surveillance |
| **Sociétés étrangères** | |
| Alpine Newco Inc. (USA) E | *Chief Executive Officer*/Présidente |
| Eurazeo North America Inc. (USA) E | Présidente |
| Moncler SpA (Italie) * E | Vice-Présidente du Conseil d'Administration |
| **Autre** | |
| Human Rights Watch | *Co-Chair* du Comité de Paris |

| MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS | | Échéance du mandat |
|---|---|---|
| **Sociétés françaises** | | |
| Eurazeo | Directeur Général | 2018 |
| Asmodee Holding | Présidente du Conseil de Surveillance | 2018 |
| Eurazeo PME | Présidente du Conseil de Surveillance | 2018 |
| Grandir (Investissement les Petits Chaperons Rouges) | Membre du Conseil de Surveillance | 2018 |
| CPK | Vice-Présidente du Comité de Surveillance | 2018 |
| Vivendi | Membre du Conseil de Surveillance | 2018 |
| Legendre Holding 43 (Investissement People Doc) | Présidente | 2017 |
| Legendre Holding 44 (Investissement Fintrax) | Présidente | 2017 |
| Legendre Holding 47 (Invest. Les Petits Chaperons Rouges) | Présidente | 2017 |
| AccorHotels | Administrateur | 2016 |
| Elis | Membre du Conseil de Surveillance | 2016 |
| Holdelis | Membre du Conseil d'Administration | 2016 |
| LH APCOA | Directeur Général | 2016 |
| Legendre Holding 45 | Présidente | 2016 |
| Legendre Holding 46 | Présidente | 2016 |
| Elis | Présidente du Conseil de Surveillance | 2015 |
| Holdelis | Présidente du Conseil d'Administration | 2014 |
| Legendre Holding 33 | Présidente | 2014 |
| **Sociétés étrangères** | | |
| Abasic SL (Espagne) | Administrateur | 2018 |
| Open Road Parent LLC (USA) | *Member of the Board of Directors* | 2018 |
| Trader Interactive LLC (USA) | *Member of the Board of Directors* | 2018 |
| APCOA Group GmbH (Allemagne) | *Managing Director* | 2016 |
| Broletto 1 Srl (Italie) | Présidente du *Board of Directors* | 2015 |
| Euraleo Srl (Italie) | Gérante | 2015 |
| APCOA Parking AG (Allemagne) | Présidente du *Supervisory Board* | 2014 |
| APCOA Parking Holdings Gmbh (Allemagne) | Présidente de *l'Advisory Board* | 2014 |
| Intercos SpA (Italie) | Gérante | 2014 |
| **Autre** | | |
| *Women's Forum* (WEFCOS) | Membre du Conseil d'Administration | 2014 |

* *Sociétés cotées.*
E *Filiales ou participations d'Eurazeo (seul ou de concert).*

## EILEEN NAUGHTON

Nationalité américaine
61 ans
*Vice President People Operations* au sein du groupe Google qu'elle rejoint en 2006 après différentes responsabilités au sein de Time Warner, dont la présidence de Time Group de 2002 à 2005, Eileen Naughton est administrateur de L'Oréal depuis 2016 et membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

**ÉCHÉANCE DU MANDAT : 2020**

- Adresse professionnelle : Google Inc. – 1600 Amphitheatre Parkway, Mountain View, CA 94043 USA
- Détient 1 000 actions L'Oréal sous forme d'ADR *(American Depositary Receipt)*

| PRINCIPALE FONCTION EXERCÉE EN DEHORS DE L'ORÉAL | | |
|---|---|---|
| Google Inc. (USA) | *Vice President, People Operations* | |
| **MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET EXPIRÉS** | | **Échéance du mandat** |
| **Sociétés étrangères** | | |
| Google UK & Ireland | *Vice President Managing Director* | 2016 |
| XO Group (USA) | *Director* | 2014 |

## 2.2.3. ÉVOLUTION DES MANDATS ET FONCTIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

### Évolutions en 2018

- **Renouvellement du mandat de M. Jean-Paul Agon**

L'Assemblée Générale du 17 avril 2018 a renouvelé le mandat de M. Jean-Paul Agon pour une durée de 4 ans.

M. Jean-Paul Agon est entré dans le Groupe L'Oréal en 1978 et est administrateur depuis 2006. Il est Président-Directeur Général de L'Oréal depuis 2011.

- **Renouvellement du mandat de Mme Belén Garijo**

L'Assemblée Générale du 17 avril 2018 a renouvelé le mandat d'administrateur de Mme Belén Garijo pour une durée de 4 ans.

- **Démission de son mandat d'administrateur de M. Charles-Henri Filippi**

Le Conseil d'Administration du 8 février 2018 a pris acte de la démission de M. Charles-Henri Filippi, du fait de sa nomination chez Lazard en mars 2018 en qualité d'associé gérant, compte tenu de la nature des relations d'affaires existant entre Lazard et L'Oréal. Le mandat d'administrateur de M. Filippi, nommé administrateur en 2007, a pris fin le 8 février 2018.

- **Fin du mandat d'administrateur de M. Xavier Fontanet**

M. Xavier Fontanet, administrateur depuis 2002, n'a pas souhaité solliciter le renouvellement de son mandat.

- **Nomination d'un nouvel administrateur : M. Patrice Caine**

L'Assemblée Générale du 17 avril 2018 a nommé M. Patrice Caine administrateur pour une durée de 4 ans. M. Caine est Président-Directeur Général de Thales.

- **Nomination d'un nouvel administrateur : M. Axel Dumas**

L'Assemblée Générale du 17 avril 2018 a nommé M. Axel Dumas administrateur pour une durée de 4 ans. M. Dumas est Gérant de Hermès International.

### Évolutions prévues en 2019

- **Renouvellement du mandat de Mme Sophie Bellon**

Mme Sophie Bellon est administrateur de L'Oréal depuis avril 2015. Elle préside deux Comités : le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, et le Comité des Nominations et de la Gouvernance. Elle est également membre du Comité d'Audit.

Mme Sophie Bellon, 57 ans, est depuis janvier 2016 Présidente du Conseil d'Administration de Sodexo, après avoir occupé pendant plus de 20 ans différentes responsabilités au sein de ce groupe.

Sodexo, leader mondial des services de qualité de vie, est implanté dans 72 pays et compte 460 000 collaborateurs dans le monde.

Mme Bellon est un administrateur indépendant, très impliquée dans les travaux des Comités, qui apporte au Conseil sa connaissance pluridisciplinaire de l'entreprise, son expertise client, sa maîtrise des sujets de gouvernance, sa vision stratégique et ses engagements en matière de responsabilité sociale et sociétale.

Sur les quatre années de son mandat d'administrateur, l'assiduité de Mme Bellon s'établit à 100 % pour les réunions du Conseil d'Administration et à 96 % pour les trois Comités dont elle est membre.

- **Nomination d'un nouvel administrateur : Mme Fabienne Dulac**

Sur recommandation du Comité des Nominations et de la Gouvernance, le Conseil d'Administration soumet au vote de l'Assemblée Générale la nomination en qualité d'administrateur de Mme Fabienne Dulac, Directrice Générale adjointe du groupe Orange et Présidente Directrice Générale d'Orange France, pour une durée de quatre années.

Mme Fabienne Dulac, 51 ans, de nationalité française, est titulaire d'un DEA de Sociologie Politique obtenu après un parcours universitaire en Histoire et en Lettres Modernes.

Après une première expérience au Ministère de l'Intérieur, elle rejoint le monde de l'entreprise en 1993 et intègre VTCOM, société de développement de services multimédia en tant que responsable de la communication et du marketing.

Mme Dulac intègre France Télécom en 1997, au sein de la Division Multimédia. Ses responsabilités, en tant que Directrice de la communication externe, s'étendent à l'ensemble des activités multimédia de France Télécom ; elle contribue notamment à la création de Wanadoo. Pendant dix ans, elle occupe différentes fonctions dans le marketing, le business développement et la relation client. En 2008, elle est nommée Directrice des activités digitales d'Orange France. En 2011, Mme Dulac devient Directrice Orange Nord de France en charge des opérations sur le territoire puis se voit confier en 2013 la Direction de la communication d'Orange France. En 2015, Mme Dulac prend la Direction d'Orange France et rejoint le Comité Exécutif en tant que CEO d'Orange France.

Mme Dulac est nommée Directrice Générale adjointe du groupe Orange en mai 2018. Elle est également administrateur d'Orange Bank et de Willa (incubateur au service de l'entrepreneuriat féminin).

Mme Fabienne Dulac apportera au Conseil d'Administration de L'Oréal sa connaissance de l'industrie du numérique, du consommateur et de la relation client, son expertise en Ressources Humaines et son expérience de pilotage d'une organisation en forte transformation. Mme Dulac apportera également sa vision personnelle tirée de sa formation et de son parcours, ainsi que son sens de l'innovation alliés à de grandes qualités humaines.

# 2.3. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

## 2.3.1. INFORMATION GÉNÉRALE SUR LES SÉANCES EN 2018 DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS

Le Conseil s'est réuni à 7 reprises en 2018.

Quatre Comités préparent les débats et les délibérations du Conseil. 16 réunions ont été organisées en 2018 : 4 pour le Comité Stratégie et Développement Durable, 4 pour le Comité d'Audit, 5 pour le Comité des Nominations et de la Gouvernance et 3 pour le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Les administrateurs peuvent proposer à l'ordre du jour des travaux du Conseil et de ses Comités, en totale indépendance, tout sujet utile à la bonne gouvernance. Les administrateurs de L'Oréal sont régulièrement informés de l'ensemble des activités de la Société et de ses performances dans un univers très concurrentiel.

Les réunions du Conseil se tiennent le plus souvent en présence de dirigeants de l'entreprise invités compte tenu de l'actualité du développement de L'Oréal et des nombreux aspects de sa stratégie. Dans un dialogue ouvert et constructif, les échanges, en confiance, participent à la qualité des travaux des administrateurs. Les débats au sein du Conseil, encouragés par le Président, se font de manière transparente et approfondie.

- *Executive sessions*

Les administrateurs se réunissent au moins une fois par an hors la présence du dirigeant mandataire social, des administrateurs représentant les salariés et de tout autre collaborateur du Groupe (article 4.2 du Règlement Intérieur). Une *executive session* s'est tenue à la suite du Conseil d'Administration du 5 décembre 2018.

Le Comité d'Audit se réunit également deux fois par an en présence des Commissaires aux Comptes et en l'absence de tout représentant de la Direction Générale, à l'issue des réunions consacrées à l'examen des comptes annuels et semestriels. Ces deux réunions se sont tenues les 8 février et 26 juillet 2018.

- *Assiduité*

La préparation et la tenue des réunions du Conseil d'Administration et de ses Comités requièrent une disponibilité et un investissement importants des administrateurs.

En 2018, le taux d'assiduité aux séances du Conseil a été en moyenne de 92 %. Le taux d'assiduité individuel aux réunions du Conseil et des Comités d'Études est précisé ci-après.

La répartition des jetons de présence, établie selon l'assiduité de chacun des administrateurs aux réunions du Conseil et la présence dans ses différents Comités, est détaillée dans la section 2.4 du présent document.

**ASSIDUITÉ INDIVIDUELLE DES ADMINISTRATEURS EN 2018 AUX RÉUNIONS DU CONSEIL ET DES COMITÉS**

| | Conseil d'Administration | Comité Stratégie et Développement Durable | Comité d'Audit | Comité des Nominations et de la Gouvernance | Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations |
|---|---|---|---|---|---|
| Jean-Paul Agon | 100 % | 100 % | | | |
| Françoise Bettencourt Meyers | 86 % | 100 % | | | |
| Paul Bulcke | 100 % | 100 % | | 100 % | 100 % |
| Jean-Pierre Meyers | 100 % | 100 % | | 100 % | 100 % |
| Ana Sofia Amaral | 100 % | | | | 100 % |
| Sophie Bellon | 100 % | | 100 % | 100 % | 100 % |
| Patrice Caine (à partir du 17/04/2018) | 60 % | | | 67 % | |
| Axel Dumas (à partir du 17/04/2018) | 60 % | | 100 % | | |
| Belén Garijo | 100 % | | | | 67 % |
| Béatrice Guillaume-Grabisch | 100 % | | 100 % | | |
| Bernard Kasriel | 100 % | 100 % | | | |
| Georges Liarokapis | 100 % | | 100 % | | |
| Jean-Victor Meyers | 100 % | | 100 % | | |
| Virginie Morgon | 86 % | | 100 % | | |
| Eileen Naughton | 71 % | | | | 100 % |
| MOYENNE 2018 | 92 % | 100 % | 100 % | 93 % | 95 % |

## 2.3.2. L'ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### 2.3.2.1. Missions générales et Règlement Intérieur

Les administrateurs contrôlent la gestion économique et financière du Groupe et participent à la définition de sa stratégie. Ils examinent et approuvent les grandes lignes d'actions retenues par la Direction Générale, qui les met en œuvre.

Dans ce cadre, le Conseil recherche en permanence un mode de fonctionnement qui, tout en respectant rigoureusement la loi, assure les conditions d'un bon gouvernement de l'entreprise.

Les travaux du Conseil s'appuient sur un Règlement Intérieur, régulièrement mis à jour, qui a pour objet de compléter les règles légales, réglementaires, statutaires et les recommandations de place auxquelles le Conseil se réfère. Le Règlement Intérieur est reproduit intégralement dans le présent document et rendu public sur le site Internet de L'Oréal.

Les débats et les décisions du Conseil sont facilités par les travaux de ses Comités d'Études, qui lui rendent compte après chacune de leurs réunions. Le Conseil s'assure que l'ensemble des thématiques relevant de ses missions sont instruites et approfondies par les Comités en charge de ces questions. En 2018, les sujets notamment de Développement Durable, de diversité et de mixité, ainsi que les plans de succession, ont été examinés par les Comités afin de restituer une information de qualité au Conseil et d'éclairer ses décisions. Le détail de l'activité de ces Comités figure au paragraphe 2.3.3.

### 2.3.2.2. Les travaux du Conseil en 2018

En 2018, le Conseil d'Administration a tenu 7 réunions. Les administrateurs ont également participé à un séminaire stratégique organisé à Shanghai les 5, 6 et 7 juin.

Les travaux et ordres du jour ont été établis de façon à couvrir l'ensemble des sujets relevant de la compétence du Conseil et à répondre aux attentes exprimées par les administrateurs lors de l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil.

Le Conseil est systématiquement informé des travaux des différents Comités par leur Président et fonde ses décisions sur la base de leurs recommandations.

En 2018, l'activité du Conseil s'est essentiellement concentrée sur les sujets suivants :

#### *Gouvernement d'entreprise*

En 2018, le Conseil d'Administration a délibéré sur sa composition en prenant en considération la diversité à la fois en termes de genre, de compétences et d'expertises (voir paragraphe 2.2.1.2.). Il a proposé à l'Assemblée Générale du 17 avril 2018, le renouvellement des mandats de M. Jean-Paul Agon et de Mme Belén Garijo ainsi que la nomination de deux nouveaux administrateurs, M. Patrice Caine et M. Axel Dumas.

Il a débattu du mode d'organisation de la Direction Générale. Il a opté pour la poursuite du cumul des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général, ce mode de gouvernance paraissant le plus adapté aux spécificités de L'Oréal, et a décidé de reconduire M. Agon dans ses fonctions de Président-Directeur Général (voir paragraphe 2.1.2.1).

Suite au renouvellement d'une partie de ses membres, le Conseil d'Administration a également revu la présidence et la composition des Comités en 2018. Mme Sophie Bellon a été nommée Présidente du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, M. Patrice Caine a intégré le Comité des Nominations et de la Gouvernance, et M. Axel Dumas, le Comité d'Audit.

Le Conseil a arrêté l'ordre du jour et les projets de résolutions soumis au vote de l'Assemblée Générale. Il a été informé des attentes et positions des principaux investisseurs et sociétés de conseil de vote (*proxy advisors*), exprimées lors de rencontres avec les directions de la Société en charge de la préparation de l'Assemblée Générale. Il a approuvé les réponses aux questions écrites.

Il est rappelé que le dialogue avec les actionnaires relève soit directement du Président-Directeur Général (Assemblées Générales, rencontres des principaux investisseurs, salon Actionaria, etc.), soit des équipes de L'Oréal (roadshows gouvernance, Comité Consultatif des Actionnaires Individuels, etc.) dans le respect des principes de déontologie boursière et d'égalité d'accès à l'information.

Le Conseil a procédé comme chaque année à une évaluation complète de son mode de fonctionnement et de son organisation. Il en a débattu lors d'un point mis à son ordre du jour. Cette évaluation a donné lieu à des propositions d'améliorations et a permis de définir les sujets stratégiques sur lesquels le Conseil souhaitait plus particulièrement concentrer sa réflexion (voir paragraphe 2.3.4).

#### *Politique de rémunération et Ressources Humaines*

Le Conseil a délibéré sur les règles relatives à la rémunération du dirigeant mandataire social et arrêté la rémunération de celui-ci pour 2018, sur la base des travaux approfondis et recommandations du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Il a arrêté le Plan 2018 d'attribution d'actions de performance. Il a décidé d'un Plan d'actionnariat salarié au niveau mondial.

Il a été rendu compte au Conseil de la politique de diversité et de mixité déployée dans l'entreprise, notamment en ce qui concerne l'égalité femmes-hommes au niveau des instances de direction.

#### *Activité et résultats*

La revue systématique et approfondie, lors de chaque réunion, de l'activité et des résultats du Groupe, du chiffre d'affaires réalisé par Divisions, par zones géographiques, par marques et dans le e-commerce ainsi qu'une analyse des gains de parts de marché, a permis aux administrateurs d'être immergés dans les réalités de l'entreprise et informés de façon continue des problématiques de L'Oréal. Le Conseil a également été informé tout au long de l'année de l'évolution du marché cosmétique, des résultats de la concurrence et du positionnement relatif du Groupe.

Il a suivi avec attention les grandes évolutions des tendances de consommation et en particulier le développement du e-commerce et des nouveaux canaux de distribution. Il s'est tenu régulièrement informé des conséquences de la révolution digitale sur les activités du Groupe et de la façon dont L'Oréal se saisit des opportunités offertes par ce bouleversement.

Le Conseil est ainsi très en prise avec l'environnement économique de L'Oréal, les enjeux nouveaux et les grandes évolutions de l'univers de la cosmétique.

Le Conseil est informé des travaux approfondis du Comité d'Audit, notamment sur le Contrôle Interne et la gestion des risques. En 2018, il a souhaité entendre le Directeur des Systèmes d'Information, avec un focus particulier sur le programme de cyber sécurité déployé dans le Groupe.

### *Stratégie*

Le Conseil rencontre régulièrement les principaux dirigeants du Groupe et bénéficie ainsi d'une connaissance approfondie des métiers, des performances et des enjeux propres à chaque branche d'activité. Il peut se forger une opinion claire et indépendante des opportunités de développement du Groupe pour les années à venir.

En 2018, les administrateurs ont accueilli la Directrice Générale Digital de L'Oréal, qui est intervenue pour présenter les nouvelles technologies numériques, et les résultats de la transformation digitale chez L'Oréal. Elle a rappelé les grandes lignes du programme mis en œuvre et les objectifs stratégiques poursuivis avec pour ambition de faire de L'Oréal une "*Beauty Tech Company*".

Le Directeur Général adjoint en charge des Divisions a exposé de façon approfondie la transformation des circuits de distribution et la forte progression du e-commerce. Il a également présenté au Conseil les évolutions des moyens moteurs (il s'agit des dépenses engagées pour faire connaître et assurer la promotion des produits auprès des clients ou des consommateurs), dans l'univers très digitalisé de la cosmétique. Les administrateurs ont pu débattre des enjeux et opportunités de ces bouleversements pour le Groupe.

Le Conseil contribue également à l'élaboration de la stratégie, en analysant l'intérêt des opérations d'acquisitions et de la conclusion de contrats de licences. Il étudie leur incidence sur la structure financière de l'entreprise et sur ses capacités de développement à long terme. En 2018, les administrateurs ont examiné de nouveaux projets, parmi lesquels figurent l'acquisition de ModiFace, le renouvellement de la licence Armani, l'acquisition de Stylenanda, de Pulp Riot, la signature de la licence Valentino et l'acquisition de Logocos Naturkosmetik, qui sont venues enrichir le portefeuille de marques des différentes Divisions du Groupe.

Le Conseil apporte également beaucoup d'attention au suivi des acquisitions faites dans les années antérieures et demande que lui soit régulièrement présenté un bilan des opérations réalisées : intégration au sein du Groupe, synergies, complémentarités, réalisation du *business plan* élaboré lors de l'acquisition et création de valeur pour L'Oréal.

Le Comité Central d'Entreprise a été à nouveau consulté et a rendu un avis sur les orientations stratégiques de l'entreprise, telles que définies précédemment par le Conseil d'Administration. Ce dernier a pris connaissance de l'avis du Comité Central d'Entreprise et y a répondu.

Le Conseil d'Administration a également traité de nombreux sujets dont celui des Ressources Humaines et de l'Éthique avec le souci d'aborder chacun d'entre eux sous un angle stratégique.

Le Conseil a ainsi entendu le Directeur Général des Relations Humaines sur la politique des Ressources Humaines du Groupe. Les débats ont porté notamment sur le recrutement et le développement des Talents. À cette occasion, un point d'avancement sur le programme *Simplicity* dont l'objectif est de promouvoir de nouvelles façons de travailler, de manager et d'interagir afin de libérer les énergies nécessaires pour améliorer davantage la croissance et la qualité de vie au travail, a été présenté aux administrateurs.

Le Directeur Général de l'Éthique a présenté au Conseil une vue générale de la géographie des risques en matière de droits de l'Homme et de corruption. Il a rappelé les principes éthiques qui guident les actions et le comportement de L'Oréal et de ses collaborateurs dans la conduite des affaires et a exposé les outils mis en œuvre dans le Groupe pour développer une culture de l'Éthique.

**Séminaire Stratégique à Shanghai**

Le Conseil a effectué un déplacement de trois jours à Shanghai, en juin 2018, avec une journée consacrée à la visite de la distribution précédée d'une présentation du marché et d'une *e-market visit*. Les administrateurs ont été accueillis dans chaque point de vente par les responsables des différentes Divisions et Affaires. Ils se sont ainsi rendus notamment au Shopping Mall Global Harbour, chez Watson, Sephora, et dans la boutique Maybelline, puis au Carrefour Gubei. Ils ont poursuivi leur visite en Grand Magasin où les stands des Marques du Groupe les plus prestigieuses sont présents. Enfin, au Shopping Mall IFC, ils ont pu voir, en salon de coiffure, la marque Kérastase, puis les boutiques Lancôme, Yves Saint Laurent Beauté, Kiehl's, Shu Uemura, SkinCeuticals et Atelier Cologne.

Suite à ces visites sur le terrain, les administrateurs ont consacré plus d'une journée à l'examen de la stratégie de L'Oréal en Chine. Le Directeur Général L'Oréal Chine a introduit la réflexion en présentant les grandes tendances du marché de la Beauté en Chine puis les perspectives à venir et le plan à trois ans par Division, métier, circuit de distribution. Les dirigeants des différents métiers ont ensuite exposé les enjeux propres à leur activité. Le séminaire stratégique a été l'occasion de nombreux échanges entre les administrateurs et les membres du Comité de Direction de L'Oréal China et leurs proches collaborateurs. Des rencontres ont également été organisées avec des acteurs essentiels du développement des affaires du Groupe en Chine (Autorités de Shanghai, dirigeant d'une grande société chinoise de e-commerce et expert économique).

Le séminaire a permis de comprendre de façon approfondie non seulement les spécificités du marché cosmétique chinois mais aussi les innovations qui bouleversent l'univers de la Beauté à l'avant-garde desquelles la Chine se situe.

#### 2.3.2.3. Information du Conseil sur la situation financière, la situation de trésorerie et les engagements de la Société

La situation financière et la situation de la trésorerie sont revues au moins deux fois par an en séance du Conseil, au moment de l'arrêté des comptes annuels et de l'examen des comptes semestriels, ou à tout autre moment si nécessaire. La structure de bilan reste solide.

Il examine chaque année les conventions conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution a été poursuivie.

Comme en témoignent les travaux préparatoires de ses Comités (voir ci-après), le Conseil analyse aussi d'autres aspects de la stratégie, de la gestion économique et financière du Groupe et des engagements de la Société en matière environnementale, sociale et sociétale. Les travaux des Comités font systématiquement l'objet d'un compte rendu présenté par leur Président lors des séances du Conseil.

### 2.3.3. L'ACTIVITÉ DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les débats et les décisions du Conseil sont facilités par les travaux de ses Comités d'Études, qui lui rendent compte après chacune de leurs réunions. Les missions de chaque Comité sont détaillées dans le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration.

Les Comités du Conseil d'Administration agissent strictement dans le cadre des missions qui leur ont été données par le Conseil. Ils préparent activement ses travaux, sont force de propositions, mais n'ont aucun pouvoir de décision. Tous les administrateurs membres d'un Comité participent en toute liberté de jugement et dans l'intérêt de tous les actionnaires aux réunions des Comités.

En 2018, les Comités ont à nouveau été chargés par le Conseil de préparer ses délibérations. La composition de ces Comités, leurs missions et leurs travaux en 2018 sont précisés et détaillés ci-après.



#### COMITÉ STRATÉGIE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

| COMPOSITION | Indépendance* | Nombre de réunions en 2018 | Assiduité (moyenne 100 %) | Date d'entrée dans le Comité |
|---|---|---|---|---|
| M. Jean-Paul Agon (Président) | | 4 | 100 % | 2011 |
| Mme Françoise Bettencourt Meyers | | | 100 % | 2012 |
| M. Paul Bulcke | | | 100 % | 2017 |
| M. Bernard Kasriel | ◆ | | 100 % | 2004 |
| M. Jean-Pierre Meyers | | | 100 % | 2004 |

** Indépendance au sens des critères du Code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le Conseil d'Administration.*

Il est précisé que deux membres appartiennent à la famille Bettencourt Meyers, un administrateur étant issu de Nestlé.

**MISSIONS**

- Apporter un éclairage par ses analyses sur les orientations stratégiques soumises au Conseil.
- Suivre la réalisation et l'évolution des opérations significatives en cours et veiller au maintien des grands équilibres financiers.
- Examen des grands axes, options ou projets stratégiques présentés par la Direction Générale avec leurs conséquences économiques et financières, les opportunités d'acquisitions et les opérations financières susceptibles de modifier de manière significative la structure du bilan.
- Vérification de l'intégration des engagements de l'entreprise en matière de Développement Durable, au regard des enjeux propres à l'activité du Groupe et à ses objectifs.
- Examen des projets d'orientations stratégiques, définis par le Conseil d'Administration, en vue de la consultation du Comité Central d'Entreprise.

**PRINCIPALES ACTIVITES 2018**

- Analyse du chiffre d'affaires, point sur l'activité.
- Point sur l'évolution des marchés et de la concurrence.
- Analyse de la performance des derniers lancements de produits.
- Examen des perspectives stratégiques de développement du Groupe.
- Examen des principaux projets d'acquisition et suivi des acquisitions récentes.
- Point de situation sur le programme RSE du Groupe *Sharing Beauty With All*.

## COMITÉ D'AUDIT

| COMPOSITION | Indépendance* 60 % | Nombre de réunions en 2018 | Assiduité (moyenne 100 %) | Date d'entrée dans le Comité |
|---|---|---|---|---|
| Mme Virginie Morgon (Présidente) | ◆ | 4 | 100 % | 2013 |
| Mme Sophie Bellon | ◆ | | 100 % | 2016 |
| M. Axel Dumas | ◆ | | 100 % | 2018 (mai) |
| Mme Béatrice Guillaume-Grabisch | | | 100 % | 2016 |
| M. Georges Liarokapis | Adm. salarié | | 100 % | 2015 |
| M. Jean-Victor Meyers | | | 100 % | 2014 |

** Indépendance au sens des critères du Code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le Conseil d'Administration.*

Le Comité est présidé par Mme Virginie Morgon, administrateur indépendant qui dispose d'une compétence financière reconnue.

Les membres du Comité d'Audit disposent des compétences financières et comptables nécessaires du fait de leur expérience professionnelle et de leur bonne connaissance des procédures comptables et financières du Groupe.

Les Commissaires aux Comptes assistent aux réunions, à l'exclusion des délibérations qui les concernent. Le Comité se réunit au moins 2 fois par an hors la présence du management, avec la participation des Commissaires aux Comptes.

Le Comité n'a pas jugé utile de recourir à des experts extérieurs.

Le Président-Directeur Général n'est pas membre du Comité.

### MISSIONS

- Suivi du processus d'élaboration de l'information financière.
- Suivi du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux Comptes.
- Examen des plans d'audit et du programme d'intervention des Commissaires aux Comptes, des résultats de leurs vérifications.
- Suivi de l'indépendance des Commissaires aux Comptes.
- Approbation des services autres que la certification des comptes.
- Suivi de l'efficacité des systèmes de Contrôle Interne et de gestion des risques.
- Rôle d'alerte du Président du Conseil en cas de détection d'un risque important qui ne lui paraît pas être traité de manière adéquate.
- Suivi des principales expositions et sensibilités aux risques du Groupe.
- Examen du programme et des objectifs de la Direction de l'Audit Interne, ainsi que des méthodes et procédures des systèmes de Contrôle Interne utilisées.
- Examen annuel de la partie du Rapport de Gestion relative aux facteurs de risques et aux procédures de Contrôle Interne et de gestion des risques.

### PRINCIPALES ACTIVITES 2018

- Examen des résultats annuels, semestriels et du bilan.
- Examen des Rapports des Commissaires aux Comptes.
- Examen du plan d'audit 2018 des Commissaires aux Comptes et des résultats des vérifications effectuées, de leurs recommandations ainsi que des suites données, dans le cadre du contrôle légal des comptes.
- Examen des audits effectués par les Commissaires aux Comptes en matière de RSE, l'élargissement du périmètre de contrôle et l'amélioration de la fiabilité des données ayant permis l'émission d'un Rapport volontaire d'assurance raisonnable sur une sélection d'indicateurs.
- Approbation par le Comité d'Audit des services autres que la certification des comptes.
- Suivi de l'activité de l'Audit Interne, incluant les engagements RSE.
- Contrôle Interne : examen par le Comité des dispositifs mis en œuvre visant à renforcer le Contrôle Interne.
- Examen du Plan de Vigilance (Loi n° 2017-399 sur le devoir de vigilance).
- Examen du programme de prévention de la corruption.
- Examen de la mise en conformité avec le Règlement Européen GDPR (*General Data Protection Regulation*).
- Examen des risques juridiques et des éventuels contentieux et faits majeurs susceptibles d'avoir un impact significatif sur la situation financière et sur le patrimoine de L'Oréal.
- Suivi du *business plan* des principales acquisitions.
- Cybersécurité : examen des dispositifs déployés.
- Examen des procédures mises en place en matière de lutte anti-contrefaçon.
- Présentation des travaux relatifs à la déclaration de performance extra-financière (Ordonnance du 19 juillet 2017).

## COMITÉ DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

| COMPOSITION | Indépendance* 50 % | Nombre de réunions en 2018 | Assiduité (moyenne 93 %) | Date d'entrée dans le Comité |
|---|---|---|---|---|
| Mme Sophie Bellon (Présidente) | ◆ | 5 | 100 % | 2016 |
| M. Paul Bulcke | | | 100 % | 2017 |
| M. Patrice Caine | ◆ | | 67 % | 2018 (juillet) |
| M. Jean-Pierre Meyers | | | 100 % | 2007 |

** Indépendance au sens des critères du Code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le Conseil d'Administration.*

Le Président-Directeur Général peut assister aux séances du Comité, en dehors d'un point à l'ordre du jour qui le concerne directement.

### MISSIONS

- Réflexions et recommandations au Conseil quant aux modalités d'exercice de la Direction Générale et sur le statut des dirigeants mandataires sociaux.
- Avis sur les propositions du Président du Conseil d'Administration pour la nomination du Directeur Général, le cas échéant.
- Élaboration et revue annuelle des plans de succession des dirigeants mandataires sociaux notamment en cas de vacance imprévisible.
- Proposition au Conseil de nouveaux administrateurs.
- Examen de la qualification d'administrateur indépendant revue chaque année par le Conseil d'Administration.
- Vérification de la bonne application du code de gouvernement d'entreprise auquel la Société se réfère (Code AFEP-MEDEF).
- Débat sur les questions de gouvernance liées au fonctionnement et à l'organisation du Conseil.
- Conduite de la réflexion sur les Comités chargés de préparer le travail du Conseil.
- Préparation des décisions du Conseil en matière de mise à jour de son Règlement Intérieur.
- Évaluation du fonctionnement du Conseil.

### PRINCIPALES ACTIVITES 2018

- Recommandation au Conseil sur les modalités d'exercice de la Direction Générale suite au renouvellement de mandat de M. Agon.
- Réflexion sur la composition du Conseil (politique de diversité, complémentarité des profils, compétences, équilibre femmes/hommes, cumul de mandats, etc.) et proposition d'une matrice des compétences des administrateurs.
- Sélection et rencontre des candidats et propositions au Conseil pour validation.
- Réflexion sur la composition des Comités du Conseil et propositions.
- Proposition au Conseil concernant la formation des administrateurs représentant les salariés pour 2019.
- Examen de l'indépendance de chacun des administrateurs au regard des critères énoncés dans le Code AFEP-MEDEF.
- Détermination des modalités de l'évaluation annuelle du Conseil.
- Examen des plans de succession en vue d'assurer la continuité de la Direction Générale en cas de vacance imprévue et à moyen terme.
- Examen des postes clés de l'organisation dans la perspective d'assurer la continuité de l'activité (à court terme).
- Analyse du Rapport Senart-Notat : « l'entreprise, objet d'intérêt collectif ».
- Examen des projets de modification du Code AFEP-MEDEF soumis à consultation publique.
- Analyse des Rapports 2018 de l'AMF et du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise.
- Analyse des politiques de votes 2018 des investisseurs et des *proxy advisors* concernant les sujets de gouvernance (composition du Conseil, équilibre des pouvoirs, mandats, indépendance des administrateurs, etc.).
- Examen des modifications apportées au Règlement Intérieur suite à la révision du Code AFEP-MEDEF de juin 2018.

## COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET DES RÉMUNÉRATIONS

| COMPOSITION | Indépendance* 60 % | Nombre de réunions en 2018 | Assiduité (moyenne 95 %) | Date d'entrée dans le Comité |
|---|---|---|---|---|
| Mme Sophie Bellon (Présidente) | ◆ | 3 | 100 % | 2018 |
| Mme Ana Sofia Amaral | Adm. Salariée | | 100 % | 2015 |
| M. Paul Bulcke | | | 100 % | 2017 |
| Mme Belén Garijo | ◆ | | 67 % | 2015 |
| M. Jean-Pierre Meyers | | | 100 % | 2007 |
| Mme Eileen Naughton | ◆ | | 100 % | 2017 |

** Indépendance au sens des critères du Code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le Conseil d'Administration.*

Le Président-Directeur Général peut assister aux séances du Comité, en dehors d'un point à l'ordre du jour qui le concerne directement.

### MISSIONS

- Établissement de propositions relatives à la rémunération du Président du Conseil d'Administration et à celle du Directeur Général le cas échéant.
- Fixation de l'enveloppe des jetons de présence à soumettre à l'Assemblée Générale et mode de distribution.
- Détermination de la politique de plans incitatifs à long terme, se déclinant notamment au travers de plans d'attributions gratuites d'actions ou d'actions de performance (ACAs).
- Suivi de la politique Ressources Humaines : relations sociales, recrutement, diversité, etc.
- Suivi de l'application de la Charte Éthique dans l'entreprise.

### PRINCIPALES ACTIVITES 2018

- Analyse de la performance 2017 du dirigeant mandataire social et communication au Conseil d'une recommandation en matière de fixation de la rémunération variable annuelle 2017, et des objectifs et pondérations pour 2018.
- Réflexion concernant la structure de la rémunération variable annuelle du dirigeant mandataire social et les objectifs pour 2019.
- Analyse des politiques de vote 2018 des investisseurs et des *proxy advisors* concernant les questions de rémunération.
- *Say On Pay* : préparation des projets de résolutions présentés à l'Assemblée du 17 avril 2018 (vote ex ante sur la politique de rémunération pour 2018 et vote ex post sur les éléments de rémunération versés au dirigeant mandataire social au titre de 2017) et examen des projets de résolutions en vue de l'Assemblée 2019.
- Retraite à prestations définies : préparation de la résolution concernant les avantages de retraite (art. L. 225-22-1 Code de commerce) et proposition de conditions de performance pour le Dirigeant mandataire social.
- Livraison des plans *Long Term Incentives* (LTI) : constatation des performances relatives au Plan d'attribution d'actions de performance (ACAs) de 2014.
- Plans d'animation à long terme : examen du projet de résolution en vue de l'Assemblée Générale 2018 et préparation du Plan d'ACAs du 17 avril 2018. Proposition d'attribution au dirigeant mandataire social.
- Suivi de la mise en place du plan d'actionnariat salarié mondial lancé en juin 2018.
- Jetons de présence : répartition des jetons de présence pour 2018 et recommandation concernant la politique et le barème applicables pour 2019.
- Politique de diversité et de mixité : présentation des différents leviers et résultats obtenus, notamment en ce qui concerne l'égalité femmes-hommes au niveau des instances de direction [1].

*(1) Les résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité sont présentés au sein du chapitre 3 du présent document, "Promouvoir la diversité et l'inclusion", paragraphe 3.3.2.6.*

## 2.3.4. AUTO-ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil procède chaque année à l'évaluation formalisée, prévue par le Code AFEP-MEDEF, de sa composition, de son organisation et de son mode de fonctionnement notamment afin de vérifier que, dans ces conditions, l'ordre du jour de ses travaux couvre bien l'étendue de ses missions, que les questions importantes ont été convenablement préparées et débattues, et de mesurer la contribution de chaque membre aux travaux du Conseil.

Cette évaluation s'effectue dans le cadre du Code AFEP-MEDEF, auquel la Société se réfère, et des recommandations de place comme celles de l'AMF.

La procédure d'évaluation pour 2018 a été examinée par le Comité des Nominations et de la Gouvernance.

Elle s'est effectuée avec pour support un guide d'entretien thématique reprenant les principes énoncés par le Code, accompagné d'un questionnaire permettant à chaque administrateur de s'interroger sur le bon fonctionnement du Conseil et sur sa contribution personnelle aux travaux et décisions de celui-ci.

Ce document, approuvé par le Comité des Nominations et de la Gouvernance préalablement à son envoi à chaque administrateur, a servi de base aux entretiens individuels organisés entre les administrateurs et le Secrétaire du Conseil.

Ces entretiens ont porté sur la composition du Conseil, son organisation et son fonctionnement.

Les administrateurs ont été appelés à s'interroger à nouveau sur certains sujets de Gouvernance et notamment : la séparation des fonctions de Président et de Directeur Général, la question de la planification des réunions du Conseil d'Administration hors la présence des administrateurs exécutifs, la désignation d'un administrateur référent et les relations avec les actionnaires sur les sujets de Gouvernement d'entreprise.

L'activité des Comités a été passée en revue, notamment la procédure d'analyse de l'indépendance des administrateurs et des éventuels conflits d'intérêts.

Les administrateurs se sont exprimés plus particulièrement sur la qualité et la pertinence des informations qui leur sont communiquées, sur les ordres du jour du Conseil et ont donné leur point de vue sur l'engagement du Conseil dans la définition de la stratégie de L'Oréal.

Ils ont formulé des suggestions d'améliorations et émis des propositions sur les thèmes et sujets stratégiques qu'ils souhaiteraient approfondir en 2019.

La synthèse de ces entretiens, effectuée par le Secrétaire du Conseil, a donné lieu à une première restitution en Comité des Nominations et de la Gouvernance du 4 décembre 2018, puis en Conseil d'Administration le lendemain, suivie d'un débat entre administrateurs et de décisions pour 2019.

Tout d'abord, concernant la composition du Conseil, les administrateurs ont émis une appréciation très positive. Le Conseil est équilibré entre les grands actionnaires, les administrateurs indépendants et les administrateurs salariés. Les administrateurs sont complémentaires en termes d'âges, de genres, de nationalités et de personnalités. Leurs expériences au plus haut niveau et leurs compétences sont variées. Elles couvrent tous les domaines en lien avec la stratégie de L'Oréal, tels qu'ils ont été définis par le Conseil (cf. paragraphe 2.2.1.2.). Il y a une grande cohésion entre les membres du Conseil et l'intégration des nouveaux administrateurs s'est faite de façon rapide et positive.

Concernant le fonctionnement du Conseil, il a été souligné que les administrateurs sont présents, actifs, impliqués et soutiennent la Direction Générale dans une optique constructive, en apportant une réelle valeur ajoutée. Ils partagent le même souci d'agir dans l'intérêt à long terme de L'Oréal.

La qualité du dialogue a été soulignée. Les débats se déroulent dans une bonne atmosphère et un climat de confiance. Le Président-Directeur Général est attentif à ce que chacun puisse s'exprimer. Il est ouvert et transparent. Il n'hésite pas à évoquer tous les sujets, y compris les points critiques. Les administrateurs se sentent libres de poser des questions. Les discussions sont productives et constructives. Les administrateurs ont ainsi exercé, en 2018 comme les années précédentes, leur totale liberté de jugement. Cette liberté de jugement leur a permis de participer, en toute indépendance, aux travaux puis aux décisions collégiales du Conseil ainsi qu'aux activités des Comités.

La composition et la préparation des Comités sont jugées appropriées, avec les bons experts au sein de chacun d'eux.

Le rythme et la durée des réunions sont jugés satisfaisants. L'organisation des réunions est bien faite avec un bon niveau d'information qui permet de mener un travail très sérieux. Les ordres du jour sont intéressants et laissent une large part aux sujets de business et de stratégie. Les comptes rendus réalisés par les Présidents de Comité en séance du Conseil sont intéressants et très complets. Ils donnent une bonne vision des sujets traités et permettent de prendre les décisions appropriées en Conseil.

Les administrateurs estiment que l'information du Conseil est complète, transparente et suffisamment détaillée. La mise à disposition d'une documentation préalable aux séances du Conseil ou des Comités, dans le respect des impératifs de confidentialité et des contraintes de délais auxquels la Société est soumise, est satisfaisante et favorise la qualité des débats. La revue de presse mensuelle « L'Oréal This Month » couvrant l'activité en général et les principaux événements de la vie du Groupe est très utile.

La présentation systématique à chaque réunion du Conseil du chiffre d'affaires, des marchés et de la concurrence, l'extension de l'analyse au e-commerce et au *Travel Retail* sont essentielles. Elles permettent aux administrateurs d'être immergés dans les réalités de l'entreprise et informés de façon continue des problématiques de L'Oréal.

Les administrateurs apprécient la prédominance des sujets *business* à l'ordre du jour des réunions. Les présentations par le management de leur activité sont intéressantes, elles posent les vraies problématiques et suscitent la réflexion et le débat. Les administrateurs se félicitent qu'un point à l'ordre du jour du Conseil soit régulièrement consacré à ces exposés.

Ainsi en 2018, le Conseil a estimé que les exposés approfondis du Directeur Général Adjoint en charge des Divisions sur la

transformation des circuits de distribution et la forte progression du e-commerce, ainsi que sa présentation des évolutions des moyens moteurs (il s'agit des dépenses engagées pour faire connaître et assurer la promotion des produits auprès des clients ou des consommateurs) dans l'univers très digitalisé de la Cosmétique ont permis de bien poser les problématiques sous un angle stratégique. Ces interventions alimentent les débats et favorisent les réflexions prospectives.

Le séminaire stratégique en Chine a été particulièrement apprécié : visite sur le terrain de la distribution, échanges et débats avec les Dirigeants et leurs équipes sur tous les aspects de L'Oréal China, rencontres avec des acteurs essentiels du développement des affaires du Groupe en Chine (Autorités de Shanghai, dirigeant d'une grande société chinoise de e-commerce et expert économique). Le séminaire a permis de comprendre de façon approfondie le marché chinois de la Beauté et les opportunités de croissance de L'Oréal en Chine.

Cette compréhension profonde des enjeux et perspectives de développement du Groupe a ainsi permis au Conseil de se prononcer de façon éclairée sur les projets d'acquisitions qui lui ont été soumis par la Direction Générale en 2018.

Le Conseil apprécie que les ordres du jour du Conseil et des Comités couvrent tous les champs de l'activité du Groupe, non seulement ceux relatifs aux affaires mais également ceux relatifs à l'Éthique, à la RSE, aux Ressources Humaines qui montrent de façon extrêmement complète l'engagement de L'Oréal sur ces sujets jugés stratégiques.

En conclusion, le Conseil a estimé que son rôle d'impulsion de la stratégie du Groupe était rempli de façon satisfaisante.

Concernant les sujets de Gouvernance, les administrateurs jugent la modalité d'exercice de la Direction Générale choisie, avec un Président-Directeur Général, la plus adaptée à la situation actuelle de L'Oréal. L'équilibre des pouvoirs est bien assuré compte tenu de la composition du Conseil (présence des grands actionnaires, nombre et profil des administrateurs indépendants) et de la liberté de parole dont les administrateurs disposent.

Du fait de cette analyse, ils n'estiment pas nécessaire la nomination d'un administrateur référent. Son intérêt serait très limité chez L'Oréal compte tenu de la composition et du fonctionnement actuels du Conseil. Les administrateurs souhaitent, en effet, conserver une relation directe avec le Président-Directeur Général. En optant à nouveau pour le cumul des fonctions en 2018, le Conseil a réaffirmé ce choix. La nomination d'un administrateur référent qui s'interposerait entre le Président et les autres administrateurs ne serait pas cohérente avec ce choix.

Les administrateurs n'émettent aucun commentaire particulier concernant l'organisation *d'executive sessions*. Depuis 2016, les administrateurs se réunissent au moins une fois par an hors la présence du dirigeant mandataire social exécutif, des administrateurs représentant les salariés et de tout autre collaborateur du Groupe. Une *executive session* s'est tenue en décembre 2018.

Le Conseil est attentif à la gestion des conflits d'intérêts. Il estime que ceux-ci sont bien gérés par les règles en vigueur : non-participation aux débats et aux décisions, déclaration annuelle d'indépendance. Il attache une importance particulière à l'analyse de l'indépendance des administrateurs qui est faite de façon approfondie chaque année.

Interrogés sur l'organisation de rencontres avec les actionnaires, investisseurs et sociétés de conseil de vote sur les sujets de gouvernement d'entreprise, les administrateurs considèrent que la procédure actuelle (réunions pilotées par le Département en charge de la communication financière et des relations avec les actionnaires) est satisfaisante. Ils apprécient qu'un compte rendu détaillé de leurs attentes soit fait en Comités et au Conseil par le Secrétaire du Conseil qui participe à ces rencontres.

Pour 2019, différentes décisions d'améliorations ont été prises. Elles concernent notamment le respect du timing des réunions, les délais de mise à disposition des informations et présentations du management, le développement de l'usage de la tablette digitale dédiée aux Conseils et aux Comités. Les administrateurs ont également émis le souhait d'approfondir certains points stratégiques. Ils ont formulé des propositions sur les thèmes à inscrire à l'ordre du jour du Conseil en 2019. Après débat et réflexion, sur proposition du Président, une liste des sujets jugés prioritaires a été arrêtée par le Conseil du 7 février 2019.

Concernant la procédure d'auto-évaluation du Conseil en 2019, le Conseil n'a pas estimé utile, comme en 2018, de confier celle-ci à un organisme externe, considérant que le processus actuel était satisfaisant. Le guide d'entretien sera à nouveau réexaminé par le Comité des Nominations et de la Gouvernance qui supervisera le processus en lien avec le Secrétaire du Conseil. La synthèse des entretiens avec les administrateurs fera l'objet, comme chaque année, d'un débat en Conseil.

## 2.3.5. ANNEXE : TEXTE INTÉGRAL DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le présent Règlement est applicable à tous les administrateurs, actuels ou futurs, qu'ils soient nommés par l'Assemblée ou désignés par les salariés, et a pour objet de compléter les règles légales, réglementaires et statutaires afin de préciser les modalités de fonctionnement du Conseil et de ses Comités d'Études, dans l'intérêt de la Société et de ses actionnaires.

Le Conseil d'Administration de L'Oréal se réfère aux principes de gouvernement d'entreprise tels que présentés par le Code AFEP-MEDEF. Le Règlement Intérieur précise les modalités de fonctionnement du Conseil, dans l'intérêt de la Société et de tous ses actionnaires, et celui de ses Comités dont les membres sont des administrateurs auxquels il confie des missions préparatoires à ses travaux. La dernière actualisation du Règlement Intérieur date du 10 octobre 2018. Elle concerne les pouvoirs généraux du Conseil d'Aministration et les missions du Comité d'Audit, suite à la révision du Code AFEP-MEDEF de juin 2018. Le Règlement Intérieur, comme pour les précédentes versions, est rendu public intégralement dans le présent chapitre.

# Préambule

Le Conseil de L'Oréal (« la Société ») est une instance collégiale qui est mandatée par l'ensemble des actionnaires. Il exerce les compétences qui lui sont attribuées par la loi pour agir en toutes circonstances dans l'intérêt social.

En exerçant ses prérogatives légales, le Conseil d'Administration (« le Conseil ») remplit les principales missions suivantes : il valide les orientations stratégiques de la Société, désigne les dirigeants mandataires sociaux chargés de diriger la Société dans le cadre de cette stratégie, choisit la modalité d'exercice de la Direction Générale (l'unicité des fonctions de Président et de Directeur Général ou la dissociation), contrôle la gestion et veille à la qualité de l'information financière et extra-financière fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés.

L'organisation des travaux du Conseil comme sa composition est adaptée aux spécificités de L'Oréal et s'inscrit dans une démarche constante de progrès. La principale responsabilité du Conseil est d'adopter le mode d'organisation et de fonctionnement qui lui permet d'accomplir au mieux sa mission. Son organisation et son fonctionnement sont décrits dans le présent Règlement Intérieur qu'il établit, et qui est publié en intégralité sur le site Internet de L'Oréal et dans le Document de Référence.

Le Conseil inscrit son action dans le cadre du Code AFEP-MEDEF. Le Rapport sur le gouvernement d'entreprise apporte des précisions sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et explique, le cas échéant, quelles sont les recommandations non retenues compte tenu des spécificités de la Société.

Le présent Règlement est applicable à tous les administrateurs, actuels ou futurs, qu'ils soient nommés par l'Assemblée ou désignés par les salariés, et a pour objet de compléter les règles légales, réglementaires et statutaires afin de préciser les modalités de fonctionnement du Conseil et de ses Comités.

## 1. MISSIONS ET COMPÉTENCE DU CONSEIL

### 1.1. Les pouvoirs généraux du Conseil

Le Conseil détermine les orientations de l'activité de la Société, en considérant les enjeux sociaux et environnementaux, et veille à leur mise en œuvre.

Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées Générales et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. À toute époque de l'année, le Conseil opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns.

Le Conseil s'assure, le cas échéant, de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détention de la corruption et du trafic d'influence.

Le Conseil s'assure également que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes.

Le Rapport sur le gouvernement d'entreprise rend compte de l'activité du Conseil.

Le Conseil prépare et convoque l'Assemblée Générale des actionnaires dont il fixe l'ordre du jour. Il soumet au vote les comptes sociaux et consolidés et lui présente son Rapport de Gestion auquel est annexé le Rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Le Conseil fixe la rémunération des mandataires sociaux. Il rend compte de sa politique et de ses décisions dans son Rapport de Gestion et dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise. L'Assemblée Générale est consultée chaque année sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social. Le Conseil est une instance collégiale qui ne peut pas juridiquement déléguer ses compétences, sauf à la Direction Générale dans les cas expressément prévus par la loi. Dans le cadre de ses travaux, il peut décider de mettre en place des Comités qui, sans avoir de pouvoirs décisionnels, ont vocation à fournir tous les éléments utiles aux débats et aux décisions qu'il est amené à prendre. Le Conseil fixe la composition des Comités ainsi que leurs règles de fonctionnement.

Le Conseil peut confier à un ou plusieurs de ses membres, ou à des tiers, des missions ou mandats exceptionnels ayant notamment pour objet l'étude d'un ou plusieurs sujets déterminés.

### 1.2. Les relations entre la Direction Générale et le Conseil

#### *1.2.1. Les modalités d'exercice de la Direction Générale*

La Direction Générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil (le Président-Directeur Général), soit par une autre personne physique portant le titre de Directeur Général. Tout en laissant la possibilité de choisir entre la dissociation des fonctions ou l'unicité, la loi ne privilégie aucune formule et donne compétence au Conseil pour choisir entre les deux modalités d'exercice de la Direction Générale eu égard aux spécificités de la Société.

Que la Direction Générale soit assumée par un Président-Directeur Général ou un Directeur Général, le Conseil dispose des mêmes prérogatives. Il peut notamment prendre toutes les mesures particulières visant à assurer le maintien de l'équilibre des pouvoirs.

### 1.2.2. Les pouvoirs de la Direction Générale

La Direction Générale, que cette fonction soit assumée par un Président-Directeur Général ou par un Directeur Général, est investie des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Elle exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil.

Le Conseil a la possibilité d'apporter des limitations aux pouvoirs de la Direction Générale. Les opérations pouvant avoir une incidence notable sur le périmètre de consolidation de la Société, notamment les opérations d'un montant supérieur à 250 000 000 euros, et toutes les opérations nouvelles sortant des activités habituelles de la Société d'un montant supérieur à 50 000 000 euros, sont soumises au Conseil. Dans tous les cas, la conclusion d'une de ces opérations et sa mise en œuvre font l'objet d'une information au Conseil.

La Direction Générale représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Sur proposition du Directeur Général, le Conseil peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur Général avec le titre de Directeur Général Délégué.

### 1.2.3. Les devoirs de la Direction Générale

Quelle que soit la modalité d'exercice choisie (Président-Directeur Général ou Directeur Général), la Direction Générale est tenue de communiquer à chaque administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Plus particulièrement, la Direction Générale fournit l'information utile aux membres du Conseil dans le cadre de la préparation des réunions, ou à tout moment de la vie de la Société si l'importance ou l'urgence de l'information l'exigent. Cette information permanente comprend également toute information pertinente concernant la Société, notamment articles de presse et Rapports d'analyse financière.

La Direction Générale donne au Conseil et à ses Comités la possibilité de rencontrer les dirigeants de L'Oréal dans le cadre strict des missions qui leur sont confiées. En concertation avec la Direction Générale, le Conseil et les Comités peuvent faire appel, s'ils le jugent nécessaire, à des consultants extérieurs.

Le Conseil est informé, au moment de l'arrêté des comptes annuels et de l'examen des comptes semestriels ou à tout autre moment si nécessaire, de la situation financière et de la situation de trésorerie de la Société.

## 2. COMPOSITION DU CONSEIL

### 2.1. Les administrateurs

Les administrateurs de la Société :

- apportent leurs compétences et leur expérience professionnelle ;
- ont un devoir de vigilance et de participation active aux débats et travaux du Conseil ;
- exercent leur totale liberté de jugement.

Cette liberté de jugement leur permet notamment de participer, en toute indépendance, aux décisions ou travaux du Conseil et, le cas échéant, de ses Comités d'Études.

### 2.1.1. L'indépendance

Le Conseil examine annuellement l'indépendance de chacun de ses membres, après avis du Comité des Nominations et de la Gouvernance, notamment au regard des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF et en tenant compte des spécificités de L'Oréal. Les conclusions de cette évaluation sont portées à la connaissance des actionnaires et du public.

### 2.1.2. La diversité

Le Conseil s'interroge sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle de ses Comités, notamment dans la représentation des femmes et des hommes, des nationalités et de la diversité des compétences. Les objectifs, les modalités et les résultats de sa politique en la matière sont rendus public dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise et intégré dans le Document de Référence.

### 2.1.3. Renouvellement des mandats

La durée du mandat des administrateurs est de 4 ans. Toutefois, l'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement d'un trop grand nombre d'administrateurs au même moment et à favoriser un renouvellement harmonieux du Conseil.

En principe, il est admis par les membres du Conseil que tout administrateur présente sa démission au Conseil avant l'Assemblée Générale qui suit son 73e anniversaire et qu'il ne se présente plus au renouvellement de son mandat si cette règle ne lui permet pas d'accomplir au moins deux années de mandat.

En tout état de cause, conformément à la loi et aux statuts, le nombre total des administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans ne pourra excéder le tiers des administrateurs en fonction.

### 2.2. La présidence du Conseil

Le Conseil élit un Président parmi ses membres.

Le Président du Conseil organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée Générale.

Il fixe le calendrier des réunions et l'ordre du jour du Conseil dont il anime les débats.

Il apporte une contribution active à la définition de la stratégie de développement de la Société et veille, par ailleurs, à favoriser et renforcer les liens de celle-ci avec les principaux acteurs de l'économie.

Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Il peut demander communication de tout document ou information propre à éclairer le Conseil dans le cadre de la préparation de ses réunions.

Le Président du Conseil consacre ses meilleurs efforts à promouvoir en toutes circonstances les valeurs et l'image de la Société. Il s'exprime ès qualité.

Il dispose des moyens matériels nécessaires à l'accomplissement de ses missions.

Le Président du Conseil prend, particulièrement en cas de dissociation des fonctions, le soin de développer et d'entretenir une relation confiante et régulière entre le Conseil et la Direction Générale, afin de garantir la permanence et la continuité de la mise en œuvre par elle des orientations définies par le Conseil.

## 3. DROITS ET OBLIGATIONS DES ADMINISTRATEURS

### 3.1. Connaissance et respect des textes réglementaires, recommandations et obligations

Chacun des membres du Conseil déclare avoir connaissance des documents suivants :

- statuts de la Société ;
- textes légaux et réglementaires qui régissent les sociétés anonymes françaises, dans le cadre du fonctionnement d'un Conseil d'Administration et particulièrement les règles relatives :
  - au cumul des mandats,
  - aux conventions et opérations conclues entre l'administrateur et la Société,
  - à la définition des pouvoirs du Conseil,
  - à la détention et l'utilisation d'informations privilégiées, ci-après développées au paragraphe 3.6.,
  - aux recommandations définies par le Code AFEP-MEDEF ;
- Charte Éthique de L'Oréal ;
- Code de déontologie boursière de L'Oréal ;
- ainsi que les dispositions du présent Règlement.

### 3.2. Respect de l'intérêt social

Les administrateurs sont tenus d'agir, en toutes circonstances, dans l'intérêt social et de l'ensemble de ses actionnaires.

Les administrateurs ont l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêt, même potentiel, et doivent s'abstenir de participer aux débats et aux délibérations correspondantes.

Les administrateurs informent le Conseil chaque année des mandats et fonctions qu'ils exercent dans d'autres sociétés et des conflits d'intérêt même potentiels qu'ils ont identifiés (cf. déclaration annuelle d'indépendance à l'article 4.4).

Par ailleurs, le Conseil débat chaque année de l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation d'affaires entretenue entre les sociétés dans lesquelles les administrateurs exercent des fonctions et la Société. Il rend compte de son évaluation dans le Document de Référence.

### 3.3. Obligations de diligence et d'information

L'administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires.

Il limite le nombre de ses mandats de manière à être disponible.

Un administrateur ne doit pas exercer plus de quatre autres mandats dans des sociétés cotées extérieures au Groupe, y compris étrangères. L'administrateur concerné dispose d'un délai suffisant pour se mettre, le cas échéant, en conformité avec cette règle.

L'administrateur doit tenir informé le Conseil des mandats exercés dans d'autres sociétés, y compris sa participation aux Comités des Conseils de ces sociétés françaises ou étrangères.

Un dirigeant mandataire social ne doit pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures à son Groupe, y compris étrangères. L'administrateur doit en outre recueillir l'avis du Conseil avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée.

Chaque membre du Conseil s'engage à être assidu :

- en assistant, le cas échéant, par des moyens de visioconférence ou de télécommunication, à toutes les réunions du Conseil, sauf en cas d'empêchement majeur ;
- en assistant dans la mesure du possible à toutes les Assemblées Générales d'actionnaires ;
- en assistant aux réunions des Comités du Conseil dont il serait membre.

Le Rapport sur le gouvernement d'entreprise donne aux actionnaires toute information utile sur la participation individuelle des administrateurs à ces séances et réunions.

Dans le cadre des décisions à prendre, l'administrateur doit s'assurer qu'il dispose des informations qu'il juge indispensables au bon déroulement des travaux du Conseil ou des Comités. Si elles ne sont pas mises à sa disposition, ou s'il estime qu'elles ne le sont pas, il doit en faire la demande auprès du Président du Conseil qui est tenu de s'assurer que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

## 3.4. Formation des administrateurs

Tous les administrateurs, notamment ceux représentant les salariés, peuvent bénéficier, lors de leur nomination ou désignation et tout au long de leur mandat, des formations adaptées à l'exercice du mandat.

Ces formations sont organisées et proposées par la Société et sont à la charge de celle-ci.

## 3.5. Obligation de réserve et de secret

Les administrateurs s'engagent à ne pas s'exprimer individuellement en dehors des délibérations internes au Conseil sur des questions évoquées en Conseil.

À l'extérieur de la Société, seule une expression collégiale est possible, notamment sous forme de communiqués destinés à l'information des marchés.

S'agissant des informations non publiques acquises dans le cadre de ses fonctions, l'administrateur doit se considérer astreint à un véritable secret professionnel qui dépasse la simple obligation légale de discrétion. Cette obligation s'impose à toute personne appelée à assister aux réunions du Conseil, à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel et données comme telles par le Président du Conseil.

Au-delà de cette obligation légale et pour assurer la qualité des débats du Conseil, toutes les informations données aux membres du Conseil ainsi que les opinions exprimées doivent rester strictement confidentielles.

Cette obligation s'applique à toute personne invitée à une réunion du Conseil.

## 3.6. Déontologie boursière

### *3.6.1. Principes*

La Société s'est dotée d'un Code de déontologie boursière, régulièrement mis à jour pour notamment tenir compte des évolutions de la réglementation en vigueur. Ce code a ainsi été mis à jour suite à l'entrée en application le 3 juillet 2016 du règlement européen n° 596/2014 sur les abus de marché (le « Règlement abus de marché »). Les membres du Conseil respectent les Principes de Déontologie Boursière « relatifs aux informations privilégiées » prévus par ce code.

Une information privilégiée ne doit être utilisée par l'administrateur que dans le cadre de l'exécution de son mandat. Elle ne doit être en aucun cas communiquée à un tiers en dehors du cadre de l'exercice du mandat d'administrateur, et à des fins autres, ou pour une activité autre, que celles à raison desquelles elle est détenue.

Tout administrateur a le devoir de s'abstenir d'effectuer, ou de faire effectuer, ou de permettre à autrui d'effectuer (y compris par le biais de recommandations ou d'incitations), sur la base de cette information, des opérations sur les titres de la Société, tant que cette information n'est pas rendue publique.

Il est de la responsabilité personnelle de chacun d'apprécier le caractère privilégié d'une information qu'il détient, et, en conséquence, de s'autoriser ou de s'interdire toute utilisation ou divulgation d'information, ainsi que d'effectuer ou de faire effectuer toute opération sur les titres de la Société.

### *3.6.2. Périodes d'abstention*

Pendant la période précédant la publication de toute information privilégiée dont ils ont connaissance, les membres du Conseil, en leur qualité d'initiés, doivent s'abstenir, conformément aux dispositions légales, de toute opération sur les titres de la Société.

En outre, il leur est interdit, conformément au Règlement abus de marché et aux recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), de réaliser toute opération sur les titres de la Société pendant les périodes suivantes :

- 30 jours calendaires minimum avant la date du communiqué sur les résultats annuels et semestriels ;
- 15 jours calendaires minimum avant la date du communiqué de l'information trimestrielle.

Les administrateurs ne sont autorisés à intervenir sur les titres L'Oréal que le lendemain de la date de publication du communiqué.

### *3.6.3. Délit d'initié*

L'administrateur a été informé des dispositions en vigueur relatives à la détention d'informations privilégiées, aux opérations d'initiés et à la divulgation illicite d'informations privilégiées : articles L. 465-1 et suivants, L. 621-14 et L. 621-15, III c du Code monétaire et financier, articles 7 et suivants du Règlement abus de marché.

### *3.6.4. Obligation de déclaration des transactions effectuées sur les titres de la Société*

Conformément à la réglementation applicable, les administrateurs et les personnes qui leur sont étroitement liées, telles que définies à l'article 3.1.26 du Règlement abus de marché, doivent déclarer à l'AMF [1] les acquisitions, cessions, souscriptions ou échanges d'actions de la Société, ainsi que les transactions opérées sur des instruments qui leur sont liés, dès lors que le montant cumulé de ces opérations excède 20 000 euros pour l'année civile en cours.

Les administrateurs et les personnes qui leur sont étroitement liées transmettent leur déclaration à l'AMF, par voie électronique dans un délai de 3 jours ouvrés de négociation à compter de la date de l'opération.

Lors de la communication à l'AMF, les déclarants transmettent au Secrétaire du Conseil de la Société une copie de cette communication.

Les déclarations sont ensuite mises en ligne sur son site par l'AMF et font l'objet d'un état récapitulatif annuel dans le Rapport de Gestion de la Société.

*(1) Sur l'extranet sécurisé de l'AMF appelé ONDE après avoir demandé des identifiants par courrier électronique adressé à l'adresse suivante : ONDE_Administrateur_Deposant@amf-france.org.*

#### *3.6.5. Nomination d'un conseiller interne en déontologie boursière*

L'Oréal a nommé un « Conseiller Interne en Déontologie Boursière ».

Il est chargé, en toute confidentialité, d'aider chacun de ceux qui le souhaiteraient à analyser et à apprécier leur situation, sans préjudice du principe de responsabilité personnelle de chacun.

### 3.7. Détention d'un nombre minimum d'actions

Conformément au Code AFEP-MEDEF et indépendamment de toute obligation statutaire de détention d'actions, les administrateurs doivent être actionnaires de la Société à titre personnel et posséder un nombre significatif d'actions.

Chaque administrateur est propriétaire d'au moins 1 000 actions de la Société. Le jour de sa nomination par l'Assemblée Générale, tout administrateur doit détenir 500 actions minimum, le solde devant être acquis au plus tard dans les 24 mois suivants.

La décision de mettre les actions détenues par l'administrateur au nominatif ou de les déposer, en tout ou partie, lui revient.

Cette obligation de détention n'est pas applicable aux administrateurs représentant les salariés.

## 4. FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

### 4.1. Convocation du Conseil

Les convocations sont faites par tous moyens. Elles peuvent être transmises par le Secrétaire du Conseil. Elles sont expédiées par écrit huit jours au moins avant chaque réunion, sauf circonstances particulières. Elles précisent le lieu de la réunion qui peut être le siège social ou tout autre endroit.

Tous les documents nécessaires pour informer les administrateurs sur l'ordre du jour, et sur toute question soumise à l'examen du Conseil, sont joints à la convocation ou bien leur sont adressés ou remis dans un délai raisonnable, préalablement à la réunion.

Ces documents peuvent leur être remis sur une plateforme numérique sécurisée, dans un délai raisonnable préalablement à la réunion. Ils peuvent exceptionnellement être remis en réunion.

### 4.2. Réunion du Conseil et mode de participation

Le Conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt social l'exige et au moins cinq fois par an.

Les dates des réunions du Conseil de l'année suivante sont fixées au plus tard au début de l'été, sauf réunion extraordinaire.

La périodicité et la durée des séances du Conseil doivent être telles qu'elles permettent un examen et une discussion approfondis des matières relevant de la compétence des Comités.

Les administrateurs se réunissent au moins une fois par an hors la présence du dirigeant mandataire social exécutif, des administrateurs représentant les salariés et de tout autre collaborateur du Groupe.

Conformément aux dispositions légales et réglementaires et à l'article 9 § 2 des statuts, les administrateurs qui participent aux réunions du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

Ces moyens doivent garantir une retransmission en continu et simultanée des débats.

Cependant ces modes de participation sont exclus lorsque le Conseil le décide et en tout état de cause lorsqu'il délibère sur l'arrêté des comptes sociaux et des comptes consolidés de la Société et sur l'établissement du Rapport de Gestion.

L'administrateur qui participe par voie de visioconférence ou télétransmission s'assure que la confidentialité des débats est préservée.

Le registre de présence mentionne les membres du Conseil qui assistent aux séances du Conseil par voie de visioconférence ou de télécommunication, à charge pour le Secrétaire d'émarger pour eux.

### 4.3. Procès-verbaux du Conseil

Il est établi un procès-verbal des délibérations de chaque séance du Conseil.

Le procès-verbal des délibérations fait mention de l'utilisation de moyens de visioconférence ou télécommunication et du nom de chaque personne ayant participé au Conseil *via* ces moyens. Il fait également état de la survenance éventuelle d'incidents techniques relatifs à une réunion par visioconférence ou télécommunication lorsqu'ils ont perturbé le déroulement de la séance.

Le procès-verbal des délibérations comporte un résumé des débats et précise les décisions qui ont été prises. Il mentionne les questions soulevées ou les réserves émises par les participants.

Le projet du procès-verbal de la dernière réunion du Conseil est adressé ou remis à tous les administrateurs au plus tard le jour de la convocation de la réunion suivante.

Le Secrétaire du Conseil est habilité à délivrer et à certifier les copies ou extraits des procès-verbaux du Conseil.

### 4.4. Le Secrétaire du Conseil

Le Secrétaire est désigné par le Conseil. Il assiste le Président dans l'organisation des travaux du Conseil notamment dans la définition du programme annuel de travail et du calendrier des réunions du Conseil.

Avec l'appui de la Direction Générale, il veille à la qualité et à la production, dans des délais suffisants, des documents et des projets soumis au vote du Conseil lors de ses séances.

Il établit les projets de procès-verbaux des réunions du Conseil, qui sont soumis à l'approbation de celui-ci.

Il est responsable de la plateforme informatique sécurisée mise à la disposition des administrateurs.

Il assure une veille permanente sur les évolutions de la réglementation et des réflexions de place en matière de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées.

Le Secrétaire organise, en lien avec le Président, l'évaluation annuelle des travaux du Conseil et recueille les déclarations annuelles d'indépendance de chaque administrateur (cf. article 3.2).

À tout moment, chaque administrateur peut consulter le Secrétaire du Conseil sur la portée des droits et obligations liés à sa fonction.

### 4.5. Évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil

Chaque année, le Conseil procède à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires en passant en revue sa composition, son organisation et son fonctionnement.

À l'occasion de sa dernière séance de l'année et à partir de la synthèse des entretiens qui sont préalablement organisés et menés avec chaque administrateur, sur la base d'un guide qui reprend les recommandations retenues par le Code AFEP-MEDEF, le Conseil débat des points de vue et avis exprimés. Il en tire des conclusions dans le but d'améliorer les conditions de préparation et d'organisation de ses travaux ainsi que ceux de ses Comités.

Les résultats de l'évaluation, avec les voies de progrès toujours possibles, sont portés à la connaissance des actionnaires dans le Rapport Annuel et à l'occasion de l'Assemblée Générale.

## 5. LES COMITÉS DU CONSEIL

Lorsque le Conseil crée des Comités, il en fixe la composition et les attributions.

Ces Comités agissent dans le cadre de la délégation qui leur a été donnée par le Conseil et n'ont donc pas de pouvoir de décision. En aucun cas, les Comités ne peuvent se substituer aux pouvoirs de la Direction Générale tels que rappelés au chapitre 1.2.2. du présent Règlement.

Les membres des Comités sont des administrateurs. Ils sont désignés à titre personnel par le Conseil et ne peuvent pas se faire représenter. Tous les membres des Comités ont la qualification nécessaire du fait de leur expérience professionnelle. Ils participent de manière active aux réunions du Comité en toute liberté de jugement et dans l'intérêt social.

Le secrétariat de chaque Comité est assuré par une personne désignée en accord avec le Président du Comité. Il peut être assuré par le Secrétaire du Conseil.

Chaque Comité définit la fréquence de ses réunions. Celles-ci se tiennent au siège social de la Société ou en tout autre lieu décidé par le Président du Comité.

Le Président de chaque Comité établit l'ordre du jour de chaque réunion.

Les Comités peuvent prendre contact, dans l'exercice de leurs attributions, avec les principaux dirigeants de la Société, en accord avec le Président du Conseil et après en avoir informé la Direction Générale et ils en rendent compte au Conseil.

Le Conseil peut confier à un Président de Comité, ou à un ou plusieurs de ses membres, toute mission ou mandat exceptionnel afin de mener des travaux spécifiques d'étude ou de prospective. Le mandataire rend compte de ces travaux au Comité concerné afin qu'il en délibère et en rende compte, à son tour, au Conseil.

Pour chaque séance d'un Comité, ses membres peuvent décider d'inviter en tant que de besoin et à titre consultatif, toute autre personne de leur choix, quand ils le jugent approprié.

Dans son domaine de compétences, chaque Comité émet des propositions, recommandations et avis selon le cas. À cette fin, il peut procéder ou faire procéder à toutes études susceptibles d'éclairer les délibérations du Conseil. Lorsqu'ils ont recours à des services de conseils externes, les Comités doivent veiller à l'objectivité de leur service.

### 5.1. Le Comité Stratégie et Développement Durable

#### *5.1.1. Missions*

Le Comité Stratégie et Développement Durable a pour mission d'éclairer par ses analyses et ses débats les orientations stratégiques du Groupe soumises au Conseil et de suivre la réalisation et l'évolution des opérations significatives en cours.

Le Comité examine :

- les grands axes, options ou projets stratégiques présentés par la Direction Générale, ainsi que leurs conséquences en matière économique, financière, sociétale et environnementale ;
- les opportunités d'acquisitions ou de prises de participation d'un montant significatif ou sortant des activités habituelles du Groupe, ainsi que les conditions de leur mise en œuvre ;
- les opérations financières susceptibles de modifier de manière significative la structure du bilan ;
- les engagements de l'entreprise en matière de Développement Durable, au regard des enjeux propres à l'activité du Groupe et à ses objectifs, et les moyens et les ressources mis en œuvre ;

- les projets d'orientations stratégiques à définir par le Conseil en vue de la consultation du Comité Central d'Entreprise.

Plus généralement, le Comité débat de toute question jugée essentielle pour l'avenir stratégique du Groupe et le maintien de ses grands équilibres financiers.

### *5.1.2. Organisation des travaux*

Il se réunit sur convocation du Président du Comité chaque fois que celui-ci ou le Conseil le juge utile.

L'ordre du jour des réunions est fixé par le Président du Comité, en relation avec le Conseil lorsque ce dernier est à l'origine de la convocation.

Le Comité Stratégie et Développement Durable rend compte au Conseil de ses travaux aussi souvent que nécessaire et au moins une fois par an.

## 5.2. Le Comité d'Audit

### *5.2.1. Missions*

Le Comité d'Audit, agissant sous la responsabilité des membres du Conseil, assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières et extra-financières, des systèmes de Contrôle Interne et de gestion des risques, ainsi que de questions relatives aux Commissaires aux Comptes.

Le Comité d'Audit doit s'assurer que la Direction Générale dispose des moyens lui permettant d'identifier et de gérer les risques d'ordre économique, financier, extra-financier et juridique auxquels le Groupe, en France et à l'étranger, est confronté dans le cadre de ses opérations courantes ou exceptionnelles.

Sans préjudice des compétences du Conseil, ce Comité est notamment chargé :

- d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière, extra-financière et, le cas échéant, formule des recommandations pour en garantir l'intégrité.

  Le Comité est informé des règles comptables applicables au sein du Groupe. Il est saisi d'éventuelles questions rencontrées dans la bonne application de ces règles. Il examine tout projet de changement de référentiel comptable ou de modification de méthodes comptables et se tient notamment informé en matière de standards comptables au niveau national et international.

  L'examen des comptes par le Comité d'Audit est accompagné d'une présentation du Directeur Financier décrivant les engagements hors-bilan significatifs de l'entreprise.

- d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de Contrôle Interne et de gestion des risques, ainsi que de l'Audit Interne, afin d'obtenir une assurance raisonnable quant à leur efficacité et leur application cohérente.

  De même, il assure le suivi des principales expositions et sensibilités aux risques du Groupe. Le Comité examine notamment le programme et les objectifs de la Direction de l'Audit Interne et revoit les principaux sujets qu'elle identifie ainsi que les méthodes et procédures des systèmes de Contrôle Interne utilisées.

  Il examine annuellement la partie du Rapport de Gestion relative aux « facteurs de risques » et aux procédures de Contrôle Interne et de gestion des risques.

  L'examen des comptes par le Comité d'Audit est accompagné d'une présentation du Directeur Financier décrivant l'exposition aux risques significatifs de l'Entreprise.

- d'assurer le suivi de la réalisation par le Commissaire aux Comptes de sa mission de contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés par les Commissaires aux Comptes.

  Il revoit le plan d'audit et le programme d'intervention des Commissaires aux Comptes, les résultats de leurs vérifications, leurs recommandations ainsi que les suites données à ces dernières.

  Il passe en revue la répartition des honoraires facturés par les Commissaires aux Comptes entre les prestations d'audit proprement dites, les prestations connexes à l'audit et toute autre prestation.

  Il tient compte des constatations et des conclusions du Haut Conseil du Commissariat aux Comptes consécutifs aux contrôles réalisés en application des articles L. 821-9 et suivants du Code de commerce.

- d'assurer le respect par le Commissaire aux Comptes de ses conditions d'indépendance.

  Il émet une recommandation sur les Commissaires aux Comptes proposés à la désignation par l'Assemblée Générale et lorsque le renouvellement est envisagé conformément à l'article L. 823-3-1 du Code de commerce.

- d'approuver la fourniture des services autres que la certification des comptes fournis par les Commissaires aux Comptes mentionnés à l'article L. 822-11-2 du Code de commerce, conformément à la « Charte des Prestations de Services pouvant être confiées aux Commissaires aux Comptes du Groupe L'Oréal et à leurs réseaux » arrêtée par le Comité d'Audit lors de sa réunion du 6 décembre 2016 et approuvée par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 9 février 2017.

  Il se prononce sur ce point après avoir analysé les risques pesant sur l'indépendance des Commissaires aux Comptes et les mesures de sauvegarde appliquées par ceux-ci. Le Comité peut ainsi approuver chaque prestation autre que de certification des comptes au cas par cas ou approuver un ensemble de prestations.

- de rendre compte régulièrement au Conseil de l'exercice de ses missions. Il rend également compte des suites de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus. Le Comité informe le Conseil d'Administration sans délai de toute difficulté rencontrée.

Ce suivi permet au Comité d'émettre, si nécessaire, des recommandations quant à l'amélioration des processus existants, ou à la mise en place de nouvelles procédures.

Le Comité d'Audit peut être consulté sur toute question relative aux procédures de contrôle de risques inhabituels, notamment quand le Conseil ou la Direction Générale juge utile de le lui soumettre.

### *5.2.2. Composition*

Tous les administrateurs membres de ce Comité ont la qualification nécessaire du fait de leur expérience professionnelle et de leur bonne connaissance des procédures comptables et financières du Groupe.

Les membres du Comité d'Audit doivent bénéficier, lors de leur nomination, d'une information spécifique sur les particularités comptables, financières ou opérationnelles de l'entreprise.

La nomination ou la reconduction du Président du Comité d'Audit, proposée par le Comité des Nominations et de la Gouvernance, doit faire l'objet d'un examen particulier par le Conseil.

Le Président-Directeur Général ou le Directeur Général n'est pas membre du Comité d'Audit.

### *5.2.3. Organisation des travaux*

Le Président du Comité d'Audit oriente chaque année ses travaux, en fonction de l'appréciation qu'il se fait de l'importance de tel ou tel type de risque encouru, en accord avec la Direction Générale et le Conseil.

Le Comité se réunit sur convocation de son Président chaque fois que celui-ci ou le Conseil le juge utile.

L'ordre du jour des réunions est fixé par le Président du Comité, en relation avec le Conseil, lorsque ce dernier est à l'origine de la convocation. Il est adressé aux membres du Comité préalablement à leur réunion avec les éléments utiles à leurs débats.

Pour mener à bien sa mission, le Comité peut également, en accord avec la Direction Générale, s'informer auprès des personnes susceptibles de l'éclairer dans l'accomplissement de sa mission, notamment des cadres responsables économiques et financiers et de ceux qui ont en charge le traitement de l'information.

#### 5.2.3.1. Relations avec les Commissaires aux Comptes

Le Comité entend régulièrement les Commissaires aux Comptes, y compris hors la présence des dirigeants.

Les Commissaires aux Comptes portent à la connaissance du Comité d'Audit :

- leur programme général de travail mis en œuvre ainsi que les différents sondages auxquels ils ont procédé ;
- les modifications qui leur paraissent devoir être apportées aux comptes devant être arrêtés ou autres documents comptables, en faisant toute observation utile sur les méthodes d'évaluation utilisées pour leur établissement ;
- les irrégularités et les inexactitudes qu'ils auraient découvertes ;
- les conclusions auxquelles conduisent les observations et rectifications ci-dessus sur les résultats de la période comparés à ceux de la période précédente.

Les Commissaires aux Comptes examinent en outre avec le Comité d'Audit les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques. À ce titre, le Comité se fait communiquer la déclaration d'indépendance des Commissaires aux Comptes.

Ils portent à la connaissance du Comité les faiblesses significatives du Contrôle Interne, pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et lui communiquent chaque année les documents requis par la loi.

#### 5.2.3.2. Rapport d'Activité

Le Comité d'Audit rend compte régulièrement au Conseil de l'exercice de ses missions et recueille ses observations.

Le Comité informe sans délai le Conseil de toute difficulté rencontrée.

Le Comité d'Audit émet dans son compte rendu les avis qu'il juge utiles :

- sur l'aptitude des différentes procédures et du dispositif global à atteindre leur objectif de maîtrise de l'information et des risques ;
- sur l'application effective des procédures en place, et le cas échéant, sur les moyens mis en œuvre pour y parvenir.

Il y formule également toutes recommandations et propositions visant à améliorer l'efficacité des différentes procédures ou à les adapter à une situation nouvelle.

Si au cours de ses travaux, le Comité détecte un risque important qui ne lui paraît pas être traité de manière adéquate, il en alerte le Président du Conseil.

## 5.3. Le Comité des Nominations et de la Gouvernance

### *5.3.1. Missions*

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance a pour missions principales, dans le cadre des travaux du Conseil, de :

- examiner et proposer au Conseil des candidatures de nouveaux administrateurs ;
- éclairer le Conseil quant aux modalités d'exercice de la Direction Générale et quant au statut des dirigeants mandataires sociaux ;
- émettre un avis sur les propositions du Président du Conseil pour la nomination du Directeur Général ;
- veiller à la mise en place d'une procédure de préparation des plans de succession des dirigeants mandataires sociaux en cas de vacance imprévisible ;

- s'assurer de l'application du Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère ;
- débattre des questions de gouvernance liées au fonctionnement et à l'organisation du Conseil ;
- arrêter les conditions dans lesquelles l'évaluation périodique du Conseil est réalisée ;
- débattre de la qualification d'administrateur indépendant qui est revue chaque année par le Conseil avant la publication du Rapport Annuel ;
- conduire la réflexion sur les Comités chargés de préparer le travail du Conseil ;
- préparer les décisions du Conseil en matière de mise à jour de son Règlement Intérieur.

#### *5.3.2. Organisation des travaux*

Le Comité se réunit sur convocation de son Président chaque fois que celui-ci ou le Conseil le juge utile.

L'ordre du jour des réunions est fixé par le Président du Comité, en relation avec le Conseil, lorsque ce dernier est à l'origine de la convocation.

Le Comité peut se réunir à tout moment, s'il le juge opportun, par exemple pour évaluer la performance de la Direction de la Société.

Le Président du Conseil est associé à ces travaux à l'exception de tous les sujets qui le concernent personnellement.

Le Comité doit régulièrement rendre compte de ses travaux au Conseil et soumettre ses propositions.

### 5.4. Le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations

#### *5.4.1. Missions*

Le Conseil fixe librement les rémunérations du Président, du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués.

Dans ce cadre, le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations a pour missions principales d'établir des propositions relatives, notamment :

- à la rémunération fixe et variable du Président du Conseil ainsi que tout autre avantage perçu ;
- à la rémunération fixe et variable du Directeur Général ainsi que tout autre avantage perçu (retraite, indemnités de départ, etc.) ;
- au montant de l'enveloppe des jetons de présence à soumettre à l'Assemblée Générale ainsi que de leur mode de distribution ;
- à la mise en place de plans incitatifs à long terme, comme, par exemple, ceux qui pourraient prévoir des distributions de stock-options ou d'actions gratuites.

Le Comité examine les questions relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux hors de leur présence.

Le Comité examine par ailleurs :

- la politique des Ressources Humaines dans tous ses autres éléments, comme, par exemple, les relations sociales, le recrutement, la diversité, la gestion des talents et la fidélisation des collaborateurs. Dans ce cadre, le Comité est notamment informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non-mandataires sociaux ;
- les règles de bonne conduite en matière d'Éthique, telles que rappelées dans la charte, et les valeurs fortes du Groupe, comme le respect et l'intégrité, qui doivent être largement diffusées, connues et pratiquées.

#### *5.4.2. Organisation des travaux*

Le Comité se réunit sur convocation de son Président chaque fois que celui-ci ou le Conseil le juge utile. L'ordre du jour des réunions est fixé par le Président du Comité, en relation avec le Conseil, lorsque ce dernier est à l'origine de la convocation.

Le Comité peut se réunir à tout moment, s'il le juge opportun, par exemple pour évaluer la performance de la Direction de la Société.

Le Président du Conseil est associé à ces travaux à l'exception de tous les sujets qui le concernent personnellement. Le Comité doit régulièrement faire le compte rendu de ses travaux au Conseil et lui fait des propositions.

## 6. RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

L'administrateur reçoit des jetons de présence dont l'enveloppe est votée par l'Assemblée Générale Ordinaire et dont la répartition est décidée par le Conseil.

Le mode de répartition des jetons de présence comprend une part variable prépondérante déterminée en fonction de l'assiduité aux réunions du Conseil et des Comités.

Il peut être alloué par le Conseil des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats spéciaux confiés à des administrateurs et soumises à des conventions réglementées.

Les administrateurs ont la possibilité de se faire rembourser les frais nécessaires à l'exercice de leur mandat social sur présentation de justificatifs.

# 2.4. RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'administrateur reçoit des jetons de présence dont le montant maximum est voté par l'Assemblée Générale Ordinaire et dont la répartition est décidée par le Conseil.

## 2.4.1. RÈGLES DE RÉPARTITION AU TITRE DE L'EXERCICE 2018

Le montant des jetons de présence réparti entre les administrateurs comporte une part variable prépondérante en fonction de l'assiduité, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.

Le Conseil a retenu pour une année pleine les règles suivantes :

| **Conseil d'Administration** | Forfait annuel | Par séance du Conseil | **Total pour le Conseil d'Administration (sur la base de 6 réunions par an)** |
|---|---|---|---|
| | 30 000 € | 6 500 €<br>10 000 €<br>(administrateurs situés hors Europe) | 69 000 €<br>90 000 € |
| **Comités d'Études** | Forfait annuel (40 %) | Part variable annuelle (60 %)* | **Total par Comité**** |
| Audit | 10 000 € | 15 000 € | 25 000 € |
| Stratégie et Développement Durable | 6 000 € | 9 000 € | 15 000 € |
| Nominations et Gouvernance | 4 600 € | 6 900 € | 11 500 € |
| Ressources Humaines et Rémunérations | 4 600 € | 6 900 € | 11 500 € |

* *Répartie en fonction de l'assiduité aux réunions des Comités.*
** *Base 100 % d'assiduité.*

Les jetons de présence attribués aux Présidents des Comités sont doublés et comprennent également une partie fixe de 40 % et une partie variable de 60 %.

## 2.4.2. MONTANTS VERSÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2018

Un montant total de 1 320 595 euros, dans les limites de l'enveloppe de 1 600 000 euros votée par l'Assemblée Générale le 17 avril 2018, a été distribué aux administrateurs début 2019 au titre de l'exercice 2018, pour un total de 7 réunions du Conseil d'Administration (dont une réunion non rémunérée) et 16 réunions de ses Comités.

Les taux d'assiduité aux réunions sont en moyenne de 92 % pour le Conseil d'Administration en 2018, 100 % pour le Comité Stratégie et Développement Durable, 100 % pour le Comité d'Audit, 93 % pour le Comité des Nominations et de la Gouvernance et 95 % pour le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Il est rappelé que le Conseil d'Administration a pris acte du souhait exprimé par M. Jean-Paul Agon en 2014 de ne plus bénéficier de jetons de présence en sa qualité de Président-Directeur Général.

M. Jean-Paul Agon ne perçoit aucun jeton de présence de sociétés du Groupe L'Oréal.

**MONTANT DES JETONS DE PRÉSENCE ALLOUÉS (EN EUROS)**

| Administrateurs | Exercice 2018<br>*7 réunions du Conseil (dont 6 rémunérées)*<br>*16 réunions des Comités* | Exercice 2017<br>*7 réunions du Conseil (dont 6 rémunérées)*<br>*18 réunions des Comités* |
|---|---|---|
| **M. Jean-Paul Agon** | 0 | 0 |
| **Mme Ana Sofia Amaral** | 80 500 | 79 000 |
| **Mme Sophie Bellon** | 134 250 | 114 000 |
| **Mme Françoise Bettencourt Meyers** | 77 500 | 84 000 |
| **M. Paul Bulcke** | 107 000 | 80 000 |
| **M. Patrice Caine** (1) | 50 020 | - |
| **M. Axel Dumas** (1) | 63 250 | - |
| **M. Charles-Henri Filipi** (1) | 25 800 | 124 000 |
| **M. Xavier Fontanet** (1) | 19 000 | 84 000 |
| **Mme Belén Garijo** | 78 775 | 71 300 |
| **Mme Béatrice Guillaume-Grabisch** | 94 000 | 94 000 |
| **M. Bernard Kasriel** | 84 000 | 84 000 |
| **M. Georges Liarokapis** | 94 000 | 94 000 |
| **M. Jean-Pierre Meyers** | 107 000 | 104 000 |
| **M. Jean-Victor Meyers** | 94 000 | 94 000 |
| **Mme Virginie Morgon** (2) | 130 000 | 119 000 |
| **Mme Eileen Naughton** (2) | 81 500 | 62 000 |
| **TOTAL** | **1 320 595** | **1 287 300** (3) |

*(1) Administrateurs dont le mandat a débuté ou pris fin au cours de l'exercice 2018.*
*(2) Montant par séance du Conseil majoré afin de tenir compte de l'éloignement intercontinental, pour les administrateurs situés hors Europe.*
*(3) Ce montant n'inclut pas les jetons de présence versés aux administrateurs dont le mandat a pris fin en 2017.*

## 2.4.3. RÈGLES DE RÉPARTITION AU TITRE DE L'EXERCICE 2019

Dans l'objectif de maintenir l'attractivité du Conseil, notamment en prenant en compte l'éloignement intercontinental, et de rémunérer les administrateurs pour leur participation à des réunions supplémentaires du Conseil, le montant maximum des jetons de présence annuels a été porté à compter de 2018 à 1 600 000 euros.

Le Conseil d'Administration a décidé de reconduire pour 2019 les modalités de répartition des jetons de présence retenues pour l'année 2018 dans le cadre de l'enveloppe de 1 600 000 euros votée par l'Assemblée Générale du 17 avril 2018.

# 2.5. RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

## 2.5.1. RAPPORT SUR LES PRINCIPES ET LES CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DE LA RÉMUNÉRATION APPLICABLES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX, EN RAISON DE LEUR MANDAT, PRÉVU PAR L'ARTICLE L. 225-37-2 DU CODE DE COMMERCE

En application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, tel qu'introduit par la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique dite Loi Sapin II, l'Assemblée Générale du 18 avril 2019 est appelée, à la résolution n° 6 figurant dans le Projet de Résolutions, à approuver, sur la base du présent Rapport, les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux dirigeants mandataires sociaux [(1)] en raison de leur mandat.

Il est précisé, en application de l'article L. 225-37-2, que le versement des éléments variables et exceptionnels, au titre de l'exercice 2018, sera conditionné à leur approbation par l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018.

À ce jour, M. Jean-Paul Agon, en sa qualité de Président-Directeur Général, est le seul dirigeant mandataire social concerné par ce Rapport.

### 2.5.1.1. Principes fondamentaux de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Le Conseil d'Administration se réfère, notamment, aux recommandations du Code AFEP-MEDEF pour la détermination des rémunérations et avantages consentis aux mandataires sociaux.

Conformément à ces recommandations, il veille à ce que la politique de rémunération respecte les principes d'exhaustivité, d'équilibre, de comparabilité, de cohérence, de transparence et de mesure, et prenne en compte les pratiques de marché.

#### *Nomination en qualité de dirigeants mandataires sociaux de collaborateurs ayant pleinement réussi dans les différentes étapes de leur carrière au sein du Groupe*

La pratique constante de L'Oréal a été de nommer aux fonctions de dirigeants mandataires sociaux des cadres dirigeants ayant pleinement réussi dans les différentes étapes de leur carrière au sein du Groupe.

La politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux découle logiquement de ce choix.

Elle doit permettre d'attirer les meilleurs talents de L'Oréal aux plus hautes fonctions de Direction Générale, sans que ceux-ci ne perdent pour autant, après une longue carrière dans le Groupe, les avantages dont ils auraient continué à bénéficier s'ils étaient restés salariés.

Pour atteindre cet objectif, le Conseil d'Administration a décidé de maintenir le contrat de travail des dirigeants mandataires sociaux ayant une ancienneté d'au moins 15 ans dans le Groupe et a veillé à ce qu'il n'y ait pas cumul d'avantages au titre du contrat de travail suspendu et au titre du mandat social.

C'est ainsi que le Conseil d'Administration a souhaité distinguer clairement :

- d'une part, les éléments de rémunérations relevant du mandat social et objet du présent Rapport : fixe, variable et attribution d'actions de performance ;

  La politique arrêtée par le Conseil pour chacun de ces éléments et leur détail figurent au paragraphe 2.5.1.2 du présent chapitre ;

- d'autre part, les autres avantages susceptibles d'être dus au titre du contrat de travail suspendu et calculés à partir de la rémunération à la date de la suspension du contrat de travail : indemnité de licenciement, de départ ou mise à la retraite, contrepartie pécuniaire à la clause de non-concurrence, régime de retraite à prestations définies.

  L'ensemble de ces avantages ne relève pas du mandat social et donc du présent Rapport. Les avantages du Président-Directeur Général ont été approuvés par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010 statuant sur le Rapport Spécial des Commissaires aux Comptes. Les informations relatives aux avantages susceptibles d'être dus au titre du contrat de travail suspendu sont présentées au paragraphe 2.5.2 du présent chapitre.

#### *Une rémunération en cohérence avec celle des cadres dirigeants de l'entreprise*

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux s'inscrit dans la continuité de la politique qui leur était appliquée en qualité de cadre dirigeant.

Elle repose sur les mêmes fondements et les mêmes instruments que ceux appliqués aux cadres dirigeants dans l'entreprise. Les principes de rémunération sont ainsi stables et pérennes.

Le Conseil d'Administration est informé annuellement de la Politique de Ressources Humaines du Groupe. Il est en mesure de vérifier la cohérence entre la rémunération du dirigeant mandataire social et les dispositifs en place notamment pour les membres du Comité Exécutif du Groupe, en s'appuyant sur

*(1) Les dirigeants mandataires sociaux d'une société anonyme à Conseil d'Administration sont : le Président du Conseil d'Administration assumant la Direction Générale de la Société ou Président-Directeur Général, le Directeur Général et les Directeurs Généraux Délégués.*

les travaux du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations et du Comité des Nominations et de la Gouvernance.

### *Une rémunération compétitive par rapport à un panel de référence cohérent et stable*

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux doit être compétitive afin d'attirer, de motiver et de retenir les meilleurs talents aux fonctions les plus élevées de l'entreprise.

Cette rémunération s'apprécie de façon globale, c'est-à-dire en retenant l'ensemble des éléments qui la composent.

Pour apprécier la compétitivité de cette rémunération, un panel de référence cohérent et stable est défini avec le concours d'un cabinet de conseil extérieur.

Il se compose des sociétés françaises et internationales occupant une position mondiale significative. Ces sociétés se situent sur des marchés similaires en étant, dans le secteur des cosmétiques, directement concurrentes de L'Oréal, ou bien opèrent sur le marché plus large des biens de consommation courante, pour tout ou partie de leur activité.

Ce panel se compose, pour 2018, des rémunérations des dirigeants des sociétés suivantes :

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Coty | Kimberly Clark | Reckitt Benckiser | Beiersdorf | Danone |
| GSK | Henkel | LVMH | Unilever | Colgate Palmolive |
| Estée Lauder | Johnson & Johnson | Procter & Gamble | | |

Ce panel est réexaminé chaque année par le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations afin d'en vérifier la pertinence. Il est susceptible d'évoluer, notamment pour tenir compte des changements de structure ou d'activité des sociétés retenues, sur la base des propositions du cabinet extérieur.

### *Une rémunération directement en lien avec la stratégie de l'entreprise*

#### a) Liens étroits avec la stratégie

La politique de rémunération appliquée aux dirigeants mandataires sociaux est directement en lien avec la stratégie du Groupe.

Elle soutient son modèle de développement. Elle favorise une croissance harmonieuse, régulière et pérenne, à la fois sur le court et le long terme.

La volonté constante du Conseil d'Administration est, en effet, d'inciter la Direction Générale autant à maximiser la performance de chaque exercice qu'à en assurer la répétition et la régularité année après année.

#### b) Objectifs de performance directement corrélés avec ceux de la Société et créateurs de valeur

Le Conseil d'Administration choisit de corréler directement la performance du dirigeant mandataire social avec celle de l'entreprise en retenant les mêmes indicateurs de performance, notamment financiers.

La volonté de corréler les critères de performance de la rémunération du dirigeant mandataire social avec les indicateurs de performance, notamment financière, de la Société est la garantie d'une politique de rémunération lisible et pertinente.

Ces critères permettent d'apprécier la performance intrinsèque de L'Oréal, c'est-à-dire ses progrès année après année au travers d'indicateurs internes de performance et également sa performance relative par rapport à son marché et à ses concurrents au travers d'indicateurs externes de croissance.

Les objectifs retenus sont générateurs de création de valeur à long terme. En particulier, le choix de critères financiers opérationnels variés vise à encourager une croissance équilibrée et durable. De la convergence de ces critères résulte une performance globale à long terme.

Ces objectifs doivent également inciter le dirigeant mandataire social à adapter la stratégie du Groupe aux transformations profondes du monde de la beauté, en particulier la révolution digitale.

#### c) Part prépondérante de la rémunération soumise à condition de performance

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux doit comprendre une partie prépondérante soumise à conditions de performance, avec des périodes annuelles et pluriannuelles d'appréciation adaptées à l'horizon de chacun de ces objectifs.

### *Une rémunération en droite ligne avec les engagements ambitieux du Groupe en matière sociale, sociétale et environnementale*

La rémunération doit favoriser un mode de développement régulier et pérenne, en accord avec les engagements du Groupe en matière d'éthique, et respectueux de l'environnement dans lequel L'Oréal opère.

La partie variable annuelle de la rémunération intègre des critères extra-financiers, en particulier environnementaux, sociétaux et de Ressources Humaines, qui seront appréciés année après année dans une perspective de long terme.

### *Une rémunération créatrice de valeur à moyen et long terme pour les actionnaires*

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux doit être liée à l'évolution sur le moyen et le long terme de la valeur intrinsèque de la Société et à la performance du titre.

Une partie importante de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux est ainsi composée d'actions de performance dont un pourcentage significatif est conservé jusqu'au terme du mandat, avec l'engagement de ne pas recourir à des opérations de couverture du risque.

Il y a ainsi alignement avec les intérêts des actionnaires, compris comme la création de valeur à long terme.

### 2.5.1.2. Politique en matière de rémunération fixe, variable et d'attribution d'actions de performance

*La clé de répartition de la rémunération annuelle*

La rémunération annuelle du dirigeant mandataire social se compose d'une rémunération fixe, d'une rémunération variable annuelle et de l'attribution d'actions de performance.

Elle ne comporte pas d'éléments exceptionnels.

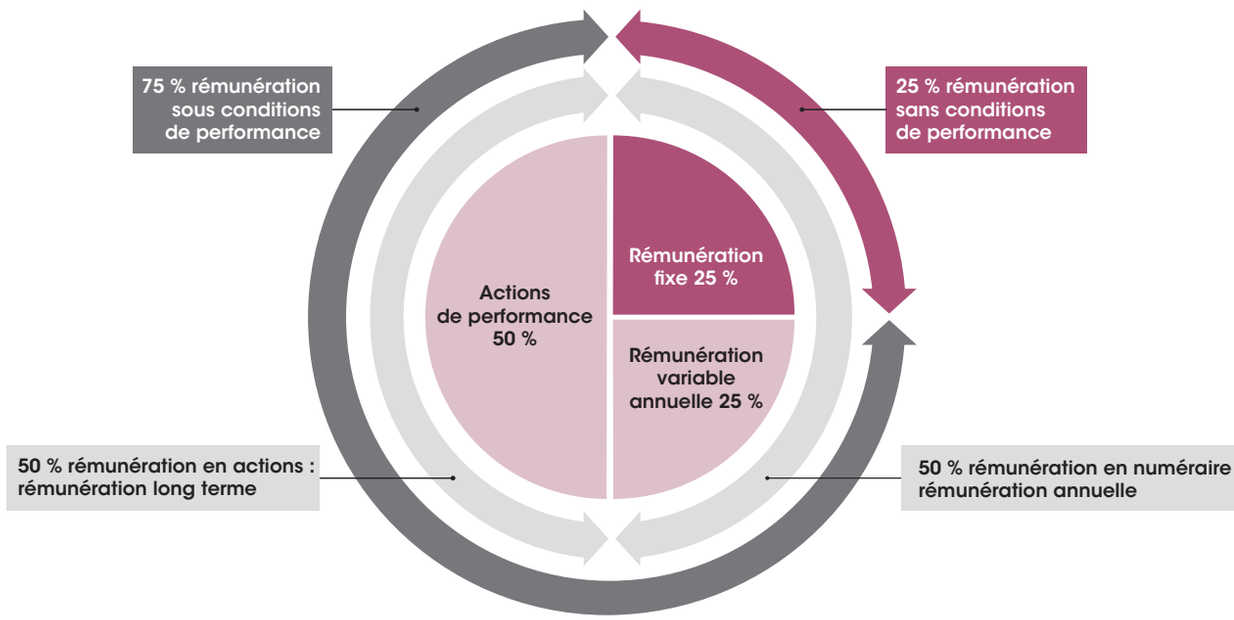
Le Conseil d'Administration arrête les différentes composantes de cette rémunération en étant attentif à l'équilibre nécessaire entre chacune d'elles.

Chaque élément de la rémunération annuelle correspond à un objectif bien défini et clairement motivé.

Les différents éléments de la rémunération annuelle forment un ensemble équilibré avec une répartition d'environ :

- 50/50 entre d'une part, une rémunération fixe et variable annuelle et d'autre part, une rémunération long terme (actions de performance) ;
- 50/50 entre rémunération en numéraire et rémunération en actions ;
- 75/25 entre rémunération sous conditions de performance et sans conditions de performance.

**ILLUSTRATION GRAPHIQUE DE L'ÉQUILIBRE DES DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE**




Nota : s'y ajoutent les cotisations patronales finançant la protection sociale complémentaire.

*La rémunération fixe*

La rémunération fixe doit être le reflet des responsabilités du dirigeant mandataire social, de son niveau d'expérience et de ses compétences.

Elle est stable sur plusieurs années, elle peut faire l'objet d'un réexamen à l'occasion du renouvellement de mandat. Elle sert de base pour déterminer le pourcentage maximum de la rémunération variable annuelle.

*La rémunération variable annuelle*

La rémunération variable annuelle est exprimée en pourcentage de la rémunération fixe et peut atteindre au maximum 100 % de la rémunération fixe.

Elle ne doit pas conduire à la prise de risques inappropriés et excessifs. En cela, elle demeure raisonnable en comparaison de la partie fixe.

Elle est conçue de façon à aligner la rétribution du dirigeant mandataire social avec la performance annuelle du Groupe et à favoriser année après année la mise en œuvre de sa stratégie.

Elle est fonction de critères précis d'évaluation de la performance déterminés en début d'année par le Conseil d'Administration.

Elle comprend pour 60 % des critères financiers directement corrélés avec les indicateurs de performance de l'entreprise :

- l'évolution du chiffre d'affaires comparable par rapport au budget ;
- l'évolution des parts de marché par rapport aux principaux concurrents ;
- l'évolution du résultat d'exploitation par rapport à l'année précédente ;

- l'évolution du bénéfice net par action par rapport à l'année précédente ;
- l'évolution du cash-flow par rapport à l'année précédente.

Et pour 40 % :

- des critères extra-financiers, en particulier liés à l'avancement du programme de Développement Durable *Sharing Beauty With All* et à la mise en place de la politique Ressources Humaines et de développement digital ;
- ainsi que des critères qualitatifs.

Les critères financiers et extra-financiers sont simples et quantifiables. Ils représentent une part prépondérante de la rémunération variable annuelle.

Une limite à la part qualitative est fixée chaque année.

La pondération de chacun des critères ainsi que les objectifs à atteindre sont fixés dès le début de l'année considérée et communiqués au dirigeant mandataire social.

### *Autres avantages*

#### a) Attribution d'actions de performance

Depuis 2009, le Conseil d'Administration attribue des actions de performance aux salariés du Groupe et, depuis 2012, également à son dirigeant mandataire social, dans le cadre des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce et des autorisations votées par l'Assemblée Générale.

Ces attributions ont pour objectif d'encourager la réalisation des objectifs de long terme du Groupe et la création de valeur qui doit en découler pour les actionnaires. Pour ce faire, l'acquisition définitive des actions est soumise à des conditions de performance qui sont constatées au terme d'une période d'acquisition de 4 ans à compter de la date d'attribution.

La valeur de ces actions, estimée à la date d'attribution selon les normes IFRS, appliquées pour l'établissement des comptes consolidés, représente environ 50 % de la rémunération globale du dirigeant mandataire social sans dépasser 60 %.

En cas d'événement particulier le justifiant, le Conseil d'Administration se réserve la possibilité de décider d'une attribution complémentaire. Cette attribution éventuelle au dirigeant mandataire social, dûment motivée par le Conseil d'Administration, se ferait dans le respect du plafond annuel de 10 % du nombre total d'actions attribuées gratuitement au cours de ce même exercice.

Le dirigeant mandataire social est tenu de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de ses fonctions 50 % des actions qui lui sont définitivement attribuées gratuitement au terme de la période d'acquisition, après examen des conditions de performance.

Le dirigeant mandataire social prend l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture du risque sur les actions de performance, et ce jusqu'à la fin de la période de conservation fixée par le Conseil d'Administration.

Un dirigeant mandataire social ne peut se voir attribuer des actions de performance au moment de son départ.

#### Conditions de performance

Les critères de performance portent sur la totalité des actions attribuées au dirigeant mandataire social.

Ils prennent en compte, pour partie :

- l'évolution du chiffre d'affaires cosmétique comparable de L'Oréal par rapport à un panel des grands concurrents directs de L'Oréal ;
- l'évolution du résultat d'exploitation consolidé de L'Oréal.

Le Conseil d'Administration considère, en effet, que ces deux critères, appréciés sur une longue période de 3 exercices pleins et reconduits sur plusieurs plans, sont complémentaires, conformes aux objectifs et aux spécificités du Groupe et sont de nature à favoriser une croissance équilibrée et continue à long terme. Ils sont exigeants mais demeurent motivants pour les bénéficiaires.

Les actions ne sont définitivement acquises qu'au terme d'une période de 4 ans suffisamment longue pour pouvoir apprécier la performance réalisée sur 3 exercices pleins.

*Seuils conditionnels d'acquisition :*

**Au titre du critère lié au chiffre d'affaires**, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise au terme de la période d'acquisition, L'Oréal doit surperformer la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents, composé des sociétés suivantes : Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Le Conseil définit un seuil, non rendu public pour des raisons de confidentialité, en deçà duquel aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

**Au titre du critère lié au résultat d'exploitation**, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement, puisse être définitivement acquise au terme de la période d'acquisition, un niveau de croissance défini par le Conseil mais non rendu public pour des raisons de confidentialité, doit être atteint ou dépassé. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si le résultat d'exploitation ne progresse pas en valeur absolue sur la période, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Les résultats constatés chaque année pour déterminer les niveaux de performance atteints font l'objet d'une publication dans le chapitre 6.

**HISTORIQUE DE LA RÉALISATION DES CONDITIONS DE PERFORMANCE SUR LES 3 DERNIERS EXERCICES**

| Plan d'Actions de Performance en date du : | 26/04/2013 | 17/04/2014 | 22/04/2015 |
|---|---|---|---|
| **Moyenne arithmétique des performances des exercices** | **2014 – 2015 – 2016** | **2015 – 2016 – 2017** | **2016 – 2017 – 2018** |
| **Pour 50 % : Croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents** | + 1,07 point* | + 0,73 point* | +1,2 point* |
| **Pour 50 % : Évolution du résultat d'exploitation du Groupe**** | +6,59 % | +6,43 % | +3,91% |
| **Niveau de réalisation des conditions de performance** | 100 % | 100 % | 82,6% |

* *Panel de concurrents pour les plans 2013 et 2014 : Unilever, Procter et Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Revlon, Elizabeth Arden. Panel de concurrents à partir du plan 2015 : Unilever, Procter et Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty.*

** *Retraitement Galderma et Innéov en 2014.*

### Sort des actions de performance en cas de départ

Le droit aux actions de performance est perdu en cas de départ du Groupe pour raison de démission (hors le cas d'une fin de mandat social en lien avec la liquidation des régimes de retraite légaux et complémentaires obligatoires) ou pour faute grave ou lourde. En tout état de cause, l'acquisition définitive des actions reste subordonnée à la réalisation des conditions de performance.

Le choix du Conseil de maintenir, en dehors des cas précités, le bénéfice des attributions d'actions de performance au dirigeant mandataire social en cas de départ avant l'expiration de la période d'acquisition est motivé par les considérations suivantes :

- les actions de performance constituent un élément prépondérant de la rémunération annuelle du dirigeant mandataire social apprécié l'année de leur attribution ;
- elles sont la contrepartie de l'exécution de son mandat sous réserve de la réalisation des performances long terme ;
- leur maintien incite le dirigeant mandataire social à inscrire son action dans la durée.

Ce sont ces mêmes règles qui s'appliquent à l'ensemble des bénéficiaires de ces plans.

### b) Jetons de présence

Le Conseil d'Administration peut décider de verser des jetons de présence au dirigeant mandataire social. Dans ce cas, ils seraient versés selon les mêmes règles que celles applicables aux autres administrateurs.

### c) Avantages accessoires à la rémunération

- Avantages en nature

Il n'est pas prévu de compléter la rémunération fixe du dirigeant mandataire social par l'attribution d'avantages en nature.

Le dirigeant mandataire social bénéficie des moyens matériels nécessaires à l'exécution de son mandat, comme par exemple la mise à disposition d'une voiture avec chauffeur. Ces dispositifs, strictement limités à un usage professionnel, ne sont pas des avantages en nature.

- Régimes de protection sociale complémentaire

Le dirigeant mandataire social continue d'être assimilé à un cadre dirigeant pendant la durée de son mandat social lui permettant de continuer de bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise.

Le montant des cotisations patronales concernant le régime de retraite à cotisations définies sera déduit de la pension due au titre de la retraite à prestations définies conformément aux dispositions de ce régime collectif.

### 2.5.1.3. Détail des éléments de rémunération attribuables au titre de l'exercice 2019 à M. Jean-Paul Agon, seul dirigeant mandataire social concerné par ce Rapport

| | Montant | Présentation |
|---|---|---|
| Rémunération fixe | 2 200 000 € | Le Conseil d'Administration du 7 février 2019, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de maintenir le montant de la rémunération fixe de M. Agon à 2 200 000 euros bruts en base annuelle. Ce montant est inchangé depuis 2014. |
| Rémunération variable annuelle | Plafond 100 % du fixe | La rémunération variable annuelle est conçue de façon à aligner la rétribution du dirigeant mandataire social avec la performance annuelle du Groupe et à favoriser année après année la mise en œuvre de sa stratégie.<br>La volonté du Conseil d'Administration est d'inciter le Dirigeant mandataire social autant à maximiser la performance de chaque exercice qu'à en assurer la répétition et la régularité année après année.<br>La rémunération variable annuelle peut atteindre au maximum 100 % de la rémunération fixe.<br>**CRITÈRES D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE POUR L'ANNÉE 2019** — **Pondérations**<br>◆ **CRITÈRES FINANCIERS** — **60 %**<br>• Évolution du chiffre d'affaires comparable par rapport au budget — *15 %*<br>• Évolution des parts de marché par rapport aux principaux concurrents — *15 %*<br>• Évolution du résultat d'exploitation par rapport à 2018 — *10 %*<br>• Évolution du bénéfice net par action par rapport à 2018 — *10 %*<br>• Évolution du cash-flow par rapport à 2018 — *10 %*<br>◆ **CRITÈRES EXTRA FINANCIERS ET QUALITATIFS** — **40 %**<br>• *Critères quantifiables : % répartis à parts égales entre les critères suivants :* — *25 %*<br>RSE (programme *Sharing Beauty With All*) : « Innover durablement », « Produire Durablement », « Consommer Durablement », « Partager notre croissance ».<br>Ressources Humaines : Équilibre Femmes/Hommes, Développement des Talents, Accès à la formation ;<br>Développement Digital ;<br>• *Performance qualitative individuelle :* — *15 %*<br>Management, Image, Réputation de l'entreprise, Dialogue avec les parties prenantes.<br>Les critères quantifiables, financiers (60 %) et extra-financiers (25 %), représentent 85 % de la rémunération variable annuelle. La pondération de chacun de ces critères, tant financiers qu'extra-financiers et qualitatifs, ainsi que les objectifs à atteindre ont été fixés en début d'année et communiqués au dirigeant mandataire social. L'appréciation s'effectue sans compensation entre critères. En application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle sera conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer sur les comptes 2019. |
| Autres avantages<br>• **Actions de performance** | | Concernant l'attribution d'actions de performance en 2019, le Conseil sera appelé à décider la mise en œuvre d'un nouveau Plan dans le cadre de l'autorisation sollicitée auprès de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 17 avril 2018.<br>L'attribution qui serait décidée en faveur de M. Jean-Paul Agon respecterait les recommandations du Code AFEP-MEDEF de juin 2018 et en particulier celle relative à la valeur des actions attribuées qui ne devra pas s'écarter des pratiques antérieures de L'Oréal : la valeur de l'attribution (estimée selon les normes IFRS), représente environ 50 % de la rémunération globale du dirigeant mandataire social sans dépasser 60 %.<br>M. Jean-Paul Agon est également tenu de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de ses fonctions 50 % des actions qui lui sont définitivement attribuées gratuitement au terme de la période d'acquisition.<br>L'acquisition définitive de ces actions est soumise à la réalisation de conditions de performance qui serait constatée au terme d'une période d'acquisition de 4 ans à compter de la date d'attribution.<br>Le nombre d'actions définitivement acquises dépendrait, pour une moitié d'entre elles, de la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents, celui-ci étant composé des sociétés Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty ; et pour l'autre moitié, de l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe L'Oréal.<br>Le calcul s'effectuerait à partir de la moyenne arithmétique des 3 exercices pleins de la période d'acquisition. La 1re année pleine prise en compte pour l'évaluation des conditions de performance relatives à cette attribution serait l'année 2020.<br>Concernant le critère lié au chiffre d'affaires, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, L'Oréal doit surperformer la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Le Conseil définit un seuil, non rendu public, pour des raisons de confidentialité, en deçà duquel aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.<br>Concernant le critère lié au résultat d'exploitation, un niveau de croissance, défini par le Conseil mais non rendu public pour des raisons de confidentialité, doit être atteint ou dépassé pour que la totalité des actions attribuées gratuitement soit définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si le résultat d'exploitation ne progresse pas en valeur absolue sur la période, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère. |
| • **Jetons de présence** | 0 € | M. Jean-Paul Agon a souhaité ne pas bénéficier de jetons de présence en sa qualité de Président-Directeur Général. |
| • **Avantages accessoires à la rémunération** | | ◆ **Avantages en nature**<br>M. Jean-Paul Agon bénéficie des moyens matériels nécessaires à l'exécution de son mandat, comme par exemple, la mise à disposition d'une voiture avec chauffeur. Ces dispositifs, strictement limités à un usage professionnel, à l'exclusion de tout usage privé, ne sont pas des avantages en nature.<br>◆ **Régimes de protection sociale complémentaire : retraite à cotisations définies, prévoyance et frais de santé**<br>M. Jean-Paul Agon continue d'être assimilé à un cadre dirigeant pendant la durée de son mandat social ce qui lui permet de continuer de bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise. Le montant des cotisations patronales concernant le régime de retraite à cotisations définies sera déduit de la pension due au titre de la retraite à prestations définies conformément aux dispositions de ce régime collectif. La poursuite de cette assimilation a été approuvée par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010. |

## 2.5.2. INDEMNITÉ DE DÉPART ET RÉGIME DE RETRAITE

Ces avantages ne sont pas liés à l'exercice du mandat social, mais sont susceptibles d'être dus au titre du contrat de travail suspendu.

### 2.5.2.1. Maintien du contrat de travail et séparation des avantages liés d'une part, au contrat de travail et d'autre part, au mandat social

Le Code AFEP-MEDEF auquel L'Oréal se réfère, recommande, sans l'imposer, qu'il soit mis fin au cumul contrat de travail/mandat social.

Le Conseil d'Administration de L'Oréal partage les objectifs de cette recommandation qui vise à éviter le cumul d'avantages tirés à la fois du contrat de travail et du mandat social et interdire toute entrave à la révocabilité ad nutum des dirigeants mandataires sociaux. Le Conseil d'Administration a formalisé les modalités d'application des objectifs de la recommandation, adaptées au contexte du Groupe L'Oréal.

L'intention du Conseil est de traiter de la façon qui suit tout nouveau dirigeant mandataire social ayant plus de 15 ans d'ancienneté dans le Groupe au moment de sa nomination.

La politique constante de L'Oréal étant de nommer en qualité de dirigeants mandataires sociaux des collaborateurs ayant pleinement réussi dans les différentes étapes de leur carrière au sein du Groupe, le Conseil ne souhaite pas, qu'après de longues années de carrière chez L'Oréal, ceux-ci se voient privés d'avantages dont ils auraient continué à bénéficier s'ils étaient restés salariés.

Le Conseil d'Administration a estimé que l'objectif poursuivi par la recommandation AFEP-MEDEF pouvait être totalement atteint en maintenant le contrat de travail suspendu et en séparant clairement les avantages liés d'une part, au contrat de travail et d'autre part, au mandat social.

En aucun cas, les rémunérations au titre du mandat ne seront prises en considération pour le calcul des indemnités dues en application de la convention collective et des accords collectifs applicables à l'ensemble des cadres de L'Oréal.

La rémunération au titre du contrat de travail suspendu à prendre en compte pour l'ensemble des droits qui y sont attachés, et notamment pour le calcul de la retraite à prestations définies, sera établie à partir de la rémunération à la date de suspension du contrat. Cette rémunération sera réévaluée chaque année par application du coefficient de revalorisation des salaires et des cotisations pour les pensions publiées par l'Assurance Retraite.

L'ancienneté retenue prendra en compte l'ensemble de la carrière y compris les années en qualité de dirigeant mandataire social.

### 2.5.2.2. Indemnités de licenciement, de départ ou mise à la retraite, contrepartie pécuniaire de la clause de non-concurrence

En cas de départ et selon les motifs de celui-ci, il ne sera versé au dirigeant mandataire social que les seules indemnités de licenciement, sauf faute grave ou lourde, ou de départ ou mise à la retraite dues au titre du contrat de travail suspendu à l'exclusion de toute indemnité due au titre du mandat social.

Ces indemnités, étant attachées uniquement à la rupture du contrat de travail et en stricte application de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques et des accords collectifs applicables à l'ensemble des cadres de L'Oréal, sont dues en tout état de cause par application des règles d'ordre public du Droit du travail. Elles ne sont soumises à aucune autre condition que celles prévues par la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques ou les accords susvisés.

En cas de cessation du contrat de travail, la contrepartie pécuniaire de la clause de non-concurrence serait versée au titre du contrat de travail, conformément aux dispositions de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, sauf si le dirigeant mandataire social était libéré de l'application de la clause. Cette clause n'est pas applicable en cas de départ ou mise à la retraite : aucune indemnité de non-concurrence ne serait versée dans cette situation.

### 2.5.2.3. Régime de retraite à prestations définies

Le dirigeant mandataire social, sous réserve d'achever sa carrière dans l'entreprise, bénéficie d'un des régimes à prestations définies des cadres dirigeants du Groupe. Il s'agit du régime dont il relevait en qualité de salarié.

Les principales caractéristiques de ces régimes relevant de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale, détaillées au sein du paragraphe 3.3.2.5, sont les suivantes :

- ils concernent l'ensemble des cadres dirigeants de L'Oréal, en France, actifs ou retraités, soit plus de 500 personnes ;
- la condition d'ancienneté minimum pour y accéder est de 10 ans ;
- l'augmentation des droits potentiels se fait sur une longue période, de 25 à 40 ans suivant les régimes ;
- la période de référence prise en compte pour le calcul des prestations est de 3 ans, et il est retenu une moyenne des rémunérations des 3 meilleures années parmi les 7 dernières ;
- ils sont financés par des cotisations versées auprès d'un organisme assureur qui sont déductibles de l'impôt sur les sociétés et soumises à la contribution patronale prévue à l'article L. 137-11,2°a) du Code de la sécurité sociale au taux de 24 %.

Compte tenu des caractéristiques légales des régimes de retraite à prestations définies (les droits ne sont acquis que si le

bénéficiaire achève sa carrière dans l'entreprise, le financement du régime n'est pas individualisable par salarié) et des caractéristiques spécifiques des régimes de L'Oréal dits « différentiels » parce qu'ils tiennent compte, pour les compléter, de toutes les autres pensions telles que celles issues, entre autres, des retraites françaises de base et complémentaires, le montant précis de la rente ne sera calculé effectivement qu'au jour de la liquidation par le bénéficiaire de l'ensemble de ses pensions.

### 2.5.2.4. Situation de M. Jean-Paul Agon

M. Jean-Paul Agon, alors Directeur Général Adjoint, a été nommé Directeur Général en avril 2006, à la suite d'un brillant parcours de 27 ans chez L'Oréal.

Le Conseil d'Administration a constaté que si, conformément à la recommandation AFEP-MEDEF, il était mis fin au contrat de travail qui lie M. Jean-Paul Agon à L'Oréal, celui-ci perdrait le statut résultant de 27 années de travail consacrées au Groupe, en qualité de salarié.

Or, le Conseil n'a pas souhaité qu'ayant accepté, après 27 ans de carrière chez L'Oréal, le mandat de Directeur Général, M. Jean-Paul Agon se voie privé d'avantages dont il aurait continué à bénéficier s'il était resté salarié, et a pris les dispositions suivantes :

#### *1) Maintien du contrat de travail et séparation des avantages liés d'une part, au contrat de travail et d'autre part, au mandat social*

La rémunération au titre du contrat de travail suspendu à prendre en compte pour l'ensemble des droits qui y sont attachés, et notamment pour le calcul de la retraite à prestations définies visée ci-après, est établie à partir de la rémunération à la date de suspension du contrat en 2006, soit 1 500 000 euros de rémunération fixe et 1 250 000 euros de rémunération variable.

Cette rémunération est réévaluée chaque année par application du coefficient de revalorisation des salaires et des cotisations pour les pensions publiées par la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse. Elle est au 1er janvier 2019 de 1 684 500 euros de rémunération fixe et 1 403 750 euros de rémunération variable.

L'ancienneté retenue prend en compte l'ensemble de la carrière, y compris les années effectuées en qualité de Directeur Général et de Président-Directeur Général.

#### *2) Indemnités de licenciement, de départ ou mise à la retraite, contrepartie pécuniaire de la clause de non-concurrence*

| | |
|---|---|
| **Indemnité de départ et indemnité de non-concurrence** | Le versement des indemnités dues au titre du contrat de travail suspendu a été approuvé par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010.<br>En cas de départ et selon les motifs de celui-ci, il ne serait versé à M. Jean-Paul Agon, que les seules indemnités de licenciement, sauf faute grave ou lourde, ou de départ ou mise à la retraite dues au titre du contrat de travail suspendu.<br>Ces indemnités, étant attachées uniquement à la rupture du contrat de travail et en stricte application de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques et des accords collectifs applicables à l'ensemble des cadres de L'Oréal, sont dues en tout état de cause par application des règles d'ordre public du Droit du travail. Elles ne sont soumises à aucune autre condition que celles prévues par la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques ou les accords susvisés. Il en va de même de la clause de non-concurrence et de la contrepartie pécuniaire qui lui est attachée.<br>En application du barème de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, en cas de licenciement, sauf faute grave ou lourde, l'indemnité de licenciement ne pourrait être supérieure, compte tenu de l'ancienneté de M. Jean-Paul Agon, à 20 mois de la rémunération attachée au contrat de travail suspendu.<br>Au titre du contrat de travail, en application des dispositions de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, en cas de cessation du contrat de travail, l'indemnité de contrepartie de la clause de non-concurrence serait payable mensuellement pendant deux ans sur la base des deux tiers de la rémunération fixe mensuelle attachée au contrat de travail suspendu sauf si M. Jean-Paul Agon était libéré de l'application de la clause. Cette clause n'est pas applicable en cas de départ ou mise à la retraite : aucune indemnité de non-concurrence ne serait versée dans cette situation.<br>Pour information, le montant cumulé de l'indemnité conventionnelle et de l'indemnité de contrepartie de la clause de non-concurrence qui aurait été dû à M. Jean-Paul Agon s'il avait été mis fin à son contrat de travail le 31 décembre 2018 dans le cadre d'un licenciement, sauf faute grave ou lourde, aurait représenté une somme inférieure à 24 mois de la rémunération fixe et variable qu'il a perçue en 2018 en qualité de mandataire social. |

### *3) Régime de retraite à prestations définies*

| | |
|---|---|
| **Régime de retraite supplémentaire** | M. Jean-Paul Agon relève, au titre de son contrat de travail suspendu, du régime de « Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture », fermé le 31 décembre 2000. Les principales caractéristiques de ce régime, relevant de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale, sont les suivantes :<br>• environ 120 dirigeants, actifs ou retraités, sont concernés ;<br>• la condition d'ancienneté était de 10 ans à la fermeture du régime le 31 décembre 2000 ;<br>• la Garantie ne peut excéder 40 % de la base de calcul majorée de 0,5 % par année pendant les 20 premières années puis de 1 % par année pendant les 20 années suivantes, ni excéder la moyenne de la partie fixe des rémunérations des trois années prises en compte parmi les sept précédant l'achèvement de la carrière dans l'entreprise ;<br>• la Garantie est financée par des cotisations versées auprès d'un organisme assureur qui sont déductibles de l'impôt sur les sociétés et soumises à la contribution patronale prévue à l'article L. 137-11,2° a) du Code de la sécurité sociale au taux de 24 %.<br>Pour information, le montant estimé de la pension de retraite qui serait versé à M. Jean-Paul Agon, au titre du régime de « Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture » de L'Oréal, s'il avait pu faire liquider le 31 décembre 2018, après 40 ans d'ancienneté chez L'Oréal, ses droits à la retraite à taux plein de la sécurité sociale française, représenterait 1,57 million d'euros soit environ 37 % de la rémunération fixe et variable qu'il a perçue en 2018 en qualité de dirigeant mandataire social.<br>Cette information est donnée à titre indicatif après estimation des principaux droits à pensions acquis par M. Jean-Paul Agon, à 65 ans, du fait de son activité professionnelle, selon les règles de liquidation de ces pensions en vigueur au 31 décembre 2018 et susceptibles d'évoluer.<br>Le montant de la pension versée à M. Jean-Paul Agon, au titre du régime de « Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture » de L'Oréal ne sera calculé effectivement qu'au jour de la liquidation par le bénéficiaire de l'ensemble de ses pensions.<br>Pour rappel, les droits à la retraite à prestations définies sont aléatoires et conditionnés à l'achèvement de la carrière dans l'entreprise. Le financement du régime par L'Oréal n'est pas individualisable par salarié. |

Les dispositions ci-dessus relèvent de la procédure des conventions et engagements réglementés. La convention correspondante a été approuvée par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010 statuant sur le Rapport Spécial des Commissaires aux Comptes.

Les dispositions de cette convention sont restées inchangées dans le cadre de la nomination de M. Jean-Paul Agon en tant que Président-Directeur Général le 18 mars 2011 et du renouvellement de son mandat les 17 avril 2014 et 17 avril 2018. En application de l'article L. 225-40-1 du Code de commerce, cette convention a fait l'objet d'un examen par le Conseil d'Administration du 7 février 2019, qui en a confirmé la pertinence et les termes.

Concernant les dispositions du contrat de travail suspendu correspondant à des engagements de retraite à prestations définies pour la période d'exercice du mandat social, elles sont soumises au régime prévu par l'article L 225-42-1 du Code de commerce en application de l'article L 225-22-1 du Code de commerce, tel que modifié par la loi du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques.

Ces dispositions légales ont été appliquées pour la première fois à compter du renouvellement du mandat de Président-Directeur Général de M. Jean-Paul Agon, décidé par le Conseil d'Administration tenu le 17 avril 2018 suite à l'Assemblée Générale du même jour.

En effet, l'Assemblée Générale du 17 avril 2018 a approuvé la mise en œuvre pour la durée d'exercice du mandat social renouvelé des dispositions du contrat de travail de M. Jean-Paul Agon, telles qu'approuvées par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010, correspondant à des engagements de retraite à prestations définies. Le Conseil a subordonné l'accroissement des droits conditionnels sur cette période au respect de conditions de performance, appréciées au regard de celles de la Société.

Il est rappelé qu'en application des dispositions de la convention de suspension du contrat de travail correspondant à des engagements de retraite à prestations définies, pour la période d'exercice de ce nouveau mandat, le Président-Directeur Général bénéficiera :

- d'une part, du principe de la revalorisation de l'assiette de calcul de sa retraite sur la base du coefficient de revalorisation des salaires et des cotisations publié par la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse, telle qu'exposée précédemment ; et
- d'autre part, de la prise en compte de l'ancienneté correspondant aux années d'exercice du mandat social renouvelé, jusqu'à la date où M. Jean-Paul Agon a atteint le plafond de 40 ans d'ancienneté prévu par le régime, soit le 1er septembre 2018. En conséquence, aucune autre annuité supplémentaire ne pourra lui être attribuée ultérieurement.

En application de l'article L 225-42-1 du Code de commerce, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de prendre en compte la même performance que celle qui a été retenue pour la détermination de la rémunération variable annuelle du dirigeant mandataire social.

L'accroissement au titre d'un exercice dépendra ainsi de l'atteinte à hauteur d'au moins 80 % des objectifs de performance pris en compte pour la détermination de la rémunération variable annuelle de M. Jean-Paul Agon. En cas de non-atteinte de ce seuil de 80 %, aucun accroissement ne sera accordé au titre de cet exercice.

En application de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, le Conseil d'Administration a constaté, lors de sa réunion du 7 février 2019, que les conditions de performance étaient pleinement remplies. En conséquence, le Conseil a décidé que le Président-Directeur Général bénéficie :

- d'une part, du principe de la revalorisation de l'assiette de calcul de sa retraite sur la base du coefficient de revalorisation des salaires et des cotisations publié par la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse. Toutefois, le Conseil a pris acte du fait que ce coefficient n'ayant pas

évolué en 2018, l'assiette de calcul de la retraite demeure inchangée ;

- d'autre part, de la prise en compte de l'ancienneté au titre du mandat social entre le 17 avril 2018, date de son renouvellement, et le 1er septembre 2018, date à laquelle il a atteint le plafond maximum de 40 ans d'ancienneté prévu par le régime.

En application de l'article L. 225-40-1 du Code de commerce, le Conseil d'Administration du 7 février 2019 a examiné les conditions de cet engagement et en a confirmé la pertinence et les termes.



### *4) Tableau de synthèse AMF*

Le tableau suivant, présenté sous la forme recommandée par l'AMF, fait apparaître clairement qu'il n'y a pas de cumul d'avantages entre contrat de travail suspendu et mandat social.

Il est par ailleurs rappelé que l'AMF considère qu'une société respecte le Code AFEP-MEDEF lorsqu'elle explique le maintien du contrat de travail d'un dirigeant au regard de son ancienneté en tant que salarié au sein de la Société et de sa situation personnelle et y apporte une justification circonstanciée.

| M. Jean-Paul Agon [1]<br>Président-Directeur Général | Contrat de travail [2] | | Régime de retraite supplémentaire [3] | | Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction [4] | | Indemnités relatives à une clause de non-concurrence [5] | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Oui | Non | Oui | Non | Oui | Non | Oui | Non |
| | X | | X | | | X | X | |

*(1) M. Jean-Paul Agon est administrateur depuis le 25 avril 2006, date à laquelle il a été nommé Directeur Général. L'Assemblée Générale du 27 avril 2010 a renouvelé son mandat. M. Jean-Paul Agon est Président-Directeur Général depuis le 18 mars 2011. Son mandat a été renouvelé les 17 avril 2014 et 17 avril 2018 pour une durée de quatre ans.*

*(2) Le contrat de travail de M. Jean-Paul Agon est suspendu pendant la durée de son mandat social.*

*(3) Au titre du contrat de travail, M. Jean-Paul Agon relève du régime de "Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture" décrite dans le chapitre 3 du présent document. Ce régime de retraite à prestations définies conditionne la constitution de droits à prestations à l'achèvement de la carrière du bénéficiaire dans l'entreprise ; son financement par L'Oréal n'est pas individualisable par salarié.*

*(4) Aucune indemnité n'est due au titre de la cessation du mandat social. Au titre du contrat de travail, en application du barème de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, en cas de licenciement, sauf faute grave ou lourde, l'indemnité de licenciement ne pourrait être supérieure, compte tenu de l'ancienneté de M. Jean-Paul Agon, à 20 mois de la rémunération liée au contrat de travail (voir paragraphe 2.5.2.4. sur le montant cumulé de l'indemnité conventionnelle et de l'indemnité de contrepartie de la clause de non-concurrence).*

*(5) Au titre du contrat de travail, en application des dispositions de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, en cas de cessation du contrat de travail (hormis en cas de départ ou mise à la retraite), l'indemnité de contrepartie de la clause de non-concurrence serait payable mensuellement pendant deux ans sur la base des deux tiers de la rémunération fixe mensuelle liée au contrat de travail sauf si M. Jean-Paul Agon était libéré de l'application de la clause (voir paragraphe 2.5.2.4 sur le montant cumulé de l'indemnité conventionnelle et de l'indemnité de contrepartie de la clause de non-concurrence).*

## 2.5.3. PROCÉDURE DE FIXATION DE LA RÉMUNÉRATION DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

La rémunération est établie de manière à garantir la bonne application de la politique et des règles fixées par le Conseil d'Administration. Il s'appuie sur les travaux et recommandations du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations qui dispose des éléments d'informations nécessaires pour élaborer ses recommandations, et tout particulièrement pour apprécier les performances du dirigeant mandataire social au regard des objectifs de court et long termes du Groupe.

### 2.5.3.1. Le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations s'appuie sur les études effectuées par un cabinet indépendant

Ces études se basent sur un panel international de leaders mondiaux, qui sert de référence aux études de rémunération comparatives.

Ce panel se compose de sociétés françaises et internationales, occupant une position de leader mondial. Ces sociétés se situent sur des marchés similaires en étant, dans le secteur des cosmétiques, directement concurrentes de L'Oréal, ou bien opèrent sur le marché plus large des biens de consommation courante, pour tout ou partie de leur activité.

Le panel 2019 est composé des dirigeants des 14 sociétés suivantes : Beiersdorf, Colgate-Palmolive, Coty, Danone, Estée Lauder, GSK, Henkel, Johnson & Johnson, Kimberly Clark, Kering, LVMH, Procter & Gamble, Reckitt Benckiser, Unilever. Il permet d'apprécier la compétitivité de la rémunération globale du dirigeant mandataire social.

En termes de capitalisation, L'Oréal se situe au-dessus du 3e quartile des sociétés de ce panel, et au-dessus de la moyenne en termes de chiffres d'affaires.

L'analyse menée par un cabinet indépendant pour l'exercice 2017 a montré que la rémunération totale de M. Agon se situait en dessous de la moyenne des sociétés du panel, et entre la médiane et le 3e quartile.

Ce niveau est cohérent avec la politique de rémunération en place dans l'entreprise, en particulier avec celle appliquée aux cadres dirigeants et qui vise à positionner la rémunération de ceux-ci entre la médiane et le 3e quartile.

Les travaux effectués avec l'appui du cabinet indépendant permettent également de mesurer :

- les résultats comparés de L'Oréal au regard des critères retenus par le Groupe pour évaluer la performance du dirigeant mandataire social ;
- le lien entre rémunération et performance du dirigeant mandataire social ;
- la pertinence dans le temps de la structure de la rémunération et des objectifs qui lui sont assignés.

### 2.5.3.2. Le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations dispose de toutes les informations internes utiles

Ces informations lui permettent d'apprécier la performance de l'entreprise et de son dirigeant mandataire social tant sur le plan économique que dans les domaines extra-financiers.

Les résultats annuels, économiques et financiers du Groupe sont présentés chaque année de façon complète et exhaustive aux membres du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations de février, et servent de base à l'évaluation des critères de performance financière de la rémunération variable du dirigeant mandataire social.

Les principes de la politique conduite en matière de Ressources Humaines sont présentés régulièrement aux membres du Comité ou lors d'une réunion du Conseil d'Administration par le Directeur Général des Relations Humaines.

De la même façon, le Directeur Général de l'Éthique expose également régulièrement la politique et les actions menées en ce domaine.

Deux membres du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations font partie du Comité Stratégie et Développement Durable au sein duquel les programmes relevant de la responsabilité sociale et environnementale du Groupe sont débattus.

Ces informations contribuent à l'appréciation de la partie qualitative de la rémunération variable annuelle.

La Présidente du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations est membre du Comité d'Audit et participe à l'arrêté des comptes ainsi qu'à l'examen de la politique de prévention des risques. Elle préside également le Comité des Nominations et de la Gouvernance, ce qui lui apporte une vision transversale des différents sujets nécessaires à l'évaluation de la performance.

Le Comité peut également approfondir son évaluation de la performance de l'entreprise en prenant contact avec les principaux dirigeants de la Société, après en avoir informé la Direction Générale.

Ces informations enrichissent leur vision de la mise en œuvre de la stratégie arrêtée par le Conseil d'Administration, ainsi que des performances de l'entreprise et de son dirigeant mandataire social.

Les recommandations au Conseil d'Administration sont faites sur ces bases, lequel prend alors collégialement ses décisions concernant la rémunération du dirigeant mandataire social.

L'organisation des travaux du Comité concernant la rémunération du dirigeant mandataire social est décrite dans le schéma page suivante.

### 2.5.3.3. Le Comité examine les attentes des investisseurs et sociétés de conseil de vote, les règles et les recommandations des Autorités de régulation

Le Comité des Ressources Humaines des Rémunérations analyse avec attention les textes et rapports sur les rémunérations des Dirigeants, notamment le rapport sur le Gouvernement d'Entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées de l'Autorité des Marchés Financiers, et le rapport du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise.

Il est attentif aux observations et demandes des investisseurs et s'efforce d'en tenir compte, tout en conservant la cohérence de la politique de rémunération décidée par le Conseil et sous réserve de contraintes liées à la confidentialité des informations publiées.

### 2.5.3.4. Schéma explicatif de l'organisation des travaux du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations concernant la rémunération du dirigeant mandataire social

**Février 2018**

**Présentation de l'étude 2018 sur la rémunération du dirigeant mandataire social réalisée par un cabinet indépendant dont :**

- composition du panel, lien entre performance et rémunération, équilibre et structure de la rémunération.

**Recommandations concernant la rémunération 2017**

- évaluation et fixation de la rémunération variable annuelle 2017 après examen des résultats financiers et extra-financiers ;
- projet de résolution Say On Pay.

**Recommandations concernant la rémunération 2018**

- rémunération fixe ;
- fixation du niveau de la rémunération variable 2018, du poids des critères d'appréciation de la performance, des objectifs à atteindre ;
- projet de résolution sur la politique de rémunération.

**Retraite à prestations définies**

- projet de résolution (Art L225-22-1 et L225-42-1 du code de commerce, prévoyant l'application de conditions de performance).

**Plan d'animation à long terme**

- constatation des niveaux de performance atteints pour le Plan d'ACAs 2014 venant à échéance ;
- réflexion sur le projet de résolution ACAs soumis à l'AG 2018, et sur le projet de Plan d'ACAs 2018.

**Avril 2018**

**Recommandations pour le Plan d'ACAs 2018 :**

- politique et règles d'attributions dont celles applicables au dirigeant mandataire social ;
- liste des bénéficiaires dont le dirigeant mandataire social ;
- niveau des attributions dont celle du dirigeant mandataire social.

**Décembre 2018**

**Analyse du Rapport de l'AMF et du Rapport du HCGE sur les questions de rémunérations des dirigeants.**

**Travaux sur les résolutions concernant la politique de rémunération et le Say On Pay ex-post suite aux rencontres avec les investisseurs et proxy advisors**

- à soumettre à l'Assemblée Générale 2019.

## 2.5.4. RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'ANNÉE 2018

### 2.5.4.1. La rémunération fixe

Le Conseil d'Administration du 8 février 2018, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de maintenir la rémunération fixe annuelle de M. Jean-Paul Agon à 2 200 000 euros bruts. Celle-ci est inchangée depuis 2014.

### 2.5.4.2. La rémunération variable annuelle

Concernant la rémunération variable annuelle de M. Jean-Paul Agon pour l'année 2018, l'objectif avait été fixé à 2 200 000 euros bruts, soit 100 % de la rémunération fixe. Cette somme représente le montant maximum de la rémunération variable pouvant lui être versée.

Le Conseil d'Administration du 8 février 2018 avait fixé les critères de la rémunération variable applicables pour 2018 et leurs pondérations respectives. Les critères financiers représentent 60 % de la rémunération variable, et les critères extra-financiers 40 % de celle-ci. Ces critères financiers sont directement corrélés avec les indicateurs de performance économique de la Société : l'évolution du chiffre d'affaires, des parts de marché par rapport aux principaux concurrents, du résultat d'exploitation, du BNPA et du cash-flow.

Le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations du 6 février 2019 a évalué la performance de M. Jean-Paul Agon au regard de chacun des critères fixés par le Conseil pour l'attribution de la rémunération variable annuelle. L'appréciation est effectuée critère par critère sans compensation.

L'étroite corrélation des critères retenus avec la performance économique de l'entreprise conduit à gérer des contraintes de confidentialité. Le Conseil a considéré que la divulgation des objectifs, même a posteriori, fournirait à la concurrence des informations sur la mise en œuvre opérationnelle de sa stratégie. Le taux d'atteinte est en revanche communiqué pour chacun des critères financiers et pour l'ensemble des critères extra-financiers et qualitatifs.

Le Conseil d'Administration du 7 février 2019, sur la base des recommandations du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé d'attribuer 2 045 998 euros à M. Jean-Paul Agon au titre de la rémunération variable annuelle 2018.

Ceci représente 93,0 % du montant maximum de la rémunération variable pouvant lui être versée, soit 91,7 % au titre des objectifs financiers et 95,0 % au titre des objectifs extra-financiers et qualitatifs. Le détail des taux d'atteinte pour les critères financiers est détaillé dans le tableau ci-dessous.

**OBJECTIFS FINANCIERS 2018 (60 % DU TOTAL DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE)**

| CRITÈRES FINANCIERS | PONDÉRATION | RÉSULTATS 2018 | TAUX D'ATTEINTE 2018 | APPRÉCIATION |
|---|---|---|---|---|
| **Chiffre d'affaires comparable par rapport au budget** | 15 % | 26 937,4 M€ (1) | **> 100 %** | Surperformance par rapport à l'objectif<br>Plafonné à 100 % |
| **Écart de croissance par rapport aux principaux concurrents (2)** | 15 % | + 1,2 point | **80 %** | Inférieur à l'objectif |
| **Résultat d'exploitation par rapport à 2017** | 10 % | 4 922,0 M€<br>soit + 5,3 % | **> 100 %** | Surperformance par rapport à l'objectif<br>Plafonné à 100 % |
| **Bénéfice net par action par rapport à 2017 (3)** | 10 % | 7,08 €<br>soit + 6,5 % | **> 100 %** | Surperformance par rapport à l'objectif<br>Plafonné à 100 % |
| **Cash-flow par rapport à 2017 (4)** | 10 % | 3 875,8 M€<br>soit - 2,4 % | **80 %** | Inférieur à l'objectif |
| **TAUX D'ATTEINTE DES OBJECTIFS FINANCIERS** | | | **91,7 %** | |

*(1) Budget non communiqué pour des raisons de confidentialité.*
*(2) Panel de concurrents : Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty.*
*(3) Part du groupe dilué par action hors éléments non récurrents des activités poursuivies.*
*(4) Flux opérationnel cumulé = Flux de trésorerie généré par l'activité – acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles.*

## OBJECTIFS EXTRA-FINANCIERS 2018 (40 % DU TOTAL DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE)

| CRITÈRES RSE : PROGRAMME SHARING BEAUTY WITH ALL | RÉSULTATS 2018 | RÉSULTATS 2017 |
|---|---|---|
| Le programme *Sharing Beauty With All* a été lancé en octobre 2013 par M. Jean-Paul Agon. Il structure la démarche RSE du Groupe et fixe des objectifs ambitieux à fin 2020. Ce projet comporte 4 piliers, dont les réalisations 2018 sont détaillées dans le chapitre 3 (voir tableau paragraphe 3.4 ). | | |
| **« Innover Durablement »** | | |
| ◆ 100 % de produits ont un impact environnemental ou social amélioré. | ◆ 79 % des nouveaux produits analysés présentent un profil environnemental ou social amélioré. | *76 %* |
| **« Produire Durablement »** (usines et centrales) | Réduction de notre empreinte environnementale de (*versus* 2005) : | |
| ◆ - 60 % sur émissions de $CO_2$. | ◆ - 77 % sur les émissions de $CO_2$. | - 73 % |
| ◆ - 60 % consommation d'eau. | ◆ - 48 % en consommation d'eau. | *- 48 %* |
| ◆ - 60 % réduction des déchets. | ◆ - 37 % de génération de déchets. L'objectif de 0 % de déchets des usines et des centrales envoyés en décharge a été atteint. | - 37 % |
| **« Consommer Durablement »** | | |
| ◆ Chaque marque aura évalué son empreinte environnementale et sociale. | ◆ 88 % des marques ont évalué leur impact. | *91 %* |
| ◆ Chaque marque aura rendu compte de ses progrès et associera le consommateur à ses engagements. | ◆ 57 % des marques ont effectué une action de sensibilisation auprès des consommateurs. | *46 %* |
| **« Partager notre Croissance »** | | |
| ◆ Avec les salariés (programme *L'Oréal Share & Care*) : 100 % des salariés de L'Oréal auront accès en 2020, partout dans le monde, à une couverture santé et à une protection sociale. | ◆ 96 % des employés permanents du Groupe bénéficient d'une couverture santé alignée sur les meilleures pratiques de leur pays de résidence. | *96%* |
| | ◆ 93 % des employés permanents du Groupe bénéficient d'une protection financière en cas d'accident de la vie tel que décès ou invalidité permanente. | *92%* |
| ◆ Avec les fournisseurs stratégiques. | ◆ 93 % des fournisseurs stratégiques ont auto-évalué leur politique de Développement Durable. | *87%* |
| ◆ Avec les communautés. | ◆ Accès à un emploi pour 63 584 personnes. | *53 505* |
| **CRITÈRES RESSOURCES HUMAINES** | **RÉSULTATS 2018** | **RÉSULTATS 2017** |
| **Équilibre Femmes/Hommes** | | |
| ◆ Développement de l'équilibre Femmes/Hommes notamment au niveau des postes de Direction. | ◆ 31 % de femmes au Comité Exécutif (11 hommes et 5 femmes) | *33 % (10H et 5F)* |
| | ◆ 45 % des postes clés occupés par des femmes. | *45 %* |
| | ◆ France : 5e place au Palmarès 2018 « Féminisation des Instances dirigeantes » (Ministère des Affaires sociales, de la Santé et des Droits des Femmes). Grand Prix de la Mixité CAC40 décerné par l'Institut du Capitalisme Responsable et *Ethics & Boards.* | *2e place* |
| | ◆ International : 1re place au palmarès Europe « Equileap 2018 » (1er classement des entreprises au niveau mondial sur des critères de respect de la parité). | *N° 1 Monde* |
| **Développement des Talents** | | |
| ◆ Résultats positifs de la politique en matière de recrutement de Talents expérimentés et plus juniors, et du développement des Talents partout dans le monde, afin de favoriser l'émergence de Talents locaux. | ◆ N° 12 mondial classement Universum (écoles de commerce). | *N° 8 mondial* |
| ◆ Communication employeur attractive, ciblée, digitale. | ◆ Présence forte sur les réseaux sociaux : 1,67 million de followers sur LinkedIn. Le sourcing digital est devenu la première source de recrutement. | *1,28 million* |
| **Accès à la formation** | | |
| ◆ 100 % des collaborateurs bénéficieront en 2020 d'une action de formation chaque année. | ◆ 88 % des collaborateurs ont bénéficié d'une formation en 2018. Plus de 184 000 heures de formation digitale. | *78 %*<br>*170 000 heures* |

| CRITÈRE DÉVELOPPEMENT DIGITAL | RÉSULTATS 2018 |
|---|---|
| ◆ **Progression du chiffre d'affaires réalisé en e-commerce** | ◆ 2,97 Mds€ de chiffre d'affaires soit 11 % du CA Groupe, en progression de + 40,6 % par rapport à 2017. |
| ◆ **Partenariats et innovations** | ◆ Acquisition de Modiface, leader mondial de la réalité augmentée dans le domaine de la beauté. Déploiement de 20 technologies Modiface *services* dans 16 pays.<br>Lancement du premier diagnostic de peau fondé sur l'intelligence artificielle par Modiface pour la marque Vichy (2 brevets obtenus en coopération avec les équipes R&I).<br>Poursuite des partenariats avec Founders Factory, Partech et StationF : 2 500 startups candidates, 70 projets menés en partenariat avec des marques, un investissement minoritaire par l'intermédiaire du fonds d'investissement BOLD dans une start-up StationF : Sillages Paris.<br>Présence au CES de Las Vegas et sur le salon Vivatech à Paris. |
| ◆ **Poursuite de la transformation digitale de l'entreprise** | ◆ Transformation du métier Marketing pour maximiser les opportunités du Digital (11 % du trafic web beauté mondial, 29 % du trafic beauté sur Youtube, plus de 6 milliards de vidéos des marques du Groupe visionnées, 80 % des contenus produits optimisés pour les plateformes digitales).<br>Recrutement et formation : plus de 2 000 experts en digital recrutés et 26 000 personnes formées dans le cadre du programme *Upskilling* (2015-2018). Passage à la génération 2 du test sur les compétences digitales « DM1 » avec le lancement du « CM1 ». 80 % des équipes marketing ont suivi ces tests et 7 800 candidats en phase de recrutement.<br>*Learning expeditions* : équipes des Opérations, du *Travel Retail,* du Marketing. |
| ◆ **Classement L2 Digital IQ** | ◆ Au moins 3 marques dans le top 10 dans le classement référent dans la transformation digitale L2 dans les principaux pays : USA, Royaume Uni, France, Allemagne, Chine. |
| **CRITÈRES QUALITATIFS** | **RÉSULTATS 2018** |
| **Management** | ◆ Taux de rétention élevé du Top 250.<br>◆ Programme *Simplicity* : promouvoir de nouvelles façons de travailler, de manager et d'interagir pour améliorer encore davantage la croissance et la qualité de vie au travail dans une approche collaborative et coopérative. Programme de formation qui a concerné 6 000 managers en 2018, soit un total de 9 300 managers formés à *Simplicity* depuis 2017.<br>◆ Enquête *Pulse* (enquête interne d'opinion des salariés) : amélioration des résultats sur 21 des 31 questions déjà posées en 2017. |
| **Image**<br>**Réputation de l'entreprise**<br>**Dialogue avec les parties prenantes** | ◆ L'Oréal est la seule société au monde, parmi plus de 6 000, à avoir reçu du *Carbon Disclosure Project* pour la 3e année consécutive trois fois la note « A », soit la note la plus élevée dans 3 domaines : le climat, la gestion durable de l'eau et la lutte contre la déforestation.<br>◆ Engagement dans la lutte contre les violences faites aux femmes au travers de la signature d'une Charte européenne : *One in three women.*<br>◆ Intervention à des forums ou conférences valorisant le rôle de l'entreprise dans la Société :<br>• Forum *Tech for Good,* Paris : participation à une table ronde *Equality and Diversity in the new machine age* (mai 2018),<br>• *World Policy Conference* à Rabat (octobre 2018),<br>• Fondation FACE sur la violence faite aux femmes dans la sphère privée (novembre 2018).<br>◆ Diversité et Inclusion : progression dans le TOP 100 du *Bloomb*erg Gender-Equality Index 2019, indice qui valorise les entreprises très engagées en faveur de l'égalité professionnelle. L'Oréal est dans le Top 10 du classement 2018 Thomson Reuters Diversity & Inclusion Index.<br>En interne, présidence de la 10e édition des Disability Awards (Trophées du Handicap) : 65 pays participants, 5 projets récompensés.<br>◆ Éthique : L'Oréal a atteint la 1re place mondiale dans l'indice de réputation éthique Covalence *EthicalQuote* et a été reconnue pour la 9e fois comme l'une des entreprises les plus éthiques au monde par Ethisphere. L'Oréal est l'une des 34 sociétés au niveau mondial nommée *Global Compact LEAD* par les Nations Unies, a obtenu pour la 2e fois le Grand Prix de la Transparence – Charte Éthique, et a reçu les Prix d'Excellence dans les catégories Gouvernance Éthique et Leadership Éthique décernés par la Chaire-Master Droit et Éthique des Affaires de l'Université de Cergy-Pontoise.<br>Journée éthique du 11 octobre 2018 : *webchat* en direct avec Jean-Paul Agon ouvert à tous les collaborateurs dans le monde. |
| **TAUX D'ATTEINTE DES OBJECTIFS EXTRA FINANCIERS ET QUALITATIFS** | **95 %** |

### 2.5.4.3. Les jetons de présence

Lors du Conseil d'Administration du 28 novembre 2014, M. Jean-Paul Agon a informé les membres du Conseil d'Administration qu'il ne souhaitait plus, en sa qualité de Président-Directeur Général, bénéficier de jetons de présence.

Le Conseil d'Administration a pris acte de la décision de M. Jean-Paul Agon pour l'année 2014 et les années suivantes.

### 2.5.4.4. L'attribution d'actions de performance (ACAs)

Dans le cadre des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce et de l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 20 avril 2016, le Conseil d'Administration du 17 avril 2018, tenant compte des performances de M. Jean-Paul Agon et de la valorisation du titre, a décidé de lui attribuer 30 000 actions de performance (ACAs – Attributions Conditionnelles d'Actions).

La juste valeur estimée selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des Comptes Consolidés d'une action de

performance (ACAs) du Plan du 17 avril 2018, dont M. Jean-Paul Agon fait partie, est de 176,17 euros. Cette juste valeur était de 166,90 euros le 20 avril 2017.

La juste valeur estimée selon les normes IFRS des 30 000 actions de performance (ACAs) attribuées en 2018 à M. Jean-Paul Agon est donc de 5 285 100 euros.

Ces actions ne seront définitivement acquises, en tout ou partie, qu'après atteinte des conditions de performance décrites ci-dessous.

### *Conditions de performance*

L'acquisition définitive de ces actions est soumise à la réalisation de conditions de performance qui sera constatée au terme d'une période d'acquisition de 4 ans à compter de la date d'attribution.

Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra, pour une moitié d'entre elles, de la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents, celui-ci étant composé en 2018 des sociétés Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty ; et pour l'autre moitié, de l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe L'Oréal.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des 3 exercices pleins de la période d'acquisition. La première année pleine prise en compte pour l'évaluation des conditions de performance relatives à cette attribution est l'année 2019.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement, au titre du critère lié au chiffre d'affaires, puisse être définitivement acquise au terme de la période d'acquisition, L'Oréal doit surperformer la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Le Conseil définit un seuil, non rendu public pour des raisons de confidentialité, en deçà duquel aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement, au titre du critère lié au résultat d'exploitation, puisse être définitivement acquise au terme de la période d'acquisition, un niveau de croissance défini par le Conseil mais non rendu public pour des raisons de confidentialité, doit être atteint ou dépassé. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si le résultat d'exploitation ne progresse pas en valeur absolue sur la période, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Les chiffres constatés chaque année pour déterminer les niveaux de performance atteints font l'objet d'une publication dans le Rapport Financier Annuel.

### *Principales caractéristiques de l'attribution*

Ce Plan a permis l'attribution de 931 000 actions de performance (ACAs) à 2 141 bénéficiaires, soit 0,17 % du capital social.

L'attribution conditionnelle d'actions de performance dont a bénéficié M. Jean-Paul Agon en 2018 représente 3,22 % du nombre total d'actions de performance attribuées et 0,005 % du capital social au 31 mars 2018.

En outre, M. Jean-Paul Agon, en tant que mandataire social, conservera sous la forme nominative jusqu'à la cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général de L'Oréal, 50 % des actions qui lui seront définitivement attribuées au terme de la période d'acquisition.

Par ailleurs, M. Jean-Paul Agon s'est engagé, comme pour les attributions précédentes, à ne pas recourir à des instruments de couverture du risque.

Pour rappel, il n'a pas été attribué d'options d'achat ou de souscription d'actions, ni aucun autre élément d'animation à long terme, à M. Jean-Paul Agon en 2018.

## 2.5.4.5. Régimes de protection sociale complémentaire

M. Jean-Paul Agon continuera à bénéficier, du fait de son assimilation à un cadre dirigeant pendant la durée de son mandat social, des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de prévoyance et des frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise.

Le montant des cotisations patronales aux régimes de prévoyance et mutuelle s'est élevé en 2018 à 3 735 euros, et le montant de la cotisation patronale au régime de Retraite à Cotisations Définies à 6 158 euros.

Au titre du régime de Retraite à Cotisations Définies (« RCD L'Oréal », tel que décrit dans le chapitre 3 du présent Document) dont les droits sont strictement proportionnels aux cotisations versées, et qui bénéficie à l'ensemble des salariés de L'Oréal en France, le montant estimé au 31 décembre 2018 de la rente annuelle de retraite de M. Jean-Paul Agon serait de 3 905 euros bruts.

Comme pour l'ensemble des autres cadres dirigeants du Groupe, le capital issu des cotisations patronales du RCD L'Oréal sera déduit du montant de la Garantie de Retraite pour le calcul de la rente viagère éventuellement due dans le cadre de ce régime afin que ces avantages ne s'additionnent pas (voir section 2.5.2.4).

Il est rappelé que le risque viager lié aux régimes issus de l'article 83.2 du CGI est supporté par l'assureur.

Au 31 décembre 2018, la répartition des cotisations était la suivante : une cotisation de l'entreprise, soumise au forfait social de 20 %, de 0,5 % pour la partie de la rémunération inférieure à un plafond de sécurité sociale et de 3 % pour la partie de la rémunération comprise entre un et six plafonds de sécurité sociale ; et une cotisation du salarié de 0,2 % pour la partie de la rémunération inférieure à un plafond de sécurité sociale et de 3 % pour la partie de la rémunération comprise entre un et six plafonds de sécurité sociale. Les cotisations versées par l'entreprise et les taxes afférentes sont déductibles de l'impôt sur les sociétés.

### 2.5.4.6. Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général

| | 2018 | | 2017 | |
|---|---|---|---|---|
| *En euros* | **Montants dus** | **Montants versés** | Montants dus | Montants versés |
| Rémunération fixe | 2 200 000 | 2 200 000 | 2 200 000 | 2 200 000 |
| Rémunération variable annuelle (1) | 2 045 998 | 2 038 732 | 2 038 732 | 1 992 100 |
| Rémunération exceptionnelle | - | - | - | - |
| Jetons de présence | - | - | - | - |
| Avantages en nature | - | - | - | - |
| **TOTAL** | **4 245 998** | **4 238 732** | **4 238 732** | **4 192 100** |

*(1) La rémunération variable due au titre de l'année N est versée en N + 1. Concernant la rémunération variable au titre de l'année 2018, celle-ci sera versée sous réserve de l'approbation de la septième résolution lors de l'Assemblée Générale du 18 avril 2019.*

#### TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À M. JEAN-PAUL AGON, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

| *En euros* | **2018** | 2017 |
|---|---|---|
| Rémunération due au titre de l'exercice | 4 245 998 | 4 238 732 |
| Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice | 5 285 100 (1) | 5 340 800 (2) |
| **TOTAL** | **9 531 098** | **9 579 532** |

*(1) Correspondant à 30 000 actions de performance x 176,17 € (juste valeur estimée le 17 avril 2018 selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des Comptes Consolidés).*
*(2) Correspondant à 32 000 actions de performance x 166,90 € (juste valeur estimée le 20 avril 2017 selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des Comptes Consolidés).*

#### HISTORIQUE DES OPTIONS ATTRIBUÉES À M. JEAN-PAUL AGON DEPUIS SA NOMINATION EN QUALITÉ DE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL ET POUVANT ENCORE ÊTRE EXERCÉES AU 31 DÉCEMBRE 2018 (VOIR ÉGALEMENT CHAPITRE 6)

| Date d'attribution | Nombre d'options attribuées | Nombre d'options non exercées | Date de 1re levée possible | Date d'expiration | Prix (en euros) de souscription |
|---|---|---|---|---|---|
| 25.03.2009 (1) | - | - | - | - | - |
| 27.04.2010 | 400 000 | 200 000 | 28.04.2015 | 27.04.2020 | 80,03 |
| 22.04.2011 | 200 000 (2) | 200 000 | 23.04.2016 | 22.04.2021 | 83,19 |

*(1) M. Jean-Paul Agon ayant fait part au Conseil d'Administration de son souhait de ne pas se voir attribuer d'options de souscription au titre de l'exercice 2009, il n'a bénéficié d'aucune attribution dans le cadre du Plan du 25 mars 2009.*
*(2) Le Conseil du 22 avril 2011 a attribué 400 000 options de souscription d'actions à M. Jean-Paul Agon. M. Jean-Paul Agon a renoncé à 200 000 de ces options. Il bénéficie donc de 200 000 options au titre du Plan décidé par le Conseil d'Administration du 22 avril 2011.*

#### TABLEAU DES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES PAR M. JEAN-PAUL AGON AU COURS DE L'EXERCICE 2018

| Date d'attribution | Options de souscription ou d'achat d'actions levées | Prix d'exercice |
|---|---|---|
| Options attribuées durant l'exercice du mandat social | | |
| 27 avril 2010 | 200 000 | 80,03 € |

M. Jean-Paul Agon, en tant que mandataire social, est tenu de conserver sous la forme nominative, jusqu'à la cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général de L'Oréal, un nombre d'actions correspondant à 50 % du « solde des actions issues de la levée ».

Le « solde des actions issues de la levée » s'entendrait du nombre total d'actions issues de la levée diminué d'un nombre d'actions dont la cession est nécessaire pour financer l'exercice des options considérées et, le cas échéant, le paiement de tout impôt, immédiat ou différé, des prélèvements sociaux et des frais relatifs à la levée de ces options tels qu'applicables à la date d'exercice des options. Si le nombre d'actions ainsi déterminé et devant être conservé jusqu'à la cessation des fonctions de Président-Directeur Général de M. Jean-Paul Agon n'est pas un nombre entier d'actions, celui-ci est arrondi au nombre entier d'actions immédiatement inférieur.

M. Jean-Paul Agon s'est engagé à ne pas recourir à des opérations de couverture du risque.

## HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS CONDITIONNELLES D'ACTIONS À M. JEAN-PAUL AGON DEPUIS SA NOMINATION EN QUALITÉ DE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

| Date d'attribution | Nombre d'ACAs attribuées | Conditions de performance (3) | Valorisation à l'attribution (juste valeur IFRS) | Date d'acquisition définitive de tout ou partie des ACAs | Nombre d'actions définitivement acquises | 1re date de cession possible d'une partie d'entre elles (4) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 17 avril 2012 (1) | 50 000 | Oui | 3 853 500 | 18 avril 2016 | 50 000 | 18 avril 2018 |
| 26 avril 2013 (1) | 40 000 | Oui | 4 494 800 | 27 avril 2017 | 40 000 | 27 avril 2019 |
| 17 avril 2014 (1) | 40 000 | Oui | 4 183 200 | 18 avril 2018 | 40 000 | 18 avril 2020 |
| 22 avril 2015 (1) | 32 000 | Oui | 5 167 680 | 23 avril 2019 | 26 432 | 23 avril 2021 |
| 20 avril 2016 (2) | 32 000 | Oui | 4 938 240 | 21 avril 2020 | NA | 21 avril 2020 |
| 20 avril 2017 (2) | 32 000 | Oui | 5 340 800 | 21 avril 2021 | NA | 21 avril 2021 |
| 17 avril 2018 (2) | 30 000 | Oui | 5 285 100 | 18 avril 2022 | NA | 18 avril 2022 |

*(1) Au terme de la période d'acquisition, M. Jean-Paul Agon, en tant que résident français à la date d'attribution, est tenu de conserver les actions acquises définitivement pendant une période supplémentaire de 2 ans durant laquelle ces actions sont incessibles.*
*(2) Les Plans du 20 avril 2016, du 20 avril 2017 et du 17 avril 2018 fixent la période d'acquisition à 4 ans sans période de conservation.*
*(3) Voir les conditions de performance exposées au chapitre 6 du présent document.*
*(4) M. Jean-Paul Agon, en tant que mandataire social, est tenu de conserver, sous la forme nominative, jusqu'à la cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général de L'Oréal, 50 % des actions définitivement acquises. M. Jean-Paul Agon s'est engagé à ne pas recourir à des opérations de couverture du risque.*

## TABLEAU DES ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE 2018 POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

| Date d'attribution | Nombre d'ACAs attribuées | Valorisation à l'attribution (juste valeur IFRS) | Date d'acquisition définitive de tout ou partie des ACAs | 1re date de cession possible d'une partie d'entre elles |
|---|---|---|---|---|
| 17 avril 2012 (1) | 50 000 | 3 853 500 | 18 avril 2016 | 18 avril 2018 |

*(1) M. Jean-Paul Agon, en tant que mandataire social, est tenu de conserver sous la forme nominative, jusqu'à la cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général de L'Oréal, 50 % des actions définitivement acquises. M. Jean-Paul Agon s'est engagé à ne pas recourir à des opérations de couverture du risque.*

# 2.6. TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF QUI N'ONT PAS ÉTÉ RETENUES

| Recommandations Code AFEP-MEDEF | Pratiques de L'Oréal et justifications |
|---|---|
| **LES CRITÈRES D'INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS (POINT 8.5 DU CODE) :** | |
| Critère selon lequel un administrateur pour être qualifié d'indépendant ne doit pas *« être administrateur depuis plus de douze ans »*. | Le Conseil d'Administration a examiné attentivement la situation de M. Bernard Kasriel, dont la durée du mandat, renouvelé à 98,49 % le 20 avril 2016, a dépassé 12 ans. Le Conseil d'Administration a pris en compte l'objectivité dont ce dernier a toujours fait preuve lors des débats et décisions du Conseil ainsi que sa capacité à exprimer ses convictions avec des angles spécifiques et différents et formuler un jugement équilibré en toutes circonstances lors des débats du Conseil et notamment vis-à-vis de la Direction Générale. Il fait preuve de façon constante, notamment grâce à son expérience au plus haut niveau comme dirigeant d'un grand groupe international, d'une indépendance d'esprit, d'un recul et d'une liberté de parole remarquables lui permettant à la fois de challenger et de soutenir la Direction Générale dans la définition de la stratégie du Groupe.<br>Ces qualités conjuguées à une connaissance approfondie du Groupe lui permettent d'appréhender les enjeux de la Société afin de contribuer efficacement aux travaux du Conseil dans le seul intérêt de la Société et à la mise en perspective des décisions tout en veillant à la continuité des débats du Conseil.<br>Compte tenu de ces éléments d'appréciation analysés concrètement avec beaucoup d'attention, le Conseil d'Administration a estimé que le critère des 12 ans, défini par le Code AFEP-MEDEF parmi cinq autres critères, n'était pas à lui seul suffisant pour que M. Bernard Kasriel perde automatiquement la qualité d'administrateur indépendant. |
| **COMPOSITION DES COMITÉS : PROPORTION DE MEMBRES INDÉPENDANTS DANS LES COMITÉS (POINTS 15.1 ET 16.1 DU CODE) :** | |
| La part des administrateurs indépendants dans le Comité d'Audit doit être au moins de deux tiers.<br>Les Comités en charge de la sélection ou des nominations et des rémunérations doivent être composés majoritairement d'administrateurs indépendants. | Le Comité d'Audit comporte 60 % d'administrateurs indépendants (soit 3 sur 5 hors administrateurs représentant les salariés). Ce Comité est présidé par un administrateur indépendant, Mme Virginie Morgon. Le Conseil d'Administration considère cette composition satisfaisante eu égard à la nécessaire présence de deux administrateurs issus des grands actionnaires de L'Oréal et à son choix de maintenir un effectif restreint afin de favoriser l'efficacité des travaux de ce Comité qui requiert un niveau d'expertise en matière financière ou comptable.<br>Le Comité des Nominations et de la Gouvernance comporte actuellement 50 % d'administrateurs indépendants. Ce Comité est présidé par un administrateur indépendant, Mme Sophie Bellon.<br>Par ailleurs, il est rappelé que le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise a précisé qu'« *un Comité d'Audit comportant par exemple trois membres indépendants sur cinq ou un Comité des Rémunérations en comportant deux sur quatre restent conformes à l'esprit du code dès lors qu'ils sont présidés par un administrateur indépendant* » (Rapport octobre 2014). |
| **CONTRAT DE TRAVAIL DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (POINT 21 DU CODE) :** | |
| Il est recommandé, sans être imposé, que lorsqu'un dirigeant devient mandataire social de l'entreprise, il soit mis fin au contrat de travail qui le lie à la Société ou à une autre société du Groupe, soit par rupture conventionnelle, soit par démission. | Le Conseil a estimé que l'objectif poursuivi par cette recommandation peut être totalement atteint en maintenant le contrat de travail suspendu et en séparant clairement les avantages liés d'une part, au contrat de travail et d'autre part, au mandat. De plus, le Conseil a décidé de supprimer toute indemnité en cas de cessation du mandat social. Cette position du Conseil s'applique au mandat en cours de M. Jean-Paul Agon et, à l'avenir, à tout nouveau mandataire ayant plus de 15 ans d'ancienneté dans le Groupe au moment de sa nomination. La politique constante de L'Oréal a été de nommer en qualité de dirigeants mandataires des collaborateurs ayant pleinement réussi dans les différentes étapes de leur carrière au sein du Groupe. C'est ainsi que M. Jean-Paul Agon, alors Directeur Général Adjoint, a été nommé Directeur Général en avril 2006, à la suite d'un brillant parcours de 27 ans chez L'Oréal. Le Conseil d'Administration a constaté que si, conformément à la recommandation AFEP-MEDEF, il était mis fin au contrat de travail qui lie M. Jean-Paul Agon à L'Oréal, celui-ci perdrait le statut résultant de vingt-sept années de travail consacrées au Groupe, en qualité de salarié.<br>L'AMF, dans sa recommandation 2012-02 mise à jour le 30/11/2018, considère que l'ancienneté du dirigeant en tant que salarié au sein de la société et sa situation personnelle peuvent justifier le maintien du contrat de travail d'un dirigeant lorsque la société apporte des justifications adaptées à la situation propre de chaque dirigeant (durée de l'ancienneté et description des avantages attachés au contrat de travail). |

# 2.7. ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS RÉALISÉES EN 2018 SUR LES ACTIONS L'ORÉAL PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX

(Article 223-26 du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers)

| Personne concernée | Description de l'instrument financier | Nature de l'opération | Nombre d'opérations | Montant total |
|---|---|---|---|---|
| **Jean-Paul Agon** | Actions | Cession | 11 | 17 303 494,20 € |
| **Président-Directeur Général** | Exercice d'Options du Plan SO du 27/04/2010 | Exercice de stock-options | 3 | 16 006 000,00 € |
| | Actions | Acquisition | 1 | 0,00 € |
| **Virginie Morgon** **Administrateur** | Actions | Acquisition | 1 | 152 278,00 € |
| **Patrice Caine** **Administrateur** | Actions | Acquisition | 1 | 99 739,50 € |
| **Georges Liarokapis** | FCPE | Acquisition | 1 | 13 746,00 € |
| **Administrateur** | Plan d'actionnariat salarié | Acquisition | 1 | 12 474,00 € |
| **Ana Sofia Amaral** **Administrateur** | Plan d'actionnariat salarié | Acquisition | 1 | 2 000,00 € |
| **Françoise Bettencourt Meyers** **Administrateur** | Actions | Autres * | 1 | 0 € |

* *Transfert de 16 623 actions L'Oréal au profit de Mme Françoise Bettencourt Meyers dans le cadre de la succession de Mme Liliane Bettencourt.*

# 2.8. FACTEURS DE RISQUES ET ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE

À la demande du Président-Directeur Général et du Conseil d'Administration, la Direction Générale Administration et Finances a réuni les éléments constitutifs du présent Document, sur la base des différents travaux réalisés par les services en charge des domaines du Contrôle Interne et de la gestion des risques du Groupe, qui vise à couvrir les principaux risques opérationnels, juridiques, industriels, environnementaux, économiques et financiers et à présenter le dispositif de Contrôle Interne et de gestion des risques pour mieux les prévenir et les maîtriser.

## 2.8.1. DÉFINITION ET OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE

### 2.8.1.1. Référentiel

Pour l'élaboration et la rédaction du présent Document ainsi que la définition du Contrôle Interne, L'Oréal s'est appuyé sur le Cadre de Référence et son guide d'application publiés initialement en janvier 2007, et mis à jour le 22 juillet 2010 par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).

### 2.8.1.2. Objectifs du Contrôle Interne

Le Contrôle Interne est, chez L'Oréal, un dispositif qui s'applique à la Société et à ses filiales consolidées (le « Groupe ») et vise à assurer que :

- la réalisation des objectifs économiques et financiers s'effectue en conformité avec les lois et réglementations en vigueur, les principes éthiques et les standards du Groupe ;
- les orientations fixées par la Direction Générale sont mises en œuvre ;
- le patrimoine du Groupe est valorisé, ses actifs et sa réputation protégés ;
- les informations financières et comptables du Groupe sont fiables et élaborées avec sincérité.

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques auxquels est exposé le Groupe, le dispositif de Contrôle Interne doit permettre à la dynamique du développement industriel et économique du Groupe de se réaliser de manière régulière et durable dans un environnement de contrôle adapté à ses métiers. Il existe toutefois des limites inhérentes à tout système

et processus. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison de défaillances techniques ou humaines.

Le choix de traitement d'un risque s'effectue notamment en arbitrant entre les risques à maîtriser, les opportunités à saisir et le coût des mesures de gestion du risque, prenant en compte l'effet de ces mesures sur l'occurrence et/ou les conséquences du risque.

### 2.8.1.3. L'amélioration continue du dispositif de Contrôle Interne

Dans une démarche d'amélioration continue du dispositif de Contrôle Interne, le Groupe a poursuivi ses efforts en 2018 avec notamment les actions suivantes :

Le corpus de normes et procédures a été enrichi avec, en particulier :

- de nouveaux guides opérationnels mis à disposition pour rappeler les principes du Groupe et faciliter le partage des bonnes pratiques (douanes, charte fiscale, référentiel *supply chain*, gestion de la paie, *retail*, e-commerce, digital et protection des données personnelles) ;
- une version actualisée du référentiel numérique Groupe (voir paragraphe « *La diffusion en interne des informations* ») ;
- la rénovation du programme de sensibilisation aux risques de fraude.

Le déploiement des formations en ligne (prévention de la corruption, sécurité de l'information, concurrence, protection des données personnelles) se poursuit.

Le réseau des responsables du Contrôle Interne a continué de se renforcer mondialement et est animé par :

- des formations spécifiques ;
- un réseau social dédié qui encourage et facilite le partage des bonnes pratiques.

La communication au sein du Groupe sur les grandes priorités du Contrôle Interne est nourrie par les « *Awards* du Contrôle Interne » qui récompensent les meilleures initiatives mondiales et par l'intranet de la Direction du *Risk Management* et *Compliance* qui permet de diffuser mondialement les initiatives, outils et événements du Contrôle Interne.

## 2.8.2. COMPOSANTES DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

### 2.8.2.1. Organisation et environnement

L'environnement de contrôle, essentiel au dispositif de Contrôle Interne, à la bonne gestion des risques et à l'application des procédures, s'appuie sur les comportements, l'organisation et les collaborateurs. Chez L'Oréal, il s'inscrit dans une culture d'engagement et de rigueur transmise par les dirigeants et également dans la continuité des choix stratégiques du Groupe.

#### *Les principes éthiques du Groupe*

**Les principes éthiques**

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. L'engagement de L'Oréal à agir de manière éthique et responsable est résumé dans un document intitulé « L'Esprit L'Oréal » accessible à tous.

La Charte Éthique de L'Oréal, disponible en 45 langues et en Braille français et anglais, est distribuée à tous les collaborateurs dans le monde. Elle permet de comprendre comment ces principes éthiques doivent se traduire dans leur comportement et leurs actions au moyen de règles simples et de présentation de situations concrètes auxquelles ils peuvent être exposés. La Charte Éthique s'applique à tous les collaborateurs, mandataires sociaux, membres des Comités Exécutifs et de Direction du Groupe et des filiales dans le monde. Treize compléments à la Charte Éthique ont permis depuis 2010 d'en préciser certains aspects.

**Le Directeur Général de l'Éthique, Délégué du Président**

Il est rattaché directement au Président-Directeur Général et lui rend compte régulièrement.

Il a pour mission :

- d'assurer la promotion et l'intégration des meilleures pratiques au sein du Groupe, apportant son aide dans la prise de décision éthique ;
- de superviser la formation des collaborateurs ;
- de superviser la gestion des réclamations et de gérer directement celles relatives aux postes de Direction ; et
- de mesurer et d'évaluer les résultats de l'entreprise en matière éthique.

Il informe régulièrement le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif.

Il dispose d'un budget et d'une équipe dédiés, a accès à tous les documents et informations concernant l'activité du Groupe et s'appuie sur toutes les équipes et ressources du Groupe pour mener à bien sa mission.

Le Directeur Général de l'Éthique, Délégué du Président, supervise par ailleurs le respect des Droits Humains dans le Groupe (voir paragraphe 3.3.3) et représente L'Oréal auprès du Pacte Mondial des Nations Unies et des ONG liées à son activité.

**La mise en œuvre de la démarche éthique de L'Oréal**

Les Patrons de Pays (ou pour les collaborateurs *Corporate* ou zone, les membres du Comité Exécutif du Groupe dont ils dépendent) sont garants du respect de la Charte Éthique. Le Directeur Général de l'Éthique rencontre systématiquement chaque nouveau Patron de Pays et les principaux dirigeants du Groupe afin de les sensibiliser sur leur rôle. Les dirigeants disposent par ailleurs d'un outil de développement de leur leadership éthique.

Les 75 Correspondants Éthiques à travers le monde ont pour mission d'assister les membres du Comité Exécutif et les

Patrons de Pays dans la mise en œuvre de la démarche éthique et permettent à l'ensemble des collaborateurs de disposer d'un interlocuteur de proximité tout en privilégiant les voies normales de prise en charge des situations par le management et les Ressources Humaines. Les Correspondants Éthiques bénéficient chaque année d'une animation et d'une formation spécifique.

Le Directeur Général de l'Éthique visite régulièrement les entités du Groupe à travers le monde (sièges, usines, centrales et centres de recherche) pour rencontrer les collaborateurs à tous les niveaux de l'entreprise et effectuer des visites terrain. Depuis fin 2013, il a ainsi effectué 91 visites pays.

L'évaluation des risques éthiques s'appuie notamment sur les indicateurs Verisk Maplecroft en matière d'intégrité des affaires et respect des Droits Humains. Un outil pratique élaboré permet aux Patrons de Pays d'évaluer et d'analyser les risques éthiques éventuels au niveau local et de prendre les mesures nécessaires pour les prévenir. Un système de *reporting* annuel permet un suivi de la mise en œuvre de la démarche éthique. Les Pays sont informés de leurs éventuels axes d'amélioration par la Direction Générale de l'Éthique. Les risques éthiques font l'objet d'un examen systématique lors des missions d'audit, par le biais d'entretiens individuels. Ces entretiens sont menés indépendamment avec le Patron de Pays et le Responsable Administratif et Financier.

Lors de projets d'acquisition, les réponses au « questionnaire éthique et Droits Humains » soumis aux sociétés cibles sont destinées à identifier la prise en compte par celles-ci des risques liés, entre autres, à l'éthique des affaires.

Un *e-learning* spécifique et obligatoire sur l'éthique est disponible dans l'ensemble des pays. Au 31 décembre 2018, 82 % des collaborateurs ayant accès au module en ligne l'avaient réalisé. La Direction Générale de l'Éthique délivre également des formations présentielles dans le cadre de la formation continue des managers et de certains métiers. En 2018, 19 formations sur l'éthique ont été dispensées par la Direction Générale de l'Éthique et la Direction des Achats à 381 collaborateurs, soit 972,5 heures de formation (Patrons de Pays, Acheteurs, Ressources Humaines).

Le respect des Principes Éthiques est pris en compte par le système d'évaluation annuelle de l'ensemble des collaborateurs dans lequel sont intégrées trois compétences éthiques : « Prend ses responsabilités avec courage et transparence », « Obtient avec intégrité des résultats à la fois à court terme et durables » et « Traite tous les individus avec le même égard et respect ».

La politique *Speak Up* (« Parlons-en ») de L'Oréal permet aux collaborateurs de faire remonter leurs éventuelles préoccupations, et notamment *via* un site Internet sécurisé directement auprès du Directeur Général de l'Éthique. En 2018, 529 possibles manquements à l'Éthique ont été identifiés soit *via* le site sécurisé, soit *via* les Correspondants Éthiques, le management local ou international. Chaque signalement fait l'objet d'un examen détaillé et des mesures adéquates sont prises le cas échéant. Cette politique a fait l'objet d'une nouvelle communication au niveau mondial en 2018. Le site Internet *Speak Up* a également été ouvert aux Collaborateurs Occasionnels et Parties Prenantes. En 2018, les collaborateurs ont été informés du nombre de signalements réalisés au niveau du Groupe au niveau mondial en 2017 en matière de discrimination, harcèlement sexuel et autres types de harcèlement, du nombre de cas avérés en tout ou partie et des mesures correctives prises.

### *Ethics Day, journée annuelle sur l'éthique*

*Ethics Day* est organisé depuis 2009 : un *webchat* en direct avec le Président-Directeur Général de L'Oréal permet à l'ensemble des collaborateurs du Groupe de poser des questions et d'échanger sur l'application au quotidien des principes éthiques de L'Oréal. Chaque membre du Comité Exécutif et chaque Patron de Pays organise également un dialogue local sur l'éthique. En 2018, à l'occasion de la 10e édition d'*Ethics Day*, plus de 60 % des collaborateurs ont participé à ce dialogue et plus de 6 800 questions ont été posées au niveau mondial.

Outre *Ethics Day*, les collaborateurs reçoivent régulièrement des informations sur la démarche éthique du Groupe et disposent d'un site intranet dédié.

### *La responsabilité sociale, environnementale et sociétale de L'Oréal*

Depuis plusieurs années, L'Oréal a initié une transformation profonde de l'entreprise dans tous les domaines pour adapter L'Oréal aux grandes mutations du monde. Le Développement Durable est un pilier majeur de cette transformation et une priorité stratégique pour l'ensemble des équipes. Convaincu que le Développement Durable est un levier essentiel de réussite et de pérennité, L'Oréal déploie une politique sociale, sociétale et environnementale ambitieuse, partagée par son management et ses équipes (voir chapitre 3.3.).

En 2013, un nouveau cap a été franchi avec la mise en œuvre du programme de Développement Durable de L'Oréal *Sharing Beauty With All*. Des engagements chiffrés ont été fixés à fin 2020 en termes d'innovation, de production, de prise en compte des enjeux de consommation durable et de partage de la croissance du Groupe (voir chapitres 3.1. et 3.4.).

Les 60 Coordinateurs Développement Durable à travers le monde ont pour mission d'assister les Patrons de Pays/Patrons de Zones dans la mise en œuvre au sein de leur filiale du programme *Sharing Beauty With All*. Un système de *reporting* annuel permet un suivi de l'avancement de la mise en œuvre locale de l'engagement *Sharing Beauty With All*.

Les risques en matière de Responsabilité Sociale, Environnementale et Sociétale, ainsi que le niveau d'avancement des politiques mises en œuvre pour répondre à ces risques font l'objet d'un examen régulier lors des missions de l'Audit Interne.

À noter que les risques financiers liés aux effets du changement climatique et les mesures que prend le Groupe pour les réduire au travers du programme *Sharing Beauty With All* sont exposés au chapitre 3.

### *La politique de Ressources Humaines*

La qualité et la compétence des hommes et des femmes sont des éléments importants du dispositif de Contrôle Interne. La politique des Ressources Humaines chez L'Oréal se définit par la recherche constante de l'excellence dans les recrutements et le développement des talents au sein du Groupe, de façon à assurer le niveau de compétence requis dans tous les domaines. Les équipes *Learning* dans le monde proposent des

programmes techniques de formation, de développement personnel et d'aide à l'intégration ou au management, adaptés aux différents profils de postes et visant à la maîtrise des métiers, dans tous les domaines d'activité. Le programme international *Share & Care*, déployé dans l'ensemble des filiales du Groupe, répond aux besoins essentiels des collaborateurs en matière de prévoyance, santé, parentalité et qualité de vie au travail. Il encourage aussi chaque filiale à lancer ses propres initiatives pour répondre aux attentes locales. Toutes ces activités s'inscrivent aussi dans la politique de diversité du Groupe, cherchant à valoriser et respecter la différence partout dans l'organisation.

### *Les systèmes d'information*

Les systèmes d'information, choisis conformément aux orientations stratégiques données par la Direction des Systèmes d'Information du Groupe, qui émet les directives en matière de sécurité des systèmes, intègrent notamment la mise en œuvre d'un « ERP » (*Enterprise Resource Planning*), logiciel de gestion utilisé par la grande majorité des filiales commerciales. Le déploiement mondial de ce progiciel intégré contribue également à renforcer la fiabilité et la sécurisation du processus de production des informations, notamment comptables et financières. Avec le même objectif, l'implantation du logiciel de production et de gestion intégré se poursuit dans les entités industrielles.

### *Les procédures et normes encadrant les activités*

Chaque Direction Fonctionnelle dans son domaine propre a pour mission de définir les principes et normes applicables à l'ensemble des entités. Afin d'en faciliter l'appropriation par les collaborateurs, les principes clefs ont été résumés dans les « Fondamentaux du Contrôle Interne » qui sont régulièrement mis à jour.

Ce guide constitue pour le Groupe un cadre de référence dans lequel s'inscrivent les activités opérationnelles, sous forme d'une fiche par domaine d'activité. Chaque fiche renvoie aux chartes, codes et normes détaillées du Groupe. Les fiches sont régulièrement actualisées, enrichies, validées par les experts métiers et présentées au Comité de Direction du Groupe.

Un référentiel de séparation des tâches, régulièrement mis à jour, est diffusé à l'ensemble des entités. Il définit les principales règles à observer dans les domaines des ventes, achats, logistiques, de la finance, des ressources humaines et de la gestion des systèmes d'information. L'application de ce référentiel a pour but de mieux prévenir les risques de fraudes et diminuer la probabilité que des erreurs (intentionnelles ou non) ne soient pas détectées.

### *La diffusion en interne des informations*

La brochure des Fondamentaux du Contrôle Interne est diffusée aux Directeurs Généraux, Directeurs Financiers et Responsables du Contrôle Interne de l'ensemble des filiales consolidées, y compris les entités industrielles. De plus, les Fondamentaux, les chartes et normes, ainsi que les informations relatives à l'organisation, aux évolutions et aux directives des Directions Fonctionnelles, sont mis à disposition des filiales de façon permanente sur les sites intranet du Groupe.

Un référentiel numérique Groupe met à disposition de l'ensemble des collaborateurs les guides, chartes et contacts experts organisés par métiers et thématiques.

Des réunions sont organisées régulièrement afin de relayer auprès de la Direction des filiales les orientations émanant de la Direction Générale. Les Directions Fonctionnelles animent également leurs réseaux d'experts à travers des séminaires et des formations. Des *news* publiées sur l'intranet relaient régulièrement auprès de nombreux managers l'actualité et les messages forts en matière de Contrôle Interne.

Enfin, les *Awards* illustrent l'engagement du Groupe à renforcer durablement le Contrôle Interne : ils ont pour vocation de valoriser les meilleures initiatives et de favoriser les échanges de bonnes pratiques opérationnelles entre les filiales du Groupe.

## 2.8.2.2. Activité de contrôle et de surveillance : les acteurs et leurs rôles

La gestion des risques et du Contrôle Interne est l'affaire de tous, de l'ensemble des collaborateurs aux organes de gouvernance.

Ce dispositif fait l'objet d'une surveillance permanente afin de vérifier sa pertinence et son adéquation aux objectifs et enjeux du Groupe.

Les principaux acteurs impliqués dans le pilotage du Contrôle Interne et de la gestion des risques sont :

- la Direction Générale et son Comité de Direction (Comité Exécutif) ;
- le Comité d'Audit et le Conseil d'Administration ;
- les Divisions opérationnelles et les zones géographiques ;
- les Directions Fonctionnelles, dont la Direction du *Risk Management* et de la *Compliance*, la Direction du Contrôle Interne et la Direction de l'Audit Interne.

### La Direction Générale et son Comité de Direction (Comité Exécutif)

La mission de la Direction Générale est de définir les principes généraux en matière de Contrôle Interne et de s'assurer de leur correcte mise en place. Dans le cadre de leurs responsabilités mondiales de Contrôle Interne, les membres du Comité de Direction s'appuient sur des dirigeants opérationnels et fonctionnels, selon leurs champs de compétences respectifs. Les dirigeants doivent veiller à l'application de ces principes généraux et s'assurer du bon fonctionnement des procédures permettant d'atteindre le niveau de Contrôle Interne requis par la Direction Générale.

### Le Comité d'Audit et le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a toujours affirmé l'importance qu'il accorde, avec la Direction Générale, au Contrôle Interne et à ses principaux domaines d'application. Depuis sa création, le Comité d'Audit est chargé du suivi des actions engagées en matière de Contrôle Interne, et il en rend compte au Conseil d'Administration. Ses missions sont définies dans le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration.

Chaque année, le Comité procède à un examen du plan d'Audit Interne et de ses objectifs ainsi que des conclusions

générales des missions de l'Audit Interne. Les initiatives et projets structurants de Contrôle Interne lui sont également présentés. Le Comité fait ensuite un compte rendu de ses propres réflexions au Conseil d'Administration.

### Les Divisions opérationnelles et les zones géographiques

Le Groupe est organisé en Divisions mondiales et zones géographiques qui sont pleinement responsables, avec chaque Direction de pays, d'affaire ou d'entité industrielle, de la réalisation des objectifs définis par la Direction Générale en matière de Contrôle Interne. Les Directions Fonctionnelles apportent leurs expertises aux opérationnels.

Des responsabilités mondiales de Contrôle Interne des activités relevant de leur Direction ou de leur Division sont confiées à chacun des membres du Comité de Direction. Un dispositif de délégation de pouvoirs est en place et continue de se renforcer. Les pouvoirs des représentants légaux des sociétés du Groupe et de leurs délégataires sont limités et encadrés conformément aux dispositions de la Charte Juridique.

Des spécialistes de gestion, des systèmes d'information, des ressources humaines, du digital, du *retail*, des achats, de logistique et de production, agissent en support des opérationnels à tous les niveaux de l'organisation, ce qui facilite la diffusion des bonnes pratiques de Contrôle Interne.

### Les Directions Fonctionnelles

Les Directions Fonctionnelles procèdent, par leur réseau de spécialistes ou par des audits réguliers, à l'examen du fonctionnement de leurs domaines respectifs, ainsi :

- les Directions des Achats au niveau des fournisseurs et de leurs conditions de travail ;
- la Direction Environnement, Hygiène et Sécurité, pour des vérifications liées à la sécurité des sites et au respect de l'environnement ;
- la Direction de la Qualité pour mesurer la performance et la progression des entités industrielles en matière de qualité de la production ;
- la Direction des Systèmes d'Information pour évaluer le respect de la Politique de Sécurité.

Des indicateurs et des procédures de *reporting* permettent d'assurer un suivi régulier de l'activité locale de la majorité de ces Directions Fonctionnelles.

Les Directions Fonctionnelles définissent, chacune dans leur domaine, les orientations et les procédures qu'elles communiquent aux pays et aux entités.

### La Direction Générale Administration et Finances

Elle a pour mission principale d'assister et de contrôler les opérationnels dans leurs activités administratives, financières et juridiques et le traitement de l'information. Pour ce faire, elle fixe les règles de fonctionnement qui s'imposent à toutes les entités, assure la définition et le déploiement d'outils, de procédures et de bonnes pratiques, notamment dans les domaines suivants : gestion, comptabilité et consolidation, financements et trésorerie, fiscalité, juridique et protection des données personnelles, communication financière, prospective stratégique, systèmes d'information et assurances.

Un Comité de Contrôle Interne a pour objectif de prendre toute disposition favorisant la bonne compréhension et la bonne application des règles de Contrôle Interne du Groupe et de suivre l'avancement de projets structurants de Contrôle Interne. Il est composé du Directeur Général Administration et Finances, et des Directeurs *Risk Management* et *Compliance*, Contrôle Interne, Finance Opérationnelle, Audit Interne et Systèmes d'Information (*Global IT*).

### La Direction du Risk Management & Compliance

Cette Direction a pour objectif d'identifier, d'évaluer et de prioriser les risques, avec tous les acteurs concernés, et de tenir à jour les cartographies des risques. Elle vise à favoriser l'utilisation optimale des ressources pour minimiser et contrôler l'impact des événements négatifs et maximiser la réalisation des opportunités.

Le Directeur du *Risk Management* et de la *Compliance* est directement rattaché au Président-Directeur Général.

### La Direction du Contrôle Interne

Cette Direction, distincte de l'Audit Interne et placée sous la responsabilité de la Direction du *Risk Management* et de la *Compliance*, assure la mise à jour et la diffusion du guide « Les Fondamentaux du Contrôle Interne ». Des interventions fréquentes dans les séminaires et les cycles de formation et la publication de *newsletters* contribuent à renforcer la connaissance de cet outil, à améliorer son appropriation par les opérationnels et les tenir informés des projets et priorités du Groupe en matière de Contrôle Interne.

Elle s'assure de la poursuite du développement du réseau des responsables du Contrôle Interne dans les entités du Groupe. À ce titre, le rôle de cette fonction a été précisé et un module de formation a été créé. À la fin de l'année 2018, la Direction du Contrôle Interne peut s'appuyer sur un réseau de 140 responsables locaux présents dans les différentes entités du Groupe.

La Direction du Contrôle Interne anime le Comité de Contrôle Interne et coordonne avec les experts métiers la mise en œuvre des projets et travaux décidés par le Comité de Contrôle Interne. La mise à jour des normes mentionnées dans le présent document constitue un exemple de ces travaux.

Dans une démarche d'amélioration continue, la Direction du Contrôle Interne, sur la base du guide de référence « Les Fondamentaux du Contrôle Interne », élabore, diffuse et anime des campagnes d'auto-évaluation axées sur les principaux risques et enjeux identifiés, progressivement déployées sur chacun des métiers. L'auto-évaluation du Contrôle Interne permet aux entités du Groupe de s'assurer du bon fonctionnement du dispositif et de le renforcer avec des plans d'actions opérationnels.

Par ailleurs, cette Direction effectue une veille des obligations réglementaires relatives au Contrôle Interne.

### La Direction de l'Audit Interne

Outre son rôle de surveillance de l'application du dispositif de Contrôle Interne, l'Audit Interne effectue des analyses transversales sur les éventuelles faiblesses de Contrôle Interne à partir des constats relevés durant ses missions. Ces analyses permettent d'orienter les travaux du Comité de Contrôle Interne et d'identifier les axes prioritaires d'amélioration et de renforcement des procédures.

L'Audit Interne est assuré par une équipe centrale directement rattachée au Président-Directeur Général. Ce département effectue des missions régulières de vérification des processus majeurs et d'application des principes et normes du Groupe.

Les missions de l'Audit Interne sont soumises à la Direction Générale et au Comité d'Audit et donnent lieu, avec leur accord, à l'établissement d'un plan d'audit annuel. La définition des missions prend notamment en compte le poids des entités, leur contribution aux principaux indicateurs économiques du Groupe, leur rythme de développement ainsi que l'antériorité et les résultats des audits précédents. L'appréciation du niveau de risque par les directions des zones et les experts des différents métiers est également prise en considération dans la construction du plan d'audit annuel.

En 2018, l'Audit Interne a réalisé 48 missions, dont 29 ont porté sur des Affaires Commerciales représentant près de 35 % du chiffre d'affaires du Groupe et 8 sur des usines contribuant à plus de 18 % de la production mondiale en unités. Par ailleurs, l'Audit Interne a couvert en 2018 un centre de recherche, un *sourcing center* et une Direction Marketing Internationale. Enfin, 8 autres missions ont été menées sur des thèmes spécifiques.

Les missions d'audit donnent systématiquement lieu à l'établissement d'un Rapport, qui décrit les constats et les risques correspondants, et fournit un plan d'action regroupant l'ensemble des recommandations à mettre en œuvre par l'entité auditée. Ces plans d'actions font l'objet d'un suivi régulier par la Direction de l'Audit Interne, qui mesure et communique aux directions concernées le taux d'avancement de la mise en place des recommandations.

L'Audit Interne s'appuie sur le logiciel « ERP » (*Enterprise Resource Planning*) intégré du Groupe dans la réalisation de ses travaux et a développé des transactions spécifiques lui permettant de mieux identifier d'éventuelles faiblesses dans les processus les plus sensibles. Les paramétrages de l'« ERP » relatifs à certains points clés de Contrôle Interne font également l'objet chaque année de missions spécifiques. Par ailleurs, l'Audit Interne dispose d'un outil de GRC (*Governance*, *Risk*, *Compliance*) lui permettant de réaliser ses missions autour d'un outil intégré et de consolider en temps réel l'avancement des plans d'action des entités auditées.

La réalisation effective du plan d'audit, le résultat des missions et l'avancement des plans d'actions sont présentés à la Direction Générale et au Comité d'Audit chaque année.

Les résultats des audits sont partagés avec les Commissaires aux Comptes du Groupe. De même, les remarques formulées par les auditeurs externes dans le cadre de leur mission annuelle sont systématiquement prises en compte par l'Audit Interne dans la construction de chacune de ses missions.

### La Direction des Systèmes d'Information (DSI Global IT)

Les orientations stratégiques en termes de systèmes sont déterminées par la Direction des Systèmes d'Information du Groupe, qui veille notamment à la mise en œuvre d'un « ERP », logiciel de gestion utilisé par la grande majorité des filiales commerciales, usines et la fonction logistique et accompagne la transformation digitale du Groupe à travers notamment le développement de l'utilisation des services *Cloud* (*SaaS*, *IaaS*, *PaaS*) et des objets connectés.

Au sein de la DSI, la Direction de la Sécurité des Systèmes d'Information est en charge de la Politique de Sécurité des Systèmes d'Information. Fondée sur la norme internationale ISO 27001, cette politique couvre les grands thèmes de la sécurité des Systèmes d'Information, notamment la protection des données personnelles, décrivant pour chacun d'entre eux les principes généraux qui doivent s'appliquer. Elle permet à toutes les équipes des Systèmes d'Information du Groupe, et par extension à tous les collaborateurs, de partager des objectifs clairs, des bonnes pratiques et des niveaux de contrôle adaptés aux risques encourus, notamment les risques de cyberattaques. Cette politique s'accompagne d'un programme d'audit de la sécurité des systèmes d'information réalisé par un cabinet externe. Elle est aussi complétée par une Charte des Technologies de l'Information et de la Communication et une Charte du Bon Usage des Médias sociaux.

### La Direction Générale des Opérations

Elle regroupe les Départements *Packaging* et Développement, Qualité, EHS (Environnement, Hygiène, Sécurité), Gestion de la production, Achats, *Supply Chain*, Systèmes d'Information (production), Transformation Digitale et la stratégie industrielle, la politique Sûreté du Groupe et l'ensemble du parc immobilier. Elle définit la stratégie générale des Opérations avec une responsabilité mondiale et définit les normes et les méthodes applicables dans les domaines de la qualité, de la sécurité, de l'environnement et de la sûreté, pour le déploiement dans l'ensemble des pays où le Groupe opère. Elle pilote l'ensemble de sa stratégie pour permettre aux équipes Opérations, dans les Divisions opérationnelles et les zones, de mettre en œuvre les politiques innovation, industrielles et logistiques adaptées aux marchés.

Dans la continuité de la Charte Éthique du Groupe, les acheteurs disposent depuis 2011 d'un guide pratique et éthique « Nos achats au quotidien », qui vise à aider chaque collaborateur dans ses relations avec les fournisseurs du Groupe. Par ailleurs, les acheteurs disposent des guides Groupe *The Way We Compete* et *The Way We Prevent Corruption* pour lesquels ils suivent les formations en ligne *(e-learning)*.

La norme « Gestion des fournisseurs » et les procédures d'appel d'offres précisent les conditions de mise en concurrence et de référencement des principaux fournisseurs. Les conditions générales d'achat forment le cadre des transactions avec ceux-ci. La norme « Engagements d'achat et gestion de commande » a pour objectif de faciliter et renforcer la maîtrise des dépenses et des investissements des entités du Groupe.

Dans le domaine de la *supply chain*, les principales missions consistent à définir et appliquer les processus de planification des ventes, de gestion de la demande, de développement et contrôle du service au client, notamment à travers la gestion de l'exécution physique des commandes, l'application des conditions générales de ventes, le suivi des commandes, la gestion des retours et litiges clients ainsi que les procédures de recouvrement. Des mesures sont aussi préconisées pour la gestion des centrales de distribution et des stocks, la sous-traitance, la traçabilité des produits, le plan de continuité d'activité et les transports.

**Les autres Directions Fonctionnelles**
Sont également impliquées dans le Contrôle Interne :

- la Direction des Ressources Humaines qui assure le suivi et le contrôle des obligations liées à la gestion du personnel, précise les documents à remettre aux collaborateurs, le traitement des effectifs et charges du personnel, les procédures de recrutement, de formation et d'évaluation, les règles à observer dans le domaine de la gestion de la paie ainsi que la mise en place du programme *Share & Care* ;
- la Direction de la Recherche et de l'Innovation, responsable en particulier de la cosméto-vigilance et de la qualité des formules rentrant dans la composition des produits (voir « Qualité et sécurité des produits : une priorité », au sein du chapitre 3.3.3.2) ;
- la Direction de la Communication et des Affaires Publiques qui coordonne les opérations de communication, établit les principes de gestion de crise et veille à leur application (voir chapitre 2.8.5.3.1. « *Image et réputation* ») ;
- la Direction de la Sûreté qui a défini une politique de sûreté des personnes, des voyages, des biens, de l'information et de la confidentialité des données (voir chapitre 2.8.5.3.1. « *Santé et Sécurité des collaborateurs* »).

## 2.8.3. DISPOSITIF RELATIF À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Pour la rédaction du présent Rapport, L'Oréal s'est appuyé sur le « Guide d'application relatif au Contrôle Interne de l'information comptable et financière publiée par les émetteurs » du Cadre de Référence mis à jour par l'AMF le 22 juillet 2010. Cette approche s'inscrit dans une démarche de progrès permanent et d'amélioration du dispositif de Contrôle Interne déjà en place.

### 2.8.3.1. Définition, objectifs et périmètre

Le Contrôle Interne comptable et financier couvre les processus qui alimentent les données comptables : processus de production de l'information financière, processus d'arrêté des comptes et actions de communication.

Le dispositif de Contrôle Interne comptable et financier vise à assurer :

- le respect de la réglementation comptable et la bonne application des principes sur lesquels les comptes sont établis ;
- l'application des orientations fixées par la Direction Générale au titre des informations financières ;
- la préservation des actifs ;
- la qualité des remontées des informations qui concourent à l'élaboration des comptes publiés et la fiabilité de leur traitement centralisé pour le Groupe en vue de leur diffusion et de leur utilisation à des fins de pilotage ;
- le contrôle de la production des éléments financiers, comptables et de gestion incluant la prévention des fraudes.

Le périmètre d'application des procédures de Contrôle Interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable comprend la société mère et l'ensemble des filiales intégrées dans les comptes consolidés.

### 2.8.3.2. Processus de pilotage de l'organisation comptable et financière

*L'organisation des Directions Financières*

Des équipes dédiées de spécialistes assurent la mise en œuvre du pilotage comptable et financier, sous la supervision de la Direction Générale, dans les domaines suivants : comptabilité, consolidation, fiscalité, gestion, services financiers et trésorerie.

Au sein de la Direction Générale Administration et Finances, l'élaboration des résultats consolidés du Groupe est sous la responsabilité de la Direction Générale Finance Opérationnelle : cette dernière anime un réseau mondial de contrôleurs de gestion chargés de faire respecter les normes du Groupe en matière de comptabilité et de gestion permettant un pilotage adéquat du résultat. L'animation mondiale de la comptabilité est aussi assurée *via* une équipe de spécialistes qui veillent à l'application des normes IFRS et à l'harmonisation des process comptables. Enfin, la Direction Générale Finance Opérationnelle anime la Direction Fiscale du Groupe qui est constituée d'un réseau de fiscalistes en central, dans les zones et dans les pays les plus exposés du Groupe, suit l'évolution réglementaire, assure le respect des règles locales, et veille à la mise en œuvre de la politique fiscale du Groupe, en particulier la stricte application de la politique des prix de transfert et des règles douanières.

Le traitement et la centralisation des flux de trésorerie ainsi que la couverture des risques de change et de taux sont assurés par la Direction Générale *Corporate Finance* Groupe, qui effectue le recensement des engagements et permet leur comptabilisation.

*Les normes du Groupe*

Le Groupe s'est doté d'un corps de règles et méthodes comptables, conformes aux normes IFRS, référentiel des comptes consolidés.

L'application de ces normes est obligatoire pour toutes les filiales consolidées afin de fournir une information financière homogène et fiable.

Sous la responsabilité de la Direction Générale Finance Opérationnelle Groupe, l'ensemble des normes du Groupe sont mises à jour régulièrement en tenant compte de l'évolution des réglementations et des référentiels comptables :

- elles fixent les principes nécessaires au traitement homogène des opérations. Elles précisent notamment les modalités d'enregistrement des éléments de bilan ainsi que le recensement et la valorisation des engagements hors bilan. La Direction Comptable du Groupe effectue de façon permanente un travail de veille sur les nouvelles normes comptables en préparation afin d'alerter la Direction Générale et d'anticiper leurs incidences sur les comptes du Groupe ;
- le plan de comptes, commun à toutes les filiales, ainsi que l'ensemble des processus comptables clés, fournissent les définitions et les modalités d'élaboration du *reporting* nécessaires à l'établissement des comptes.

Les normes de gestion décrivent de manière opérationnelle comment ces règles s'appliquent. Elles précisent non seulement les règles de valorisation de certains comptes comptables significatifs du bilan et du compte de résultat mais également les contrôles et validations applicables aux processus clefs.

Des compléments sont régulièrement apportés aux normes de gestion et participent ainsi au processus d'amélioration continue. Ce travail a pour objectif de répondre aux constats de l'Audit Interne et de couvrir les domaines correspondant aux risques comptables et financiers des filiales. Ce travail a permis de se rapprocher des recommandations présentées dans le « Guide d'application relatif au Contrôle Interne de l'information comptable et financière » du Cadre de Référence de l'AMF.

### *L'organisation et la sécurité des systèmes d'information*

Les décisions concernant les choix de logiciels adaptés aux exigences comptables et financières du Groupe sont prises conjointement par la Direction Générale Finance Opérationnelle et la Direction des Systèmes d'Information.

Au niveau des systèmes d'information, les équipes travaillent au renforcement des dispositifs de séparation des tâches et d'amélioration du contrôle des droits d'accès. Des outils ont été mis à leur disposition pour s'assurer de la conformité des droits d'accès aux règles du Groupe en la matière.

### *Les outils de pilotage*

Le système de *reporting* mensuel des différents indicateurs économiques permet de suivre de façon continue et homogène l'évolution des performances de chacune des filiales et de s'assurer de leur adéquation avec les objectifs fixés.

L'outil de *reporting* et de consolidation, utilisé par toutes les entités, assure la cohérence et la fiabilité des données de chaque filiale grâce à des contrôles bloquants, avant remontée au Groupe. À cet effet, le compte d'exploitation par destination, commun à la gestion et à la comptabilité, contribue à renforcer la maîtrise des rubriques des états financiers par l'utilisation d'un référentiel unique.

Par ailleurs, l'organisation du Groupe, qui repose sur un *reporting* émanant de chaque filiale et adressé par les pays directement à la société mère, sans agrégat intermédiaire pour la grande majorité des filiales, permet d'optimiser la transmission et l'exhaustivité de l'information, et en particulier de contrôler l'exactitude des informations.

Le Directeur Général et le Directeur Financier de chaque filiale s'engagent ensemble sur la qualité, la fiabilité et l'exhaustivité des informations comptables et financières qu'ils ont préparées et transmises à la Direction Générale Finance Opérationnelle du Groupe, ceci au travers d'une lettre d'affirmation qu'ils cosignent.

### *Le Comité d'Audit*

Le rôle et les missions du Comité d'Audit sont décrits plus haut. Ces missions sont conformes à la réglementation européenne, et notamment à la Directive 2014/56/UE et au Règlement UE 537/2014 relatifs au contrôle légal des comptes, et s'appuient sur le Rapport du groupe de travail sur le Comité d'Audit publié par l'AMF le 22 juillet 2010.

## 2.8.3.3. Processus concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière

### *Les processus opérationnels d'alimentation des comptes*

L'ensemble des processus alimentant les comptes, notamment les ventes, les achats, la gestion des stocks, des immobilisations, de la paie et de la trésorerie font l'objet de procédures spécifiques, de suivis, de règles de validation, d'autorisation et de comptabilisation.

### *La clôture des comptes, la consolidation et les informations de gestion*

Le processus de clôture des comptes est encadré par des instructions précises et repose sur un calendrier détaillé et diffusé à toutes les filiales de façon à assurer le respect des délais et la cohérence de la préparation des états financiers. À cet égard, le Groupe a institué deux *hard closing* (anticipation des travaux de clôture comptable) en mai et novembre permettant de mieux anticiper et d'accélérer les délais de clôture. Pour l'établissement des comptes consolidés, des procédures de validation s'appliquent à chaque étape du processus de remontée et de traitement des informations. Elles ont pour objet de vérifier notamment :

- le correct ajustement et l'élimination des transactions internes (remontées mensuellement) ;
- la vérification des opérations de consolidation ;
- la bonne application des normes comptables ;
- la qualité et l'homogénéité des données comptables et financières consolidées et publiées, et la cohérence entre les données comptables et les données de gestion utilisées pour l'élaboration des informations financières.

### *La communication financière*

Les responsables de la Communication Financière établissent un calendrier précis de diffusion aux marchés financiers d'une information à jour sur le Groupe. Ce calendrier est en

adéquation avec les exigences des autorités de marché. Les responsables vérifient, avec le concours de la Direction Juridique, que la communication est effectuée dans les délais requis et en conformité avec les lois et règlements, dont ils assurent une veille permanente.

Leur rôle est également de publier, avec précision et exactitude, l'information fournie par la Direction Générale Finance Opérationnelle. Toute information significative communiquée à la communauté financière reflète avec sincérité et transparence la situation et l'activité du Groupe, et est effectuée dans le respect du principe d'égalité d'information entre les actionnaires.

### *Les Commissaires aux Comptes*

Tous les éléments comptables et financiers préparés par les filiales consolidées font l'objet d'un examen limité lors des clôtures semestrielles, et d'un audit complet lors des clôtures annuelles, par les auditeurs externes. Deux fois par an, le Directeur Général et le Directeur Financier de chaque filiale consolidée s'engagent ensemble sur la sincérité, la fiabilité et l'exhaustivité des informations financières au travers d'une lettre d'affirmation qu'ils cosignent.

Les missions d'audit dans les pays sont confiées quasi intégralement aux membres des réseaux des deux Commissaires aux Comptes statutaires qui, après avoir procédé conjointement à l'audit de l'ensemble des comptes et des modalités de leur établissement, assurent la certification des comptes consolidés du Groupe. Ils certifient la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes consolidés et des comptes sociaux de la Société. Ils sont informés en amont du processus d'élaboration des comptes et présentent la synthèse de leurs travaux aux responsables comptables et financiers du Groupe et au Comité d'Audit à l'occasion de la situation semestrielle et de la clôture annuelle.

## 2.8.4. PLAN DE VIGILANCE

### 2.8.4.1. Introduction

L'Oréal s'appuie sur des principes éthiques forts qui guident son développement. Ces principes sont le fondement de ses politiques en matière de conformité, d'innovation responsable, de responsabilité sociale et sociétale, en matière de Droits Humains et Libertés Fondamentales, d'environnement, de santé et de sécurité des personnes (EHS) et de mécénat. Adhérant au Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2003, L'Oréal a rejoint en 2015 son groupe LEAD, réservé aux sociétés les plus avancées en termes de conduite responsable des affaires.

En ce qui concerne le présent Plan de Vigilance de L'Oréal, il répond aux obligations contenues dans la loi française du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

Il contient des mesures de vigilance raisonnable destinées à prévenir les risques d'atteintes graves aux Droits Humains et Libertés Fondamentales, ainsi qu'à la santé, la sécurité et l'environnement, dans le cadre d'une obligation de moyens.

Il s'adresse aux filiales contrôlées, au sens de l'article L 233-16 du Code de commerce, directement ou indirectement par L'Oréal (les « Filiales ») et aux fournisseurs et sous-traitants avec lesquels les différentes sociétés du Groupe entretiennent une « relation commerciale établie » : c'est-à-dire une relation commerciale directe, suivie et stable (conformément à la définition développée par la jurisprudence française) et qui rentrent dans la cartographie des risques mentionnée au point 2.8.4.3.2. du présent Plan de Vigilance (ci-après les « Fournisseurs »).

Compte tenu de la diversité de l'activité des Filiales et des Fournisseurs, le Plan de Vigilance prévoit les mesures communes qui leur sont destinées en matière de prévention d'atteintes graves aux Droits Humains et Libertés Fondamentales, ainsi qu'à la santé, la sécurité et l'environnement.

Ces mesures communes ne préjugent pas d'actions additionnelles volontairement menées par L'Oréal et ses Filiales sur ces mêmes sujets et qui sont décrites dans d'autres chapitres du présent Document, notamment le chapitre 3, ainsi que d'actions additionnelles volontairement menées par les Fournisseurs.

Les actions de soutien, d'encouragement et de prévention des risques d'atteintes graves aux Droits Humains, aux Libertés Fondamentales, à la santé, à la sécurité et à l'environnement, contenues dans le présent Plan de Vigilance, sont des diligences raisonnables dont la mise en œuvre appartient aux Fournisseurs et Filiales. Elles ne sauraient garantir l'absence de réalisation des risques mentionnés dans le Plan dans la mesure où le Groupe ne peut se substituer à ses Fournisseurs en particulier.

Le Plan de Vigilance comporte les règles applicables en matière de prévention d'atteintes graves aux Droits Humains et Libertés Fondamentales, à la santé et la sécurité des personnes ainsi qu'à l'environnement, résultant des activités des Filiales et des Fournisseurs (2.8.4.2.). Il comprend également les mesures d'application effective de ces règles auprès des Filiales et des Fournisseurs ainsi que les procédures d'évaluation régulière de leur respect (2.8.4.3.). Il prévoit un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements (2.8.4.4.), et il est enfin rendu compte de la mise en œuvre du Plan (2.8.4.5).

Dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, le présent Plan fait l'objet de revues régulières par un Comité composé de représentants de la Direction Générale de l'Éthique, la Direction Générale des Opérations (EHS, Achats), la Direction Générale des Ressources Humaines, la Direction du *Risk Management* et de la *Compliance*, la Direction Générale de la Responsabilité Sociétale et Environnementale et la Direction Juridique.

### 2.8.4.2. Règles applicables

Les Filiales et les Fournisseurs doivent se conformer à la législation locale applicable et au socle minimal commun des règles mentionnées ci-dessous (ci-après les « Règles applicables »), afin de prévenir les atteintes graves aux Droits Humains et Libertés Fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes ainsi qu'à l'environnement. Lorsque la législation locale prévoit des normes plus strictes que les Règles applicables, la législation locale doit prévaloir. Si, en revanche, les Règles applicables prévoient des standards plus exigeants, ce sont les Règles applicables qui doivent prévaloir à moins qu'il en résulte une activité illicite.

### 2.8.4.2.1. Règles applicables en matière de prévention d'atteintes graves aux Droits Humains et aux Libertés Fondamentales

L'Oréal promeut le respect de l'ensemble des Droits Humains et Libertés Fondamentales internationalement reconnus et se réfère en particulier à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, aux Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme, et aux Conventions fondamentales de l'Organisation International du Travail (bien que ces Conventions n'aient pas été toutes ratifiées par l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe est présent).

En s'inspirant des recommandations des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, L'Oréal a procédé à une analyse visant à identifier les risques en matière de Droits Humains et Libertés Fondamentales. Il s'agit des Droits Humains et Libertés Fondamentales les plus exposés aux incidences négatives les plus graves pouvant résulter des activités et des relations commerciales de l'entreprise. L'identification de ces risques a fait l'objet d'une large consultation des entités du Groupe les plus directement concernées (plus de 300 collaborateurs consultés à travers le monde).

Plus précisément, les Filiales et les Fournisseurs doivent se conformer au socle minimal commun composé des règles suivantes :

#### L'abolition du travail des enfants

L'Oréal a choisi de fixer à 16 ans l'âge minimum d'embauche, c'est-à-dire à un âge minimum supérieur à celui exigé par les Conventions n° 138 et 182 de l'Organisation Internationale du Travail.

Les Filiales et les Fournisseurs sont tenus de vérifier l'âge de tout nouveau salarié au moment de son embauche.

L'Oréal interdit le travail de nuit et le travail dangereux aux collaborateurs de moins de 18 ans et demande à ses Fournisseurs de faire de même.

#### L'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire

L'Oréal se réfère à la définition du travail forcé contenue dans la Convention n° 29 de l'Organisation Internationale du Travail sur le sujet. Le travail forcé y est ainsi défini comme *« tout travail ou service exigé d'un individu sous la menace d'une peine quelconque et pour lequel cet individu ne s'est pas offert de plein gré »*.

Toute forme de travail forcé, effectué sous la contrainte physique ou la menace, est interdite. Par conséquent :

- le personnel de sécurité doit uniquement assurer la sécurité des personnes et des biens ;
- sauf obligation légale, les salariés ne peuvent faire l'objet de rétentions de papiers d'identité, passeports ou de tout autre document personnel. En cas d'obligation légale, ces documents doivent être rendus aux salariés à première demande ;
- le recours au travail pénitentiaire n'est possible que lorsqu'il est volontaire dans le cadre d'un programme de réinsertion et est payé au prix du marché. Les Fournisseurs doivent solliciter l'autorisation de L'Oréal avant d'y avoir recours.

#### Liberté de mouvement

Au sein des Filiales et des Fournisseurs, les salariés doivent être libres de se déplacer sur leur lieu de travail, à l'exception des endroits auxquels l'accès est restreint pour des raisons de confidentialité ou de sécurité, de prendre des pauses et d'avoir accès à l'eau.

#### La liberté d'association

La liberté d'association et le droit à la négociation collective des salariés doivent être respectés. Les représentants du personnel doivent être élus sans interférence de l'employeur et avoir accès aux lieux de travail dans les limites des restrictions de sécurité et/ou de confidentialité éventuelles. Il ne doit pas y avoir de discrimination à l'encontre des salariés exerçant des activités syndicales.

Dans les Pays où la liberté d'association et le droit à la négociation collective sont limités ou interdits, L'Oréal souhaite le développement d'autres modes d'expression et de dialogue avec les salariés leur permettant d'exprimer leurs éventuelles préoccupations.

#### Non-discrimination

La discrimination liée au sexe, handicap, situation de famille, préférences sexuelles, âge, opinions politiques et philosophiques, convictions religieuses, activité syndicale ou liée aux origines ethniques, sociales, culturelles ou nationales n'est pas admise. La discrimination en raison d'un état de grossesse est également interdite, raison pour laquelle L'Oréal interdit les tests de grossesse à l'embauche au sein du Groupe et demande aux Fournisseurs de faire de même.

#### Durée du travail

En raison notamment du risque accru d'accident du travail, la durée du travail (en y incluant des heures supplémentaires) ne peut dépasser, au sein des Filiales et chez les Fournisseurs, 60 heures par semaine (pour les salariés faisant l'objet d'un suivi des heures de travail) et les salariés doivent bénéficier d'au moins un jour de repos par période de sept jours, ou deux jours de repos consécutifs par période de quatorze jours.

#### Retenues sur salaire et frais indus

Toute éventuelle retenue sur salaire doit être strictement autorisée par la loi. Elle ne doit en aucun cas être utilisée avec un objectif ou un effet confiscatoire, directement ou indirectement au profit de l'employeur.

Par ailleurs, il ne peut être demandé aux salariés de payer des frais de recrutement ou d'effectuer un dépôt d'argent afin d'accéder à l'emploi.

#### Harcèlement moral et sexuel

L'Oréal interdit le harcèlement moral et le harcèlement sexuel et demande à ses Fournisseurs de faire de même.

### 2.8.4.2.2. Règles applicables en matière de prévention d'atteintes graves à la santé, la sécurité et à l'environnement

Comme pour toute activité de production, de distribution, de recherche et d'administration générale, le Groupe et ses Fournisseurs sont exposés à des enjeux de sécurité et d'environnement liés, par exemple, à l'utilisation de certaines matières premières, de machines ou d'équipements électriques en zone de fabrication ou de stockage, aux manutentions pouvant provoquer des accidents corporels, au traitement des eaux usées, etc.

En s'appuyant sur le travail de prévention de risques en matière de santé, sécurité et environnement mené par L'Oréal depuis de nombreuses années, les risques majeurs mentionnés ci-dessous ont été identifiés. Sur cette base, les Filiales et les Fournisseurs doivent s'engager à prendre toutes mesures destinées à prévenir la survenance de ces risques majeurs (le « Système de prévention »).

#### 1. Risques en matière d'atteintes graves à l'environnement

Le Système de prévention doit comporter des mesures destinées à prévenir les atteintes graves à l'environnement dues aux événements et risques suivants :

- pollution accidentelle de l'air, des sols, des eaux de surface et des eaux souterraines dans le processus de production et de stockage ;
- pollution durant le transport des matières dangereuses.

#### 2. Risques en matière d'atteintes graves à la santé et à la sécurité

Le Système de prévention doit comporter des mesures destinées à prévenir des atteintes graves à la santé et la sécurité des personnes en raison des événements et risques suivants :

**(i)** Risques liés aux bâtiments et à l'utilisation d'équipements

- Solidité des bâtiments (la construction et l'aménagement intérieur, en ce y compris la conformité des équipements aux autorisations d'exploitation et aux permis de construire délivrés par les autorités locales dans le respect de la législation applicable, et en tout état de cause l'adaptation à l'activité à laquelle les bâtiments sont destinés) ;
- Utilisation d'EMF (Engins Motorisés à Fourches) et *Automatic Guided Vehicules* (AGV) : risques causés par les interactions et interférences entre les EMF, les AGV et les piétons ;
- Blessures pouvant être provoquées par l'interface entre les hommes et les machines : risques liés à l'accès aux parties en mouvement dans les équipements de travail.

**(ii)** Risques liés aux sources d'énergie, aux matières et aux matériaux

- Exposition à des sources d'énergies, fluides et émissions dangereux comme l'électricité, la pression, la vapeur, l'eau chaude ou une température élevée ;
- Incendies résultant, notamment, de produits et matériaux inflammables ou d'installations électriques ;
- Exposition des personnes à des poussières et des produits chimiques dangereux : par inhalation, ingestion ou contact avec la peau ;
- Exposition des personnes à un niveau sonore élevé.

**(iii)** Risques liés à l'activité des personnes

- Entrée dans des espaces confinés et/ou risques d'anoxie ;
- Isolement : risques associés au travail isolé pendant de longues périodes ;
- Glissades et chutes ;
- Ergonomie des postes de travail liés à la manutention de charges ;
- Travaux de construction (risques pour les collaborateurs des Filiales et des Fournisseurs durant les activités de construction) ;
- Travail en hauteur (risques de chute liés à l'utilisation d'échelles ou de marchepieds, accès et travail sur plateformes et en toiture, utilisation de tables élévatrices, d'échafaudages, etc.).

### 2.8.4.3. Mesures d'application effective et de contrôle du respect du Plan de Vigilance

Le Plan de Vigilance comprend des mesures d'application effective visant à s'assurer de la correcte adoption des Règles applicables par les Filiales et les Fournisseurs.

Le contrôle du respect du Plan est réalisé à travers des audits et analyses menés par des prestataires externes ou par les équipes du Groupe. Par ailleurs, les Filiales et les Fournisseurs sont invités à procéder à des autoévaluations.

#### 2.8.4.3.1. Mesures d'application effective du Plan de Vigilance

#### 1. Adoption des Règles applicables

**(i)** Adoption des Règles applicables par les Filiales

La mise en œuvre effective des Règles applicables à l'égard des Filiales s'effectue par leur incorporation dans les normes internes Groupe. À ce titre, le respect de l'application effective du Plan repose notamment sur des activités de Contrôle Interne en conformité avec la législation applicable.

La communication aux collaborateurs du Groupe des Règles applicables est décrite ci-après.

**(ii)** Adoption des Règles applicables par les Fournisseurs

Les Fournisseurs entrant dans la cartographie des risques (voir le paragraphe 2.8.4.3.2. « *Hiérarchisation des risques de non-respect des Règles applicables* ») doivent s'engager à respecter les Règles applicables. En particulier, ils doivent signer la Lettre d'Engagement Éthique qui couvre les Règles applicables et qui les informe qu'ils peuvent faire l'objet d'un audit sur ces sujets.

Les autres Fournisseurs sont informés de la nécessité du respect des Règles applicables, condition essentielle à la passation des commandes par L'Oréal auprès des Fournisseurs.

#### 2. Gouvernance

L'engagement de L'Oréal en matière de Droits Humains et de Libertés Fondamentales, de santé, de sécurité des personnes et d'environnement, est soutenu au plus haut niveau de l'entreprise par son Président-Directeur Général qui, chaque année, renouvelle l'engagement de L'Oréal à l'égard du Pacte Mondial des Nations Unies. Ces engagements sont également explicités dans la Charte Éthique et la politique Droits Humains du Groupe.

**(i)** Droits Humains et Libertés Fondamentales

Le Directeur Général de l'Éthique, Délégué du Président, a pour mission de superviser le respect des Droits Humains et des Libertés Fondamentales dans le Groupe. Cette mission lui a été confiée par le Président-Directeur Général de L'Oréal, auquel il rend compte régulièrement.

Le Directeur Général de l'Éthique dispose d'un budget et d'une équipe dédiés, a accès à tous les documents et informations concernant l'activité du Groupe et s'appuie sur toutes les équipes et ressources du Groupe pour mener à bien sa mission.

Les Patrons de Pays (ou, pour les collaborateurs *Corporate* ou Zone, les membres du Comité Exécutif dont ils dépendent) sont garants de la mise en œuvre de la politique en matière de Droits Humains et Libertés Fondamentales. Le Directeur Général de l'Éthique rencontre systématiquement chaque nouveau Patron de Pays/Patron d'Entités du Groupe et Directeur des Ressources Humaines de Filiale afin de le sensibiliser aux questions des Droits Humains et Libertés Fondamentales.

Les équipes Ressources Humaines veillent à ce que l'activité des Filiales respecte les Droits Humains et Libertés Fondamentales vis-à-vis des collaborateurs.

Les collaborateurs peuvent se tourner vers leur hiérarchie, leur Directeur des Ressources Humaines, leur Directeur Juridique, leur Directeur des Achats, leur Correspondant Éthique et ultimement vers le Directeur Général de l'Éthique, s'ils ont des questions concernant le respect des Règles applicables.

Les équipes Achats veillent à ce que l'activité des Fournisseurs respecte les Droits Humains et Libertés Fondamentales. Aucun référencement d'un Fournisseur entrant dans la cartographie des risques n'est réalisé dans les systèmes informatiques de L'Oréal sans qu'il ait pris l'engagement contractuel de respecter les Règles applicables.

**(ii)** Environnement, santé et sécurité

Le Directeur Général des Opérations, rattaché au Président-Directeur Général du Groupe, est responsable de la politique générale en matière de prévention de risques d'atteintes graves à l'environnement, la santé et la sécurité dont la mise en œuvre doit être assurée par les Filiales et les Sites du Groupe. Lorsque le mot « Site » est utilisé dans le présent document, il fait référence aux lieux de travail, c'est-à-dire aux bâtiments qui accueillent le personnel des Filiales et des Fournisseurs, ainsi que les terrains sur lesquels ces bâtiments sont implantés.

Le Directeur Général des Opérations s'appuie et délègue le déploiement et le suivi de l'application de cette politique à des :

- Directeurs d'usines et de centrales de distribution qui sont, de par leurs fonctions, responsables du déploiement et de l'efficacité de la mise en œuvre des politiques définies par le Groupe. Leur rémunération est en partie liée à leurs performances sur le plan de l'environnement, de la santé et de la sécurité ;
- Responsables EHS qui sont des managers formés et dédiés au respect de la politique EHS et qui assurent le déploiement des règles, des procédures et des objectifs de performances associés du Groupe dans toutes les entités qui composent celui-ci ;
- Directeurs des Opérations Pays qui sont responsables, entre autres, du respect de la politique EHS pour les Sites administratifs et les boutiques au niveau de leur pays.

Par ailleurs, les équipes Achats sont en charge de recueillir l'acceptation des Règles applicables par les Fournisseurs entrant dans la cartographie des risques *via* la Lettre d'Engagement Éthique.

Les équipes Achat et les équipes Qualité assurent, chez les Fournisseurs entrant dans la cartographie des risques et à travers des audits de contrôle réalisés par des sociétés tierces, le suivi de la mise en œuvre par les Fournisseurs de mesures de prévention des risques EHS.

## 3. Communication et Formation

La communication des Règles applicables et la formation des équipes concernées viennent compléter et appuyer les mesures d'application effective du Plan de Vigilance par L'Oréal auprès des Filiales et des Fournisseurs.

**(i)** Droits Humains et Libertés Fondamentales

### Communication

Les équipes Ressources Humaines doivent être informées des Règles applicables par leur hiérarchie fonctionnelle.

Par ailleurs, tout nouveau collaborateur du Groupe doit se voir remettre, en mains propres ou électroniquement, la Charte Éthique du Groupe et doit confirmer en avoir pris connaissance. La Charte Éthique et son contenu doivent être régulièrement rappelés aux collaborateurs.

En outre, tout collaborateur en contact avec des Fournisseurs doit recevoir à son arrivée le guide « Nos Achats au Quotidien » qui détaille les Règles Éthiques qui s'appliquent dans la gestion de la relation avec les Fournisseurs.

Un site intranet sur l'Éthique est mis à la disposition des collaborateurs.

Une journée annuelle sur l'Éthique est organisée depuis 2009. Cette journée permet de dialoguer, y compris sur le respect des Droits Humains et Libertés Fondamentales, *via* un *webchat* avec, d'une part, le Président-Directeur Général de L'Oréal, et d'autre part, les autres membres du Comité Exécutif. Des échanges sur l'Éthique sont également organisés dans les Filiales afin de permettre aux collaborateurs d'échanger avec le Directeur Général de leur Filiale.

En 2018, le taux de participation à l'*Ethics Day* a été de 60 %. Plus de 6 800 questions ont été posées, dont 10 % portant sur les Droits Humains.

En ce qui concerne les Fournisseurs, au-delà de la communication des Règles applicables au moyen des Lettres d'Engagement Éthique, un site Internet a été mis à la disposition des Fournisseurs stratégiques (Fournisseurs Classe A tels que définis au paragraphe 2.8.4.3.2) de matières premières, de packaging et des sous-traitants de produits finis. Ce site comprend les documents suivants :

- Charte Éthique ;
- Politique L'Oréal sur les Fournisseurs/sous-traitants et le travail des enfants.

**Formation**

Il existe un *e-learning* spécifique et obligatoire sur l'Éthique, couvrant notamment des sujets liés aux Droits Humains et Libertés Fondamentales.

Par ailleurs, les nouveaux acheteurs doivent recevoir la formation obligatoire sur les Achats Responsables, afin de les former au respect des Principes Éthiques du Groupe.

Un *e-learning* sur les audits Fournisseurs, détaillant la procédure d'audit applicable, est également disponible pour tous les acheteurs. Une version adaptée aux Fournisseurs est proposée sur le même site Internet que les éléments de communication précités, ainsi qu'un *e-learning* : *Ethics e-learning for business partners*.

**(ii)** Santé, Sécurité, Environnement (EHS)

**Communication**

Les managers EHS sont informés des Règles applicables par leur hiérarchie fonctionnelle.

Chaque Site du Groupe doit organiser chaque année une journée dédiée à l'EHS afin de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux risques auxquels ils sont exposés et aux moyens de prévention adaptés, en complément des actions ponctuelles locales.

De plus, une campagne Groupe de sensibilisation aux risques majeurs en matière de sécurité, avec un déploiement sur 3 ans et une mise en œuvre d'une thématique spécifique tous les 4 mois, vient développer, dans la durée, la sensibilité des collaborateurs à ces risques.

Une lettre mensuelle à destination des responsables EHS du Groupe et de leurs responsables permet de suivre le niveau de performance et de partager les bonnes pratiques EHS.

**Formation**

La formation EHS comprend les différentes actions de formation réalisées en matière de sécurité, de santé ou d'environnement et recouvre la formation EHS générale, la formation EHS type de métier et la formation EHS spécifique. La formation doit concerner tous les collaborateurs L'Oréal, mais également les intérimaires et sous-traitants travaillant au sein des entités du Groupe.

Par formation EHS générale, il faut entendre notamment :

- la formation commune réalisée, par exemple, lors de l'accueil de toute personne arrivant sur un Site (employé de L'Oréal ou intérimaire) et ce quelle que soit sa fonction ;
- les formations à la sécurité incendie, au secourisme, à la lutte anti-pollution, au recyclage, à la sensibilisation EHS générale, etc.

Par formation EHS type de métier, il faut entendre la formation propre à un type de métier ou d'activité (par exemple l'ensemble des opérateurs de conditionnement d'une usine).

Par formation EHS Spécifique, il faut entendre la formation EHS adaptée au(x) poste(s) de travail tenu(s) et activités effectuées par la personne.

En matière d'ergonomie, un *e-learning* « manutention manuelle » est mis à disposition de l'ensemble des collaborateurs.

Enfin, un haut niveau d'expertise pour les Équipes EHS monde, ainsi que le développement d'une culture EHS des « Top managers », managers et superviseurs est assurée par le déploiement d'un parcours de formation adapté à chacun.

### 2.8.4.3.2. Contrôle du respect du plan

#### 1. Hiérarchisation des risques de non-respect des Règles applicables (cartographie des risques)

En ce qui concerne les Filiales, la cartographie des risques de non-respect des Règles applicables a été établie en tenant compte du type d'activité (administrative, de fabrication, d'entreposage, etc.) et, dès lors, du type de Site (bureaux administratifs, usines, centrales, centres de recherche, etc.).

En ce qui concerne les Fournisseurs, la cartographie des risques de non-respect des Règles applicables a été établie en matière de Droits Humains, Libertés Fondamentales, environnement, santé et sécurité, selon une méthodologie qui prend en compte deux paramètres :

- la vulnérabilité des pays (pays classés à risque selon le cabinet de consultants Verisk Maplecroft) en matière de Droits Humains et de Libertés Fondamentales, ainsi qu'en matière d'environnement, santé et sécurité ; et
- le secteur d'activité des Fournisseurs.

La classification des pays s'appuie notamment sur les indicateurs établis par Verisk Maplecroft et fait l'objet d'une mise à jour régulière.

Cette cartographie des risques permet de hiérarchiser les contrôles de la bonne application des Règles applicables et en particulier de décider du déclenchement d'audits menés par des sociétés tierces spécialisées. Le résultat de cette cartographie des risques est présenté sous la forme de matrices servant à la prise de décision sur le déclenchement des audits.

**MATRICE DE DÉCLENCHEMENT DES AUDITS FILIALES**

| Type de pays | Sites audités |
|---|---|
| Tous les Pays | Usines et centrales d'expédition |

## MATRICE DE DÉCLENCHEMENT DES AUDITS FOURNISSEURS

| Secteurs d'activité | Description du secteur d'activité | Type de pays | Fournisseurs audités |
|---|---|---|---|
| **Matières premières** | Fournisseurs d'ingrédients utilisés pour produire des cosmétiques dans les usines L'Oréal | Pays classifiés « risque élevé » | Fournisseurs Classes A et B [1] |
| **Packaging** | Fournisseurs de packaging utilisés pour produire dans les usines L'Oréal | Pays classifiés « risque élevé » | 100 % des Fournisseurs |
| **Sous-traitants** | Fournisseurs produisant des cosmétiques pour L'Oréal (*Full-buy, Full-service*, etc.) | Pays non classifiés « risque élevé » | 100 % des nouveaux Fournisseurs (audit initial)<br><br>Quand la notation « satisfaisant » ou « NCI » (*Need Continuous Improvement,* c'est-à-dire Besoin d'amélioration continue) est atteinte, des audits supplémentaires ne sont pas rendus nécessaires |
| | | Pays classifiés « risque élevé » | 100 % des sous-traitants |
| **Appareils dermo-cosmetiques** | Fournisseurs d'appareils & électroniques (Clarisonic, etc.) | Pays classifiés « risque élevé » | 100 % des Sites de production des Fournisseurs |
| **Équipements industriels** | Fournisseurs d'équipements industriels (cuves de fabrication, machines de remplissage, etc.) | Pays classifiés « risque élevé » | 100 % des Sites de production des Fournisseurs |
| **Objets promotionnels** | Fournisseurs d'objets promotionnels (sacs, etc.) | Pays classifiés « risque élevé » | 100 % des Sites de production des Fournisseurs |
| **Matériel destiné aux points de vente** | Fournisseurs de matériel destiné à la présentation des produits sur les points de vente | Pays classifiés « risque élevé » | 100 % des Sites de production des Fournisseurs |
| **Services destinés aux points de vente** | Architecte, contractant général, maintenance | Non applicable | Non applicable |
| ***Co-packing*** | Fournisseurs de *co-packing* (parfois appelés sous-traitants ou *Co-Packers*) | Pays non classifiés « risque élevé » | 100 % des nouveaux Fournisseurs (audit initial)<br><br>Quand la notation « Satisfaisant » ou « NCI » (*Need Continuous Improvement,* c'est-à-dire Besoin d'amélioration continue) est atteinte, des audits supplémentaires ne sont pas rendus nécessaires |
| | | Pays classifiés « risque élevé » | 100 % des Sites de production des Fournisseurs |
| **Prestataires logistiques (hors transport)** | Centres de distribution externalisés | Pays non classifiés « risque élevé » | 100 % des nouveaux Fournisseurs (audit initial)<br><br>Quand la notation « Satisfaisant » ou « NCI » (*Need Continuous Improvement,* c'est-à-dire Besoin d'amélioration continue) est atteinte, des audits supplémentaires ne sont pas rendus nécessaires |
| | | Pays classifiés « risque élevé » | 100 % des Sites de production des Fournisseurs |

*(1) L'expression Fournisseurs Classe A signifie que ces Fournisseurs représentent 80 % du total du montant des achats cumulés dans le domaine (« Secteur d'activité »).*
*L'expression Fournisseurs Classe B signifie que ces Fournisseurs représentent 95 % du total du montant des achats cumulés dans le domaine (« Secteur d'activité »).*

## 2. Dispositif d'audit et d'autoévaluation

**(i)** Les audits

### Les audits des Règles applicables

Des audits des Règles applicables sont utilisés pour vérifier la bonne application du Plan de Vigilance par les Filiales et les Fournisseurs entrant dans la cartographie des risques.

Les audits sont réalisés par des sociétés d'audits externes spécialisées.

Lorsqu'une Filiale ou un Fournisseur fait l'objet d'un audit, celui-ci est réalisé en conformité avec la cartographie des risques mentionnée au paragraphe 2.8.4.3.2.1 Cet audit donne lieu à un rapport écrit.

Concernant les Filiales, ces rapports sont disponibles dans une base consultable et sécurisée destinée aux Directeurs des Ressources Humaines du Groupe et aux Directeurs des Opérations pays, dans certains cas. Concernant les Fournisseurs, ces rapports sont destinés aux acheteurs du Groupe.

Trois types d'audits existent :

- Les audits initiaux (premiers audits réalisés) ;
- Les audits de suivi (audits réalisés 12 à 24 mois au maximum après la demande d'amélioration immédiate (NIA) suivant le caractère sérieux des non-conformités relevées) ;
- Les audits de confirmation, 3 ans après l'audit initial.

Les résultats possibles d'audits sont :

- Satisfaisant : tous les critères sont conformes aux Règles applicables et les bonnes pratiques sont soulignées ;
- *Need Continuous Improvement* (besoin d'amélioration continue) : des non-conformités mineures sont relevées mais n'ont pas d'impact sur la sécurité et la santé des salariés ;
- *Need Immediate Action* (besoin d'action immédiate) : des non-conformités sont relevées en raison de leur caractère sérieux soit parce qu'elles sont récurrentes, soit parce qu'elles ont un impact potentiel sur la sécurité et la santé des salariés ;
- Zéro Tolérance : relevée, par exemple, en cas de non-conformité critique en matière de travail d'enfant, de travail forcé, de maltraitance physique, de liberté d'aller et venir, de risque immédiat d'accident pour les salariés ou de tentative de corruption des auditeurs ;
- *Access Denied* (accès refusé) : relevé en cas de refus d'audit (par exemple en cas de refus d'accès partiel ou complet des auditeurs au site).

En cas de non-conformité (*Need Continuous Improvement*, *Need Immediate Action*, Zéro Tolérance), des plans d'actions correctifs doivent être mis en place et font l'objet d'un audit de suivi au niveau des Filiales et des Fournisseurs.

L'absence de mise en œuvre effective d'un plan d'action correctif peut, lorsqu'il s'agit de Filiales, déclencher des alertes auprès des Patrons de Pays concernés. Par ailleurs, les Filiales peuvent décider de lier tout ou partie de la rémunération de leurs managers et/ou de leur évaluation à leur performance dans la mise en œuvre des Règles applicables.

Lorsqu'il s'agit de Fournisseurs, les non-conformités majeures (*Need Immediate Action*, Zéro Tolérance ou *Access Denied*) ou l'absence de mise en place d'actions correctives, peuvent entraîner le non-référencement d'un nouveau Fournisseur, la suspension ou l'arrêt des relations commerciales avec un Fournisseur référencé.

De plus, en cas de signalement par tout moyen de l'existence d'un risque sérieux de non-respect des Règles applicables, un audit spécifique peut être déclenché. En particulier, dans le cadre des visites habituelles réalisées auprès des Fournisseurs, des rapports de visite sont émis et peuvent donner lieu, le cas échéant, à des audits additionnels.

### Les audits EHS spécifiques aux Filiales

Afin de s'assurer du respect de la politique EHS dans le Groupe, un système d'audit mondial est en place depuis 1996 et a été renforcé en 2001 avec la présence d'auditeurs externes, experts des contextes et réglementations locales. Ces audits ont lieu régulièrement sur chacun des Sites L'Oréal : tous les 3 ans pour les sites de production, et tous les 4 ans pour les centrales de distribution, sites administratifs, et centres de recherche. Si le résultat de l'audit n'est pas au niveau exigé par le référentiel L'Oréal, un audit spécifique intermédiaire est programmé dès l'année suivante.

Il existe différentes grilles d'audits appelés « risques », « culture », ou « mixtes », mises en œuvre selon la maturité et le type d'activité des Sites. Celles-ci évaluent notamment :

- la conformité des pratiques et installations aux procédures et règles du Groupe ;
- les progrès en matière de performances EHS ;
- les risques éventuels que les Sites pourraient présenter en matière d'EHS ;
- le niveau de management et de déploiement de la culture EHS sur les Sites.

### Les diligences complémentaires

L'Oréal fait également appel aux analyses et à la notation utilisée par Ecovadis, société d'analyse, afin d'évaluer les politiques mises en place par les Fournisseurs, entre autres, sur les sujets abordés dans le Plan de Vigilance. Cette évaluation est un guide indicatif qui peut être complété par les audits mentionnés ci-dessus.

**(ii)** Dispositif d'auto-évaluation

### Droits Humains et Libertés Fondamentales

Un système de *reporting* éthique annuel permet un suivi de la mise en œuvre des Règles applicables au sein des Filiales, notamment sur les Droits Humains et Libertés Fondamentales. Les Pays sont informés de leurs éventuels axes d'amélioration par la Direction Générale de l'Éthique.

Le Directeur Général de l'Éthique, Délégué du Président, visite régulièrement les entités du Groupe à travers le monde pour rencontrer les collaborateurs à tous les niveaux de l'entreprise.

Par ailleurs, un outil permet aux Filiales d'identifier et d'évaluer le niveau des risques éventuels en matière de Droits Humains et Libertés Fondamentales, sur lesquels elles doivent porter une attention prioritaire.

Environnement, santé et sécurité

Le Comité de Direction des Sites de L'Oréal dispose d'outils d'auto-évaluation de leurs pratiques par rapport au référentiel d'audit qui leur est communiqué, ce qui leur permet de mettre en place, le cas échéant, un plan d'amélioration.

### 2.8.4.4. Mécanisme d'alerte et de recueil de signalements

La politique « *Speak Up*/Parlons-En » de L'Oréal permet aux collaborateurs de signaler, notamment, des atteintes graves en matière de Droits Humains et Libertés Fondamentales, de santé et sécurité des personnes et de respect de l'environnement, notamment *via* un site Internet sécurisé (ligne d'alerte éthique) directement auprès du Directeur Général de l'Éthique, Délégué du Président.

La ligne d'alerte éthique du Groupe (www.lorealspeakup.com) a été ouverte en 2018 à l'ensemble des parties prenantes du Groupe et une nouvelle procédure sur le recueil et traitement des signalements a été publiée.

### 2.8.4.5. Compte rendu de la mise en œuvre effective du Plan de Vigilance

Le présent paragraphe rend compte des résultats de l'année 2018 de l'application du Plan de Vigilance à l'égard des Filiales et des Fournisseurs.

#### 2.8.4.5.1. Résultats de l'application du plan à l'égard des Filiales

**1. Adoption des Règles applicables par les Filiales**

Les Règles applicables font partie des normes internes de la totalité des Filiales du Groupe.

90 % des collaborateurs ont accusé individuellement réception de la Charte Éthique et 83 % des collaborateurs ont été formés grâce à un outil de formation *e-learning* sur l'éthique.

Chaque responsable EHS ainsi que chaque personne travaillant dans une usine ou une centrale de distribution est formé aux Règles applicables en matière de Santé, Sécurité et Environnement (EHS). Tous les nouveaux collaborateurs sont formés aux Règles Sécurité et Santé, quel que soit le lieu de travail.

**2. Dispositif de suivi et contrôles réalisés en matière de Droits Humains**

20 audits ont été réalisés au sein des usines et centrales appartenant au Groupe, et ont couvert l'ensemble des Règles sur les Droits Humains.

100 % des pays ont complété leur *reporting* éthique annuel.

*Résultats par thème*

**(i)** Travail des enfants : les audits n'ont révélé aucune non-conformité en matière d'emploi d'un enfant de moins de 16 ans.

Dans le cadre du *reporting* éthique annuel, il est remonté qu'en 2018 :

- 24 collaborateurs étaient âgés de 16 à 18 ans et exerçaient une activité conforme aux règles du Groupe ;
- 2 collaborateurs de moins de 16 ont travaillé dans les Filiales. Il s'agissait de contrats temporaires pendant la période des vacances de fin d'année au sein de L'Oréal Canada, en conformité avec la réglementation locale.

**(ii)** Travail forcé : aucun audit n'a révélé de travail forcé ;

À noter que 0,5 % des non-conformités par rapport aux Règles applicables concernaient des contrats de travail non signés.

Dans le cadre du *reporting* éthique annuel, aucun cas de recours au travail pénitentiaire n'a été révélé.

**(iii)** Liberté de mouvement : les audits n'ont révélé aucune non-conformité.

**(iv)** Liberté d'association : les audits n'ont révélé aucune non-conformité.

**(v)** Non-discrimination : les audits n'ont révélé aucune non-conformité.

**(vi)** Durée du travail : un audit a révélé une non-conformité concernant les jours de repos. Un plan d'action a été initié afin de remédier à la situation.

**(vii)** Retenues sur salaire et frais indus : les audits n'ont révélé aucune non-conformité.

**(viii)** Harcèlement sexuel et moral : les audits n'ont révélé aucune non-conformité.

**3. Dispositif de suivi et contrôles réalisés en matière de Santé, Hygiène et Environnement**

En 2018, 60 « top managers » (Directeurs d'usines, de centrales de distribution, membres de Comité de Direction, etc.) ont participé au séminaire « *Leadership & Safety culture* », qui s'est déroulé au CEDEP, le Centre Européen d'Éducation Permanente, sur le campus de l'INSEAD en France. Depuis le début de ce programme, 510 seniors managers ont été formés. Les principaux objectifs du séminaire sont de sensibiliser les tops managers aux enjeux de la sécurité, de renforcer leur capacité à faire adopter des comportements sûrs et à les maintenir à long terme.

73 usines et centrales sont certifiées OSHAS 18001 ou équivalent, soit 75 % des sites industriels.

34 usines sont certifiées ISO 14001, soit 85 % des usines du Groupe.

Le nombre d'audits risques EHS des usines et centrales de distribution appartenant au Groupe a été de 27 en 2018, sur la base d'un audit tous les 3 ans pour les usines et tous les 4 ans pour les centrales de distribution.

Les risques les plus fréquemment identifiés lors des audits risques EHS sont relatifs à la protection incendie, la sécurité des procédés, les énergies dangereuses, le confinement des eaux d'extinction et le management des effluents. Les non-conformités et les mises en demeure font systématiquement l'objet d'actions correctives

Le nombre de plaintes du voisinage était de 1 en 2018, et portait sur un dégagement inhabituel de vapeur consécutif à un dysfonctionnement d'une chaudière, qui a été réparée depuis.

Le nombre de non-conformités par rapport à la réglementation en matière d'environnement notifiées par une autorité administrative était de 11 en 2018. 4 de ces non-conformités notifiées portent sur la qualité des effluents. Les mises en demeure font l'objet d'actions correctives.

Une amende a été infligée en 2018 (États-Unis), d'un montant de 2 000 dollars US.

### 2.8.4.5.2. Résultats de l'application du plan à l'égard des Fournisseurs

#### 1. Adoption des Règles applicables par les Fournisseurs

93 % des Fournisseurs stratégiques ont pris l'engagement contractuel de respecter les Règles applicables.

Tous les acheteurs ont connaissance des Règles applicables et savent quelles personnes contacter en cas de doute.

En 2018, 67 acheteurs nouvellement entrés dans le Groupe ont reçu une formation approfondie aux achats responsables.

#### 2. Dispositif de suivi et contrôles

Le contrôle des Règles applicables est réalisé au moyen d'audits externes. Ces audits abordent les questions relatives aux Droits Humains, ainsi qu'à l'Environnement, la Santé et la Sécurité.

1 369 audits sur sites ont été réalisés en 2018 ☑, dans le cadre de procédures d'audits réguliers mais également dans le cadre d'audits *ad hoc* suite à des signalements (50 audits *ad hoc* en 2018) [1]. Ainsi, 85 % des sites de production des Fournisseurs nécessitant des audits ont été audités au moins une fois.

Les non-conformités constatées lors de ces audits sociaux relevant du Plan de Vigilance sont décrites ci-dessous.

***2.1. En matière de Droits Humains***

Résultats des audits par thème

**(i)** Travail des enfants : 5 audits ont révélé l'emploi de 7 enfants de moins de 16 ans. Les mesures nécessaires ont été prises pour ne pas démarrer ou cesser toute relation commerciale avec les entreprises concernées. Malgré la cessation des relations, il a été demandé de scolariser les enfants.

Par ailleurs, des non-conformités constatées portaient sur le thème « Travail des enfants » et en particulier sur l'absence de procédures de vérification de l'âge au moment de l'embauche par le Fournisseur, de l'absence de copies des documents d'identité, même s'il n'a pas été constaté la présence d'enfants lors de l'audit. La correction de cette situation a été demandée aux Fournisseurs et un audit de suivi est prévu.

Enfin, une information spécifique au Comité de Direction Achat a été réalisée sur ces cas, en insistant sur l'importance de la sensibilisation des équipes à ce sujet.

**(ii)** Travail forcé : 6,7 % des non-conformités ☑.

L'essentiel des non-conformités concerne la rétention de documents d'identité hors obligation légale, ainsi que la liberté pour les employés de mettre fin à leur contrat sans pénalité (financière ou autre) sauf celles éventuellement prévues par la législation sociale. Les principales mesures correctives demandées ont été la restitution des documents d'identité et la mise à jour des contrats des employés. Un audit de suivi vérifiera la mise en place effective de ces mesures correctives.

**(iii)** Liberté d'association [2] : 3 % des non-conformités ☑.

L'essentiel des non-conformités concernait la non-élection libre des représentants des employés sans interférence de la direction. Des élections doivent être mises en place ou, à défaut dans les pays où de telles élections ne sont pas légales, des réunions d'employés doivent être organisées pour remonter des points à améliorer.

**(iv)** Non-discrimination : 1,7 % des non-conformités ☑.

Ces non-conformités concernaient majoritairement l'absence d'une politique claire et uniforme pour assurer l'absence de discrimination à l'embauche ou des discriminations dans le paiement des salaires et autres frais.

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

*(1) Les audits pour lesquels l'auditeur n'a pas pu accéder au site ou à des données suffisantes sont inclus. Ils représentent 3,7 % du nombre total d'audits. À noter que ces cas sont exclus de l'analyse des cas de non-conformités.*

*(2) Chiffres excluant les audits où la vérification n'a pas pu être réalisée du fait de la spécificité réglementaire locale.*

Il a été demandé de mettre en place de telles politiques, qui seront vérifiées dans les prochains audits.

**(v)** Durée du travail : 22 % des non-conformités ☑. Les non-conformités concernaient le non-respect des Règles applicables, mais également l'absence de documents suffisants pour assurer un correct suivi des Règles applicables en matière de durée du travail. Dans l'ensemble de ces cas, des plans d'action sont mis en place et un audit de suivi est prévu.

**(vi)** Retenues sur salaire et frais indus : les audits n'ont pas constaté des retenues sur salaires et frais indus.

Lorsque l'audit constate des non-conformités sur la correcte liquidation des salaires, des bénéfices sociaux ou le correct paiement des heures supplémentaires, quand bien même il ne s'agit pas de retenues sur salaires indues, il est demandé aux Fournisseurs de corriger la situation et un audit de suivi est prévu.

**(vii)** Harcèlement sexuel et moral : 2,5 % des non-conformités ☑.

L'essentiel de ces non-conformités concernait l'absence d'une politique écrite interdisant le harcèlement moral et sexuel, ou l'absence de système interne permettant la dénonciation sans conséquence négative pour l'employé concerné.

Il a été demandé de rédiger ces politiques, qui seront vérifiées dans des audits ultérieurs.

Les autres non-conformités constatées ne portaient pas sur des atteintes graves aux Règles applicables.

*2.2. En matière de Santé, Sécurité et Environnement.*
37 % des non-conformités concernaient les Règles applicables en matière de Santé, Sécurité et Environnement ☑.

L'essentiel des cas concernait le (i) manque de formation pour l'évacuation d'urgence, la manipulation des extincteurs ou l'utilisation des équipements de protection, (ii) le manque ou la fermeture de plus de 50 % des sorties d'urgence, ou (iii) l'absence de rampe aux escaliers.

Des formations à l'évacuation d'urgence et à la manipulation des extincteurs ont été mises en place comme mesures correctives principales. De même, la mise en conformité des sorties de secours, l'ajout de rampes ainsi que la formation aux équipements de protection ont été organisés.

## 2.8.5. FACTEURS DE RISQUES ET GESTION DES RISQUES

### 2.8.5.1. Définitions et cadre général

La gestion des risques (événements ou situations dont la réalisation, incertaine, pourrait avoir un impact financier, extra-financier ou réputationnel, positif ou négatif) est, chez L'Oréal, un dispositif qui s'applique à la Société et à ses filiales consolidées (« le Groupe »).

La gestion des risques consiste à identifier, évaluer et maîtriser les risques susceptibles d'affecter le bon fonctionnement de la Société. Elle participe également au développement du Groupe en favorisant la bonne utilisation des ressources pour minimiser l'impact des événements négatifs et maximiser la réalisation des opportunités.

Pour assurer la pérennité de son développement et la réalisation de ses objectifs, le Groupe veille à anticiper et gérer les risques auxquels il est exposé dans ses différents domaines d'activité. Par ailleurs, le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration précise le rôle du Comité d'Audit qui « doit s'assurer que la Direction Générale dispose des moyens lui permettant d'identifier et de gérer les risques d'ordre économique, financier, extra-financier et juridique auxquels le Groupe, en France et à l'étranger, est confronté dans le cadre de ses opérations courantes ou exceptionnelles ».

À partir des travaux du Département de l'Audit Interne, l'analyse des risques comptables et financiers majeurs, en lien avec les processus des filiales, permet d'identifier des améliorations de Contrôle Interne et de mettre à jour les normes du Groupe.

### 2.8.5.2. Cartographie des risques

La cartographie des risques portant sur l'ensemble des activités de L'Oréal est périodiquement actualisée. Cette démarche d'identification, d'analyse et de priorisation des risques significatifs et des processus permet de renforcer la connaissance des risques du Groupe en formalisant et consolidant les travaux déjà réalisés. Les résultats de ces travaux sont présentés au Comité d'Audit. La Direction du *Risk Management* et de la Compliance a pour vocation d'animer ce processus qui permet d'établir les plans d'actions appropriés et présente chaque année au Comité d'Audit les principales avancées. Les principaux risques auxquels le Groupe est exposé sont décrits ci-après.

### 2.8.5.3. Facteurs de risques

Le Groupe exerce ses activités dans un environnement en évolution. Comme toute entreprise, il est nécessairement exposé à des risques dont la matérialisation pourrait avoir un effet négatif sur ses activités, sa situation financière et son patrimoine, notamment en termes de réputation et d'image. Ce chapitre présente les principaux risques auxquels le Groupe estime être exposé : ceux propres à l'activité de L'Oréal, puis les risques juridiques, industriels et environnementaux, et enfin les risques d'ordre économique et financier.

Face à ces risques, L'Oréal a mis en place un dispositif de Contrôle Interne pour mieux les prévenir et les maîtriser. Les procédures de Contrôle Interne et de gestion des risques sont ainsi exposées dans le présent chapitre comme prévu par l'article L. 225-100-1 du Code de commerce.

Toutefois, une absence totale de risque ne peut être garantie. En outre, d'autres risques dont le Groupe n'a pas actuellement connaissance ou qu'il ne considère pas comme significatifs à la date du présent document pourraient avoir un effet négatif.

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

## RISQUES AUXQUELS LE GROUPE ESTIME ÊTRE EXPOSÉ


| | | |
|---|---|---|
| Risques liés à l'activité | Image et réputation | 128 |
| | Qualité et sécurité des produits | 128 |
| | Communication responsable | 128 |
| | Saisonnalité | 129 |
| | Implantation géographique et environnement économique et politique | 129 |
| | Réseau de distribution | 129 |
| | Concurrence | 129 |
| | Innovation et attentes des consommateurs | 130 |
| | Opérations de croissance externe | 130 |
| | Risques liés à la gestion des ressources humaines | 130 |
| | Sûreté | 131 |
| | Santé et sécurité des collaborateurs | 131 |
| | Systèmes d'information | 132 |
| | Données | 132 |
| | Risque de défaillance du Contrôle Interne | 132 |
| Risques juridiques | Propriété intellectuelle : marques, dessins & modèles, noms de domaine | 133 |
| | Propriété industrielle : brevets | 133 |
| | Évolution des réglementations | 134 |
| | Autres risques juridiques et litiges | 134 |
| Risques industriels et environnementaux | Production et *supply chain* | 135 |
| | Approvisionnement | 135 |
| | Environnement et sécurité | 136 |
| Risque de contrepartie | | 136 |
| Risque client | | 137 |
| Risque de liquidité | | 137 |
| Risques financiers et de marché | Risque de taux d'intérêts | 138 |
| | Risque de change | 138 |
| | Risque relatif à la dépréciation des actifs incorporels | 138 |
| | Risque sur actions | 138 |
| | Risque sur actifs de couverture des engagements sociaux | 139 |
| | Risque relatif à l'évolution des réglementations fiscales | 139 |
| | Risque sur matières premières de base | 139 |
| Assurance | Politique générale d'assurance du Groupe | 140 |
| | Programmes mondiaux intégrés | 140 |

### 2.8.5.3.1. Risques liés à l'activité

| RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / IMAGE ET RÉPUTATION | |
|---|---|
| **Identification du risque** | **Gestion du risque** |
| La réputation de l'entreprise et l'image de ses marques peuvent être compromises d'un moment à l'autre dans un monde globalisé où l'information est diffusée rapidement. Le Groupe ne saurait être à l'abri d'un événement indésirable, qu'il soit lié à l'utilisation ou au mésusage d'un produit ou à un comportement individuel inapproprié. La circulation dans les médias d'informations préjudiciables, qu'elles soient avérées ou non, facilitée par l'introduction de nouvelles technologies et le développement des réseaux sociaux, pourrait aussi être susceptible d'affecter la réputation de l'entreprise ainsi que celles de ses marques et produits.<br><br>Le développement de collaborations avec des influenceurs dont le comportement, les actions ou les prises de positions ne seraient pas en ligne avec les principes éthiques du Groupe pourrait constituer un risque réputationnel pour le Groupe compte tenu de leur position de leader d'opinion auprès d'une communauté d'abonnés significative. | Afin de réduire les risques qui pourraient découler de tels événements, L'Oréal a mis en place un dispositif de veille permanente sur le *web* anglophone et francophone. Les filiales déploient leur propre système de veille des médias sociaux et du *web* sous la responsabilité de leur Directeur de la Communication et informent immédiatement la Direction de la Communication *Corporate* d'un risque médiatique dans leur pays.<br><br>Par ailleurs, L'Oréal s'est doté d'une procédure de gestion de crise dont la mission mondiale est de prévenir, gérer et limiter les conséquences sur l'entreprise d'événements indésirables. Le responsable de la gestion de crise au niveau du Groupe est rattaché à la Direction Générale.<br><br>Le déploiement de la Charte Éthique dans l'ensemble du Groupe vise à renforcer la diffusion des règles de conduite qui font l'intégrité et l'éthique de L'Oréal. Ces règles de conduite ont pour objet de guider les actions et les comportements, inspirer les choix et faire vivre les valeurs du Groupe dans les actes quotidiens de chacun des collaborateurs. Par ailleurs, L'Oréal a mis en place à l'attention de ses collaborateurs une « Charte du Bon Usage des Média Sociaux ».<br><br>Les principes du Groupe et les processus opérationnels à respecter, relatifs aux partenariats avec les influenceurs, ont été diffusés mondialement auprès des collaborateurs concernés. |

| RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / QUALITÉ ET SÉCURITÉ DES PRODUITS | |
|---|---|
| **Identification du risque** | **Gestion du risque** |
| La sécurité des consommateurs est pour L'Oréal une priorité absolue : l'évaluation de la sécurité est au cœur du développement des nouveaux produits et un prérequis à la mise sur le marché de tout nouveau produit. Les principes qui régissent la politique de qualité et de sécurité du Groupe sont :<br>• la satisfaction des besoins des clients ;<br>• la conformité aux exigences de sécurité et à la législation ;<br>• la qualité et la conformité des produits tout au long de la chaîne logistique. | La Direction Internationale d'Évaluation de la Sécurité évalue spécifiquement la sécurité des matières premières et des produits finis. Elle établit le profil toxicologique des ingrédients utilisés et la tolérance des formules avant leur mise sur le marché.<br><br>Les mêmes exigences de sécurité sont appliquées partout dans le monde afin que les consommateurs du monde entier aient accès à des produits de même qualité.<br><br>L'Oréal prolonge l'évaluation de la sécurité par un suivi des effets indésirables potentiels qui peuvent survenir lorsque le produit est sur le marché *via* son réseau international de cosmétovigilance. Ce réseau collecte, valide et analyse, par des méthodologies rigoureuses et reconnues, les effets indésirables liés à l'utilisation d'un produit. Ceci permet de prendre si nécessaire les mesures correctives appropriées (voir « Qualité et sécurité des produits : une priorité », au 3.3.3.2.).<br><br>Face aux interrogations que la société civile peut avoir au sujet de certaines substances et de leurs effets sur la santé et l'environnement, la position de L'Oréal peut se résumer en 3 points :<br>• vigilance vis-à-vis de toute nouvelle donnée scientifique ;<br>• collaboration avec les autorités compétentes ;<br>• précaution conduisant à la substitution d'ingrédients en cas de risque avéré ou fortement suspecté.<br><br>Par ailleurs, le Groupe a mis en place des couvertures d'assurance notamment pour couvrir la responsabilité civile du fait des produits (voir « *Programmes mondiaux intégrés* » ci-après). Les mesures prises en faveur de la santé et la sécurité des consommateurs sont plus amplement détaillées dans le chapitre 3. Enfin, les normes de qualité de la production définissent les règles qui encadrent la qualité des produits, de la conception à la production jusqu'à la distribution. La quasi-totalité des usines sont certifiées ISO 9001 pour leur production et suivent les Bonnes Pratiques de Fabrication selon la norme ISO 22716. |

| RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / COMMUNICATION PRODUIT RESPONSABLE | |
|---|---|
| **Identification du risque** | **Gestion du risque** |
| L'Oréal met à la disposition des consommateurs des produits innovants, dont le succès est basé sur la qualité et la performance. Les bénéfices qui en résultent sont mis en avant dans les communications du Groupe. Malgré tout le soin déployé en vue de garantir la sincérité et la loyauté de ces communications, elles sont toujours susceptibles d'être mises en cause par des autorités, des organismes ou des consommateurs. | Afin de réduire le risque que de telles mises en cause surviennent, la direction *Worldwide Claims Substantiation* contrôle la conformité des communications sur les produits avant leur mise sur le marché. La Charte Éthique du Groupe précise les principes fondamentaux d'une communication responsable et L'Oréal s'est engagé à mettre en œuvre le Code consolidé de la Chambre de Commerce Internationale sur les pratiques de Publicité et de Communication Commerciale ainsi que la Charte et Principes pour une Publicité et une Communication Responsable de *Cosmetics* Europe, auxquels adhèrent les principaux acteurs mondiaux du marché cosmétique présents en Europe. Les principes du Groupe relatifs à la « communication produit responsable » sont décrits dans une fiche synthétique diffusée mondialement afin de sensibiliser les collaborateurs concernés au respect des principes éthiques, des exigences légales et réglementaires en la matière, et des processus opérationnels de contrôle préalable des communications produits. |

| RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / SAISONNALITÉ | |
|---|---|
| **Identification du risque** | **Gestion du risque** |
| Le rythme des ventes peut, dans certains cas, et pour certains produits, être lié aux conditions climatiques, par exemple les produits solaires. Les produits et les marques qui sont recherchés par les consommateurs pour des cadeaux sont tributaires d'une concentration forte de leur chiffre d'affaires en fin d'année et aux périodes des fêtes. C'est le cas notamment des parfums. Toute perturbation importante sur l'un ou l'autre de ces facteurs pourrait affecter le chiffre d'affaires de L'Oréal. | L'Oréal s'efforce de pallier ces risques par la diversité et l'enrichissement de ses offres produits ainsi que par la commercialisation de lancements et d'animations tout au long de l'année. |

| RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ /IMPLANTATION GÉOGRAPHIQUE ET ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET POLITIQUE | |
|---|---|
| **Identification du risque** | **Gestion du risque** |
| L'Oréal dispose de filiales dans 68 pays et 70,1 % de son chiffre d'affaires est réalisé hors d'Europe de l'Ouest. La croissance mondiale du marché des cosmétiques amène L'Oréal à développer ses activités sur les pays de la zone « Nouveaux Marchés » qui représentent 43,2 % des ventes en 2018. La répartition et l'évolution du chiffre d'affaires de L'Oréal sont indiquées dans le chapitre 1 du présent Document.<br><br>Outre les risques en devises évoqués dans la note 10.1. du chapitre 4 intitulée « Couverture du risque de change » et au paragraphe « Risque de change » ci-après, les perturbations politiques ou économiques des pays où le Groupe réalise une part significative de son chiffre d'affaires pourraient influer sur son activité. | La présence très globalisée favorise l'équilibre des ventes et une compensation entre les pays et les zones géographiques. Dans les périodes de fort ralentissement économique ou dans des situations de crise de la dette souveraine dans certains pays, l'évolution du chiffre d'affaires du Groupe peut toutefois y être affectée. |
| **En particulier, même si l'activité au Royaume-Uni est de taille limitée à l'échelle du Groupe, l'évolution de la situation liée au Brexit fait l'objet d'un suivi spécifique.** | Pour faire face aux conséquences potentielles du Brexit à court et moyen terme, la filiale implantée au Royaume-Uni a mis en place un plan de remédiation. |

| RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / RÉSEAU DE DISTRIBUTION | |
|---|---|
| **Identification du risque** | **Gestion du risque** |
| Pour commercialiser ses produits, L'Oréal s'appuie sur des circuits de distribution indépendants, et peut être amené à développer pour certaines marques la distribution directe au consommateur (boutiques détenues en propre et e-commerce). La concentration, la restructuration ou la disparition de chaînes de distribution, et l'évolution des réglementations en matière de distribution sélective, pourraient avoir un impact sur le développement des marques du Groupe dans le ou les pays concerné(s). | La présence des marques du Groupe dans tous les types de circuits de distribution permet de modérer un éventuel effet négatif. |

| RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / CONCURRENCE | |
|---|---|
| **Identification du risque** | **Gestion du risque** |
| Compte tenu de sa taille et du positionnement de ses marques, L'Oréal est soumis à la pression constante de concurrents locaux et internationaux dans tous les pays.<br><br>La concurrence est salutaire ; elle entraîne les équipes, partout dans le monde, à donner en permanence le meilleur d'elles-mêmes au service des consommateurs et des marques du Groupe. Dans un contexte de digitalisation accrue de la relation avec le consommateur, de recherche constante des gammes de produits les plus attractives et les plus performantes et des meilleurs emplacements, avec un rapport qualité-prix optimisé, gagner des parts de marché, améliorer la rentabilité de l'exploitation et donc assurer la croissance sont des enjeux constants. | En vue de déployer sa stratégie d'Universalisation, le Groupe a repensé son modèle d'innovation et renforce constamment ses investissements en matière de recherche et de services digitaux. La recherche de L'Oréal innove pour répondre à toutes les aspirations de beauté à travers le monde dans leur infinie diversité. Cette capacité à mettre en œuvre des programmes de recherche de long terme permet aujourd'hui à L'Oréal de conforter son avance sur ses concurrents (voir 1.2.7 « *La Recherche & Innovation, ouverte et durable* »).<br><br>En parallèle, la stratégie d'acquisition du Groupe intègre en permanence l'évolution de la situation concurrentielle. |

| RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / INNOVATION ET ATTENTES DES CONSOMMATEURS | |
|---|---|
| **Identification du risque** | **Gestion du risque** |
| La mise au point de produits innovants et leur adaptation aux besoins du marché constituent une priorité permanente pour le Groupe. Si le Groupe ne parvenait pas à anticiper et interpréter l'évolution des attentes des consommateurs, notamment relatives aux questions environnementales, et des nouvelles tendances, notamment en matière de Digital et d'outils connectés, ses ventes pourraient être affectées. | Le Département *Consumer & Market Insights,* au sein de la Direction de l'Innovation, veille de façon constante à l'évolution des attentes cosmétiques des consommateurs par catégorie de produits et grandes régions du monde. Ces travaux permettent aux chercheurs du Groupe de développer de nouveaux produits en phase avec les besoins du marché comme évoqué au paragraphe « *La Recherche & Innovation, ouverte et durable* » (voir § 1.2.7.).<br>La Direction du Digital a pour mission d'accélérer la transformation digitale du Groupe, en aidant les marques à créer des territoires d'expression plus riches et les équipes à établir des rapports plus interactifs, plus étroits et plus personnalisés avec les consommateurs, tout en tirant parti des opportunités de développement des affaires offertes par le Digital en tant que canal de distribution.<br>En outre, les attentes des consommateurs en matière de Développement Durable sont au cœur du programme *Sharing Beauty With All* (voir chapitre 3) et sont prises en compte dans le développement du portefeuille de marques et de produits du Groupe. |

| RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / OPÉRATIONS DE CROISSANCE EXTERNE | |
|---|---|
| **Identification du risque** | **Gestion du risque** |
| Dans le cadre de sa stratégie de développement, L'Oréal a réalisé et pourrait être amené à réaliser des acquisitions ou signer des accords de licences.<br>La mise en œuvre de cette stratégie suppose néanmoins que L'Oréal puisse trouver des opportunités de développement à un coût et à des conditions acceptables.<br>Ces opérations sont susceptibles d'avoir un impact négatif sur les résultats du Groupe si celui-ci ne réussissait pas à intégrer, dans les conditions prévues et le respect des normes du Groupe, les activités des sociétés acquises, leur personnel, leurs produits et leurs technologies, à atteindre les synergies escomptées et à gérer des passifs qui n'auraient pas été anticipés au moment de la réalisation de l'opération et pour lesquels L'Oréal n'aurait pas ou peu de protection de la part du cédant.<br>Dans le cadre normal de ses activités, L'Oréal a réalisé et pourrait procéder à des opérations de cessions dont les conditions d'exécution ne pourraient affecter ses résultats de façon significative. | Le Groupe a mis en place un processus de contrôle de ces opérations qui inclut :<br>◆ la constitution d'équipes pluridisciplinaires pour la préparation des projets et des travaux de *due diligence* ;<br>◆ l'examen par le Comité Stratégie et Développement Durable du Conseil d'Administration, puis par le Conseil d'Administration, des opportunités d'acquisitions ou des prises de participation d'un montant significatif ou sortant des activités habituelles du Groupe, ainsi que les conditions de leur mise en œuvre.<br>Les acquisitions, décidées par le Conseil d'Administration, font l'objet d'un examen régulier de la part du Conseil d'Administration qui est informé des conditions d'intégration et des performances réalisées. |

| RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / RISQUES LIÉS À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES | |
|---|---|
| **Identification du risque** | **Gestion du risque** |
| L'une des clés de la réussite de L'Oréal réside dans le talent de ses collaborateurs. Si L'Oréal ne parvenait pas à identifier, attirer, retenir et former des collaborateurs compétents, au comportement responsable, notamment dans le contexte de transformation digitale, le développement de ses activités et de ses résultats pourrait être affecté. | Le Groupe développe un environnement professionnel motivant et impliquant mais encourage également l'attachement à ses valeurs, notamment celles portées par la Charte Éthique et celles concernant la diversité, élément essentiel de la politique des ressources humaines.<br>L'Oréal détecte, recrute et accompagne ses collaborateurs dans une perspective de long terme où la formation occupe une place centrale tout au long de la carrière.<br>Dans une démarche de fidélisation, le Groupe met en place une politique de rémunération qui allie compétitivité externe et équité interne, et qui rétribue les performances tant individuelles que collectives. La politique des Relations Humaines de L'Oréal est par ailleurs décrite au paragraphe 3.3.2. du présent Document.<br>Le programme international *Share & Care,* qui répond aux besoins essentiels des collaborateurs en matière de prévoyance, santé, parentalité et qualité de vie au travail, concourt à la compétitivité du Groupe qui a la conviction forte que performance sociale et performance économique sont non seulement intimement liées mais se renforcent mutuellement. |

| RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / SÛRETÉ | |
|---|---|
| **Identification du risque** | **Gestion du risque** |
| La présence du Groupe dans 73 pays sur plus de 448 sites (hors boutiques et points de vente des clients distributeurs) l'expose à des risques variés liés à l'environnement dans lequel il exerce ses activités (géopolitiques, économiques et sociaux, actes de malveillance, climatiques, catastrophes naturelles). Les conséquences directes ou indirectes de ces risques peuvent porter préjudice au patrimoine du Groupe : les personnes, les biens matériels et immatériels. | Dans le cadre de la protection permanente de ce patrimoine (ou des actifs du Groupe) contre les actes de malveillance, la Direction de la Sûreté contribue notamment à la mise en place préventive de moyens techniques, humains et de procédures opérationnelles pour limiter le risque résiduel de malveillance et soutenir le développement international du Groupe dans les pays à risques. À cette fin, la Direction de la Sûreté :<br>◆ procède à une veille et une évaluation de l'état sécuritaire dans les pays d'implantation ou d'activité du Groupe ;<br>◆ effectue des visites d'évaluation dans les pays d'implantation ;<br>◆ réalise des fiches sûreté pays à l'attention des voyageurs internationaux ;<br>◆ définit les standards et minima de protection à mettre en place pour la protection des activités du Groupe.<br>Les mesures de sûreté sont adaptées et réévaluées en fonction de la situation locale et du niveau d'exposition des collaborateurs et des sites. |

| RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / SANTÉ ET SÉCURITÉ DES COLLABORATEURS | |
|---|---|
| **Identification du risque** | **Gestion du risque** |
| La préservation de la santé et de la sécurité des collaborateurs est une priorité pour L'Oréal et fait partie intégrante de la politique Environnement Hygiène et Sécurité (EHS) et de la politique des Relations Humaines et Sociales du Groupe. Elle repose sur l'évaluation et la prévention des risques professionnels dans l'entreprise détaillées dans le chapitre 3. Néanmoins, le risque d'accidents du travail ou de maladies professionnelles ne peut être totalement exclu. | Au-delà de la conformité avec les dispositions légales et les réglementations relatives à l'hygiène et à la sécurité dans les différents pays où il est présent, le Groupe s'est fixé des objectifs ambitieux en matière de sécurité de ses collaborateurs.<br>Cette culture de la sécurité a abouti à la définition de standards élevés, qui dépassent souvent les obligations légales, et l'implication du personnel à tous les échelons en est un élément essentiel. Dans le cadre de cette politique EHS, la prévention repose sur le programme SHAP (*Safety Hazard Assessment Procedure*) effectué par les collaborateurs sur le terrain, sous la responsabilité du Directeur du site. Ce programme contribue à identifier, globalement et pour chacun des postes de travail, les dangers et en évalue les risques. La méthode SHAP permet ainsi de dresser une cartographie des risques des sites, d'évaluer le niveau de risques et de mettre en place les moyens de contrôle nécessaires. Elle s'appuie sur le dialogue entre responsables et contribue à une amélioration collective significative de la maîtrise des risques. Cette démarche est évolutive et actualisée régulièrement en fonction de l'évolution des sites et de l'expérience sur le terrain.<br>Des audits EHS sont menés tous les trois ou quatre ans dans chaque usine et centrale de distribution. La cartographie des risques est passée en revue dans le cadre de cet audit. En 2018, 14 usines, 13 centrales de distribution, 3 centres de recherche et 2 sites administratifs ont fait l'objet d'un audit risques EHS.<br>Par ailleurs, chaque Directeur de site est évalué sur sa capacité à déployer la politique Hygiène et Sécurité, et sur ses résultats en la matière. Au 31 décembre 2018, 33 usines sur 40 sont certifiées OHSAS 18001 (ou équivalent) pour leur politique sécurité.<br>Concernant la santé des collaborateurs, elle est au cœur du pilier *Care* du programme L'Oréal *Share & Care*, lancé en 2013 et désormais déployé dans toutes les filiales du Groupe. Ce programme s'articule autour de quatre axes : la prévoyance, la santé, la parentalité et la qualité de vie au travail. Dans le domaine de la santé, l'accès à un système de santé de qualité est assuré aux collaborateurs et à leurs proches, des actions de prévention tant sur le plan individuel que collectif, ainsi que des formations à la prévention du stress et ainsi qu'à l'ergonomie aux postes de travail sont mises en œuvre (voir plus de détails au paragraphe 3.3.2. « *Politique des Relations Humaines* »). |

| RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / SYSTÈMES D'INFORMATION | |
|---|---|
| **Identification du risque** | **Gestion du risque** |
| La gestion quotidienne des activités qui incluent notamment les achats, la production et la distribution, les opérations de facturation, de *reporting* et de consolidation, ainsi que les échanges et l'accès à l'information interne, repose sur un bon fonctionnement de l'ensemble des infrastructures techniques et applications informatiques.<br><br>De plus, dans le contexte de transformation digitale et d'évolution constante des technologies de l'information et de leurs usages, qui sont également des facteurs d'accélération de la mobilité, les activités du Groupe, ses savoir-faire et, plus largement, ses relations avec l'ensemble des acteurs dans son environnement social et économique dépendent d'un fonctionnement de plus en plus dématérialisé et numérique.<br><br>Le dysfonctionnement, l'arrêt des systèmes ou la perte de données pour des motifs exogènes ou endogènes (dont les intrusions, malveillance, etc.), pourraient avoir un impact significatif sur l'activité du Groupe. | Afin de minimiser l'impact que pourrait avoir ce type d'occurrence, la Direction des Systèmes d'Information a instauré des règles strictes en matière de sécurité pour les infrastructures, les matériels et les applications. Par ailleurs, pour accompagner le développement de nouvelles méthodes de communication et de collaboration, L'Oréal a mis en place une Charte des Technologies de l'Information et de la Communication. Pour faire face aux menaces grandissantes dans le domaine de la cybercriminalité, L'Oréal conduit une démarche continue de renforcement des moyens dédiés à la sécurité des systèmes d'information.<br><br>Ce plan repose en particulier sur des équipements de protection contre les intrusions, des tests d'intrusion réguliers, un programme d'audit de la sécurité des systèmes d'information, la sécurisation des équipements sensibles et une supervision globale pour la détection des anomalies. L'Oréal ajuste ses efforts de sécurité de manière permanente en fonction des nouvelles menaces de cyberattaques. Ainsi, le Groupe investit de manière croissante dans des dispositifs de détection et de réaction aux alertes et incidents de sécurité ainsi que dans le contrôle périodique de leur efficacité.<br><br>En outre, afin de mobiliser l'ensemble des équipes, le Groupe a effectué en 2018 une campagne de sensibilisation mondiale et déploie une formation en ligne sur les bonnes pratiques en matière de sécurité destinée à l'ensemble des collaborateurs. 66 % des collaborateurs ont validé ce *e-learning* au 31 décembre 2018. |

| RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / DONNÉES | |
|---|---|
| **Identification du risque** | **Gestion du risque** |
| Les données collectées et traitées par L'Oréal ou ses partenaires, dont le volume s'accroît avec le développement des activités digitales, sont susceptibles d'être utilisées frauduleusement, d'être altérées ou perdues.<br><br>Par ailleurs, les réglementations relatives à la protection des données personnelles se renforcent dans le monde entier. En particulier, le règlement européen sur la protection des données personnelles (Règlement Général de Protection des Données, « RGPD ») entré en vigueur en mai 2018 prévoit des sanctions importantes.<br><br>L'atteinte à l'intégrité ou la confidentialité des données, notamment à caractère personnel, traitées par L'Oréal ou ses partenaires, pour des motifs exogènes ou endogènes (dont les intrusions, malveillances, etc.), pourraient avoir un impact significatif sur la réputation, la confiance des consommateurs et donc sur l'activité du Groupe. | Le Groupe déploie de manière constante et progressive des politiques, formations, et des outils de gestion des données ainsi que les mesures organisationnelles et techniques associées. La Direction des Systèmes d'Information a instauré des règles strictes en matière de sécurité des données (sauvegarde, protection et accès aux données notamment confidentielles).<br><br>Les principes du Groupe relatifs au traitement des données personnelles ont été diffusés mondialement afin de sensibiliser tous les collaborateurs au respect des principes éthiques et aux exigences légales et réglementaires en la matière.<br><br>Une organisation a été mise en place qui repose sur un Comité de Gouvernance Groupe, un Comité de Pilotage mondial, ainsi que sur un réseau de référents Métiers, Zones, Pays en charge de la protection des données personnelles, qui animent l'ensemble des acteurs opérationnels impliqués. En particulier, le Groupe a nommé un *Data Protection Officer* (DPO) Groupe et constitué un réseau de DPOs pour l'ensemble des pays de la zone européenne.<br><br>Cette gouvernance vise notamment à veiller à la conformité du Groupe aux différentes législations comme au RGPD en Europe, en assurant la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes et en adaptant les processus clients, fournisseurs et métiers aux règles du Groupe et aux lois applicables. |

| RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ / RISQUE DE DÉFAILLANCE DU CONTRÔLE INTERNE | |
|---|---|
| **Identification du risque** | **Gestion du risque** |
| L'Oréal a mis en place un dispositif de Contrôle Interne (voir paragraphe 2.8.1.2. « *Objectifs du Contrôle Interne* ») qui, aussi adéquat soit-il, ne peut fournir qu'une assurance raisonnable, et non pas une garantie absolue, quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise en raison des limites inhérentes à tout contrôle. Ainsi, le Groupe ne peut pas exclure le risque d'une défaillance du Contrôle Interne susceptible de l'exposer notamment à un acte de fraude ou de corruption, pouvant avoir un impact sur ses activités, sa réputation et ses résultats. | L'ensemble des composantes du dispositif de Contrôle Interne et de Gestion des Risques mis en œuvre est exposé au sein du présent chapitre. Dans les domaines de la fraude et de la corruption, le déploiement, auprès de l'ensemble des Comités de Direction des filiales du Groupe, d'un programme de sensibilisation au risque de fraude (présentant les principaux scénarios opérationnels envisageables, les dispositifs d'alerte ainsi que les procédures et contrôles existants) tend à réduire l'exposition du Groupe à ce risque. Par ailleurs, le Groupe déploie un programme complet de prévention de la corruption, qui inclut notamment un guide spécifique, des cartographies des risques de corruption par pays et une formation en ligne (*e-learning*) qui complètent les engagements et principes exprimés dans la Charte Éthique de L'Oréal et qui sont décrits dans la « Politique de prévention de la corruption » (voir paragraphe 3.3.4.). |

### 2.8.5.3.2. Risques juridiques

| RISQUES JURIDIQUES / PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE : MARQUES, DESSINS & MODÈLES, NOMS DE DOMAINE | |
|---|---|
| **Identification du risque** | **Gestion du risque** |
| Les marques, dessins & modèles et noms de domaines, et notamment les grandes marques internationales listées au paragraphe dans le « *Profil du Groupe L'Oréal* » (§ 1.2.1.), sont des actifs incorporels stratégiques pour le Groupe, pour la plupart détenus par la Société L'Oréal qui les concède en licence aux sociétés du Groupe contre paiement de redevances.<br><br>Quelques marques principalement exploitées par L'Oréal Luxe, telles que Giorgio Armani, Yves Saint Laurent, Ralph Lauren, Cacharel, Viktor & Rolf ou encore Diesel, ont été concédées en licence au Groupe. Le Groupe L'Oréal n'est toutefois pas en situation de dépendance significative à l'égard de ces licences.<br><br>Une action initiée par un tiers visant à contester l'enregistrement et/ou l'exploitation des droits de propriété intellectuelle de L'Oréal ne peut être exclue au regard du nombre important de lancements décidés, marque par marque, par chacun des pays, de droits antérieurs potentiels et de pays concernés.<br><br>Il s'agit là d'un risque potentiel cité aux seules fins d'exhaustivité mais dont la probabilité d'occurrence est faible compte tenu des mesures prises en amont pour sécuriser ces lancements.<br><br>Les marques, les packagings ou les produits eux-mêmes peuvent également être reproduits par des tiers qui souhaitent bénéficier de façon illégitime de leur notoriété et tirer ainsi indûment profit des efforts et investissements réalisés par le Groupe. | Les marques, dessins & modèles et noms de domaines exploités par le Groupe font l'objet d'une vigilance spécifique confiée à un département dédié au sein de la Direction Juridique. Ce département assure pour le monde entier la protection, la gestion et la défense de ces droits de propriété intellectuelle, *via* la conduite de recherches d'antériorité, le suivi des procédures d'enregistrement et de renouvellement, la mise en place de services de surveillance et les lancements d'actions appropriées à l'encontre de tout contrefacteur.<br><br>Le Groupe L'Oréal est aussi actif dans les organisations qui se sont donné pour mission de lutter contre la contrefaçon et de promouvoir de bonnes pratiques commerciales. C'est le cas notamment de l'Union des Fabricants, de l'Association des Praticiens du Droit des Marques et des Modèles (APRAM) et de l'Association Information et Management (AIM). |

| RISQUES JURIDIQUES / PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE : BREVETS | |
|---|---|
| **Identification du risque** | **Gestion du risque** |
| La recherche et l'innovation sont les piliers historiques du développement de L'Oréal. La mobilisation des équipes de recherche de L'Oréal en a fait depuis de nombreuses années l'un des tout premiers déposants de brevets industriels dans son domaine. Les technologies ainsi développées sont concédées en exclusivité sous forme de licence aux sociétés du Groupe contre paiement de redevances.<br><br>Au-delà de la protection des inventions du Groupe, il s'agit, dans un contexte très concurrentiel où un nombre croissant de brevets est déposé par des acteurs de plus en plus nombreux, de vérifier la libre exploitation d'une technologie avant tout lancement de produits ou services. | Afin de protéger le Groupe contre le risque d'appropriation d'une molécule, d'un process de production ou d'un conditionnement par une autre société, L'Oréal s'est doté au sein de la Direction Recherche et Innovation d'une structure spécifique, la Direction Internationale de la Propriété Industrielle, qui assure les dépôts, l'exploitation et la défense des brevets du Groupe dans le monde entier, réalise les études de liberté d'exploitation des produits du Groupe au regard des brevets de tiers et suit la licéité des produits des concurrents au regard des brevets du Groupe. Cependant, il ne peut être exclu que des tiers enfreignent certains des brevets détenus par le Groupe, en contestent la validité, ou tentent d'opposer à L'Oréal leurs droits de propriété industrielle. |

| RISQUES JURIDIQUES / ÉVOLUTION DES RÉGLEMENTATIONS | |
|---|---|
| **Identification du risque** | **Gestion du risque** |
| La diversité des lois et réglementations locales applicables ainsi que leur constante évolution exposent le Groupe à un risque de non-conformité ou d'augmentation des coûts de mise en conformité. | L'Oréal participe, *via* les associations professionnelles dont elle est membre, au dialogue permanent avec les autorités nationales ou régionales en charge de la réglementation spécifique des produits de son secteur industriel afin de prévenir ou d'accompagner les risques éventuels liés à des changements de réglementation. |
| Les réglementations européennes REACH et CLP, visant à renforcer la sécurité humaine et environnementale des produits chimiques, imposent à toute société utilisatrice de justifier de la mise en œuvre de mesures appropriées de gestion des risques. En mai 2018 a eu lieu la dernière échéance d'enregistrement des substances commercialisées en Europe, impliquant principalement de nombreuses PME fournissant l'industrie du Groupe. Cette échéance marque également le début de la révision de ces réglementations. | L'Oréal communique pro-activement avec ses fournisseurs européens afin de s'assurer de la pérennité de l'approvisionnement en matières premières conformes et joue un rôle actif dans ce processus de renforcement de la sécurité des produits chimiques fabriqués ou importés par ses entités légales européennes concernées. Dans le cadre associatif national et européen, L'Oréal contribue à l'analyse et à l'élaboration de guides pratiques de mise en place des évolutions de ces réglementations. |
| L'Oréal est également soumis en Europe à la Directive Cosmétique relative aux tests des ingrédients sur les animaux, plusieurs fois modifiée. | Un plan d'action a été élaboré pour faire évoluer la conception et les modes d'évaluation de la sécurité des matières premières au sein de L'Oréal. Ce plan a fait l'objet d'une mise en œuvre accélérée afin de se préparer au mieux à l'application complète de la réglementation en 2018. Il a permis de mettre fin aux tests sur animaux pour les produits finis dès 1989 (14 ans avant que la loi ne l'exige en Europe) et d'élaborer des stratégies d'évaluation prédictive pour satisfaire à la réglementation européenne qui interdit toute commercialisation de produits contenant le moindre ingrédient ayant été testé sur l'animal après le 11 mars 2013. |
| Certains pays font l'objet de contrôle des exportations, d'embargos, de sanctions économiques ou d'autres formes de restrictions commerciales imposées par l'Union européenne, les États-Unis ou d'autres États ou organisations. | L'Oréal a mis en place un programme de conformité visant à s'assurer du respect, par les entités de son Groupe, des réglementations qui leur sont applicables en matière d'embargos et de sanctions économiques. |

| RISQUES JURIDIQUES / AUTRES RISQUES JURIDIQUES ET LITIGES | |
|---|---|
| **Identification du risque** | **Gestion du risque** |
| Dans le cadre normal de ses activités, le Groupe est susceptible d'être impliqué dans tout type de litige et soumis à des contrôles fiscaux, douaniers et administratifs. L'exposition éventuelle à des litiges significatifs est décrite à la note 13.2. des Comptes Consolidés, chapitre 4. | La Charte Juridique réaffirme l'obligation de respect des législations locales et fixe notamment les principes internes de signature, les règles générales et particulières en matière de contrats, droit des marques, propriété intellectuelle, droit des sociétés, droit de la concurrence et protection des données personnelles.<br>Par ailleurs, la Direction Juridique du Groupe a mis en place une formation sur le droit de la concurrence pour les collaborateurs concernés. Elle diffuse également des guides pratiques concernant les problématiques liées au droit de la concurrence et à la participation aux associations professionnelles qui définissent les principes à respecter et apportent des réponses opérationnelles aux questions éventuelles des collaborateurs. Une formation concernant la protection des données personnelles et destinée à tous les collaborateurs a également été mise en place en 2018.<br>Une provision est constituée dans les comptes sociaux et consolidés chaque fois que le Groupe a une obligation vis-à-vis d'un tiers et devra faire face à une sortie de ressources probable dont le coût peut être estimé de manière fiable.<br>La Société n'a connaissance d'aucune procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, en suspens ou dont elle serait menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe, autre que celles décrites à la note 12.2. des Comptes Consolidés. Les principaux risques juridiques sont communiqués à la Direction Générale et présentés au Comité d'Audit. |

### 2.8.5.3.3. Risques industriels et environnementaux

Afin d'améliorer l'efficacité et la productivité de ses processus industriels, L'Oréal concentre l'essentiel de ses productions sur 40 usines, spécialisées notamment par type de technologie.

| RISQUES INDUSTRIELS ET ENVIRONNEMENTAUX / PRODUCTION ET *SUPPLY CHAIN* | |
|---|---|
| **Identification du risque** | **Gestion du risque** |
| Les produits doivent être disponibles sur le marché à des dates prévues pour respecter les plans de lancement et les demandes des clients, ceci afin de permettre le référencement des nouvelles gammes dans un marché des cosmétiques exigeant toujours plus de réactivité.<br><br>De ce fait, un arrêt majeur d'activité dans une unité industrielle ou une centrale d'expédition pourrait être préjudiciable à la réalisation des objectifs commerciaux. | Afin de prévenir ce risque, des plans de continuité d'activité existent pour chacun des sites opérationnels. Le Groupe déploie actuellement une méthodologie unique de *business continuity plans* dans la totalité de ses usines et de ses centres de distribution. Ces plans ont pour but de mieux anticiper l'indisponibilité d'une partie de la *supply chain* du Groupe et redémarrer l'activité dans les meilleurs délais. |

| RISQUES INDUSTRIELS ET ENVIRONNEMENTAUX / APPROVISIONNEMENT | |
|---|---|
| **Identification du risque** | **Gestion du risque** |
| L'Oréal est tributaire de ses fournisseurs externes pour la livraison d'emplois (matières premières et articles de conditionnement) indispensables à la fabrication des produits finis, laquelle peut donc être perturbée par la défaillance d'un fournisseur important.<br><br>La raréfaction mondiale des ressources (difficulté d'accès à la matière de base ou risques météorologiques, etc.) et la dépendance fournisseur sont les causes principales d'indisponibilité. | Pour prévenir ces risques, L'Oréal révise régulièrement ses politiques de stocks, passe des réservations de capacités à ses fournisseurs et négocie des contrats long terme. L'Oréal recherche également des *sourcings* alternatifs de ses matières premières, duplique des moules de packaging de ses produits stratégiques, met en place des plans de continuité opérationnels avec ses fournisseurs et revoit si nécessaire la conception de ses formules ou de ses produits finis. |

| RISQUES INDUSTRIELS ET ENVIRONNEMENTAUX / ENVIRONNEMENT ET SÉCURITÉ | |
|---|---|
| **Identification du risque** | **Gestion du risque** |
| L'industrie cosmétique a un profil de risque environnemental limité. Cependant, comme pour toute opération de production, de distribution, de recherche et d'administration générale, L'Oréal est exposé à des enjeux de sécurité et d'environnement : incendie, explosion, défaillance des installations, des systèmes de sécurité ou même défaillance humaine dans l'exploitation des installations existantes ou la gestion des travaux. Ces risques industriels peuvent engendrer des dommages humains et/ou des pollutions accidentelles (eaux de surface et souterraines, air et sols) au sein des sites du Groupe ou à l'extérieur, notamment lorsque ceux-ci sont en zone habitée. | La politique Environnement, Hygiène et Sécurité (EHS) du Groupe vise à minimiser l'impact sur l'environnement et garantir la sécurité et la santé des collaborateurs, des clients et des communautés dans lesquelles L'Oréal exerce ses activités. Cette politique conduit systématiquement à identifier les risques inhérents aux activités du Groupe et à les mettre sous contrôle.<br>Cette politique EHS rigoureuse a été mise en place au sein du Groupe depuis de nombreuses années.<br>La Direction Générale des Opérations émet des règles internes fixant les principes de la politique de L'Oréal en matière d'EHS. Un responsable EHS est nommé dans chaque site. Des programmes de formation sont organisés de façon systématique. Des indicateurs de performance EHS sont collectés mensuellement auprès de tous les sites de fabrication, toutes les centrales d'expédition et les sites administratifs ou de recherche de plus de 50 personnes. Le risque incendie est encadré par des normes très strictes de prévention des incendies (norme de la *National Fire Protection Association*).<br>Par ailleurs, au travers du programme *Sharing Beauty With All*, le Groupe poursuit ses actions visant à réduire son empreinte environnementale en se fixant des objectifs ambitieux et concrets (voir chapitre 3). Ainsi, L'Oréal s'est notamment engagé à améliorer ses conditions de production pour réduire son empreinte environnementale de 60 % en 2020 par rapport à 2005. Dans l'ensemble de ses usines et centrales de distribution, le Groupe s'efforce de réduire ses émissions de gaz à effet de serre, sa consommation d'eau et sa génération de déchets. Il s'engage également à réduire l'empreinte du transport de ses produits et ne plus envoyer de déchets en décharge. La politique EHS est également déployée au-delà des sites industriels, dans tous les centres de recherche et les sites administratifs du Groupe. Le programme *Working Sustainably*, lancé en 2016, qui a pour but la réduction de l'impact environnemental de ces activités, est par ailleurs venu renforcer l'engagement de ces sites sur le volet environnemental. |
| Une prise en compte insuffisante des impacts liés à la phase d'usage lors de la conception des produits pourrait représenter un risque pour les ventes dans certaines zones du monde concernées par un accès à l'eau difficile (stress hydrique, qualité de l'eau potable, etc.). De même, l'utilisation de contenants majoritairement en plastique peut représenter un risque environnemental relatif au devenir de ce déchet plastique, dépendant notamment des filières de collecte et de traitement disponibles. | Le programme *Sharing Beauty With All* vise notamment à réduire l'empreinte environnementale des formules, à respecter la biodiversité *via* une politique d'approvisionnement durable et responsable des matières premières, l'écoconception des emballages et des engagements « zéro déforestation », afin que 100 % des produits présentent d'ici à 2020 un profil environnemental ou social amélioré.<br>Dans le cadre des *Science Based Targets*, l'un des objectifs fixés par le Groupe est que d'ici 2025, 100 % des emballages en plastique du Groupe seront rechargeables, réutilisables, recyclables ou compostables. Cet objectif aura un effet direct sur la fin de vie des emballages et stimulera l'économie circulaire. |
| Le Groupe L'Oréal exploite 97 sites industriels dont 3 sont classés « Seveso seuil haut ». | Les sites industriels classés « Seveso seuil haut » sont soumis à une réglementation stricte par le biais de la directive Seveso de l'Union européenne relative au contrôle des risques d'accidents majeurs dus au stockage de produits chimiques ou inflammables. |

### 2.8.5.3.4. Risque de contrepartie

| RISQUE DE CONTREPARTIE | |
|---|---|
| **Identification du risque** | **Gestion du risque** |
| Le Groupe est exposé au risque de contrepartie des institutions financières auxquelles il fait appel dans le cadre de ses activités.<br>Toutefois, le Groupe considère être faiblement exposé à ce risque (cf. note 10.5. « *Risque de contrepartie* » des Comptes Consolidés) compte tenu de son dispositif de gestion. | Le Groupe privilégie les relations avec les banques et compagnies d'assurance de taille internationale bénéficiant des meilleures notations auprès des trois principales agences spécialisées.<br>Lorsque le Groupe a recours à des placements financiers, que ce soit sous la forme de dépôts bancaires ou de valeurs mobilières de placements (voir note 9.2. « *Trésorerie et équivalents de trésorerie* » des Comptes Consolidés, chapitre 4) il privilégie des instruments cessibles à court terme auprès d'établissements financiers de premier plan. |

### 2.8.5.3.5. Risque client

| RISQUE CLIENT | |
|---|---|
| **Identification du risque** | **Gestion du risque** |
| Le risque client peut être matérialisé par le non-recouvrement des créances du fait de difficultés de trésorerie de la clientèle ou de disparition de clients. | Ce risque est restreint dans la mesure où, sauf exception, il est couvert localement par une police d'assurance-crédit. Le risque associé à l'assurance-crédit est mentionné au paragraphe 2.8.5.3.8. « *Assurance* » ci-après.<br>Par ailleurs, compte tenu de la variété et de la multiplicité des circuits de distribution au niveau mondial, la probabilité d'occurrence d'un dommage significatif à l'échelle du Groupe reste limitée. Les 10 premiers clients distributeurs représentent 22 % des ventes du Groupe. Le montant considéré comme posant un risque de non-recouvrement et provisionné à ce titre est indiqué dans la note 3.3.2. « *Créances clients* » des Comptes Consolidés. Il ne dépasse pas 2 % des créances clients brutes. |

### 2.8.5.3.6. Risque de liquidité

| RISQUE DE LIQUIDITÉ | |
|---|---|
| **Identification du risque** | **Gestion du risque** |
| Le risque de liquidité du Groupe L'Oréal est géré avec pour objectif prioritaire d'assurer la continuité de ses financements et d'optimiser le coût financier de la dette. | La Direction Générale *Corporate Finance* Groupe centralise l'ensemble des besoins de financement des filiales et les négociations avec les établissements financiers de façon à renforcer la maîtrise des conditions de financement. Les opérations éventuellement effectuées par les filiales sont étroitement contrôlées.<br>Le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non utilisées auprès de plusieurs banques de premier plan pour un montant total de 3 644 millions d'euros, dont 450 millions libellés en USD correspondant à 394 millions d'euros. Aucune ligne de crédit n'a une échéance de moins d'un an, la totalité des lignes présente des échéances qui s'échelonnent de 2020 à 2022. (voir note 9.1.10. « *Lignes de crédit confirmées* » des Comptes Consolidés, chapitre 4).<br>Ces lignes de crédit ne sont assorties d'aucune clause financière de conditionnalité. De plus, le Groupe fait appel de manière régulière au marché sous la forme, en France, de titres négociables à court terme ou, aux États-Unis, de *commercial paper*. Aucune de ces dettes ne comporte de clause de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers (voir notes 9.1.1. « *Analyse de la dette par nature* », 9.1.3. « *Analyse de la dette par maturité* », et note 10.6. « *Risque de liquidité* » des Comptes Consolidés, chapitre 4).<br>Lorsque le Groupe a recours à des placements financiers, que ce soit sous la forme de dépôts bancaires ou de valeurs mobilières de placements, il privilégie des instruments cessibles à court terme auprès d'établissements financiers de premier plan.<br>Le Groupe L'Oréal bénéficie des notations financières à court terme suivantes :<br>◆ A-1+, confirmé en septembre 2018 par Standard & Poor's ;<br>◆ Prime 1, confirmé en avril 2018 par Moody's ;<br>◆ F1+, confirmé en septembre 2018 par FitchRatings.<br>Ces notations sont donc inchangées par rapport à celles attribuées antérieurement. |

### 2.8.5.3.7. Risques financiers et de marché

| RISQUES FINANCIERS ET DE MARCHÉ / RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT | |
|---|---|
| **Identification du risque** | **Gestion du risque** |
| Pour les besoins de son développement et de sa politique d'investissements, L'Oréal a recours à des emprunts et des titres négociables à court terme. Le Groupe se refinance principalement à taux variable, comme il est indiqué dans la note 9.1.5. « *Répartition de la dette taux fixe – taux variable* » des Comptes Consolidés. | Aucune de ces dettes ne comporte de clause de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers.<br>Afin de limiter l'impact négatif de fluctuation des taux, le Groupe applique, le cas échéant, une politique de gestion non spéculative des taux en utilisant des instruments dérivés, décrits dans les notes 11.3. « *Couverture du risque de taux d'intérêt* » et 10.4. « *Sensibilité à l'évolution des taux d'intérêts* » des Comptes Consolidés.<br>D'autres détails sur la dette et les taux d'intérêts sont aussi indiqués dans les notes 9.1.6. « *Taux d'intérêts effectifs* », 9.1.7. « Taux moyen de la dette » et 9.1.8. « Juste valeur des emprunts et dettes financières » des Comptes Consolidés. |

| RISQUES FINANCIERS ET DE MARCHÉ / RISQUE DE CHANGE | |
|---|---|
| **Identification du risque** | **Gestion du risque** |
| Du fait de sa présence internationale, L'Oréal est naturellement exposé aux variations du cours des devises. Les fluctuations entre les principales devises peuvent donc influencer les résultats du Groupe, lors de la conversion en euros des comptes des filiales hors euros, et de ce fait rendre difficile la comparaison des performances entre deux exercices. De plus, des flux commerciaux d'achats et ventes d'articles, de produits, de redevances et de services sont réalisés entre les filiales des différents pays. L'approvisionnement des filiales se fait principalement dans la devise du pays fournisseur. | Une Charte Financière et une norme de gestion du risque de change précisent notamment les principes à retenir par les entités du Groupe afin d'assurer une gestion prudente et centralisée des risques de change.<br>Afin de limiter le risque de change, le Groupe adopte une politique prudente de couverture d'une part significative des besoins annuels de l'année suivante, par des achats ou ventes à terme ou par des options. Les besoins sont établis pour l'année à venir sur la base des budgets d'exploitation de chaque filiale. Ces besoins sont ensuite réexaminés régulièrement tout au long de l'année en cours. Afin de bénéficier d'une meilleure visibilité des flux générés, la gestion du risque de change est centralisée par la Direction de la Trésorerie au siège (la Direction Générale *Corporate* Finance Groupe) qui s'appuie sur un outil spécifique de centralisation des besoins des filiales par devise (FX report).<br>Le dispositif de couverture des risques de change est présenté au Comité d'Audit. La méthodologie de couverture et les valeurs impliquées sont détaillées dans la note 10.1. « *Couverture du risque de change* » des Comptes Consolidés. |
| Des variations significatives de l'environnement monétaire pourraient impacter les résultats et les capitaux propres du Groupe. | L'analyse de sensibilité aux variations des devises et l'impact sur les capitaux propres sont détaillés en note 11.3. « *Autres éléments du résultat global* » des Comptes Consolidés. Enfin, l'effet des pertes et gains de change sur le compte de résultat est indiqué en note 10.9. « *Pertes et gains de change* » des Comptes Consolidés. |

| RISQUES FINANCIERS ET DE MARCHÉ / RISQUE RELATIF À LA DÉPRÉCIATION DES ACTIFS INCORPORELS | |
|---|---|
| **Identification du risque** | **Gestion du risque** |
| Ainsi qu'il est indiqué dans le paragraphe relatif aux risques juridiques, les marques de L'Oréal constituent un actif stratégique du Groupe, susceptibles de dépréciation. | Comme détaillé en note 7. « *Actifs incorporels* » des Comptes Consolidés, les marques à durée d'utilité indéfinie et les écarts d'acquisition ne font pas l'objet d'amortissement mais de tests de dépréciation périodiques au moins une fois par an. Lorsque la valeur recouvrable de la marque est inférieure à sa valeur nette comptable, celle-ci fait l'objet d'une dépréciation. De même, tout écart entre la valeur recouvrable de chaque Unité Génératrice de Trésorerie et la valeur nette comptable des actifs, y compris les écarts d'acquisitions, se traduirait par une dépréciation d'actif constatée dans le compte de résultat. Les montants pour les 3 derniers exercices sont indiqués en note 4. « *Autres produits et charges opérationnels* » des Comptes Consolidés.<br>Les données et hypothèses retenues dans les tests de dépréciation, pour les Unités Génératrices de Trésorerie pour lesquelles les écarts d'acquisition et marques non amortissables sont significatifs, sont présentées en note 7.3. « *Tests de dépréciation des actifs incorporels* » des Comptes Consolidés. |

| RISQUES FINANCIERS ET DE MARCHÉ / RISQUE SUR ACTIONS | |
|---|---|
| **Identification du risque** | **Gestion du risque** |
| L'Oréal n'investit pas sa trésorerie en actions. Pour L'Oréal, le principal risque sur actions réside dans sa participation dans le capital de la société Sanofi à hauteur de 9,48 % au 31 décembre 2018, pour un montant indiqué dans la note 9.3. « *Actifs financiers non courants* » des Comptes Consolidés. | Un passage significatif ou prolongé au-dessous du coût d'entrée de l'action Sanofi exposerait potentiellement L'Oréal à déprécier son actif par le compte de résultat comme expliqué dans la note 10.7. « *Risque sur actions* » des Comptes Consolidés. |

| RISQUES FINANCIERS ET DE MARCHÉ / RISQUE SUR ACTIFS DE COUVERTURE DES ENGAGEMENTS SOCIAUX | |
|---|---|
| **Identification du risque** | **Gestion du risque** |
| Les actifs affectés à la couverture financière des engagements sociaux sont par nature exposés aux variations des marchés sur lesquels ces actifs sont investis.<br>Une baisse forte et durable des marchés financiers peut avoir un impact sur la valeur des portefeuilles constitués (voir note 5.4. « *Avantages postérieurs à l'emploi, indemnités de fin de carrière et autres avantages à long terme* » des Comptes Consolidés). | En application des dispositions de la Charte de Gestion Interne des Actifs Dédiés à la Couverture des Engagements sociaux du Groupe, la répartition par classe d'actifs est soumise à des limites visant à réduire notamment la volatilité et la corrélation entre les différentes classes d'actifs autorisées. Un Comité de Surveillance des régimes de retraites et de prévoyance offerts aux salariés du Groupe veille à la mise en œuvre et au suivi de ces principes, tels que décrits dans les « Informations sociales » ci-après – « Régimes de retraite et de prévoyance » (voir chapitre 3). De plus, le Groupe sélectionne des assureurs et dépositaires disposant de notations robustes auprès des trois principales agences spécialisées. |

| RISQUES FINANCIERS ET DE MARCHÉ / RISQUE RELATIF AUX RÉGLEMENTATIONS FISCALES | |
|---|---|
| **Identification du risque** | **Gestion du risque** |
| Du fait de son implantation mondiale, le Groupe est soumis à des réglementations fiscales variées. | Le Groupe est implanté dans les pays où il exerce une réelle activité opérationnelle et commerciale. Le cas échéant, la présence du Groupe dans certains pays dits « paradis fiscaux » se justifie par des raisons opérationnelles et le développement de l'activité, et non par des fins exclusivement fiscales. |
| La multiplication, la complexité des normes fiscales, l'évolution de la réglementation fiscale ou de son interprétation sont autant de risques pour le Groupe.<br>L'alourdissement des taxes existantes, l'instauration de nouvelles taxes, ou la double imposition concernant en particulier l'impôt sur les sociétés, les droits de douanes et taxes d'importations, le rapatriement des dividendes ou les prélèvements sociaux, pourraient avoir un impact défavorable sur le résultat de la Société. | La Direction Fiscale et les Directions Financières, assistées le cas échéant de conseils externes, suivent l'évolution des réglementations fiscales pour assurer la conformité du Groupe à ces réglementations.<br>Une veille fiscale internationale a ainsi été mise en place.<br>Une Charte fiscale élaborée en 2018 est en cours de déploiement dans le Groupe. Cette Charte reprend les principes de la politique fiscale du Groupe.<br>L'Oréal s'assure que les transactions entre les sociétés du Groupe sont réalisées dans le respect du principe de pleine concurrence tel que défini par l'OCDE.<br>Afin de répondre à ses obligations déclaratives instaurées par l'OCDE (Déclaration pays par pays), le Groupe s'est doté d'outils lui permettant de télétransmettre les informations à l'administration fiscale française et d'échanger avec les administrations étrangères.<br>Par ailleurs, le Groupe a développé avec certaines administrations fiscales des programmes de compliance coopérative qui permettent de limiter les risques fiscaux. |
| Les autorités fiscales des pays dans lesquels le Groupe est présent réalisent des contrôles fiscaux qui peuvent aboutir à un redressement fiscal en cas de désaccord sur l'interprétation de la réglementation.<br>Ces contrôles peuvent évoluer en contentieux et, dans certains pays, faire l'objet d'une médiatisation qui pourrait impacter la réputation du Groupe. | Enfin, dans un environnement fiscal international mouvant, les positions prises par le Groupe peuvent faire l'objet de questionnement et de contrôles fiscaux des Administrations fiscales locales. En cas de litige ou de différence d'interprétation avec les Administrations fiscales, L'Oréal peut légitimement défendre sa position en utilisant les voies de recours prévues pour assurer sa défense.<br>Une revue régulière des risques fiscaux, animée par la Direction fiscale du Groupe en lien avec les équipes financières locales, permet l'évaluation des risques pouvant aboutir, le cas échéant, à la comptabilisation d'une provision fiscale. Les principaux risques fiscaux sont communiqués à la Direction Générale et présentés au Comité d'Audit. |

| RISQUES FINANCIERS ET DE MARCHÉ / RISQUE SUR MATIÈRES PREMIÈRES DE BASE | |
|---|---|
| **Identification du risque** | **Gestion du risque** |
| La fabrication des produits cosmétiques est dépendante de l'achat de matières premières dont le cours varie. Ces matières premières ou composants entrent dans la composition des produits ou de leur emballage. Les matières premières de base principales sont le polyéthylène, le polypropylène, l'aluminium, les huiles végétales et leurs dérivés. Une hausse exceptionnellement forte de ces matières premières ou de l'énergie sur le marché mondial pourrait se répercuter directement sur le prix de revient des produits cosmétiques. Néanmoins, il est estimé que l'impact de cette hausse sur la marge brute resterait limité. | Afin d'anticiper l'effet de ces variations, L'Oréal mène de façon préventive des négociations d'indices de prix avec ses principaux fournisseurs de matières premières et d'articles de conditionnement.<br>Également afin de compenser la volatilité des marchés, L'Oréal met en œuvre des efforts continus en termes de projets de réduction des coûts et de productivité industrielle. Par ailleurs, la centralisation de la responsabilité des achats a permis de renforcer ces dispositifs. |

### 2.8.5.3.8. Assurance

#### Politique générale d'assurance du Groupe

L'objectif de la politique d'assurance est de protéger au mieux les personnes et les actifs du Groupe contre la survenance de risques significatifs identifiés et assurables qui pourrait l'affecter.

À cette fin, le Groupe a mis en place des programmes d'assurance mondiaux (notamment pour les risques de Dommage & Pertes d'Exploitation, Responsabilité Civile, Transport) permettant une homogénéisation des couvertures et une maîtrise des garanties pour l'ensemble de ses filiales dans le monde, à l'exception des pays dont la réglementation ne permet pas ce type de montage (ci-après « Restriction »). Des programmes nationaux sont mis en place dans les pays où des programmes mondiaux ne peuvent être déployés.

Cette politique se décline ainsi :

- au niveau central, le Groupe a négocié, avec des assureurs de 1er rang, des programmes mondiaux d'assurances pour couvrir ses expositions principales, selon l'offre disponible ;
- au niveau local, des programmes nationaux sont déployés ;
- dans tous les cas, les filiales doivent souscrire les couvertures d'assurance obligatoires, afin de respecter les obligations réglementaires locales.

La solvabilité financière des assureurs retenus est un critère important dans le choix du Groupe. La plupart des programmes souscrits par le Groupe font appel à la co-assurance. Au global, les acteurs majeurs du marché de l'assurance internationale participent à un ou plusieurs de ces programmes.

#### Programmes mondiaux intégrés

*Responsabilité civile générale*

La responsabilité civile générale comprend notamment la responsabilité civile exploitation, la responsabilité civile du fait des produits, et les atteintes à l'environnement d'origine soudaine et accidentelle.

Le Groupe a mis en place, depuis plusieurs années, un programme mondial dont bénéficie l'ensemble de ses filiales (sauf Restriction). Ce programme couvre les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile des entités du Groupe, pour autant que leur responsabilité soit engagée.

Ce programme n'a pas fait, jusqu'à présent, l'objet d'une sinistralité significative, ce qui traduit la très haute exigence de qualité et de sécurité du Groupe dans le pilotage de ses opérations et dans la conception et la fabrication de ses produits.

*Dommage aux biens et pertes d'exploitation*

Dans ce cadre, sont notamment assurés les risques incendie, foudre, explosion, vol, événements naturels, dans la limite des offres disponibles sur le marché de l'assurance.

Le Groupe a mis en place un programme mondial afin de couvrir ses biens, principalement les immobilisations et stocks (sauf Restriction). Ce programme comporte également un volet pertes d'exploitation consécutives à un dommage matériel garanti.

La capacité du marché de l'assurance étant limitée pour certains risques, ce programme est assorti de sous-limites, notamment en ce qui concerne les événements naturels. Enfin, l'offre d'assurance intègre des visites de prévention des sites du Groupe effectuées par les services spécialisés de l'assureur leader.

*Transport par route, mer et air de tous les flux de marchandises*

Le Groupe a mis en place une couverture d'assurance applicable à l'ensemble de ses transports de biens. Toutes les filiales bénéficient des protections offertes par ce programme mondial, permettant ainsi d'apporter une couverture adéquate (sauf Restriction).

*Risque crédit client*

Avec l'aide du siège et selon les termes et conditions négociés, les filiales du Groupe doivent mettre en place, en complément de leur propre politique de crédit-management, une couverture d'assurance-crédit dans la mesure où une offre d'assurance compatible avec le niveau d'activité commerciale est disponible à des conditions financièrement acceptables.

Néanmoins, dans une période de fort ralentissement économique, le marché de l'assurance-crédit pourrait se contracter, et les grands assureurs seraient alors susceptibles de réduire leurs couvertures sur certains clients.

*Auto-assurance*

Le Groupe, *via* sa filiale de réassurance, conserve à sa charge, au-delà des franchises applicables, une rétention d'un montant non significatif au niveau consolidé. Un seul programme est concerné : « Dommages aux Biens & Pertes d'Exploitation ».

# 2.9 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS



**(Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018)**

Aux Actionnaires

L'Oréal
14, rue Royale
75008 Paris

À l'Assemblée Générale de la Société L'Oréal,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société, nous vous présentons notre Rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société, des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

## Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale

### *Conventions et engagements autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé*

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé et conclu au cours de l'exercice écoulé, à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

## Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale

### *A. Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs*

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés de la poursuite de la convention suivante, déjà approuvée par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010, sur Rapport spécial des Commissaires aux Comptes du 19 février 2010.

#### Convention concernant Monsieur Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général

- Suspension du contrat de travail de Monsieur Jean-Paul Agon concomitamment à son mandat social.
- Suppression de toute indemnité due au titre du mandat social.

En cas de départ et selon les motifs de celui-ci, il ne serait versé à Monsieur Jean-Paul Agon que les seules indemnités de licenciement, sauf faute grave ou lourde, ou de départ ou mise à la retraite dues au titre du contrat de travail suspendu. Ces indemnités, étant attachées uniquement à la rupture du contrat de travail et en stricte application de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques et des accords collectifs applicables à l'ensemble des cadres de L'Oréal, sont dues en tout état de cause par application des règles d'ordre public du Droit du travail. Elles ne sont soumises à aucune autre condition que celles prévues par la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques ou les accords susvisés. Il en va de même de la clause de non-concurrence et de la contrepartie pécuniaire qui lui est attachée.

En aucun cas, les rémunérations au titre du mandat social ne seront prises en considération pour le calcul des indemnités dues en application de la convention collective et des accords collectifs applicables à l'ensemble des cadres de L'Oréal.

Monsieur Jean-Paul Agon continuera de bénéficier du régime de retraite à prestations définies dont relèvent actuellement les cadres dirigeants du Groupe dont les caractéristiques sont détaillées dans le chapitre 2 du Rapport de Gestion.

- Modalités afférentes à la suspension du contrat de travail.
  - La rémunération de référence à prendre en compte pour l'ensemble des droits attachés au contrat de travail, et notamment pour le calcul de la retraite à prestations définies, est établie à partir de la rémunération à la date de suspension du contrat en 2006, soit 1 500 000 euros de rémunération fixe et 1 250 000 euros de rémunération variable. Cette rémunération est réévaluée chaque année par application du coefficient de revalorisation des salaires et des cotisations pour les pensions, publié par la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse. Elle est au 1er janvier 2019 de 1 684 500 euros de rémunération fixe et 1 403 750 euros de rémunération variable ;
  - L'ancienneté retenue prendra en compte l'ensemble de la carrière, y compris les années effectuées en qualité de Directeur Général et de Président Directeur Général.
- Poursuite de l'assimilation de Monsieur Jean-Paul Agon à un cadre dirigeant pendant la durée de son mandat social lui permettant de continuer de bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de retraite à cotisations définies, du régime de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise, tel qu'exposé au chapitre 2 du Rapport de Gestion.

### *B. Conventions et engagements approuvés au cours de l'exercice écoulé*

Nous avons par ailleurs été informés de la poursuite de l'engagement suivant, déjà approuvé par l'Assemblée Générale du 17 avril 2018, sur Rapport spécial des Commissaires aux Comptes du 20 février 2018.

#### Poursuite de l'application des dispositions du contrat de travail de Monsieur Jean-Paul Agon correspondant à des engagements de retraite à prestations définies pour la période d'exercice de son mandat social renouvelé, soit depuis le 17 avril 2018

En application de l'article L. 225-22-1 du Code de commerce, tel que modifié par la loi du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, les dispositions du contrat de travail suspendu correspondant à des engagements de retraite à prestations définies pour la période d'exercice du mandat social, sont soumises au régime prévu par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce.

Conformément à la loi, ces dispositions légales se sont appliqués pour la première fois à l'occasion du renouvellement du mandat de Président-Directeur Général de Monsieur Jean-Paul Agon, sur lequel le Conseil d'Administration a statué dans sa séance du 17 avril 2018.

Le Conseil d'Administration du 8 février 2018 a autorisé la mise en œuvre, pour la période d'exercice du mandat social renouvelé, des dispositions du contrat de travail de Monsieur Jean-Paul Agon, telles qu'approuvées par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010, correspondant à des engagements de retraite à prestations définies, dont les caractéristiques du régime sont détaillées dans le chapitre 2 du Rapport de Gestion. Le Conseil a subordonné l'accroissement sur cette période au respect de conditions de performance, appréciées au regard de celles de votre société.

Il est rappelé qu'en application des dispositions de la convention de suspension du contrat de travail correspondant à des engagements de retraite à prestations définies, pour la période d'exercice de ce nouveau mandat, le Président-Directeur Général bénéficiera, tels qu'exposés précédemment au paragraphe A :

- d'une part, du principe de la revalorisation de l'assiette de calcul de sa retraite sur la base du coefficient de revalorisation des salaires et des cotisations publié par la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse ;
- d'autre part, de la prise en compte de l'ancienneté correspondant aux années d'exercice du mandat social renouvelé, jusqu'à la date où M. Jean-Paul Agon a atteint le plafond de 40 ans d'ancienneté prévu par le régime, soit le 1er septembre 2018. En conséquence, aucune autre annuité supplémentaire ne pourra lui être attribuée ultérieurement.

En application de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de prendre en compte la même performance que celle qui a été retenue pour la détermination de la rémunération variable annuelle du dirigeant mandataire social.

L'accroissement des droits conditionnels au titre d'un exercice dépendra ainsi de l'atteinte à hauteur d'au moins 80 % des objectifs de performance pris en compte pour la détermination de la rémunération variable annuelle de Monsieur Jean-Paul Agon. En cas de non-atteinte de ce seuil de 80 %, aucun accroissement ne sera accordé au titre de cet exercice.

En application de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, le Conseil d'Administration vérifie annuellement, avant la tenue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes du dernier exercice clos, le respect des conditions qu'il a prévues et détermine l'accroissement, au titre dudit exercice, des droits conditionnels bénéficiant au Président-Directeur Général correspondant à des engagements de retraite à prestations définies pour la période d'exercice du mandat social renouvelé, comme détaillé, pour l'exercice 2018, dans le chapitre 2 du Rapport de Gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 18 février 2019

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Anne-Claire Ferrié

Deloitte & Associés
Frédéric Moulin

# 3

# Responsabilité sociale environnementale et sociétale de L'Oréal *


**3.1.** Introduction 144

**3.1.1.** Un Groupe engagé de longue date 146

**3.1.2.** Un dialogue constant avec les parties prenantes 147

**3.2.** Principaux risques extra-financiers - DPEF 150

**3.2.1.** Processus d'identification des risques 150

**3.2.2.** Principaux risques en matière de responsabilité sociale, environnementale, Droits Humains et corruption 150

**3.3.** Les politiques, les indicateurs de performance et les résultats 153

**3.3.1.** Politique environnementale 153

**3.3.2.** Politique des Relations Humaines 188

**3.3.3.** Politique en faveur des Droits Humains 208

**3.3.4.** Politique de prévention de la corruption 217

**3.4.** Sharing Beauty With All : résultats 2018 219

**3.5.** Notes méthodologiques 221

**3.5.1.** Données sociales 221

**3.5.2.** Données hygiène et sécurité 221

**3.5.3.** Données environnementales 222

**3.5.4.** Données Droits Humains 223

**3.5.5.** Données Innover durablement 223

**3.6.** Grilles de concordance, dont DPEF 225

**3.6.1.** Grille de concordance des référentiels de reporting en matière sociale, environnementale et sociétale (DPEF) 225

**3.6.2.** Index du contenu des Normes GRI 227

**3.7.** Rapports des Commissaires aux comptes 231

**3.7.1** Rapport de l'un des Commissaires aux Comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le Rapport de Gestion du groupe 231

**3.7.2** Rapport d'assurance raisonnable des Commissaires aux Comptes sur une sélection d'informations sociales, sociétales, environnementales et de sécurité consolidées publiées dans le Rapport de Gestion Groupe 233


* *Ces informations font partie intégrante du Rapport Financier Annuel tel que prévu par l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.*

Ce chapitre rend compte des politiques et des progrès réalisés en matière sociale, environnementale et sociétale, y compris dans le cadre du programme *Sharing Beauty With All* couvrant les engagements du Groupe en matière de Développement Durable d'ici fin 2020.

L'Oréal présente également ses avancées et réalisations dans le Rapport d'Avancement *Sharing Beauty With All* et son site Internet www.loreal.com/sharing-beauty-with-all, et par le biais du *reporting* annuel auprès du Pacte Mondial des Nations Unies. L'Oréal participe à 14 des 17 Objectifs de Développement Durable des Nations Unies [1].

## 3.1. INTRODUCTION

L'une des ambitions de L'Oréal est de séduire un milliard de nouveaux consommateurs en développant une stratégie d'Universalisation pour répondre aux attentes et aux besoins des femmes et des hommes du monde entier en matière de beauté, et ceci tout en étant un leader sociétal.

Les Principes Éthiques de L'Oréal – Intégrité, Respect, Courage et Transparence – guident le développement du Groupe et contribuent à établir sa réputation. C'est sur ces principes que se fondent ses politiques en matière de Développement Durable, de responsabilité sociale et sociétale, de conformité et de mécénat.

Convaincu qu'agir avec éthique est la seule manière pour une entreprise de réussir dans la durée, le Groupe a créé une Direction Générale de l'Éthique rattachée au Président-Directeur Général.

L'Oréal a traduit, fin 2013, ses engagements en matière de Développement Durable à l'horizon 2020 dans le programme *Sharing Beauty With All* couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe et abordant tous les impacts de la conception des produits jusqu'à leur consommation. Ces engagements visent à découpler la croissance du Groupe de sa consommation de ressources ainsi que de ses émissions, et d'associer les consommateurs, qui sont au cœur de ses activités, en leur proposant des produits qui soient à la fois durables et aspirationnels, les incitant en cela à faire des choix responsables (voir chapitre 1.2 pour plus de détails sur le modèle d'affaires).

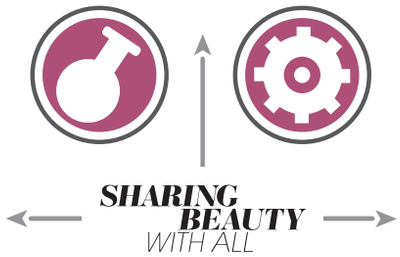
*(1) Voir www.loreal.com/sharing-beauty-with-all.*

Afin d'assurer une plus grande cohérence stratégique entre les activités que le Groupe mène pour intégrer la dimension Développement Durable tout au long de la chaîne de valeur et ses contributions philanthropiques, la Direction Générale de la Responsabilité Sociétale et Environnementale est directement rattachée au Président-Directeur Général [1].

Ce programme stratégique, dont les résultats sont revus et challengés régulièrement par un panel d'experts internationaux indépendants (*Panel of critical friends*) [2] repose sur quatre piliers :

**Innover durablement**
D'ici à 2020, 100 % des produits du Groupe démontreront un impact environnemental ou social positif.

**Produire durablement**
D'ici à 2020, le Groupe s'engage à réduire son empreinte environnementale de 60 %, tout en développant sa présence mondiale.




**Consommer durablement**
D'ici à 2020, le Groupe veut donner à tous les consommateurs de produits L'Oréal la possibilité de faire des choix de consommation durable.

**Partager la croissance**
**avec les salariés** - d'ici à 2020 les salariés de L'Oréal auront accès où qu'ils se trouvent dans le monde à la couverture santé, à la protection sociale, et à la formation ;
**avec les fournisseurs** - d'ici à 2020, 100% des fournisseurs stratégiques du Groupe participeront au programme de Développement Durable qui leur est destiné ;
**avec les communautés** - d'ici à 2020, par son action, le Groupe permettra à plus de 100 000 personnes issues de communautés en difficultés sociales ou financières d'accéder à un emploi.

*(1) La Directrice Générale de la Responsabilité Sociétale et Environnementale a également été nommée Directrice Générale de la Fondation L'Oréal.*
*(2) L'Oréal a mis en place une instance de gouvernance externe, appelée Panel of critical friends, qui se réunit autour de Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général du Groupe, pour challenger les avancées du programme Sharing Beauty With All. Ce panel d'experts internationaux est présidé par José Maria Figueres (ancien Président du Costa Rica, Président de la Carbon War Room, très engagé sur les sujets environnementaux) et réunit Lo Sze Ping, Directeur Général du WWF Chine, Mehjabeen Abidi-Habib, chercheuse pakistanaise en écologie humaine, spécialiste de la gestion des ressources naturelles, HRH Celenhle Dlamini, sud-africaine, l'un des Directeurs de l'Ubuntu Institute, David Jones, ancien Président d'Havas Worldwide, Fondateur de One Young World et auteur de l'ouvrage Who cares win, Khalid AlKhudair, fondateur et CEO de Glowork, une organisation engagée pour l'émancipation par l'emploi des femmes en Arabie Saoudite et Helio Mattar, Président et Directeur du Akatu institute, engagé sur la consommation durable au Brésil. En 2018, la réunion du Panel of Critical Friends s'est tenue le 23 mars au siège de L'Oréal à Clichy.*

## 3.1.1. UN GROUPE ENGAGÉ DE LONGUE DATE

**1968**
- Signature de l'accord de **participation** pour les salariés français

**1979**
- Première production de peau reconstruite

**1988**
- Signature de l'accord d'**intéressement** pour les salariés français

**1989**
- **Fin des tests** sur les animaux pour les produits finis

**1996**
- Création de l'**Instance Européenne de Dialogue Social**

**1998**
- Lancement du programme international **« L'Oréal – l'Unesco Pour les Femmes et la Science »**

**2000**
- Publication de la 1re **Charte Ethique** du Groupe

**2001**
- Mise en place du **« Worldwide Profit Sharing Program – WPS »**

**2002**
- Réalisation des premiers **audits sociaux** chez les fournisseurs

**2003**
- Lancement du programme de certification **ISO 14001**
- Première participation au **Carbon Disclosure Project** – CDP
- Adhésion de L'Oréal au **Pacte Mondial des Nations Unies**

**2004**
- 1er prix **Diversity Leadership Award** décerné à L'Oréal par l'organisation Diversity Best Practices
- Publication de la première **charte diversité** et du premier **rapport de développement durable** du Groupe

**2006**
- Prix de la **Global Business Coalition against HIV** remis à L'Oréal

**2007**
- Création de la **Fondation L'Oréal**
- Première reconnaissance comme **« l'Une des sociétés les plus éthiques au monde »**

**2008**
- Première édition d'**Ethics Day**

**2009**
- Engagements 2015 de L'Oréal à réduire de **50 % ses émissions de $CO_2$, la génération de déchets et la consommation** d'eau de ses sites de production et de ses centrales
- Première participation au **CDP supply chain** pour l'année 2008

**2010**
- Création d'un programme mondial **«Solidarity Sourcing»**
- 1er label européen, le **Gender Equality European International Standard** (GEEIS), attribué à 8 entités du Groupe

**2013**
- Lancement du programme **« Sharing Beauty With All »**
- Lancement du programme **« L'Oréal Share & Care »**
- Intégration dans l'indice boursier **United Nations Global Compact 100**
- Guide **« The Way We Prevent Corruption »**

**2014**
- Remise du prix de **Best Performer in Climate Change Leadership**
- Signature **des Women's Empowerment Principles,** initiatives des Nations Unies qui vise à promouvoir l'égalité des sexes
- L'Oréal devient membre de **Transparency International France**

**2015**
- Lancement du Programme **Carbon Balanced**
- Signature de la **charte mondiale sur le handicap**

**2016**
- **"AAA"** au CDP
- 1er **Palm Oil Progress Report**

**2017**
- **"AAA"** au CDP pour la deuxième année consécutive
- Partenaire fondateur de Women4Climate avec C40
- Lancement de la 2e étape du programme ***Share & Care***
- Validation des ***Sciences Based Target***
- Politique Droits Humains

**2018**
- Diffusion de la procédure sur le Recueil et Traitement des Signalements
- 1er plan d'actionnariat salarié
- Engagement Biodiversité Act4Nature
- 1ère et seule entreprise au monde à obtenir **"AAA"** par le CDP pour la troisième année consécutive
- 10 ème édition d'Ethics Day
- Atteinte de l'objectif « zéro » déchet en décharge pour les sites industriels
- L'Oréal est reconnu société LEAD par le Pacte Mondial des Nations Unies

## 3.1.2. UN DIALOGUE CONSTANT AVEC LES PARTIES PRENANTES

L'Oréal est parfaitement conscient qu'une entreprise ne peut grandir et prospérer qu'en se souciant de son écosystème, constitué de toutes ses parties prenantes. Le Groupe attache une grande importance au dialogue avec tous les acteurs concernés par son activité.

Dans le cadre d'un dialogue continu et dans une dynamique de progrès permanent, L'Oréal s'attache à prendre en compte les attentes de ses parties prenantes dans sa stratégie. À cet effet, le Groupe a défini et développe un mode d'interaction *ad hoc*, qu'il juge le plus efficient et approprié avec chacun des acteurs.

Le dialogue mené par L'Oréal avec ses parties prenantes s'est amplifié au fil du temps. Par exemple, dans le cadre du programme *Sharing Beauty With All*, son évolution s'est faite en trois grandes phases :

1re phase : en amont de la définition des engagements *Sharing Beauty With All* du Groupe en matière de Développement Durable, L'Oréal a dialogué, entre 2011 et 2013, avec 754 organisations, dont 232 physiquement, au travers de forums organisés par le Groupe dans 8 pays clés. Afin de fixer les axes prioritaires de sa stratégie de Développement Durable, le Groupe a lancé dès 2012 une « analyse de matérialité ». Elle a permis d'identifier 29 sujets d'attention des parties prenantes vis-à-vis du Groupe. L'Oréal a ainsi pu croiser les attentes des parties prenantes avec la définition de sa propre stratégie.

L'analyse de matérialité s'est déroulée en 4 phases :

- identification et hiérarchisation des attentes des parties prenantes ;
- identification et hiérarchisation des enjeux de Développement Durable pour L'Oréal ;
- élaboration de la matérialité ;
- révision de la stratégie en matière de Développement Durable et des indicateurs de L'Oréal.

Grâce à cette démarche, L'Oréal peut, à intervalles réguliers, réviser les priorités de sa stratégie en matière de Développement Durable, évaluer la pertinence de ses indicateurs et adapter son *reporting* en communiquant sur les sujets les plus « matériels », c'est-à-dire au cœur des préoccupations des parties prenantes et des principaux enjeux pour le Groupe.

2e phase : le Groupe a mis en place en 2013 une plateforme de dialogue hébergée sur le site loreal.com permettant de poursuivre ce dialogue en ligne en offrant aux ONG et associations la possibilité d'interagir avec les experts du Groupe.

3e phase : depuis 2013, L'Oréal constitue *ad hoc* des panels et des consultations sur différents sujets afin d'intégrer le regard d'ONG, d'associations et d'experts à sa réflexion et à ses projets. En 2016, le Groupe a mis à jour son analyse de matérialité en matière de Développement Durable. Chaque année, le Groupe dialogue avec ses différentes parties prenantes afin de challenger ses projets et progrès.

Le tableau ci-dessous présente quelques exemples parmi d'autres d'initiatives marquantes prises en 2018.

| | LES RELATIONS ENTRETENUES | QUELQUES INITIATIVES 2018 |
|---|---|---|
| Les collaborateurs | L'Oréal déploie de nombreux dispositifs de dialogue avec ses collaborateurs pour garantir leur santé, leur sécurité et leur bien-être au travail tout en restant à l'écoute de leurs préoccupations. | Plus de 60 % des collaborateurs du Groupe ont participé à *Ethics Day* en 2018, et plus de 6 800 questions ont été posées au niveau mondial. En 2018, l'ensemble des collaborateurs ont également été invités à répondre à un sondage sur l'Éthique. |
| Les fournisseurs | L'Oréal entretient un dialogue nourri avec ses fournisseurs et partage avec eux ses ambitions et bonnes pratiques en matière de Développement Durable. | Lors de *Business Reviews* annuelles, L'Oréal échange avec ses fournisseurs sur 5 piliers : la qualité, la Responsabilité Sociale et Environnementale, l'innovation, la livraison/*supply chain* et la compétitivité. En 2018, 325 *Business Reviews* ont eu lieu. |
| Les consommateurs | L'Oréal est à l'écoute des besoins et des préoccupations actuels et futurs de ses consommateurs notamment en matière de Développement Durable. | En 2018, dans le prolongement du Comité Consultatif mis en place en 2016, L'Oréal a poursuivi sa politique active d'écoute des consommateurs sur les sujets de Développement Durable au gré de plusieurs études, menées auprès de panels de consommateurs américains, chinois et européens pour comprendre leurs attentes et affiner ses politiques. |
| Les actionnaires | L'Oréal s'attache à développer une relation de confiance avec tous ses actionnaires. Dans ce but, la Direction de la Communication Financière offre une palette d'outils multimédias, organise des rencontres régulières avec les actionnaires et leurs associations et participe aux actions de Place. | • Publication d'un Rapport Annuel digital interactif et enrichi ;<br>• Publication en 2018 de la deuxième édition de son Rapport Intégré ;<br>• Participation en 2018 au Salon Actionaria, pour la 15e année consécutive ;<br>• Organisation d'une dizaine de réunions et de visites de sites avec les actionnaires de toutes les régions françaises ;<br>• Diffusion de « Lettres aux actionnaires » et de *newsletters* ;<br>• Présentation de L'Oréal Chine par le Directeur Général du pays, membre du Comité Exécutif, lors de l'Assemblée Générale des actionnaires en avril 2018. |

| | LES RELATIONS ENTRETENUES | QUELQUES INITIATIVES 2018 |
|---|---|---|
| Les clients (distributeurs) | Comme avec ses fournisseurs, L'Oréal tisse avec ses distributeurs des relations étroites en les intégrant à l'élaboration de projets conjoints en matière de Développement Durable. | En 2018, le projet *Green New Retail*, signé par L'Oréal et le groupe Alibaba, vise à réduire l'impact environnemental de leur système logistique et à promouvoir l'utilisation de matériaux d'emballage plus écologiques dans la logistique express.<br>En 2018, le Groupe a participé au *Metro Water Campaign* de Metro AG. |
| ONG et associations | Le *Panel of critical friends* est une instance de gouvernance externe qui examine année après année les avancées du programme *Sharing Beauty With All*, apporte un regard critique sur les actions menées, suggère des améliorations et challenge l'ambition de L'Oréal en matière de Développement Durable.<br>Depuis 2013, L'Oréal constitue des panels et consultations sur différents sujets afin d'intégrer le regard des ONG et associations à sa réflexion et à ses projets.<br>Une fois par an, tous les collaborateurs de L'Oréal sont invités à consacrer une journée à des actions de volontariat auprès d'associations, sur des projets d'utilité publique et de soutien aux communautés qui les entourent, tout en restant rémunérés. | En 2018, le Panel s'est réuni en présence de Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général, en mars à Clichy (France).<br>En 2018, lors de la 9e édition du *Citizen Day*, plus de 27 600 collaborateurs ont participé à l'événement dans 63 pays. |
| Les agences de notation extra-financière et les investisseurs | L'Oréal veille à enrichir chaque année les informations mises à la disposition de ses parties prenantes et échange régulièrement avec les agences extra-financières, ainsi qu'avec des investisseurs sur des sujets de RSE. | L'Oréal est en contact avec notamment Vigeo-Eiris, ISS-OEKOM, le CDP, etc. pour échanger sur sa performance extra-financière et identifier les axes d'amélioration. |
| La communauté scientifique autour des chercheurs et des universitaires | La Recherche et l'Innovation font partie intégrante de l'identité de L'Oréal qui entretient des liens étroits avec de nombreux centres de recherche publics ou privés à travers le monde, sous forme de partenariats ou de collaborations, dans des domaines aussi variés que la chimie verte, la biologie de synthèse, la génomique, les cellules souches cutanées, la microfluidique, le bioprinting, ou le microbiome. | ◆ Au travers du programme de la Fondation L'Oréal *For Women in Science*, la Fondation récompense des scientifiques et attribue des bourses à de jeunes chercheuses ;<br>◆ Les équipes de recherche de L'Oréal au Japon se sont associées au prestigieux Institut National pour la Science des Matériaux (NIMS), seul laboratoire japonais dédié à la science des matériaux, pour créer un centre de recherche collaboratif. L'objectif est de développer des matériaux responsables, c'est-à-dire respectueux de l'environnement, des ressources énergétiques et du tissu social ;<br>◆ Partageant une vision commune de la science, attentive à la santé humaine comme à l'environnement, L'Oréal et le Laboratoire de Chimie des Polymères Organiques de Bordeaux ont décidé de joindre leurs forces pour développer des polymères à activité cosmétique (soin, maquillage…) respectueux de l'environnement tout en ciblant efficacité et performance. |
| Les pouvoirs publics | Au niveau local, comme national ou international, L'Oréal entretient des relations étroites avec les pouvoirs publics *via* notamment des associations professionnelles. | L'Oréal est membre de nombreuses associations à travers le monde dont la FEBEA (Fédération des Entreprises de la Beauté), Cosmetics Europe, AIM (Association des Industries de Marque), WFA (*World Federation of Advertisers*), the US Cosmetics Industry Association, CAFFCI (*China Association of Fragrance Flavour and Cosmetic Industries*), ISTMA (*Indian Soap and Toiletries Mfrs Association*), CTPA (*Cosmetic, Toiletry & Perfumery Association*), etc. |

| | LES RELATIONS ENTRETENUES | QUELQUES INITIATIVES 2018 |
|---|---|---|
| Les étudiants et les jeunes diplômés | L'Oréal est reconnu comme l'une des entreprises les plus attractives pour les étudiants. Le Groupe a un savoir-faire unique en matière d'animation de campus, qui lui permet d'être au cœur des attentes et des besoins des étudiants partout dans le monde. | ◆ Brandstorm, compétition étudiante internationale, rassemble plus de 30 000 étudiants de 65 pays différents ;<br>◆ L'Oréal verse chaque année plusieurs bourses à des étudiants d'écoles partenaires afin de soutenir le parcours académique d'étudiants qui répondent aux valeurs d'innovation, d'entrepreneurship et de diversité du Groupe ;<br>◆ L'Oréal soutient financièrement plusieurs chaires académiques, comme la chaire Marketing de la Saïd Business School de l'Université d'Oxford, la chaire Entrepreneuriat de HEC, la chaire Leadership et Diversité de l'ESSEC en France, le Master et la Chaire en Droit et Éthique des Affaires de l'Université de Cergy-Pontoise ou encore la chaire Marketing, Innovation & Créativité de l'INSEAD ;<br>◆ L'Oréal est également partenaire historique de CEMS, une alliance de 30 écoles de commerce au niveau mondial, dont Bocconi University, LSE, Stockholm School of Economics, ESADE, Tsinghua University School of Economics, etc. |

## Des efforts reconnus et récompensés

En 2018, L'Oréal se classe n° 1 mondial de l'indice de réputation éthique Covalence EthicalQuote. Ce classement concerne les 581 plus grandes entreprises cotées au monde et reflète la perception des parties prenantes, des médias, et la communication des entreprises sur leurs sujets environnementaux, sociaux, de gouvernance et Droits Humains. L'Oréal a également été désigné l'une des 34 entreprises LEAD du Pacte des Nations Unies, réservé aux sociétés les plus avancées en termes de conduite responsable des affaires et qui contribuent aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies.

Par ailleurs, en 2018, comme au cours des années précédentes, L'Oréal a été distingué par les organismes les plus exigeants en la matière, et notamment :

- l'agence de notation extra-financière Vigeo Eiris a classé le Groupe n° 1 tous secteurs confondus ;
- l'agence de notation extra-financière ISS - Oekom a attribué à L'Oréal pour la septième année consécutive le statut Prime, qui récompense les entreprises les plus performantes ;
- le CDP, ONG internationale indépendante, qui évalue les efforts menés par les entreprises pour mesurer, déclarer et réduire leurs émissions de gaz à effet de serre, a décerné à L'Oréal trois « A », soit le meilleur score, à chacun des classements réalisés sur des sujets clés : la lutte contre le changement climatique, la gestion durable de l'eau et la protection des forêts. Seules deux entreprises au monde ont obtenu ces trois « A » en 2018 ;
- L'Oréal a été reconnu pour la 9e fois comme l'une des « Sociétés les plus éthiques du Monde » par l'institut Ethisphere.

Ses bonnes performances valent au Groupe d'être régulièrement reconduit dans les indices les plus exigeants :

- le *Sustainability Index* de l'agence de notation extra-financière Ethibel dans ses indices Excellence Global et Excellence Europe ;
- les indices Euronext-Vigeo Eiris qui distinguent les entreprises qui performent le mieux dans les domaines environnemental, social et de gouvernance.

# 3.2. PRINCIPAUX RISQUES EXTRA-FINANCIERS - DPEF

L'Oréal présente sa stratégie en matière de Responsabilité Sociale, Environnementale et Sociétale [1] de manière à répondre notamment aux nouvelles exigences de la Déclaration de Performance Extra-Financière [2]. Cette Déclaration expose, d'une part, les principaux risques extra-financiers du Groupe, et d'autre part, les politiques mises en œuvre pour y répondre, suivies et mesurées par des indicateurs de performance et leurs résultats. Cette présentation renvoie au modèle d'affaires du Groupe détaillé au chapitre 1 du présent document. L'Oréal s'étant engagé de longue date en matière de responsabilité sociale, environnementale et sociétale, le paragraphe 3.3. intègre également des politiques et actions volontairement mises en œuvre au-delà d'une réponse à des risques principaux.

## 3.2.1. PROCESSUS D'IDENTIFICATION DES RISQUES

En application de la Directive du 22 octobre 2014 portant sur la publication d'informations non financières, telle que transposée en droit français, les principaux risques environnementaux, sociaux, en matière de Droits Humains et de lutte contre la corruption, sont présentés de façon détaillée dans le présent paragraphe 3.2, dans la mesure nécessaire à la compréhension de la situation de la Société, de l'évolution de ses affaires, de ses résultats économiques et financiers, et des incidences de son activité.

Les risques significatifs du Groupe, c'est-à-dire les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'activité, la situation financière ou les perspectives du Groupe, sont présentés au sein du chapitre 2 du présent document (voir paragraphe 2.8.5 « *Facteurs de risques et gestion des risques* ») et ont été établis en lien avec la cartographie des risques Groupe (voir paragraphe 2.8.5.2 « *Cartographie des risques* »).

Ces risques portent sur l'ensemble des domaines d'activités du Groupe. Certains de ces risques sont spécifiques aux sujets extra-financiers, d'autres, plus généraux, peuvent avoir des causes d'origine environnementale ou sociétale. Ces risques dits « RSE » ont fait l'objet d'une analyse détaillée afin de sélectionner les principaux risques RSE au sens de la Déclaration de Performance Extra-Financière, sur la base des travaux des experts du Groupe, en lien avec la Direction du *Risk Management*, et en cohérence avec le modèle d'affaires du Groupe détaillé au sein du chapitre 1 du présent document. Ces travaux se sont également appuyés sur l'analyse de matérialité en matière de Développement Durable, les cartographies réalisées au niveau du Groupe en matière de Droits Humains et de corruption, et également réalisées par chacun des pays en matière de corruption, ainsi que sur l'analyse des risques réalisée dans le cadre du Plan de Vigilance (voir paragraphe 2.8.4 « *Plan de Vigilance* ».)

Les principaux risques ont été validés au plus haut niveau de responsabilité de l'organisation par les Directions Générales qui en ont la charge.

Les politiques du Groupe, détaillées au sein du paragraphe 3.3, répondent ainsi à la nécessité de prévenir et d'atténuer la survenance de ces principaux risques. Ces politiques s'inscrivent également dans une démarche volontariste qui prend en compte les attentes de ses parties prenantes.

## 3.2.2. PRINCIPAUX RISQUES EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE, DROITS HUMAINS ET CORRUPTION

Les principaux risques en matière de responsabilité sociale, environnementale, Droits Humains et corruption identifiés par le Groupe L'Oréal, dans le cadre rappelé au paragraphe 3.2.1, sont détaillés ci-après. Les politiques du Groupe, détaillées au sein du paragraphe 3.3, répondent notamment à la nécessité d'identifier ces principaux risques, de les prévenir et d'atténuer leur survenance.

S'agissant des principaux risques environnementaux, la notion de risque comprend à la fois les risques liés aux incidences de l'activité du Groupe sur son écosystème et les risques d'impact du changement climatique sur le modèle d'affaires, l'activité et les performances financières du Groupe [3].

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques auxquels est exposé le Groupe, ces politiques doivent contribuer à une croissance durable du Groupe dans un environnement de contrôle adapté à ses métiers. Il existe toutefois des limites inhérentes à tout système et processus. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison de défaillances techniques ou humaines.

*(1) L'abréviation « RSE » renvoie à la Responsabilité sociale, environnementale et sociétale.*
*(2) DPEF - Établie en application notamment de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, issu de l'ordonnance n°2017-1180 ayant transposé la Directive 2014/95/UE du Parlement Européen et du Conseil du 22 octobre 2014 portant sur la publication d'informations non financières.*
*(3) Conformément à la recommandation AMF n°2018-12 du 29 octobre 2018.*

## Principaux risques environnementaux

### Risques industriels

Comme pour toute activité de production, de distribution, de recherche et d'administration générale, L'Oréal est exposé à des enjeux de sécurité et d'environnement : incendie, explosion, défaillance technique des installations ou de leur exploitation (telles que celles dédiées aux traitements des effluents et/ou leurs rejets, ou lors de la gestion des travaux réalisés sur ses sites par exemple). Même si l'industrie cosmétique a un profil de risque industriel limité, ces événements peuvent engendrer des pollutions accidentelles (eaux de surface et souterraines, air, sols) au sein des sites du Groupe ou à l'extérieur de ceux-ci. Le risque de pollutions ne peut donc être totalement exclu.

### Risques d'origine naturelle

Le Groupe est exposé à des risques d'origine naturelle dans de nombreux pays. Il s'agit de risques liés d'une part à l'occurrence de phénomènes météorologiques extrêmes tels que cyclones ou inondations, et d'autre part à des risques résultant d'évolutions long terme du climat tels que la hausse moyenne des températures, un changement notable du niveau des précipitations ou une réduction de l'eau disponible. Pour assurer l'activité commerciale du Groupe, les produits fabriqués doivent être disponibles sur le marché à des dates prévues pour respecter les demandes des clients et les plans de lancement, dans un marché des cosmétiques exigeant toujours plus de réactivité. De ce fait, un arrêt majeur d'activité sur une usine ou une centrale de distribution pourrait être préjudiciable à la réalisation des objectifs commerciaux.

Ces risques peuvent impacter le Groupe directement sur ses sites, ou indirectement *via* les sites de fournisseurs et sous-traitants, contraignant alors la disponibilité des matières premières ou des articles de conditionnement nécessaires à la fabrication des produits. Ainsi, une hausse exceptionnellement forte du prix des matières premières de base du fait de leur raréfaction, ou des coûts de l'énergie nécessaire à leur production en raison de taxations carbone, voire leur indisponibilité totale ou la défaillance de fournisseurs en résultant, pourraient affecter la performance du Groupe.

### Risques liés à l'utilisation et à la fin de vie des produits

L'usage des produits cosmétiques et leur élimination après usage par les consommateurs et les clients professionnels (principalement les coiffeurs et les esthéticiennes) génèrent des impacts environnementaux. Les formules dites « rincées » (les shampoings notamment) nécessitent de l'eau pour leur utilisation par exemple, et les ingrédients entrant dans leur composition se retrouvent après usage dans les eaux usées domestiques, dont les traitements dépendent des systèmes d'assainissement en place selon les zones géographiques concernées. Une prise en compte insuffisante de ces impacts liés à la phase d'usage lors de la conception des produits L'Oréal pourrait représenter un risque dans certaines zones du monde concernées par un accès à l'eau difficile (stress hydrique, qualité de l'eau potable, etc.). De même, l'utilisation de contenants majoritairement en plastique peut représenter un risque environnemental relatif au devenir de ce déchet plastique, dépendant notamment des filières de collecte et de traitement disponibles.

### Risque lié à l'évolution des attentes des parties prenantes et des consommateurs en matière de performance environnementale et sociale

Le Groupe anticipe que les choix de consommation pourraient être influencés de manière croissante par l'impact carbone des produits et la performance environnementale globale des industriels, alors que certaines catégories de consommateurs deviennent plus soucieuses de l'impact de leurs décisions d'achats. Si le Groupe ne parvenait pas à anticiper l'évolution de ces comportements, à répondre aux attentes de parties prenantes, à relever les grands défis environnementaux et sociaux, et à y répondre notamment par une innovation produits adaptée, une contribution importante vers une économie bas carbone et par la préservation de l'eau et des ressources naturelles, sa performance et sa réputation pourraient en être affectées.

### Risque de non-conformité réglementaire

L'Oréal opère au travers de filiales qui sont situées dans de nombreux pays. Comme toute entreprise, L'Oréal est soumis à des lois et réglementations locales très diverses, en constante évolution dans les domaines de la sécurité et de l'environnement, notamment la lutte contre le changement climatique, la préservation de la ressource en eau et la biodiversité. Ceci l'expose à un risque de non-conformité réglementaire ou d'augmentation des coûts de mise en conformité de ses activités dans un contexte global de multiplication des normes.

## Principaux risques sociaux

### Risque santé et sécurité des collaborateurs

La préservation de la santé et de la sécurité des collaborateurs est une priorité pour L'Oréal et fait partie intégrante de la politique Environnement Hygiène Sécurité (EHS) et de la politique Relations Humaines et Sociales du Groupe. Néanmoins, le risque d'accidents du travail ou de maladies professionnelles ne peut pas être totalement exclu.

### Risque de gestion des ressources humaines

L'une des clés de la réussite de L'Oréal réside dans le talent de ses collaborateurs. Si L'Oréal ne parvenait pas à identifier, attirer, retenir et former des collaborateurs compétents, au comportement responsable, notamment dans le contexte de transformation digitale, le développement de ses activités et de ses résultats pourrait en être affecté.

La gestion des ressources humaines est notamment liée au recrutement, au développement, à l'engagement collectif, à la rétribution, la diversité et l'inclusion des collaborateurs du Groupe.

### Principaux risques en matière de Droits Humains

L'Oréal a procédé en 2017 à une analyse visant à identifier les risques d'atteinte aux Droits Humains et Libertés Fondamentales qui sont les plus exposés aux incidences négatives les plus graves pouvant résulter des activités et des relations commerciales de l'entreprise. L'identification de ces risques a fait l'objet d'une large consultation des entités du Groupe les plus directement concernées (plus de 300 collaborateurs consultés à travers le monde). L'évaluation des risques en matière de Droits Humains s'appuie également sur les indicateurs Verisk Maplecroft [1].

Le résultat de cette analyse de risques est repris dans la politique Droits Humains et concerne :

- le droit à la santé des consommateurs (qualité et sécurité des produits, promotion de comportements sains et notamment la lutte contre les troubles de l'alimentation) et le respect de leur vie privée (protection des données personnelles) ;
- les Droits Humains des collaborateurs L'Oréal et des salariés des fournisseurs du Groupe dans le cadre de leurs conditions de travail (absence de travail des enfants, de travail forcé, de discrimination et de harcèlement sexuel ou moral, respect de leur liberté d'association et droit à la négociation collective, de leur vie privée et de leur santé) ;
- les Droits Humains des communautés potentiellement impactées par les activités du Groupe (respect de l'environnement, droit d'accès à l'eau, prise en compte des Droits Humains dans le choix des matières premières et notamment le droit d'accès des populations locales à leur terre et au respect de leurs connaissances traditionnelles dans le cadre du protocole de Nagoya) ;
- le droit des femmes dans la mesure où elles peuvent être confrontées à un risque plus élevé d'incidence négative en matière de Droits Humains.

Au niveau local, un outil permet aux Patrons de Pays d'évaluer les risques éthiques éventuels (y compris en matière de Droits Humains) au niveau local. Depuis 2013, 92 % des Pays [2] ont procédé à leur auto-évaluation des risques éthiques.

L'analyse du risque au niveau des fournisseurs et sous-traitants est effectuée par la Direction des Achats.

### Principaux risques en matière de corruption

L'Oréal opère dans de nombreux pays où les risques de corruption sont parfois importants et pourraient conduire des collaborateurs de L'Oréal, mais aussi des tiers agissant en son nom ou pour son compte, directement ou indirectement, volontairement ou involontairement, à des pratiques contraires aux principes éthiques du Groupe et aux réglementations en vigueur. La corruption prend diverses formes qui ne sont pas nécessairement aisées à discerner pour les collaborateurs. À titre d'exemple, l'échange de cadeaux ou d'invitations de valeur excessive pourrait être considéré comme de la corruption.

L'évaluation des risques de corruption se matérialise par une cartographie spécifique, réalisée au niveau Groupe et par chaque pays dans son contexte local.

Les activités du Groupe impliquent notamment des relations avec :

- les autorités publiques et leurs représentants, soit directement, soit *via* des intermédiaires ou des associations professionnelles, par exemple pour obtenir des autorisations nécessaires à l'exercice des activités du Groupe. Les pays où opère le Groupe doivent être accompagnés dans la lutte contre la corruption publique ;
- les clients et fournisseurs du Groupe ;
- des journalistes, médecins, etc. à qui des produits peuvent être proposés afin qu'ils puissent les recommander. Des relations sont également entretenues avec des tiers qui, au-delà des produits, portent des avis divers ou généraux sur la Société. Tout agissement qui pourrait être considéré comme ayant pour but d'amener les personnes concernées à manquer à leur obligation de loyauté doit être évité.

Toute violation des principes du Groupe en matière de prévention de la corruption peut porter préjudice à L'Oréal ainsi qu'à ses partenaires. Réciproquement, tout manquement d'un partenaire peut être préjudiciable à L'Oréal.

*(1) Verisk Maplecroft est un cabinet de conseil en stratégie et analyse des risques, internationalement reconnu, qui fournit un large portefeuille d'analyses des risques, dont les risques liés aux Droits Humains.*
*(2) Hors L'Oréal Caribe et les entités L'Oréal en France.*

# 3.3. LES POLITIQUES, LES INDICATEURS DE PERFORMANCE ET LES RÉSULTATS

## 3.3.1. POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE

L'Oréal, dont la stratégie est l'Universalisation, lie intimement sa performance économique à sa performance environnementale et sociale. Engagé de longue date dans la réduction de son empreinte environnementale, le Groupe a l'ambition de figurer parmi les entreprises exemplaires en la matière en prouvant qu'il est possible de décorréler croissance et impact, et de contribuer positivement à son écosystème, partout dans le monde.

L'Oréal a ainsi renforcé en 2013 ses ambitions environnementales en lançant le programme *Sharing Beauty With All* articulé autour de quatre piliers : « Innover durablement », « Produire durablement », « Consommer durablement » et « Partager la croissance ». En 2015, le Groupe a annoncé son ambition de devenir une entreprise *Carbon Balanced* d'ici fin 2020. En 2016, un programme a été déployé au sein de *Sharing Beauty With All* : *Working Sustainably*. Il intègre les sites administratifs et centres de recherche dans le processus d'amélioration des impacts environnementaux et sociaux de L'Oréal. En 2017, à travers son adhésion au programme *Science Based Targets*, initiative du CDP, du Pacte Mondial des Nations Unies, du World Resources Institute et de l'ONG WWF, L'Oréal prévoit de réduire d'ici fin 2030 ses émissions globales de carbone de 25 % par rapport à 2016 et fait un pas supplémentaire dans l'intégration de sa politique environnementale au service d'un enjeu collectif majeur, la lutte contre le changement climatique. Pour aller plus loin, en 2018, L'Oréal est devenu *core-member* de la Fondation Ellen MacArthur avec l'ambition d'avoir 100 % des emballages plastique rechargeables, réutilisables, recyclables ou compostables d'ici à 2025.

L'ensemble de ces programmes a permis à L'Oréal d'élargir son périmètre d'intervention. Au-delà de son engagement à préserver la santé et la sécurité de ses collaborateurs et à maîtriser l'impact de ses sites sur leur milieu, le Groupe a mis en place une politique ambitieuse pour réduire son empreinte environnementale en préservant les ressources naturelles (énergie, eau, matières, biodiversité) sur l'ensemble des sites opérés et tout au long du cycle de vie des produits, depuis l'approvisionnement des matières premières jusqu'à la fin de vie des produits. L'Oréal associe de plus en plus ses fournisseurs à cette démarche, en partageant ses ambitions et bonnes pratiques, avec la vision d'une politique environnementale globale et inclusive.

### 3.3.1.1. Une politique EHS ambitieuse et partagée par tous

Entreprise pionnière et responsable, L'Oréal applique une politique ambitieuse en matière d'Environnement (E), d'Hygiène (H) et de Sécurité (S) afin de minimiser son impact sur l'environnement et de garantir la sécurité et la santé des collaborateurs [1], des clients et des communautés auprès desquelles le Groupe exerce ses activités.

Cela se traduit, depuis de nombreuses années, par une volonté de maîtriser systématiquement les risques liés à la sécurité des personnes et à l'environnement, inhérents aux activités du Groupe. Toute implantation ou rénovation de site, tout lancement de nouveaux équipements ou de procédés de fabrication, toute modification dans les *process* industriels font ainsi l'objet d'une évaluation des risques et de plans d'actions permettant d'en réduire les impacts potentiels.

Cet engagement a abouti au déploiement de la politique EHS du Groupe sur l'ensemble de son activité, mais aussi au-delà. En effet, le Groupe veille à la conformité réglementaire de ses activités, au respect de ses propres standards sur ses sites (industriels, administratifs, laboratoires de recherches, boutiques), et s'assure chez ses sous-traitants et fournisseurs du respect de la sécurité des personnes et de l'environnement à travers un programme d'audits qui leur est dédié.

*(1) La politique Hygiène et Sécurité répondant au risque de santé et de sécurité des collaborateurs (« Principaux risques sociaux », paragraphe 3.2.2) est présentée et détaillée au sein de la politique des Relations Humaines (paragraphe 3.3.2).*

## UN SYSTÈME CONSTRUIT DEPUIS DE NOMBREUSES ANNÉES

| | | |
|---|---|---|
| Trois « A » obtenus dans le cadre du CDP pour la troisième année<br>Atteinte de l'objectif « 0 » déchet en décharge pour les sites industriels<br>Triple reconnaissances RoSPA<br>Lancement de GHAP (nouveau SHAP général) | 2018 | |
| | 2017 | Trois « A » obtenus dans le cadre du CDP pour la deuxième année<br>Validation des *Sciences Based Target*<br>Première *Dry Factory* dans le Groupe et 1er site administratif certifié ISO 50 001<br>Lancement du *Energyscan*<br>Programme *Safe@Work / Safe@Home*<br>Lancement du programme LIFE |
| Trois « A » obtenus dans le cadre du CDP | 2016 | |
| | 2015 | Atteinte de l'objectif « zéro déchet en décharge » pour les usines |
| Atteinte de l'objectif - 50 % d'émissions de $CO_2$ vs 2005 pour les usines et centrales<br>Lancement de certification ISO 50001 des usines | 2014 | |
| | 2013 | Lancement du programme SBWA et nouveaux engagements pour la réduction de l'empreinte environnementale des Opérations<br>Lancement du *Waterscan*<br>Déploiement du Manuel EHS |
| Création de la fonction EHS dans les boutiques L'OREAL | 2012 | |
| | 2011 | Lancement du programme *Ergonomic Attitude* |
| Création des Audits Culture EHS | 2010 | |
| | 2009 | Première réponse au CDP Supply Chain pour les fournisseurs du Groupe<br>Premiers engagements environnement du Groupe : - 50 % des émissions de $CO_2$, consommation d'eau, et génération de déchets entre 2005 et 2015<br>Lancement des outils MESUR et SIO pour la Sécurité |
| Évaluation du Bilan Carbone du Groupe | 2008 | |
| | 2007 | Mesure et reporting des émissions de $CO_2$ (Scope 1 & Scope 2)<br>Certification OHSAS des usines |
| 1er objectif environnement pour le Groupe (réduction de la consommation d'énergie) | 2004 | |
| | 2003 | Certifications 14 001 des Usines<br>Création des fonctions EHS sur les sites R&I et sites administratifs<br>Création des premières procédures pour la R&I |
| Renforcement des Audits EHS par la présence d'experts locaux externes | 2001 | |
| | 2000 | Organisation d'une gouvernance EHS mondiale : une équipe *Corporate* et un Directeur EHS de zone<br>Lancement des outils SHAP et Arbre des causes |
| Premiers Audits EHS | 1996 | |
| | 1993 | Création des *Awards* EHS Internes |
| 1er Séminaire EHS<br>Lancement des visites prévention incendie sur sites | 1992 | |
| | 1991 | Création du département « Risques industriels » des Opérations et de la fonction ETNEHS dans les sites<br>Création des premières procédures EHS et reporting EHS |

*CDP : Carbon Disclosure Project.*

*Energyscan : Outil permettant de quantifier les économies possibles de l'énergie utilisée dans une usine.*

*ETNEHS : Entretien Travaux Neuf Environnement Hygiène Sécurité.*

*GHAP : General Hasard Assesment Procedure.*

*MESUR : Manager Efficacement la Sécurité en Utilisant la Reconnaissance et le Recadrage.*

*RoSPA : The Royal Society for the Prevention of Accidents.*

*Science Based Targets : Engagement de réduction des émissions des gaz à effet de serre sur le long terme, conformément aux accords de Paris sur le climat.*

*SHAP : Safety Hazards Assessment Procedure.*

*SIO : Safety Improvement Opportunity.*

*Waterscan : Outil permettant de quantifier les économies possibles de l'eau utilisée dans une usine.*

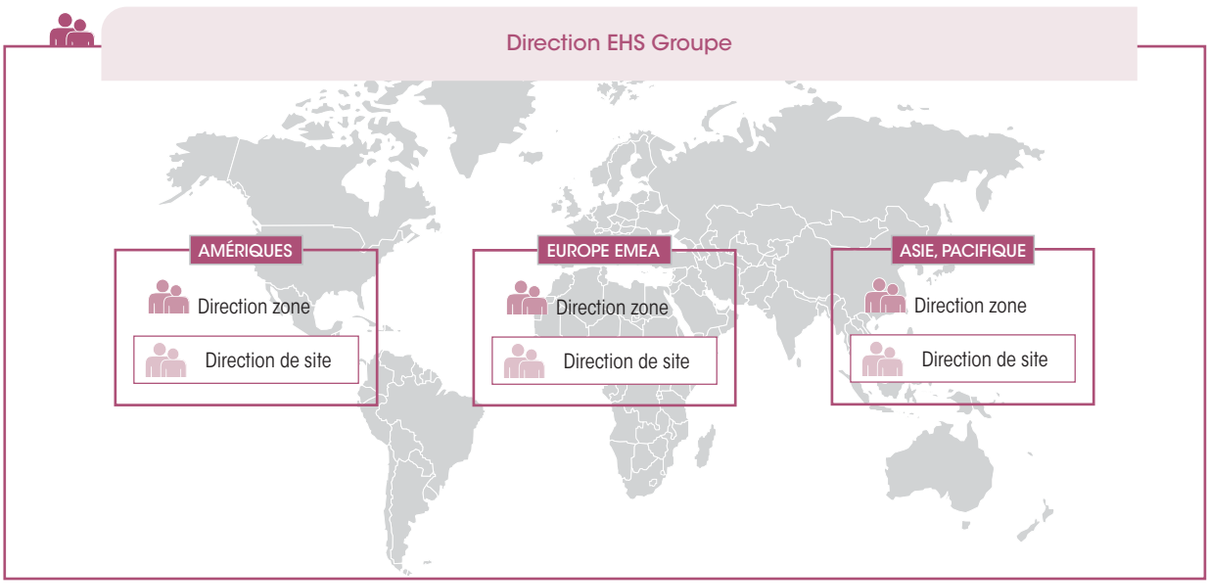
La politique EHS du Groupe repose sur un ensemble de standards aux exigences élevées, regroupés dans un manuel EHS qui fait référence pour tous les sites à travers le monde. Si la connaissance et le respect de ces procédures sont fondamentaux, l'amélioration durable des résultats sécurité et de la performance environnementale passe essentiellement par la diffusion d'une culture EHS pérenne auprès de chaque employé et par de grands programmes d'actions visant à l'amélioration de la sécurité et de l'impact environnemental de ses activités. Un programme de formations dédié a été bâti dans le but de transmettre cette culture EHS tout au long de la ligne hiérarchique. Enfin, en cohérence avec l'ensemble de la démarche, un système d'audits, qui mixe à la fois l'évaluation des « risques » et de la « culture », permet d'évaluer la conformité des activités aux principales exigences réglementaires, la bonne application des standards du Groupe et le niveau de diffusion de la culture EHS.

### *Une organisation mondiale et un manuel de référence*

L'organisation EHS, sous la responsabilité des Opérations, est bâtie en adéquation avec l'organisation mondiale du Groupe : elle comprend une Direction Métier Groupe, des organisations miroirs dans chaque zone géographique et des responsables dans chaque site.



## ORGANISATION MONDIALE EHS




*1 Direction Métier au niveau mondial* — *Des organisations miroirs dans chaque Zone / Division* — *Des responsables dans chaque site*

En support de cette organisation, le manuel EHS est l'outil de référence des sites du Groupe. Il est essentiel à l'amélioration de leurs performances et au respect des principaux engagements EHS : tendre vers zéro accident pour le Groupe et réduire l'empreinte environnementale des sites (cf. paragraphe « Une démarche d'amélioration continue »). Il définit le système de management EHS et les responsabilités partagées à tous les niveaux de l'organisation, jusqu'aux responsabilités opérationnelles :

| | |
|---|---|
| **Direction Générale** | Le Directeur Général des Opérations, rattaché au Président-Directeur Général, est responsable de l'Environnement, de l'Hygiène et de la Sécurité pour le Groupe. |
| **Directeurs de sites (usines, centrales de distribution, sites administratifs, centres de recherche)** | Ils sont responsables du déploiement et de l'efficacité de la mise en œuvre des politiques définies.<br>Leur rémunération est en partie liée à leurs performances sur le plan de l'Environnement, de l'Hygiène et de la Sécurité. |
| **Responsables EHS** | Des managers dédiés au respect de la politique EHS assurent la conformité aux réglementations locales ainsi que le déploiement des règles, des procédures Groupe et des objectifs de performances associés dans toutes les entités du Groupe. |

Le manuel EHS détermine en outre les mesures à appliquer pour contrôler les installations et les activités, conduisant notamment à réduire au minimum les risques d'atteinte aux personnes, à l'environnement et aux biens [1]. Il couvre en particulier les domaines suivants :

- la sécurité des personnes et des biens ;
- la protection incendie ;
- la maintenance et les travaux ;
- les risques de pollution ;
- l'efficacité de l'utilisation des ressources, consommation d'eau et d'énergie ;
- les émissions de gaz à effet de serre, rejets d'effluents, génération et traitement des déchets.

Cette politique est accompagnée d'un *reporting* mensuel d'indicateurs détaillés qui permettent de contrôler l'évolution des résultats sur chacun de ces domaines et de relever les anomalies et les incidents.

Ce manuel EHS est déployé dans tous les sites industriels, les centres de recherche, ainsi que les sites administratifs. Son déploiement est en cours dans les boutiques.

### *Des formations à la politique et aux pratiques EHS*

Des formations dédiées à la politique et aux pratiques EHS de L'Oréal ont été mises en place à tous les niveaux hiérarchiques. Elles constituent une des clés de voûte de la mise en œuvre des dispositifs d'identification et de mise sous contrôle des risques, et du déploiement de la culture EHS dans toutes les entités du Groupe avec pour principaux objectifs :

- définir et partager la vision, les enjeux et les valeurs EHS à l'échelle du Groupe ;
- permettre aux managers de mettre en œuvre efficacement la politique EHS au sein de leurs entités ;
- identifier les risques EHS inhérents à un rôle, une tâche, un comportement ou à l'utilisation d'un équipement et mettre en place des mesures préventives et correctives adaptées ;
- permettre aux managers d'identifier dans leurs activités les actions participant à l'amélioration de la performance EHS de leur site.

| Formation | OBJECTIF | PROFILS CONCERNÉS | RÉSULTATS 2018 |
|---|---|---|---|
| EHS expertise | Garantir un haut niveau d'expertise pour les responsables EHS dans le Groupe | Équipes EHS | 44 personnes formées dans le monde |
| Leadership & Safety culture EHS for DOP | Former des managers à la culture EHS de leur unité | Top managers<br>DOP (Directeurs des Opérations) | 60 personnes formées dans le monde<br>41 personnes formées dans le monde |
| EHS *Opérations & Labs* EHS for stores | | Managers et superviseurs opérationnels | 147 personnes formées dans le monde |
| | | Managers des boutiques en propre | 41 personnes formées dans le monde |
| Programme *Ergonomic Attitude* | Former aux enjeux de santé et de sécurité spécifiques aux sites des Opérations | Experts, managers et employés | 50 experts et 2 286 employés formés (managers, techniciens, etc.) |

Au-delà de ces formations spécialisées, chaque nouvel employé L'Oréal reçoit, avant sa prise de poste, une formation générale et une formation spécifique à son poste de travail intégrant les règles EHS du Groupe.

### *Un programme d'audits à l'échelle mondiale*

Afin de s'assurer du respect de la politique EHS du Groupe, un système d'audit mondial est en place depuis 1996 et a été renforcé depuis 2001 avec la présence d'auditeurs externes, experts des contextes et des réglementations locales. Ces audits ont lieu régulièrement sur chacun des sites L'Oréal : tous les 3 ans pour les sites de production et tous les 4 ans pour les centrales de distribution, sites administratifs, et centres de recherche. Une visite de suivi est programmée dès l'année suivante pour les sites qui le nécessitent.

Il existe différentes typologies d'audits appelés « risques », « culture », ou « mixtes », mis en œuvre selon la maturité et le type d'activité des sites. Ceux-ci évaluent notamment :

- la conformité des pratiques et des installations aux exigences significatives des réglementations locales et aux procédures et règles du Groupe ;
- les progrès en matière de performances environnementales, d'hygiène et de sécurité ;
- les risques significatifs que les sites pourraient présenter en matière d'EHS ;
- le niveau de management et de déploiement de la culture EHS sur les sites.

L'Oréal partage également avec ses sous-traitants l'objectif d'amélioration des performances en matière d'environnement, d'hygiène et de sécurité. Des audits sont ainsi réalisés par des tiers indépendants sur les sites de sous-traitance de production ou de logistique, selon des critères définis par L'Oréal et semblables à ceux utilisés pour les entités du Groupe.

*(1) En collaboration, pour les biens, avec les Départements Sûreté et Immobilier.*

## TYPOLOGIE DES AUDITS RÉALISÉS EN 2018

| | OBJECTIFS | MÉTHODOLOGIE | AUDITS 2018 |
|---|---|---|---|
| **Audits risques** | S'assurer que les équipements techniques, les procédés et les modes opératoires mis en œuvre par le management et confiés aux collaborateurs, ne présentent pas de risque d'atteinte à leur santé, leur sécurité et à l'environnement.<br>S'assurer que les sites sont conformes aux exigences significatives réglementaires de ses activités.<br>Donner à la Direction Générale du Groupe une connaissance objective des risques dans les domaines EHS sur les sites L'Oréal et apporter l'assurance qu'ils sont sous contrôle. | Ces audits couvrent l'ensemble des activités internationales. Ils sont menés par des experts externes et indépendants. | Ces audits risques ont été réalisés dans 4 centrales de distribution. |
| **Audits culture EHS** | Mesurer et développer le *leadership* du management et la culture EHS en interne afin que l'EHS soit au cœur de la responsabilité de l'ensemble des managers opérationnels. | Tous les sites industriels et centres de recherche du Groupe font l'objet d'audits culture EHS réguliers. Ces audits sont menés par des spécialistes EHS internes, et 20 à 30 % des effectifs du site sont reçus en entretien. | Ces audits culture EHS ont été menés dans 4 sites administratifs. |
| **Audits mixtes risques et culture EHS** | Combinaison de l'audit risques et de l'audit culture. | Cet audit combiné est réalisé avec l'aide d'experts externes et indépendants pour la partie risques et par des équipes internes pour la partie culture. | Ces audits mixtes ont été menés dans 4 usines, 7 centrales de distribution, 2 centres de recherche et 3 sites administratifs (dont l'un est administratif et centre de recherche). |
| **Audits combinés Qualité, Environnement, Hygiène, Sécurité et Performance** | Optimiser les audits métiers pour un site en combinant les différents programmes d'audits Opérations existants. | Cet audit est réalisé pour les usines sur la base des référentiels de chacun des métiers EHS, Qualité, et Performance, avec l'aide d'experts externes et indépendants pour la partie risques EHS et d'experts internes pour chacun des domaines audités. | Ces audits combinés ont été menés dans 10 usines (risques et culture), 1 usine (culture), 2 centrales de distribution (risques et culture). |
| **Audits immobiliers** | Vérifier la conformité des bâtiments selon les procédures immobilières du Groupe, la bonne réalisation des opérations de rénovation ou d'extension et la bonne conservation du patrimoine. Depuis 2009, les audits comportent un volet additionnel : qualité de l'air intérieur et performance énergétique. | La Direction de l'Immobilier réalise chaque année et par rotation des audits du patrimoine immobilier avec l'aide d'experts externes et indépendants. | 1 site a été audité. |
| **Audits des sous-traitants industriels** | Vérifier les conditions de production des sous-traitants industriels du Groupe (fabrication de produits, notamment produits aérosols, inflammables, etc.). | Ces audits sont menés avec l'aide d'experts externes et indépendants. Si besoin, un audit de suivi est planifié. | 55 sites ont été audités. |
| **Audits des sous-traitants logistiques** | L'objectif est d'évaluer le niveau de management EHS du site et d'identifier la présence de risques insuffisamment maîtrisés. | Ces audits sont menés avec l'aide d'experts externes et indépendants.<br>L'évaluation du site suite à l'audit détermine son plan d'action ainsi que la fréquence des audits à venir. | 23 sous-traitants logistiques ont été audités. |

En complément à ces programmes, des visites de prévention sont régulièrement réalisées par des experts des compagnies d'assurance du Groupe dans le cadre des polices d'assurance externes Environnement et Incendie. En 2018, 5 usines, 1 centrale de distribution et 1 laboratoire ont été visités dans 3 pays pour les risques environnementaux (France, États-Unis, Russie) et 17 sites en ce qui concerne la prévention incendie dans 10 pays (Allemagne, Chine, Espagne, France, Inde, Indonésie, Pays-Bas, Pologne, Turquie, États-Unis).

96 % des audits présentés ci-dessus comportent un volet risques qui est toujours réalisé par des auditeurs externes, indépendants et spécialisés dans le domaine audité.

### *Une démarche d'amélioration continue*

Le déploiement des standards, la diffusion de la culture EHS L'Oréal et le système de Gouvernance en place contribuent à l'amélioration continue de la performance EHS du Groupe. Les grandes évolutions pouvant intervenir dans le cadre des opérations du Groupe sont également intégrées avec cette même volonté ; qu'il s'agisse de la construction d'une nouvelle usine, de l'achat de nouveaux équipements ou de la définition de nouveaux *process*, chaque réalisation industrielle est une opportunité de réduction de l'empreinte environnementale et des risques de sécurité.

Enfin, certains grands programmes au sein de l'EHS, ou plus globalement dans le Groupe, sont des vecteurs de progrès dans les domaines de la sécurité ou de l'environnement dans toutes les entités, et font l'objet de plans détaillés d'amélioration dont l'efficacité est évaluée lors des audits.

### Le programme LIFE (*Life threatening Incidents or Fatality Event)*

Ce programme couvre pour l'ensemble des sites L'Oréal les activités dont les risques pourraient, s'ils n'étaient pas maîtrisés, entraîner une blessure ou une maladie graves. Il prolonge dans la durée l'ambition de tendre vers « zéro accident », en garantissant la durabilité des actions et en définissant les exigences de préparation aux situations d'urgence après un incident. Ce programme est soutenu par une campagne de communication sur 3 ans relayée par les managers, pour couvrir les 10 familles identifiées de risques LIFE.

### Le programme *Sharing Beauty With All*

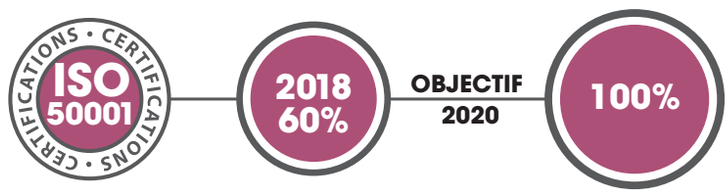
Le volet « Produire durablement » de ce programme contribue à l'amélioration continue de la performance environnementale des sites industriels depuis plusieurs années, à travers notamment la définition et la diffusion des meilleures pratiques en termes d'efficacité énergétique, d'émissions de $CO_2$, de consommation d'eau et de ressources, de réduction et de traitement des déchets. Il définit des objectifs de réduction entre 2005 et 2020 de 60 % des émissions de $CO_2$ en valeur absolue, de 60 % de la consommation d'eau en litre par produit fini, et de 60 % de la génération de déchets en gramme par produit fini avec plus aucun déchet mis en décharge.

De grandes réalisations et innovations technologiques ont été menées dans chacun des quatre domaines ($CO_2$, eau, déchets, biodiversité), certaines mettant en œuvre des solutions entièrement intégrées prenant en compte l'ensemble des impacts environnementaux. Des usines, comme celles de Libramont (Belgique), Burgos (Espagne) ou Settimo (Italie), disposent ainsi d'installations sur site permettant de produire de l'énergie d'origine renouvelable (biométhanisation, biomasse, photovoltaïque), de traiter et de recycler une partie des eaux industrielles et de réduire à la source la génération de déchets tout en favorisant leur valorisation.

Le volet *Working Sustainably* de ce programme objective l'amélioration continue de la performance environnementale des sites administratifs et centres de recherche. Il prévoit des cibles de réduction entre 2016 et 2020 de 60 % des émissions de $CO_2$ en valeur absolue, de 20 % de la consommation d'énergie en kWh par 100 heures travaillées, de 20 % de la consommation d'eau en litre par 100 heures travaillées, et de 20 % de la génération de déchets en kilogramme par 100 heures travaillées, avec plus aucun déchet mis en décharge. Il a vocation à renforcer l'engagement des sites administratifs et des centres de recherche en matière environnementale et à les encourager à identifier et formaliser des plans d'améliorations. Il s'agit également d'engager les collaborateurs de ces sites à développer des comportements éco-responsables. Le centre de recherche de Chevilly-Larue a par exemple développé un programme d'intégration de la biodiversité locale, reconnu en 2015 par le ministère de l'écologie au travers du prix « Entreprises et Environnement ». Ce site est en outre devenu en 2018, « sanctuaire pour l'avifaune » au travers de la démarche refuge de l'ONG LPO (Ligue pour la Protection des Oiseaux).

Le Groupe s'est engagé dans un processus de certification ISO/OHSAS afin d'ancrer durablement la performance EHS sur ses sites industriels :

- L'Oréal s'est engagé depuis 2003 dans la certification ISO 14001 « Management environnemental » de toutes ses usines. À fin 2018, 85 % des usines sont certifiées ISO 14001, soit 34 usines sur 40. Au cours des prochaines années, les dernières usines acquises ou construites récemment seront certifiées ISO 14001 ;
- le Groupe a lancé en 2015 un programme de certification ISO 50001 « Management de l'énergie » avec l'objectif de certifier, selon une feuille de route définie, l'ensemble de ses usines d'ici à 2020. À fin 2018, 60 % des usines sont certifiées ISO 50001, soit 24 usines, dont 18 en Europe, 3 aux États-Unis, 1 au Brésil, 2 en Chine.




Certains sites administratifs et centres de recherche ont également initié cette démarche. Le site de Madrid a été le premier site administratif du Groupe à être certifié ISO 50001 en 2017.

- L'Oréal s'est engagé depuis 2007 dans la certification OHSAS18001 puis ISO 45001, « management de la santé et de la sécurité au travail » de toutes ses usines. À fin 2018, 83 % des usines du Groupe sont certifiées OHSAS 18001 ou ISO 45001, soit 33 sites.

Un système de communication interne au Groupe existe afin que chaque site soit informé de la survenance d'accidents, presque accident ou incident significatif. Une communication spécifique est diffusée mondialement afin que les faits et les enseignements à retenir, les règles existantes, et les nouvelles exigences à appliquer soient pris en compte.

### *Un processus d'intégration des nouveaux sites*

Le Groupe acquiert régulièrement de nouveaux sites. Un processus formel d'intégration permet alors un accompagnement renforcé de ces sites [1] afin qu'ils entrent en conformité avec l'ensemble des exigences EHS définies, et mettent sous contrôle les risques potentiels.

Cette démarche a pour vocation de permettre à ces sites d'atteindre rapidement le niveau de performance attendu par le Groupe. Elle comprend :

1. Un audit de conformité réglementaire réalisé par un tiers indépendant dans les 6 mois suivant l'acquisition ;
2. Le déploiement des *process* EHS décrits ci-dessus (manuel EHS, *reporting* EHS, formations, programme d'audits) ;
3. Un suivi de l'intégration dans le Groupe.

## 3.3.1.2. Maîtriser les risques et l'impact des sites sur leurs milieux

Le Groupe prévient de manière systématique les impacts environnementaux de ses activités sur les lieux où elles s'exercent, que ceux-ci concernent les sols, l'eau ou l'air.

### *Maîtriser et limiter les risques sur le milieu*

Chaque site dispose d'une analyse environnementale générale qui doit être mise à jour au moins une fois tous les trois ans ou chaque fois qu'un changement significatif intervient.

Toutes les activités effectuées par les employés (permanents ou temporaires) sont couvertes par une analyse des aspects environnementaux, y compris les activités routinières et de maintenance. Les mesures préventives décrites dans les procédures internes doivent être respectées afin d'éviter toute pollution (sols, eaux de surface, eaux souterraines, air, etc.). Des plans d'intervention en cas d'événements accidentels sont prévus et font l'objet de formation auprès des personnes concernées. La bonne mise en place de ces dispositions est vérifiée lors des visites préventives des assureurs et des audits EHS périodiques.

Selon les sites, si des risques significatifs sont identifiés ou si la réglementation ou les standards L'Oréal imposent des exigences spécifiques, une évaluation plus détaillée est effectuée pour les activités concernées. Des plans d'actions adaptés, voire des actions immédiates si nécessaire, sont mis en œuvre pour réduire ces risques significatifs à un niveau acceptable.

Toute implantation ou rénovation de site, toute mise en œuvre de nouveaux équipements ou procédés de fabrication, toute modification dans les *process* industriels font également l'objet d'évaluation des risques et de plans d'actions permettant d'en réduire les impacts potentiels.

De même, lors de l'acquisition d'un terrain ou de bâtiments, L'Oréal veille à réaliser une *due diligence* qui intègre notamment la revue des aspects environnementaux.

### *Utilisation des sols*

Les engagements de L'Oréal en matière d'utilisation des sols reposent sur les fondamentaux suivants :

- établir un inventaire écologique du site. Cet inventaire a pour objectif de préserver, restaurer et développer la biodiversité du site dans son écosystème. Cet inventaire est réalisé par un expert local et s'appuie sur le référentiel SITESv2 (*Reference Guide for Sustainable Land Design and Development*) qui est aligné avec la certification environnementale LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*) ;
- réduire l'impact de la construction sur l'environnement, par exemple, en utilisant une zone déjà développée industriellement voire un site industriel déjà existant ou une friche industrielle ou dans le cas de sites administratifs, une zone urbaine à forte densité de population proche d'un quartier résidentiel, idéalement située dans le centre-ville ou dans un quartier bien desservi par les transports en commun ;
- implanter si possible le site sur un terrain situé à plus de 30 mètres de toute zone humide (mer, étangs, lacs, rivières, etc.) en dehors d'espaces naturels, d'espaces verts publics, de terrains abritant des espèces menacées ou en voie de disparition, ou toute autre zone non développée (terres agricoles, etc.) ;
- prévenir l'érosion du sol qui peut résulter du ruissellement des eaux pluviales ou de l'érosion par les vents pendant la construction, entre autres en protégeant la couche de terre arable stockée pour permettre sa réutilisation ;
- maintenir ou restaurer les habitats naturels indigènes et la biodiversité ;
- maximiser la superficie d'espaces verts sur le site (même au-delà de la réglementation locale) et minimiser les surfaces imperméables ou espaces naturels ;
- réhabiliter les sites impactés par une pollution (friche industrielle) où le développement est plus difficile en raison de la contamination environnementale (réelle ou perçue comme telle), évitant ainsi la construction sur les terrains naturels ou non développés.

### *Eaux de surfaces*

Le Groupe s'est doté de standards en matière de gestion des eaux pluviales afin de surveiller leur qualité et d'éviter leur pollution. Les sites sont par exemple équipés de séparateurs d'hydrocarbures pour les zones de parking. De même, tout stockage et toute zone d'exploitation où peuvent se produire des déversements accidentels doivent disposer d'une capacité de rétention adaptée. Les sites doivent également être pourvus de capacités de rétention permettant de contenir les eaux d'extinction d'incendie.

En 2018, aucun déversement accidentel n'a été relevé.

*(1) À l'exception des boutiques.*

### *Effluents industriels*

26 usines de L'Oréal disposent de leur propre station de traitement des effluents. Elles utilisent diverses technologies, notamment des processus physiques, chimiques et biologiques, adaptées aux caractéristiques des effluents et aux conditions locales de rejet.

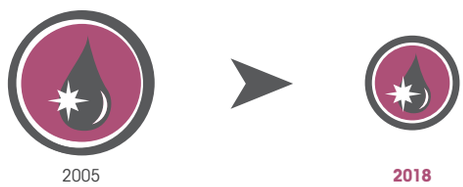
L'exploitation des équipements et la gestion des effluents sont sous la responsabilité des sites et font l'objet de procédures et consignes spécifiques. Un Audit Interne ou autoévaluation de l'installation correspondante est organisé et documenté au minimum chaque année.

Un dispositif d'auto-surveillance représentatif des effluents rejetés est en place dans chaque usine, et permet de suivre les paramètres réglementés et contractuels, comme par exemple la DCO (demande chimique en oxygène), la DBO (demande biochimique en oxygène), le pH, la température des effluents et les substances susceptibles de perturber le fonctionnement d'une installation interne ou externe de gestion des effluents. Cette auto-surveillance est un outil de détection des risques de dépassement qui permet d'anticiper les non-conformités et d'initier les actions correctives.

En 2018, la demande chimique en oxygène totale des effluents du Groupe (en tonnes de DCO) en sortie de site a diminué de 36 % par rapport à 2005, et de 53 % en gramme par produit fini, avec 0,8 g par produit fini.

L'Oréal poursuit l'installation de stations de traitement de ses eaux usées sur site, comme par exemple en Pologne, en Russie et aux États-Unis en 2018.

**INDICE DE QUALITÉ DES EFFLUENTS**




**- 53 %**
*(gramme de DCO par produit fini)*

| Sur le périmètre sites industriels | 2017 | **2018** |
|---|---|---|
| Déversements accidentels *(en m³)* | 1 | 0 |
| Effluents après traitement *(en m³)* | 1 146 648 | 1 205 836 |
| DCO après traitement *(en tonnes)* | 4 839 | 4 875 |

### *Émissions aériennes du Groupe, hors gaz à effet de serre*

Les sites industriels disposent d'un inventaire et d'une cartographie des émissions aériennes actualisés une fois par an. L'exploitation et la maintenance des installations de collecte et de traitement des émissions aériennes font l'objet de procédures et consignes spécifiques.

| Sur le périmètre sites industriels | 2017 | **2018** |
|---|---|---|
| $SO_2$ (t) | 4,0 | 2,0 |
| COV (t) | 160 | 171 |
| Substances appauvrissant la couche d'ozone (t) | 2,2 | 2,0 ☑ |

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

### *Nuisances sonores*

L'activité industrielle de L'Oréal ne présente pas de caractère particulièrement bruyant. Les sites respectent les normes de bruit auxquelles ils sont soumis. Le *reporting* environnemental interne est un des moyens permettant de disposer mensuellement des éventuelles non-conformités sur ce sujet.

### *Provisions pour risque environnemental*

Le montant des provisions pour risque environnemental est non significatif. Deux sites ont provisionné un montant pour le traitement de leurs sols, un troisième pour la couverture d'un risque de déversement accidentel. La plus grande partie de cette provision correspond à un terrain qui ne nécessite pas de traitement pour l'activité qui y est exercée actuellement (voir note 13.3. des « *Comptes consolidés* »).

## 3.3.1.3. Lutter contre le changement climatique et préserver les ressources naturelles

L'Oréal s'est fixé une grande ambition de lutte contre le changement climatique et de préservation des ressources naturelles dans l'exercice global de son activité. Tout est mis en œuvre pour y parvenir au sein des sites où s'exercent ses activités et dans l'ensemble de sa chaîne de valeur, depuis la recherche d'ingrédients renouvelables, l'approvisionnement durable de matière première, jusqu'au transport des produits, leur consommation et leur fin de vie. L'Oréal s'engage ainsi à améliorer en permanence l'impact des produits tout au long de leur cycle de vie.

### 3.3.1.3.1. Sur les sites opérés

Dans le cadre du programme *Sharing Beauty With All*, L'Oréal s'est engagé à améliorer l'empreinte environnementale de l'ensemble des sites opérés.

Le Groupe s'efforce ainsi de réduire les émissions de gaz à effet de serre [(1)], la consommation d'eau, la génération de déchets, et à protéger la biodiversité. Il s'engage également à réduire l'empreinte du transport des produits et à ne plus envoyer de déchets en décharge.

#### A/ Lutter contre le changement climatique

L'industrie cosmétique étant peu consommatrice d'énergie et peu émettrice de $CO_2$ par rapport à d'autres industries, L'Oréal n'est pas soumis aux quotas des émissions de $CO_2$ prévus par les réglementations européennes, qu'il s'agisse des sites industriels, des sites administratifs ou des centres de recherche. Pour autant, L'Oréal, entreprise investie dans la lutte contre le changement climatique depuis de nombreuses années, mène une politique particulièrement volontariste pour la réduction de ses émissions de $CO_2$.

*(1) Dans le présent Document, la performance du Groupe en matière d'émissions de $CO_2$ est exprimée en équivalent $CO_2$ soit eq $CO_2$.*

Dès 2016, les objectifs 2020 ont été dépassés avec une diminution des émissions de 67 %. En 2018, la réduction de 77 % des émissions de $CO_2$ a été atteinte alors que la production a augmenté de 38 % par rapport à 2005, démontrant la capacité du Groupe à décorréler sa croissance de son impact environnemental.

Enfin, en 2015, L'Oréal s'est engagé à définir des *Science Based Target* afin de diminuer les émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de sa chaîne de valeur et sur le long terme, conformément aux Accords de Paris sur le climat. En décembre 2017, l'initiative *SBT* a validé la proposition du Groupe : L'Oréal s'engage à réduire les émissions de gaz à effet de serre de ses scopes 1, 2 et 3 [1] de 25 % en valeur absolue d'ici à 2030, avec une année de référence 2016. Le Groupe L'Oréal s'engage en particulier à réduire de 100 % les émissions de gaz à effet de serre de l'ensemble des sites qu'il opère.

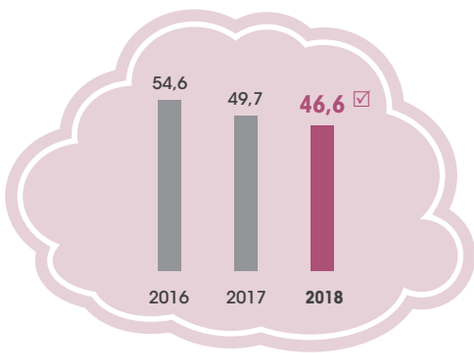
***Émissions du Groupe, gaz à effet de serre (Scope 1 et 2, selon GHG Protocol)***

Afin de limiter son impact sur le changement climatique et d'atteindre son objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre (Scopes 1 et 2), L'Oréal a déployé une stratégie reposant sur trois axes :

1. Réduire les besoins en énergie en améliorant l'efficacité énergétique des installations (bâtiments, équipements, etc.) ;
2. Accroître le recours aux énergies renouvelables locales dans la mesure du possible ;
3. Atteindre les objectifs définis pour les sites sans avoir recours à la compensation carbone.

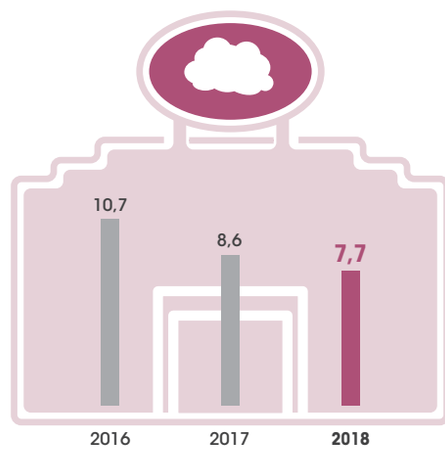
3

**$CO_2$ SCOPE 1 DES SITES INDUSTRIELS**
*(EN MILLIERS DE TONNES ÉQUIVALENT) [2]*




☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

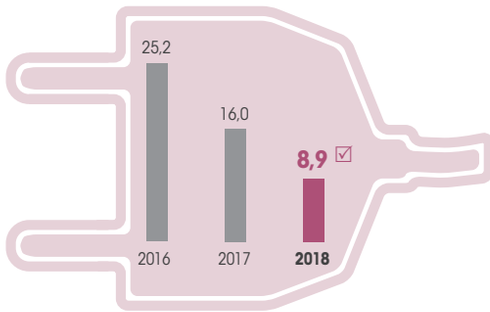
**$CO_2$ SCOPE 1 DES SITES ADMINISTRATIFS ET CENTRES DE RECHERCHE** *(MILLIERS DE TONNES ÉQUIVALENT) [2]*




*(1) Selon le GHG Protocol (Green House Gas Protocol) : Scope 1 : « émissions directes, provenant de sources détenues ou contrôlées par l'entité qui reporte » ; Scope 2 : « émissions indirectes liées à la consommation de l'électricité, de la chaleur ou de la vapeur nécessaire à la fabrication du produit ou au fonctionnement de l'entité qui reporte » ; Scope 3 : « autres émissions indirectes, liées à la chaîne d'approvisionnement (upstream ou amont) et à l'utilisation des produits et services au cours de leur cycle de vie (downstream ou aval) ».*

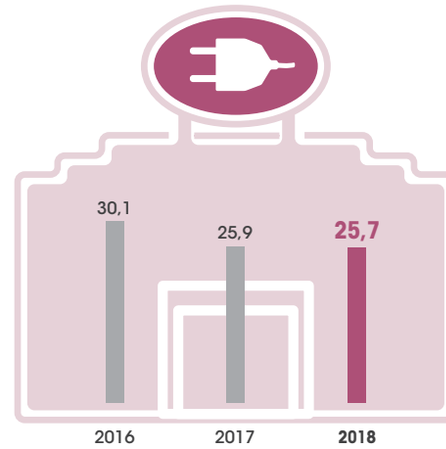
*(2) Les émissions du Groupe sont calculées selon les notions définies par GHG Protocol, et suivies selon l'indicateur $CO_2$ Market-based. L'indicateur de suivi des émissions de $CO_2$ inclut les émissions liées aux fuites de fluides frigorigènes.*

### $CO_2$ SCOPE 2 DES SITES INDUSTRIELS MARKET BASED
*(EN MILLIERS DE TONNES ÉQUIVALENT)* [1]

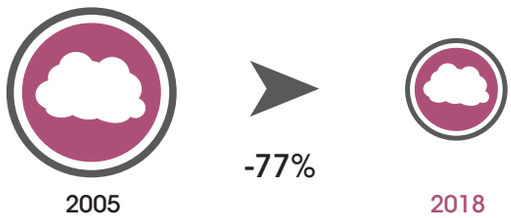



☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

### $CO_2$ SCOPE 2 DES SITES ADMINISTRATIFS ET CENTRES DE RECHERCHE MARKET BASED *(EN MILLIERS DE TONNES ÉQUIVALENT)* [1]



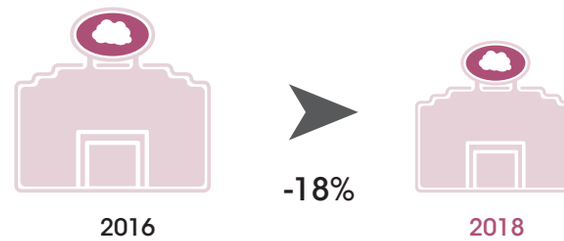

### $CO_2$ SCOPES 1 ET 2 DES SITES INDUSTRIELS




(en valeur absolue : tonnes équivalent $CO_2$
à périmètre constant selon le GHG Protocol)

SHARING BEAUTY WITH ALL — OBJECTIF 2020 — -60%

### $CO_2$ SCOPES 1 ET 2 DES SITES ADMINISTRATIFS ET CENTRES DE RECHERCHE




(en valeur absolue : tonnes équivalent $CO_2$
à périmètre constant selon le GHG Protocol)

## LE PROJET *CARBON BALANCED* : VERS UNE ENTREPRISE BAS-CARBONE D'ICI FIN 2020

Devant l'urgence climatique, le Groupe s'est engagé à équilibrer ses émissions de $CO_2$ résiduelles (Scope 1 & 2, transport aval de ses produits finis) d'ici fin 2020, pour ainsi devenir une entreprise *Carbon Balanced*.

Cette nouvelle ambition renforce la stratégie bas carbone de L'Oréal qui, désormais, met en œuvre une double approche pour réduire son empreinte carbone :

1. Réduction de 60 % en valeur absolue des émissions liées à son activité industrielle d'ici à 2020, par rapport à l'année 2005, grâce à un recours croissant aux énergies renouvelables et en améliorant l'efficacité énergétique de ses sites industriels ;
2. Équilibrage, d'ici à 2020, du solde de ces émissions en réduisant les émissions carbone au sein de ses filières d'approvisionnement durable de matières premières, en partenariat avec ses fournisseurs. Avec cette nouvelle ambition, L'Oréal veut éviter des émissions de carbone en quantité équivalente à ces émissions de gaz à effet de serre résiduelles (environ 400 000 tonnes équivalent $CO_2$ par an, en 2014).

Ce dispositif innovant se déploie *via* divers projets structurés selon trois axes en ligne avec les méthodologies développées par les standards internationaux et le protocole de Kyoto :

*(1) Les émissions du Groupe sont calculées selon les notions définies par GHG Protocol, et suivies selon l'indicateur $CO_2$ Market-based.*

- amélioration de l'efficacité énergétique ;
- promotion de pratiques agricoles productives et bas carbone ;
- développement de projets de gestion forestière et agroforesterie.

Pour évaluer et accompagner cette démarche, L'Oréal a développé, avec l'aide d'un Comité d'experts indépendants, spécialistes du carbone, le *Carbon Balanced Program Framework*, méthodologie destinée à la sélection, au développement et au monitoring de ces projets. Ce document est partagé avec l'ensemble des fournisseurs, des porteurs de projets et des organismes de vérification impliqués.

En 2018, L'Oréal a continué à échanger avec des experts externes sur les questions relatives aux mécanismes d'Insetting notamment au sein de l'*International Insetting Platform*, ou sur les méthodologies de comptabilisation des réductions d'émissions scope 3 en rejoignant le *Value Chain Intervention Consortium* animé par le Gold Standard.

En 2018, il a été estimé que les cinq projets énergétiques et forestiers mis en place depuis 2015 ont permis de générer des gains carbones à hauteur de 59 341 tonnes équivalent $CO_2$.



***Exemple au Burkina Faso : 3 ans d'une collaboration dont les impacts vont bien au-delà des gains carbone.***

Depuis 2016, L'Oréal soutient les activités de l'entreprise sociale Nafa Naana qui a permis à plus de 4 200 femmes, toutes collectrices de karité dans la région Sud-Ouest du Burkina Faso, d'accéder à des équipements de cuisson améliorés, luttant contre la précarité énergétique et ses conséquences sur la pauvreté et la déforestation. Depuis son lancement, le projet a évité l'émission de plus de 9 000 tonnes équivalent CO2, et la coupe de plus de 4 500 tonnes de bois traditionnellement prélevé en forêt. L'utilisation des 5 370 équipements de cuisson, dits foyers améliorés, ont réduit de plus de 500 000 heures le travail domestique non rémunéré des femmes, majoritairement consacré à la préparation des repas et à la collecte du bois, souvent aux dépends d'activités génératrices de revenus. Grâce aux économies de bois réalisées, les dépenses énergétiques, représentant jusqu'à 30 % du budget des ménages, ont été réduites de plus de 45 millions de FCFA en trois ans.

***Réduire la consommation d'énergie***

Depuis plus de 20 ans, le Groupe s'applique à réduire sa consommation d'énergie. Ces efforts portent essentiellement sur deux domaines :

- l'amélioration continue des *process* industriels et la performance des équipements associés ;
- l'optimisation de la consommation énergétique des bâtiments. À ce titre, tout nouveau bâtiment du Groupe doit respecter les normes environnementales les plus exigeantes.

Cette politique a permis de diminuer de 36 % la consommation des usines et des centrales de distribution en kWh par produit fini entre 2005 et 2018 et de 11 % la consommation des sites administratifs et centres de recherche en kWh/100 heures travaillées entre 2016 et 2018.

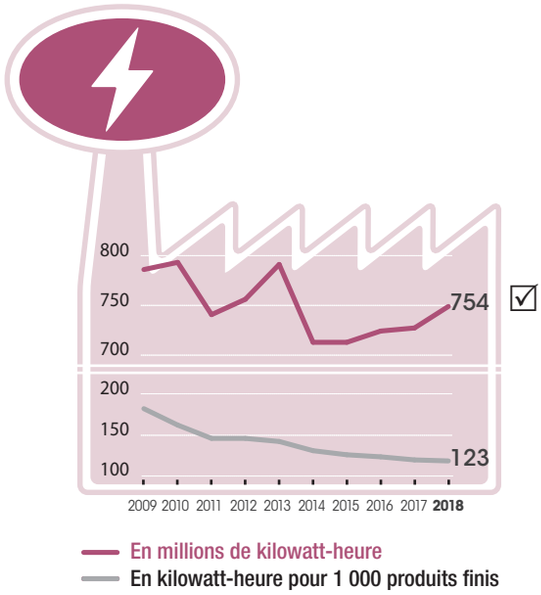
## L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE DES USINES AMÉLIORÉE GRÂCE À LA DÉMARCHE ENERGYSCAN

Afin d'accompagner les objectifs *Sharing Beauty With All*, de faciliter les démarches de certification ISO 50001 et d'efficacité énergétique, un outil standard d'analyse et de cartographie exhaustive des consommations d'énergie est aujourd'hui déployé dans chaque usine du Groupe : l'*Energyscan tool*. Cet outil permet de catégoriser les différents postes d'utilisation d'énergie (utilités, production, bâtiment) et d'identifier les consommations de chacune de ces catégories. Les meilleures performances pour une utilisation donnée sont établies comme standard pour les usines de technologie similaire, et constituent alors un objectif pour chaque usine. Une plateforme d'échanges de « Bonnes Pratiques » entre sites vient compléter cet outil de diagnostic.

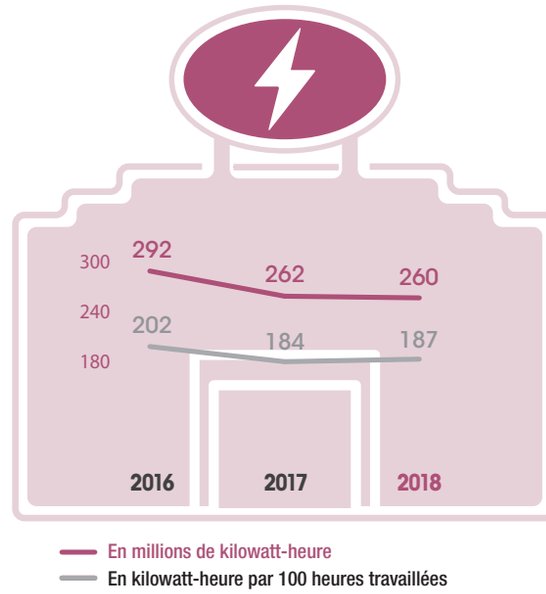
Les projets permettant d'atteindre ces objectifs sont identifiés, chiffrés sur chaque site, et leurs réalisations planifiées dans le temps.

Ceci constitue la « feuille de route Énergie » du Groupe, dont la performance fait l'objet d'un suivi mensuel.

### CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE DES SITES INDUSTRIELS EN KILOWATT-HEURE




### CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE DES SITES ADMINISTRATIFS ET CENTRES DE RECHERCHE EN KILOWATT-HEURE




☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

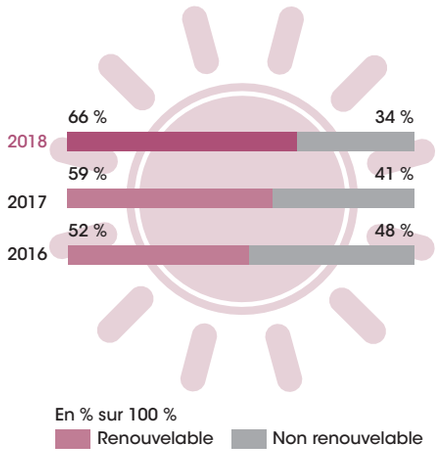
### DONNÉES RELATIVES AUX CONSOMMATIONS AYANT UN IMPACT SUR LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE

| | Sites administratifs et centres de recherche | | Sites Industriels | |
|---|---|---|---|---|
| | 2017 | **2018** | 2017 | **2018** |
| Électricité d'origine renouvelable (MWh) | 73 754 | 74 857 | 345 051 | 380 491 ☑ |
| Biogaz (MWh) | 407 | 6 238 | 46 040 | 78 260 |
| Autres énergies d'origine renouvelable (MWh) | 5 277 | 4 765 | 41 114 | 36 037 |
| **TOTAL ÉNERGIE D'ORIGINE RENOUVELABLE (MWH)** | **79 438** | **85 860** | **432 205** | **494 788** ☑ |
| Électricité d'origine non renouvelable (MWh) | 52 761 | 56 589 | 47 778 | 20 740 ☑ |
| Gaz (MWh) | 36 352 | 28 361 | 213 725 | 198 731 ☑ |
| Fuel (MWh) | 224 | 195 | 7 261 | 7 516 ☑ |
| Autres énergies d'origine non renouvelable (MWh) | 15 154 | 15 783 | 32 292 | 36 622 |
| **TOTAL ÉNERGIE D'ORIGINE NON RENOUVELABLE (MWH)** | **104 490** | **100 929** | **301 056** | **259 609** ☑ |
| **CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE (MWH)** | **183 928** | **186 788** | **733 261** | **754 397** ☑ |

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

*Accroître le recours aux énergies renouvelables*

**PART DE L'ÉNERGIE D'ORIGINE RENOUVELABLE CONSOMMÉE PAR LES SITES INDUSTRIELS**




L'Oréal a défini une stratégie de recours aux énergies d'origine renouvelable qui s'appuie sur les possibilités offertes par chaque contexte local.

Au cours des dernières années, de nombreux projets ont été déployés permettant à certains sites d'utiliser de l'énergie renouvelable produite localement, ou de produire directement leur propre énergie d'origine renouvelable. En 2018, 66 % de l'énergie consommée par les usines et les centrales de distribution est d'origine renouvelables ☑, et 57 % de l'électricité consommée par les sites administratifs et centres de recherche est d'origine renouvelable. 38 sites du Groupe ont atteint la neutralité carbone à fin 2018 dont 12 usines, 19 centres de distribution, 6 sites administratifs et 1 centre de recherche.

- Les sites français de Rambouillet et Roye, ainsi que celui de Burgos en Espagne et de Settimo en Italie, sont alimentés en énergie grâce à des installations de chaudières ou de centrales biomasse dont l'approvisionnement se fait exclusivement à partir de ressources locales ;
- L'usine belge de Libramont couvre la quasi-totalité de ses besoins en énergie grâce à la biométhanisation, également approvisionnée localement, qui permet la production combinée de chaleur et d'électricité ;
- En Chine, aux États-Unis, au Mexique et en Espagne, plusieurs usines sont équipées de panneaux photovoltaïques ;
- Le mix énergétique de l'usine italienne de Settimo comprend plusieurs énergies renouvelables produites localement : des panneaux solaires installés sur le toit de l'usine et une centrale biomasse qui fournissent de l'électricité, le réseau de chaleur de la ville, et enfin du biogaz produit à partir des déchets de la municipalité ;
- L'usine d'Yichang en Chine a choisi de couvrir l'intégralité de ses besoins en énergie en se reliant directement à la production d'hydroélectricité du barrage situé à proximité ;
- L'usine de La Roche-Posay se fournit exclusivement en biopropane ;
- Le centre de recherche de Rio de Janeiro est équipé de panneaux solaires qui couvrent 20 % de ses besoins en électricité.

***Réduire les émissions liées au transport des produits (Scope 3, selon GHG Protocol)***

Dans le cadre du programme *Sharing Beauty With All*, L'Oréal a initié la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) générées par le transport de ses produits et s'est fixé un objectif de réduction de 20 % par unité de vente et par kilomètre entre 2011 et 2020. Le périmètre de consolidation couvre les flux de transports des produits finis depuis les sites de production jusqu'au premier point de livraison client. Pour réaliser cet objectif, de nombreux plans d'actions pour les transports sont déployés partout dans le monde.

En 2017, les engagements *Sharing Beauty With All* ont été partagés avec tout l'écosystème transport interne et externe : le transport durable est désormais positionné comme une action prioritaire. L'année 2018 a été caractérisée par une démultiplication des initiatives mondiales entre autres grâce aux outils mis à la disposition des équipes en 2017.

En 2018, en support à la stratégie transport durable, 7 actions prioritaires ont été communiquées aux équipes transport des pays *via* un *manifesto*. La première est la réduction à la source, notamment avec l'étude du réseau afin de réduire les distances parcourues et le nombre de livraisons, ainsi que l'optimisation du taux de remplissage. Les gains économiques qui en seront dégagés pourront être investis dans des solutions de transport durable. Il a été aussi précisé que toutes les entités du Groupe doivent apporter leurs contributions. Dorénavant, dans le processus de sélection des transporteurs du Groupe, le critère de Développement Durable apparait en deuxième position après la qualité. En parallèle du déploiement de la stratégie et du *manifesto*, l'analyse plus approfondie des résultats a permis de se concentrer sur les plus forts contributeurs d'émissions dans le transport : l'utilisation de l'aérien et l'urbain.

Concernant l'aérien, le premier axe de priorité, un changement important dans la gestion des transports aériens, a été initié en juillet 2018 au travers de la publication d'une norme émise par le Directeur Général *Supply Chain* et Finances des Opérations du Groupe. Cette norme a pour but de cantonner l'utilisation de l'aérien aux situations exceptionnelles au travers d'une validation systématique par un double niveau hiérarchique. En parallèle, chaque entité doit suivre et publier l'ensemble de ses expéditions aériennes et en analyser les causes.

Quant au transport urbain, le deuxième axe de priorité, le projet *TOP 10 cities* a été lancé afin de mettre en place des plans de décarbonations des villes. Dans un premier temps, 10 villes dans le monde entier ont été sélectionnées et feront l'objet d'un accompagnement par les équipes *Corporate* et par une expertise externe. L'objectif de ce projet est d'aboutir à la mise en place d'actions concrètes de transfert vers des solutions de transport durable adaptées aux spécificités et aux réglementations locales. Dans un deuxième temps, ce programme sera étendu aux principales villes dans lesquelles le Groupe opère.

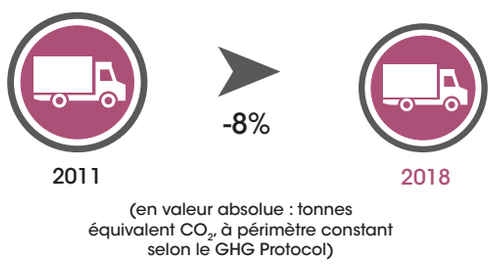
☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

Pour la première fois et afin d'engager et valoriser encore plus la communauté Transport du Groupe, un $CO_2$ Challenge a été lancé en mai 2018. Ce challenge permet aux entités L'Oréal dans chaque zone de mettre en avant leurs initiatives locales et de concourir à un challenge mondial. Les critères de sélection sont la réduction des émissions de $CO_2$, l'innovation, la collaboration et la réplicabilité. 24 initiatives ont été soumises et, en décembre 2018, chaque zone a voté pour son initiative gagnante. Ces 4 candidats, sélectionnés pour représenter les 4 zones du Groupe, participeront en 2019 au challenge mondial.

## INITIATIVES GAGNANTES DE LA PREMIÈRE ÉTAPE DU $CO_2$ CHALLENGE #2018EDITION

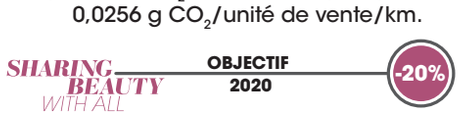
- Pour la zone Europe, le gagnant est le Hub Nordics. Le hub des pays nordiques basé au Danemark, en collaboration avec un partenaire de transport durable local, mettra en place des « mini » centrales urbaines afin de pouvoir livrer certaines rues dans le centre-ville de Copenhague en utilisant des véhicules électriques. Ce pilote va démarrer début 2019 et utilisera des places de parking de la filiale ainsi que leurs stations de recharge pour la durée du test. Cette initiative engendrera une économie de 32 727 kg de $CO_2$ par an.
- Pour la zone APAC le gagnant est la Chine avec *Go Direct*. Afin d'optimiser la distribution entre la centrale de L'Oréal Chine, la centrale du e-Distributeur en Chine et la centrale régionale de JD.com, une des principales plateformes e-commerce du pays, la filiale a collaboré avec ce dernier. Cette initiative *Go Direct* a permis à la filiale de livrer les centrales de son client en direct évitant le détour par la centrale du distributeur. Les résultats de ce projet *Go Direct* sont multiples : une réduction de 60 % des émissions de $CO_2$, une amélioration du délai de transport de 3 jours, un taux de conformité des commandes augmenté de 80 % à 98 %, et enfin une réduction de 50 % du risque associé au déchargement.
- Pour la zone Afrique-Moyen-Orient, l'usine du Caire a remporté le challenge avec le projet *Slipsheet*. La centrale usine du Caire et la centrale de distribution à Dubaï ont collaboré avec des nouveaux *process* de chargement et un investissement commun en matériel. Pour implémenter les *slipsheets* (supports en carton qui remplacent les palettes traditionnelles en bois). Ces *slipsheets* sont non seulement plus légères et moins onéreuses mais permettent également d'optimiser le container à 90 % *vs.* 65 % avec les palettes traditionnelles. Ce projet a engendré une réduction de 25 % d'émission de $CO_2$ et a réduit le nombre de livraison de 20 %. La zone Afrique Moyen-Orient a étendu le projet à d'autres pays de la zone, notamment au Liban.
- Pour la zone hispanique et le Brésil, le Brésil est lauréat. Cette initiative permet de faire passer du diesel au biométhane les livraisons entre la centrale usine basée à Sao Paulo et la centrale affaire basée à Rio de Janeiro. L'Oréal est pionnier sur l'énergie biométhane au Brésil : non seulement il engendre une réduction des émissions de $CO_2$ entre 75 % et 95 % mais a également un effet positif sur la réduction des déchets.

Une autre initiative notable est celle de la tournée de livraison (*Milk Run*) au Canada. En collaboration avec l'un des plus gros clients du Groupe au Canada, Walmart, le projet consiste à consolider les commandes expédiées en *Milk Run* afin de réduire le nombre de kilomètres parcourus et les coûts de transport. Cette initiative, intégrée au *Walmart Freight Program*, génère non seulement des économies de $CO_2$ de 93 tonnes par année, mais également une économie de plus de 33 000 euros en 2018. Le Canada envisage de déployer cette initiative à l'ensemble des clients et également aux flux entre les usines et la centrale de distribution.




(en valeur absolue : tonnes équivalent $CO_2$, à périmètre constant selon le GHG Protocol)

Le transport des produits a émis 413 568 tonnes équivalent $CO_2$ en 2018, ce qui représente 0,0256 g $CO_2$/unité de vente/km.




Les tonnages expédiés en aérien par le Groupe ont augmenté de 41% sur l'exercice 2018 ce qui a engendré une augmentation de 42% des émissions de CO2 et détérioré l'indicateur global. Cette augmentation vient principalement des flux de nos usines vers les marchés asiatiques de la division Luxe ainsi que des livraisons à destination de nos clients Travel Retail Asie. En revanche, les émissions du transport routier n'ont pas augmenté en 2018, malgré une augmentation de 3% du tonnage expédié. Sur la période 2011-2018 les émissions de transport routier augmentent 4 fois moins rapidement que les tonnages expédiés.

### B/ Préserver la ressource en eau

L'Oréal a la volonté de préserver la ressource en eau tout au long de sa chaîne de valeur, et tout particulièrement au sein de chacun des sites opérés. Dans le cadre du programme *Sharing Beauty With All*, le Groupe a élevé son niveau d'ambition en s'engageant à diminuer de 60 % (l/PF) la consommation en eau de ses usines et centrales de distribution par rapport à 2005, et de 20 % (l/100 heures travaillées) l'eau consommée par ses sites administratifs et ses

centres de recherche : les piliers « Produire Durablement » et *Working sustainably* fixent une ambition de gestion durable de cette ressource vitale. Les plans d'actions mis en œuvre, partout dans le monde, sont notamment basés sur les grands principes suivants :

- la cartographie des consommations ;
- la mise en place d'équipements et de *process* de réduction ;
- et plus spécifiquement pour les usines, la réutilisation des eaux industrielles sans traitement pour un nouvel usage et le recyclage de l'eau utilisée, après une étape de traitement additionnelle spécifique.

Depuis 2005, L'Oréal a diminué de 28 % la consommation d'eau de ses usines et centrales de distribution en valeur absolue, alors que la production de produits finis a augmenté de 38 %, démontrant ainsi la capacité du Groupe à décorréler sa croissance de son impact environnemental. Ceci se traduit par une réduction de 48 % de sa consommation d'eau en litre par produit fini à fin 2018.

Depuis 2016, L'Oréal a diminué de 11 % la consommation d'eau de ses sites administratifs et centres de recherche en litre par centaine d'heures travaillées. Le Groupe s'est engagé à accroître cette performance à 20 % d'ici à 2020.

## UN OUTIL POUR CARTOGRAPHIER LA CONSOMMATION D'EAU DES USINES

Un outil standard de cartographie exhaustive des consommations d'eau est aujourd'hui déployé dans chaque usine du Groupe : le *Waterscan tool*. Cet outil permet de catégoriser les différents postes d'utilisations d'eau (nettoyage des outils de production, refroidissement, sanitaires, etc.) et d'identifier les consommations de chacune de ces catégories. Les meilleures performances pour une utilisation donnée sont établies comme standard Groupe, et constituent alors un objectif pour chaque usine. Les projets permettant d'atteindre ces objectifs sont identifiés, chiffrés sur chaque site, et leurs réalisations planifiées dans le temps. Ceci constitue la « feuille de route Eau » du Groupe, dont la performance fait l'objet d'un suivi mensuel.

***Réduire la consommation d'eau dans les process industriels***

L'Oréal a ciblé plus particulièrement la réduction de la consommation d'eau lors du nettoyage des équipements de production et des lignes de conditionnement dans ses usines. Une opération nécessaire au respect des normes d'hygiène très rigoureuses et qui représente en effet 35 % de la consommation totale des sites industriels. D'une part, la quantité d'eau utilisée pour ces opérations est réduite au minimum, sans affecter la qualité des produits (optimisation spécifique de la consommation d'eau de nettoyage, déterminée en fonction de la formule de chaque produit fabriqué et des équipements utilisés). D'autre part, des améliorations sur les équipements ont facilité le nettoyage des installations. Enfin, des formations aux meilleures pratiques de nettoyage sont déployées auprès des équipes opérationnelles partout dans le monde, grâce à la démarche OPTICIP (*OPTimisation Cleaning In Place*).

***Réutiliser les eaux industrielles sans traitement***

La cartographie exhaustive des consommations d'eau à l'intérieur d'une usine permet également d'identifier des opportunités de réutilisation directe sans traitement spécifique de l'eau utilisée pour un autre usage, notamment de l'eau de refroidissement, non polluée, pour le nettoyage des équipements ou bien encore la réutilisation de l'eau sortant de la station d'épuration sur site, pour la dilution de produits chimiques utilisés dans le traitement d'effluents industriels.

***Recycler les eaux utilisées***

Il s'agit d'un retraitement des effluents en sortie de la station d'épuration du site à l'aide de différentes technologies (ultrafiltration, osmose inverse, etc.). Ces opérations permettent d'obtenir une eau de très haute qualité, conforme aux standards du Groupe pour la réutilisation dans certains *process* industriels. L'eau ainsi traitée peut être réutilisée pour le nettoyage des équipements de production ou leur refroidissement par exemple.

À fin 2018, 12 usines du Groupe possèdent de telles installations de recyclage, pionnières dans l'industrie cosmétique, leur permettant de réutiliser l'eau. Le déploiement de ces technologies sur les sites de production se poursuit. Pour certaines usines, le volume en eau recyclé couvre plus de 50 % des besoins en eau pour les utilités.

## LE CONCEPT D'« USINE SÈCHE »

Le concept d'« usine sèche » consiste à n'utiliser de l'eau de ville que pour la consommation humaine et pour la production de l'eau de haute qualité utilisée comme matière première de la fabrication des produits ; l'intégralité de l'eau nécessaire aux utilités (nettoyage des équipements, production de vapeur, etc.) étant issue d'eau réutilisée ou recyclée en boucle sur le site.

Ce concept implique la mise en œuvre d'un dispositif en deux étapes :

- les optimisations de *process* industriels : elles ont contribué à une réduction de 80 % des besoins en eau pour les utilités par rapport à l'année 2005 ;
- la mise en œuvre d'un dispositif de recyclage de l'eau : les effluents industriels, sortant du prétraitement de la station d'épuration du site, sont retraités à l'aide de différentes technologies (ultrafiltration, osmose inverse, nano filtration, etc.) afin d'en extraire une eau de très haute qualité. Celle-ci est ensuite utilisée en boucle pour le nettoyage des outils de production et les utilités, en remplacement de l'eau de ville. Ainsi, les besoins en eau pour les utilités sont couverts à 100 %.

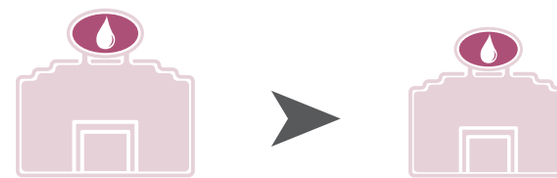
Pour la première fois, le concept d'« usine sèche » a été mis en œuvre en 2017 par l'usine de Burgos en Espagne. En 2018, ce concept a été étendu aux usines de Vorsino en Russie et Settimo en Italie. Il sera déployé progressivement sur l'ensemble des usines où les conditions sont réunies pour sa mise en œuvre.

### CONSOMMATION D'EAU DES SITES INDUSTRIELS

**- 48 %**
*(en litres par produit fini)*

SHARING BEAUTY WITH ALL — **OBJECTIF 2020** — **-60%**

### CONSOMMATION D'EAU DES SITES ADMINISTRATIFS ET CENTRES DE RECHERCHE




(en litres par 100 heures travaillées)

La consommation totale d'eau des usines et centrales de distribution a été de 2 302 milliers de m³ ☑ en 2018, ce qui représente une augmentation de 4 % en valeur absolue par rapport à 2017.

La consommation totale d'eau des sites administratifs et centres de recherche a été de 412 milliers de m³ en 2018, ce qui représente 574 l/100 heures travaillées.

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont émis un Rapport d'assurance raisonnable sur cet indicateur.*

### LE *WATER DISCLOSURE PROJECT* : UNE INITIATIVE DU CDP POUR LA TRANSPARENCE DES INFORMATIONS SUR L'EAU ET LA GESTION DU RISQUE EAU TOUT AU LONG DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Depuis 2010, L'Oréal participe au *Water Disclosure Project*, dont il est l'un des précurseurs. Ce programme a pour vocation d'inciter les entreprises à publier chaque année leur stratégie de gestion de l'eau, leurs résultats et les projets mis en œuvre pour améliorer leurs performances et réduire les risques sur leurs activités liées à la consommation d'eau. Il a été lancé par le CDP, importante organisation à but non lucratif et indépendante qui promeut la transparence et la publication des informations environnementales sur plusieurs thèmes : le réchauffement climatique, l'eau, la déforestation, etc.

En 2018, L'Oréal a été reconnu pour la troisième fois consécutive comme l'un des leaders mondiaux pour sa stratégie et ses actions en matière de gestion durable de l'eau dans toute sa chaîne de valeur, depuis la production des matières premières jusqu'à l'utilisation des produits par les consommateurs, en se voyant décerné un « A » soit le plus haut niveau de performance du classement du CDP.

L'Oréal mobilise également sa *supply chain* pour une gestion durable de l'eau (cf. paragraphe 3.3.1.3.2. « *Au sein de la supply chain* »).

## C/ Préserver les ressources et réduire les déchets

Depuis plusieurs années, une démarche ambitieuse d'optimisation des déchets qui va bien au-delà de la conformité réglementaire a été mise en œuvre au sein du Groupe. Dans le cadre du programme *Sharing Beauty With All*, le Groupe s'est fixé l'objectif de diminuer de 60 % (g/PF) les déchets générés par ses usines et centrales de distribution par rapport à 2005, et de 20 % (Kg/100 heures travaillées) les déchets générés par ses sites administratifs et ses centres de recherche. Un défi ambitieux, au regard de l'exigence avec laquelle L'Oréal définit la notion de déchet. En effet, tout rejet solide qui n'est pas un produit fini destiné à la consommation est considéré comme un déchet, quel que soit son traitement et sa valorisation future. Cela inclut par exemple les emballages des matières premières ou d'articles de conditionnement, les boues des stations de traitement des effluents, les palettes cassées, etc. Parallèlement, le Groupe s'est engagé à valoriser à plus de 99 % les déchets générés, en les réutilisant, recyclant, ou les valorisant énergétiquement ; pour les sites industriels, la part de valorisation matière (réutilisation ou recyclage) devra être de 70 % en 2020.

***Réduire la génération de déchets à la source***

La réduction des déchets requiert la mobilisation de nombreux acteurs. C'est un indicateur de performance environnementale, d'abord pour les sites industriels, mais aussi pour l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe :

- depuis le packaging, où les équipes sont mobilisées à travers une démarche d'écoconception des articles de conditionnement et des emballages de transport (allégement, optimisation, réutilisation, etc.) visant à réduire les déchets dès la conception de l'emballage ;
- aux équipes achats, contacts privilégiés avec les fournisseurs, dans le but d'optimiser les emballages de transport des matières premières et articles de conditionnement reçus dans les usines du Groupe, source importante de déchets. Le développement du *wall-to-wall*, (production des articles de conditionnement au plus près des unités de production du Groupe) est un levier particulièrement efficace de réduction à la source des déchets liés à l'approvisionnement des composants ;
- en passant par l'ensemble des équipes industrielles impliquées dans une démarche d'amélioration continue des *process* de fabrication et de conditionnement afin d'en réduire les pertes en cours de production ;
- jusqu'à l'ensemble de la *supply chain* pour qui la réduction des stocks obsolètes est essentielle à la réduction des déchets liés à l'activité du Groupe. La zone Asie a ainsi initié un programme qui combine agilité industrielle et amélioration des prévisions de vente dans le but de diminuer les produits obsolètes, et d'en assurer un meilleur écoulement *via* la mise en place d'*outlets*, de *family sales*, de ventes aux personnels, et de dons à des associations.

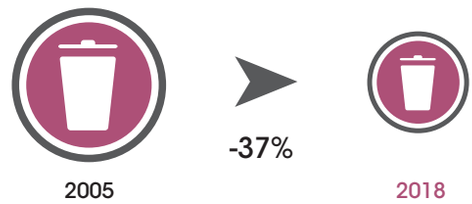
Par ailleurs, le Groupe s'engage contre le gaspillage alimentaire. Servant environ 2 000 repas par jour en région parisienne, L'Oréal adopte les meilleures pratiques dans ses restaurants gérés directement : un véritable programme de sensibilisation auprès des collaborateurs, la valorisation de 100 % des déchets alimentaires *via* la filière Bio-Déchets, un suivi très strict des dates de péremption et des stocks, des modes de cuisson en temps réel et à la demande, ainsi qu'un service attentif aux quantités servies.

Une convention de dons alimentaires a été signée avec les Restaurants du Cœur qui ont pu bénéficier ainsi de plus de 4 500 repas sur la commune d'Aulnay-sous-Bois en 2018.

Le don des excédents alimentaires est également demandé aux restaurants d'entreprise en gestion concédée afin de promouvoir cette initiative auprès d'associations telles que Le Chainon Manquant. En 2018, l'équivalent de 3 000 repas ont été ainsi collectés et redistribués.

De nombreuses initiatives sont également prises pour développer l'alimentation responsable, équitable et durable dans les restaurants et cafétérias du Groupe : l'approvisionnement en café équitable, le développement de la part des produits locaux et issus de l'agriculture biologique ou la priorité donnée aux fruits et légumes de saison dans la préparation des menus, par exemple.

### GÉNÉRATION DES DÉCHETS TRANSPORTABLES DES SITES INDUSTRIELS

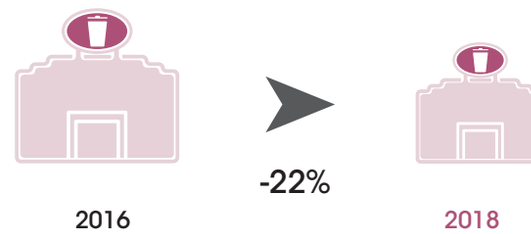



(en grammes par produit fini, hors rotations d'emballages navettes, comprenant la comptabilisation des emballages navette à la source)

La génération de déchets des sites industriels a représenté 91 050 tonnes en 2018 ☑, soit une augmentation en valeur absolue de 5 % par rapport à 2017. Cette augmentation est notamment liée à l'augmentation du nombre de stations d'épuration en 2018 sur site, ce qui occasionne davantage de production de boues, considérées comme déchets.

La génération de déchets des sites administratifs et centres de recherches a représenté 6 008 tonnes en 2018 soit une diminution de 2 % par rapport à 2017 et 22 % par rapport à 2016 en kilogrammes par 100 heures travaillées.

### GÉNÉRATION DES DÉCHETS TRANSPORTABLES DES SITES ADMINISTRATIFS ET CENTRES DE RECHERCHE




(en kilogrammes par 100 heures travaillées, hors rotations d'emballages navettes, comprenant la comptabilisation des emballages navettes à la source)

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont émis un Rapport d'assurance raisonnable sur cet indicateur.*

| | Sites administratifs et centres de recherche | | Sites industriels | |
|---|---|---|---|---|
| | 2017 | **2018** | 2017 | **2018** |
| Déchets transportables hors emballages navettes en rotation, avec emballages navette à la source (en tonnes) (1) | 6 126 | 6 008 | 87 397 | 91 688 ☑ |
| Emballages navettes en rotation (en tonnes) (2) | 0,0 | 0,12 | 19 026 | 21 403 ☑ |
| Total valorisé (en tonnes) (2) | 5 272 | 5 297 | 101 468 | 109 367 ☑ |
| Indice valorisation (en %) (3) (4) | 90 | 90 | 96 | 97 ☑ |
| Total valorisé matière (en tonnes) | 2 889 | 2 607 | 64 729 | 68 274 ☑ |
| Indice de valorisation matière (en %) (5) (6) | 49 | 44 | 61 | 61 ☑ |

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

*(1) Système de comptabilisation des emballages de transport navette, hors palettes navettes : L'Oréal comptabilise le poids de ses emballages navettes dans les déchets transportables dès leur première utilisation. Puis, chacun des sites s'efforce d'en maximiser le nombre de rotations. Cette comptabilisation à la source du poids d'emballage navettes est un facteur incitatif à leur rotation et contribue par leur réutilisation à augmenter leur durée de vie.*

*(2) Afin d'avoir une lecture plus précise des indices de valorisation et de valorisation matière, ces indicateurs sont désormais calculés en excluant les palettes navettes qui représentaient une part importante des emballages navette en rotation pour les sites industriels.*

*(3) L'indice de valorisation correspond à la quantité des déchets, hors palettes navettes, valorisés matière ou énergie (109 367 t pour les sites industriels) divisée par la totalité des déchets générés, (112 363 t pour les sites industriels), y compris les emballages navettes en rotation, hors déchets mis en décharge pour obligations réglementaires et hors palettes navettes.*

*(4) L'indice de valorisation correspond à la quantité des déchets, hors palettes navettes, valorisés matière ou énergie (5 297 t pour les sites administratifs et centres de recherche) divisée par la totalité des déchets générés, (5 910 t pour les sites administratifs et centres de recherche), y compris les emballages navettes en rotation, hors déchets mis en décharge pour obligations réglementaires et hors palettes navette.*

*(5) L'indice de valorisation matière correspond à la quantité des déchets, hors palettes navettes, réutilisés ou recyclés (68 274 t pour les sites industriels) divisée par la totalité des déchets générés, (112 363 t pour les sites industriels), y compris les emballages navettes en rotation, hors déchets mis en décharge pour obligations réglementaires et hors palettes navettes.*

*(6) L'indice de valorisation matière correspond à la quantité des déchets, hors palettes navettes, réutilisés ou recyclés (2 607 t pour les sites administratifs et centres de recherche) divisée par la totalité des déchets générés, (5 910 t pour les sites administratifs et centres de recherche), y compris les emballages navettes en rotation, hors déchets mis en décharge pour obligations réglementaires et hors palettes navettes.*

### *Valoriser les déchets générés*

Le Groupe s'inscrit dans une démarche systématique de préservation matière. Ainsi, au-delà de la réduction à la source, le Groupe est également engagé dans une recherche des meilleures solutions pour valoriser les déchets qu'il produit. En 2018, 97 % des déchets générés par les sites industriels ont été valorisés par réemploi, recyclage ou valorisation énergétique, et 61 % ont été valorisés par réemploi ou recyclage, permettant d'en préserver la matière.

L'Oréal s'est fixé l'objectif d'atteindre « zéro déchet mis en décharge » d'ici fin 2020 pour l'ensemble des sites (hors contraintes réglementaires). Des travaux ont été engagés avec des sociétés spécialisées ainsi que les autorités locales pour la mise en place de solutions de traitement adaptées. La mobilisation de l'ensemble des usines et centrales de distribution a ainsi permis d'atteindre cet objectif de « zéro déchet mis en décharge » depuis avril 2017.

En 2018, toutes les usines et les centrales de distribution du Groupe ont atteint l'objectif de « zéro mise en décharge » (hors contraintes réglementaires).

Concernant les sites administratifs, la démarche est plus récente et 331 tonnes de déchets ont été mises en décharge en 2018 (hors contraintes réglementaires).

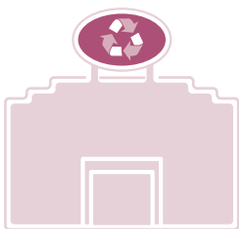
L'atteinte de l'objectif « zéro déchet mis en décharge » est une première étape d'une démarche plus globale d'économie circulaire dans laquelle le Groupe est engagé. L'Oréal cherche à promouvoir autant que possible un traitement local des déchets, afin d'en réduire l'impact environnemental et de créer d'éventuelles synergies avec d'autres acteurs du territoire.

Les mises en décharge pour contraintes réglementaires ont représenté 90 tonnes pour les usines et centrales de distribution et 97 tonnes pour les sites administratifs et centres de recherche.

**97 %**
**de valorisation des déchets en 2018 pour les sites industriels** ☑

97 % des déchets ont été valorisés en 2018 pour les sites industriels☑ soit 10 % de plus qu'en 2005. 19 usines et 29 centrales de distribution ont un taux de valorisation de 100 % en 2018.

3 % des déchets ont été détruits sans valorisation (incinération sans récupération d'énergie et mis en décharge hors contraintes réglementaires) en 2018, soit 2 984 tonnes.



**90 %**
**de valorisation des déchets en 2018 pour les sites administratifs et centres de recherche**

90 % des déchets ont été valorisés en 2018 pour les sites administratifs et centres de recherche en 2018. 35 sites administratifs et 3 centres de recherche ont un taux de valorisation de 100 % en 2018.

### 3.3.1.3.2 Au sein de la *supply chain*

Au-delà de son exigence vis-à-vis de ses propres sites, L'Oréal a déployé depuis des années une politique environnementale tout au long de sa chaîne de valeur.

L'Oréal travaille, en effet, en partenariat avec ses fournisseurs pour améliorer le profil environnemental et social de ses produits *via* l'écoconception des emballages, des ingrédients et des formules, comme de ses transports. Ils sont des milliers à travers le monde à couvrir les besoins du Groupe en emballages, matières premières, sous-traitance, équipements de production, objets promotionnels et publicitaires, etc. Le volume mondial des achats directement liés à la production représentait 4,64 milliards d'euros en 2018.

Les sous-traitants du Groupe et ses fournisseurs de matières premières, emballages, équipements de production et PLV/Promo situés dans des pays identifiés à risques selon Verisk Maplecroft font l'objet d'un audit social obligatoire (et préalable à tout référencement du fournisseur) qui vise notamment à s'assurer du respect des lois applicables, des Droits Humains et du droit du travail. Cet audit porte également sur la sécurité des collaborateurs, les conditions de travail sur le lieu de travail et sur la prise en compte de l'impact des activités sur l'environnement.

Les audits sociaux sont réalisés pour le compte de L'Oréal par des prestataires externes indépendants.

Les audits initiaux ainsi que les ré-audits après trois ans sont financés par le Groupe. Les audits de suivi permettant de vérifier l'efficacité des plans d'action sont à la charge des fournisseurs.

Dix chapitres sont audités :

- le travail des enfants ;
- le travail forcé ;
- l'environnement, l'hygiène et la sécurité ;
- le respect des lois relatives aux syndicats ;
- la non-discrimination ;
- les pratiques disciplinaires ;
- le harcèlement ou l'environnement hostile de travail ;
- le respect de la rémunération et des avantages ;
- le temps de travail ;
- la relation avec les sous-traitants.

L'audit social de L'Oréal se base en grande partie sur le standard mondialement reconnu SA 8000. Le Groupe s'est aussi imposé des critères plus contraignants notamment en ce qui concerne l'âge minimal du travail des enfants. Il est fixé à 16 ans pour tous les salariés travaillant chez les fournisseurs, une limite supérieure à l'âge minimum exigé par les Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

## AUDITS SOCIAUX : UN PROCESSUS RIGOUREUX ET UNE DYNAMIQUE D'AMÉLIORATION CONTINUE

En 2018, la procédure des audits sociaux a été revue en profondeur.

La base du questionnaire a été renforcée pour prendre en compte les risques Santé, Sécurité et Environnement de la même manière que dans les sites du Groupe, et les catégories d'achat à auditer ont été élargies. Par exemple, les centrales de distribution externalisées ou les objets électroniques ont été ajoutés au scope.

En parallèle, un outil mondial de suivi des audits sociaux communs à tous les domaines achat permet d'avoir une base de données partagée des audits et une analyse notamment des audits réalisés par rapport au scope déterminé dans la procédure.

Enfin, basé sur cette nouvelle procédure et ce nouvel outil, un *e-learning* est disponible pour tous les acheteurs, afin de compléter la formation *Sourcing Discovery* qui explique à tout nouvel acheteur l'importance du programme d'audits sociaux, et la manière dont l'acheteur doit l'intégrer à son quotidien.

Les acheteurs du Groupe pilotent ainsi l'amélioration continue de leurs fournisseurs dans la conformité aux standards du Groupe.

**Chiffres clés**

7 309 sites de fournisseurs ont fait l'objet d'audits sociaux depuis la mise en place de l'outil de *reporting* en 2006 (cf. 2.8.5.2. « *Résultats de l'application du plan à l'égard des fournisseurs* ») :

- 1 369 audits ☑ (1) ont été réalisés en 2018 soit plus de 10 800 depuis 2006 ;
- 48 % des audits 2018 ont été réalisés en Asie ;
- Ainsi, 85 % des sites de production des fournisseurs nécessitant des audits ont été audités au moins une fois.

### Inciter les fournisseurs stratégiques à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre

L'Oréal associe, depuis 2009, ses fournisseurs à la démarche de mesure et de réduction des émissions de gaz à effet de serre en les incitant à travailler avec le CDP, dans le cadre du programme *CDP Supply Chain*. Cette ONG, dont L'Oréal est membre depuis 2003, invite les entreprises à publier leur impact environnemental et leur fournit des outils de mesure, d'évaluation et de communication.

Dans le cadre du programme *Sharing Beauty With All*, la participation des fournisseurs stratégiques de L'Oréal au CDP *Supply Chain* est devenue indispensable. En 2018, 85 % des fournisseurs invités ont répondu positivement (90 % pour les fournisseurs stratégiques). Ils ont été sélectionnés dans les 6 domaines d'achat (matières premières, articles de conditionnement, équipements de production, sous-traitance, PLV/Promo, indirectes) partout dans le monde. Ce sont des fournisseurs intervenant dans des industries génératrices de $CO_2$, des grands groupes industriels comme des PME. En décembre 2015 à l'occasion de la COP21, L'Oréal s'est engagé à ce que les fournisseurs qui représentent 80 % des achats directs :

- participent au CDP *Supply Chain* ;
- se fixent des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre ;
- communiquent sur les plans d'action pour y parvenir.

À fin 2018, les fournisseurs répondant à cet engagement représentent 58 % des achats directs.

L'Oréal continue à être reconnu par le CDP comme une des entreprises les plus engagées dans la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Le nombre élevé de fournisseurs du Groupe partenaire du CDP en témoigne. Cet engagement croissant résulte notamment de la forte implication des équipes Achats et Environnement de L'Oréal qui transmettent aux fournisseurs ayant participé leurs résultats commentés et les opportunités d'amélioration. La performance au *CDP Supply Chain* est au cœur des discussions en *business review* annuelle, mais aussi tout au long de l'année.

Au-delà de leur participation, L'Oréal s'est engagé à faire progresser ses fournisseurs. Pour ce faire, en 2018, les équipes Achat et Environnement ont :

- organisé avec le CDP des réunions d'explication et de formation sur le changement climatique à destination notamment des fournisseurs d'achats directs, de transport et de centrales de distribution ;
- animé des conférences en ligne pour les fournisseurs désireux d'en savoir plus ;
- continué de développer des boîtes à outils en ligne pour aider à la compréhension de ces sujets.

La moyenne des résultats Fournisseurs 2018 est « C » depuis 2016 (avec pour la troisième fois consécutive de nouvelles modifications de la notation par le CDP). En 2018, 82 fournisseurs additionnels ont accepté de participer pour la première fois au CDP *Supply Chain*. Le nombre total de fournisseurs ayant ainsi travaillé sur le changement climatique est de 437 (sur les 516 invités cette année) et les fournisseurs participant au CDP *Supply Chain* représentent 82 % des dépenses réalisées sur les achats directs. Parmi eux, 254 fournisseurs ont alloué leurs émissions à L'Oréal. Les scores moyens des fournisseurs qui représentent 80 % des achats directs sont : C- aux Amériques, B- en Asie, et B- en Europe.

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur*

(1) *Dans le nombre d'audits sociaux réalisés, les audits pour lesquels l'auditeur n'a pas pu accéder au site ou à des données suffisantes sont inclus. Ils représentent 3,7 % du nombre total d'audits. (À noter que ces cas sont exclus pour l'analyse des non-conformités par chapitre détaillée dans le Plan de Vigilance).*

## ASSOCIER LES FOURNISSEURS DU GROUPE AU WATER DISCLOS*URE PROJECT DU CDP*

Dans le cadre du programme *Sharing Beauty With All*, L'Oréal s'est engagé à réduire son empreinte eau, et rejoint dès son lancement en 2013 le *Water Disclosure Project* qui vise à mesurer et à réduire l'empreinte eau des fournisseurs.

En 2018, pour la sixième édition du *Water Disclosure Project Supply Chain*, L'Oréal a sélectionné 103 de ses fournisseurs, principalement de matières premières, d'articles de conditionnement et de sous-traitance selon les 3 critères suivants : technologie particulièrement consommatrice d'eau, localisation d'au moins un site de production dans un bassin versant à stress hydrique, et importance des volumes d'achat de L'Oréal. 91 d'entre eux ont accepté de participer au programme et se verront remettre une fiche de résultat personnalisée et commentée par les experts environnement du Groupe, leur permettant d'identifier les points clés de progression. En outre, L'Oréal encourage ces fournisseurs à mesurer, reporter, et se fixer des objectifs de réduction des consommations d'eau pour chacun de leurs sites de production, et à déployer un système d'évaluation et de management des risques liés à l'eau.

À fin 2018, les fournisseurs répondant à cet engagement représentent 63 % des dépenses réalisées sur l'ensemble des fournisseurs, matières premières, sous-traitances et articles de conditionnement sélectionnés. Leur score moyen est : B-.

## ASSOCIER LES FOURNISSEURS DU GROUPE AU FOREST DISCLOSURE PROJECT DU CDP

L'Oréal s'est engagé sur une cible de Zéro Déforestation, traçabilité des produits liés à la déforestation (palme et dérivés, papier, soja, projets de replantation, etc.) et participe également au CDP Forest depuis 2012. En 2018, pour la troisième année consécutive, L'Oréal a reçu le score A sur cette partie CDP Forest.

Avec le nouveau programme CDP Forest dédié à la Supply Chain, lancé en 2018, L'Oréal a encouragé ses 38 principaux fournisseurs de papier, d'huile de palme et de soja à participer. À fin 2018, 84 % des fournisseurs sélectionnés ont participé à cette seconde édition. Les fournisseurs qui ont reporté et mis en place une politique zéro déforestation et des actions qui y participent représentent 34 % des dépenses réalisées sur l'ensemble des fournisseurs matières premières, sous-traitance et articles de conditionnement sélectionnés.

Leur score moyen est : B-.

### Engager les fournisseurs stratégiques à procéder à l'auto-évaluation de leur politique en matière de Développement Durable

L'Oréal a initié en 2014 un programme d'évaluation des fournisseurs stratégiques et de leur politique en matière de Développement Durable. En complément de sa propre évaluation, L'Oréal fait en effet évaluer les politiques de Développement Durable de ses fournisseurs par Ecovadis avec pour objectif d'affiner l'analyse des performances des fournisseurs et de les aider à les améliorer en identifiant des axes de progrès. L'évaluation Ecovadis permet ainsi à L'Oréal non seulement d'impliquer ses fournisseurs dans le Développement Durable, mais aussi de les inciter à développer leurs politiques éthiques avec un focus sur la lutte contre la corruption, le suivi de la sécurité et la santé de leurs employés, ainsi que leurs politiques de déploiement d'achats durables (cf. 3.3.3.1. et suivantes « Un engagement de toute l'organisation », « Un engagement partagé avec les partenaires du Groupe », paragraphe 3.3.3.2. et suivantes).

### Résultats 2018

Plus de 620 fournisseurs ont fait une évaluation Ecovadis valide en 2018 de leurs politiques sociales, environnementales, éthiques, ainsi que leur déploiement chez leurs propres fournisseurs en 2018 (soit une progression de 139 fournisseurs par rapport à 2017). 161 d'entre eux représentent 93 % des fournisseurs stratégiques du Groupe.

**En 2018, 93% des fournisseurs stratégiques** ont procédé, avec le soutien de L'Oréal, à une auto évaluation de leur politique en matière de développement durable.

SHARING BEAUTY WITH ALL — **OBJECTIF 2020** — 100%

### Sélectionner et évaluer les fournisseurs stratégiques selon leurs performances environnementales et sociales

Le Groupe a décidé d'utiliser les performances environnementales et sociétales de ses partenaires comme critère de sélection. À ce titre, les engagements du programme *Sharing Beauty With All* s'inscrivent dans la continuité de la politique d'achats responsables du Groupe initiée en 2002 avec le programme *L'Oréal Buy & Care*. Celui-ci contribue au partage des bonnes pratiques, des valeurs et des normes de l'entreprise avec ses fournisseurs.

Les engagements et les performances en matière de (RSE) des fournisseurs comptent de manière significative dans le choix des partenaires du Groupe. Les équipes Achats de L'Oréal ont en effet défini 5 piliers de performance permettant d'évaluer et de choisir les fournisseurs :

- la qualité ;
- la responsabilité sociale et environnementale ;
- l'innovation ;
- la *Supply Chain* & Service ;
- la compétitivité.

Ces piliers structurent tant la performance au quotidien que les stratégies de long terme. Une « fiche d'évaluation (*scorecard*) » mondiale a été déployée pour tous les domaines d'achat permettant de mesurer précisément les résultats des fournisseurs, en particulier le respect de leurs engagements environnementaux, sociaux et sociétaux qui comptent pour 20 % dans l'évaluation finale.

La stratégie et les plans d'actions RSE des fournisseurs sont totalement intégrés dans leurs relations avec L'Oréal et sont donc discutés lors des réunions stratégiques (*Business Review*). Ainsi, en 2018, 325 *business reviews* ont été réalisées. L'évaluation des fournisseurs sur le pilier RSE est basée notamment sur la conformité de leurs audits sociaux, la mise en place de projets de *Solidarity Sourcing* et sur leur résultat au programme *CDP Supply Chain* de réduction des émissions de $CO_2$.

**En 2018, 83% des fournisseurs stratégiques** sont évalués et selectionnés à date sur la base de leurs performances environnementales et sociales.

SHARING BEAUTY WITH ALL — **OBJECTIF 2020** — 100%

Ils représentent plus de 73 % du montant des achats directs (matières premières, articles de conditionnement et sous-traitance).

Afin de donner accès aux fournisseurs à des outils de formation L'Oréal destinés à optimiser leurs politiques en matière de Développement Durable, un site en ligne dédié aux fournisseurs a été lancé, il propose des *e-learning*, des vidéos, des présentations sur l'éthique, le changement climatique, les audits sociaux, etc. Dans un premier temps accessible aux fournisseurs stratégiques, il est en cours de déploiement.

La plateforme de formation en ligne dédiée a été lancée **fin octobre 2016**. Dans un premier temps accessible aux fournisseurs stratégiques, elle est progressivement déployée.

SHARING BEAUTY WITH ALL — **OBJECTIF 2020** — 100%

### Mettre la puissance d'achat du Groupe au service de l'inclusion sociale

Les objectifs du programme *Sharing Beauty With All* traduisent la conviction de L'Oréal selon laquelle la réduction de l'empreinte environnementale des produits doit s'accompagner d'une amélioration de leur bénéfice social et sociétal.

L'Oréal, du fait de la multiplicité de ses sites industriels et administratifs à travers le monde, est fortement impliqué, autour de ses sites, dans la vie des communautés locales. Entreprise à la volonté citoyenne affirmée, L'Oréal apporte sa contribution à de nombreux projets de proximité. D'une manière générale, les établissements du Groupe et ses filiales développent des relations de qualité avec les communautés à côté desquelles ils opèrent et s'efforcent de partager leur croissance avec eux.

Au sein du programme *Sharing Beauty With All,* cette ambition s'est traduite par l'engagement de permettre à plus de 100 000 personnes issues de communautés en difficultés sociales ou financières d'accéder à un emploi d'ici fin 2020. Cela signifie que L'Oréal soutiendra autant de personnes à l'extérieur de l'entreprise qu'il y aura de collaborateurs dans le Groupe.

Créé en 2010, *Solidarity Sourcing* est le programme mondial d'achats solidaires de L'Oréal. En 2018, 56 842 **personnes** en situation de vulnérabilité économique ou sociale ont ainsi bénéficié d'un emploi décent et pérenne dans le cadre de ce programme (voir le paragraphe 3.3.3.4. « *Solidarity Sourcing* »)

Il vise à mettre la puissance d'achat du Groupe au service de l'inclusion sociale et consiste à dédier une partie de ses achats à des fournisseurs permettant l'accès à un travail et à un revenu pérennes à des personnes généralement exclues du marché du travail.

Le Groupe continue d'ouvrir ainsi son processus d'achats aux entreprises qui font travailler des personnes issues de communautés économiquement vulnérables, y compris aux petites entreprises et à celles qui ont un accès plus complexe aux grands donneurs d'ordres. L'équité dans le business et l'égalité des chances sont progressivement devenues des piliers majeurs du programme *Solidarity Sourcing.*

#### RÉSULTATS 2018

**31 % des produits nouveaux ou rénovés** présentent un profil social amélioré grâce notamment au programme Solidarity Sourcing
*(voir paragraphe 3.3.1.3.3 Evaluer l'empreinte des produits grâce à l'outil SPOT)*

SHARING BEAUTY WITH ALL — **OBJECTIF 2020** — 100%

Dans le cas particulier des achats de matières premières, une condition nécessaire aux projets *Solidarity Sourcing* est de combiner des pratiques agricoles responsables, la protection de l'environnement et la biodiversité, et un impact sociétal positif, notamment grâce à la mise en œuvre des principes du commerce équitable.

À titre d'exemples :

- *Sourcing* du beurre de karité :
  - depuis 2014, 100 % des volumes de beurre de karité proviennent du Burkina Faso ; les contrats d'achats du Groupe garantissent à 37 000 femmes, associées au sein de groupements de productrices ; le préfinancement des récoltes, le respect d'un prix juste, l'accès à la formation et la mise en place de projets communautaires ;
  - Au Burkina Faso, moins de 3 % des familles ont accès à l'électricité et 87 % des ménages cuisinent au bois. Les dépenses énergétiques représentent près du quart du budget des ménages et 105 000 hectares de forêts disparaissent chaque année. La démarche de *sourcing* durable, équitable depuis sa mise en place, s'attache depuis 2016 à lutter contre la précarité énergétique et la déforestation en facilitant la diffusion de foyers dits améliorés auprès des femmes. Le projet multiplie ses impacts :
    - la consommation de bois des ménages est réduite de moitié, et des économies significatives sont réalisées ;
    - des milliers d'heures de travail non rémunéré sont évitées (ramassage du bois ; cuisine) ;
    - les conditions de travail sont améliorées (- 60 % de fumées dans les habitations) ;
    - les émissions de $CO_2$ sont réduites ;
- *Sourcing* des huiles essentielles :
  - le Groupe s'approvisionne en huiles essentielles auprès de la coopérative SICA Bio-plantes, une organisation de producteurs localisée dans la Drôme provençale, et cultivant, sur près de 300 hectares, 35 espèces de plantes aromatiques ;
  - au-delà de la certification Agriculture Biologique sur 100 % des surfaces cultivées par les producteurs, la coopérative est labellisée Bio-solidaire, un label s'appliquant aux produits issus du commerce équitable Nord/Nord. En 2018, 29 agriculteurs ont directement bénéficié des achats de ces matières premières.

### 3.3.1.3.3. Tout au long du cycle de vie des produits

Pour L'Oréal, la préservation des ressources s'applique à l'ensemble du cycle de vie du produit, de la recherche jusqu'à son utilisation. *Via* ses marques, le Groupe engage le consommateur dans une démarche de consommation responsable. Les équipes de développement et de packaging, l'équipe RSE et les laboratoires mènent, avec les Comités de Direction des marques internationales, des analyses de leurs portefeuilles de formules et de leur packaging. Le but est de définir des plans d'innovation durable afin d'identifier de manière systématique les leviers d'amélioration possible sur chaque gamme et produit en vue de les activer.

Dans le cadre du pilier « Innover durablement » du programme *Sharing Beauty With All*, le Groupe a pris l'engagement que d'ici fin 2020, 100 % des produits L'Oréal présenteront un profil environnemental ou social amélioré. À chaque fois qu'un produit est inventé ou rénové, son profil environnemental ou social est amélioré. Réduction de l'empreinte environnementale des formules, respect de la biodiversité *via* une politique d'approvisionnement durable et responsable des matières premières, écoconception des emballages et engagement « zéro déforestation » sont autant de leviers actionnés par L'Oréal en faveur de l'innovation durable.



**En 2018, 79%** des produits nouveaux ou rénovés présentent un profil environnemental ou social amélioré.

SHARING BEAUTY WITH ALL — **OBJECTIF 2020** — **100%**

En 2017, l'outil SPOT (*Sustainable Product Optimisation Tool)* a été déployé à l'ensemble des marques du Groupe (hors acquisitions récentes). Cet outil permet de calculer l'empreinte environnementale et sociale complète d'un produit conformément à la recommandation de la Commission européenne (*Product Environmental Footprint)* relative à l'utilisation de méthodes communes pour mesurer et communiquer les performances environnementales des produits et des organisations. Une méthodologie de mesure d'impact social des produits a été co-développée avec l'expertise interne (formule, packaging, usine, parties prenantes) et 9 experts internationaux en analyses de cycle de vie sociales (voir paragraphe 3.3.1.3.2 « Mettre la pu*issance d'achat du Groupe au service de l'inclusion sociale »).*

L'outil SPOT mesure de façon exhaustive tous les impacts environnementaux avec l'intégration des 14 facteurs d'impacts retenus par le référentiel européen de l'empreinte environnementale des produits. Une normalisation de ces différents impacts est appliquée sur la base des impacts moyens d'un consommateur européen. Puis, pour obtenir une valeur unique d'empreinte environnementale produit (formule et emballage) ceux-ci sont agrégés selon une méthode dite des *Planetary Boundaries*, développée par une équipe internationale dirigée par le Professeur Johan Rockström du Stockolm Resilience Center. Dans une étape finale l'empreinte est comparée à une référence pour obtenir une note adimensionnelle entre 0 et 10 permettant aux équipes de conception de produits de mesurer leurs progrès.

L'outil SPOT a remplacé les dispositifs d'évaluation de l'amélioration environnementale et sociale de la formule et des emballages précédemment utilisés. SPOT prend en compte davantage de critères et permet une analyse plus complète et plus exigeante, où les différents impacts sont pondérés en fonction de leur contribution à l'impact global du produit. Le profil environnemental et social de l'ensemble des produits développés en 2018 a été évalué grâce à cet outil.

**100%** des produits nouveaux ou rénovés en 2018 sont évalués à travers l'outil d'évaluation des produits

SHARING BEAUTY WITH ALL — **OBJECTIF 2020** — **100%**

#### Améliorer le profil environnemental des emballages : les 3R

Les emballages constituent une part significative de l'impact environnemental des produits cosmétiques. La diminution de leur empreinte environnementale s'inscrit donc naturellement dans l'engagement « Innover durablement » du programme *Sharing Beauty With All*.

L'Oréal a mis en place, dès 2007, une politique Emballages et Environnement basée sur 3 piliers, appelée les « 3R » :

- le Respect : respecter les consommateurs, l'environnement et la biodiversité ;
- la Réduction : concevoir des articles de conditionnement et des produits finis de dimensions et de poids optimisés ;

- le Remplacement : substituer aux matériaux d'origine non renouvelable des matériaux alternatifs tels que les matériaux recyclés et les matériaux d'origine naturelle.

Ces piliers s'appliquent en amont de chaque lancement, dès le brief marketing, et sont orchestrés par un processus global et systématique d'écoconception des emballages du Groupe, notamment avec le support de l'outil de mesure SPOT. De façon continue, ce processus s'enrichit de documents et d'outils. Les engagements *Sharing Beauty With All* sont pleinement intégrés dans la stratégie Packaging du Groupe.

Cette approche a été étendue aux meubles de PLV (Publicité sur Lieu de Vente). Un processus d'écoconception s'appuyant sur des bonnes pratiques détaillées ainsi que des indicateurs clés de performance a été défini. Un pilote a donc été lancé en 2015, puis étendu à 7 entités opérationnelles en 2016. Enrichi de cette expérience, le processus d'écoconception a été ajusté en 2017, afin de permettre un déploiement mondial dès 2018.

**En 2018, 58 %** des produits nouveaux ou rénovés présentent un profil environnemental amélioré grâce à un packaging amélioré.

***Le Respect : matériovigilance et préservation des ressources***

L'Oréal exige le niveau de qualité alimentaire pour tous les matériaux utilisés dans ses emballages en contact avec le produit. Le Groupe mène également une démarche proactive auprès de ses fournisseurs afin de s'assurer que les emballages ne contiennent pas de substances sensibles. Pour s'assurer de la conformité des articles de conditionnement livrés, des audits sont régulièrement conduits. Cela permet d'assurer un niveau de qualité et de sécurité sans compromis pour les consommateurs.

L'Oréal s'est engagé à ne plus produire de produits finis contenant du PVC à partir du 1er janvier 2018. Cet engagement a été tenu, puisque hors acquisitions récentes, aucun article en PVC n'a été utilisé pour la production de produits finis en 2018.

La maîtrise de l'origine des matériaux composant les emballages est un enjeu majeur qui exige un *sourcing* responsable. L'Oréal s'est fixé comme objectif d'utiliser pour ses emballages en papier, carton ou bois, des matières provenant de forêts gérées de façon responsable, exploitées dans le respect des hommes et des écosystèmes forestiers. Le papier et le carton utilisés pour les emballages sont issus de forêts certifiées de préférence FSC ou PEFC (ou toute autre certification reconnue par PEFC International). En 2018, 100 % du papier utilisé pour les notices et plus de 99,9 % du carton utilisé pour les étuis étaient certifiés issus de forêts gérées de façon durable. Cette démarche de certification est également mise en place pour la PLV (meubles en carton, impressions graphiques) : en 2018, 93 % du papier/carton utilisé en PLV était certifié (chiffre couvrant 99 % des dépenses sur cette catégorie).

Depuis 2010, L'Oréal est membre en France du *Forest Stewardship Council* (FSC) et la marque FSC est la seule revendiquée sur les emballages des produits L'Oréal.

Enfin, dans le but d'améliorer le recyclage de ses produits mis sur le marché, plusieurs marques du Groupe se sont engagées à communiquer aux consommateurs une information détaillée sur les consignes de tri (Mennen, Ushuaïa, L'Oréal Paris) et à concevoir des emballages compatibles avec des filières de tri et de recyclage existantes, favorisant ainsi la valorisation matière, après usage du produit.

***La Réduction du poids et du volume : une optimisation des ressources utilisées***

La réduction du poids et du volume des emballages, partie intégrante de la conception, est un levier majeur de l'amélioration du profil environnemental des produits. L'Oréal lance chaque année de nouvelles initiatives visant à réduire la quantité de matériaux utilisés dans les emballages.

Une démarche d'allégement continu est menée sur les produits existants au catalogue. À titre d'illustration, voici des initiatives d'allégement réalisées en 2018 :

- - 22 % sur le poids des bouteilles d'eau micellaire de la marque Garnier de la zone Asie, soit 35 tonnes de plastique PET économisées ;
- - 57 % sur le poids des capsules en plastique PP de la marque Neovadiol de Vichy en Europe, soit 16 tonnes de plastique économisées ;
- allégement du poids des flacons en verre de la marque L'Oréal Paris de la zone Asie, soit 7 tonnes de verre économisées.

En outre, pour optimiser l'utilisation de ressources destinées au packaging, L'Oréal met sur le marché de plus en plus de références rechargeables. Les systèmes rechargeables ou re-remplissables se développent de plus en plus dans les différentes Divisions du Groupe, avec notamment : la fontaine La Source de L'Oréal Professionnel (Division des Produits Professionnels), le pot rechargeable soin de L'Oréal Paris et la recharge en poche de 1 000 ml de l'« Huile Extraordinaire » d'Elsève en Asie (Division des Produits Grand Public), ou encore le pot rechargeable L'Absolu de Lancôme (Division Luxe).

Pour limiter les volumes d'emballages de ses produits finis, L'Oréal a défini ses propres procédures en matière de réduction à la source. Les exigences de L'Oréal sont respectueuses des réglementations locales et vont même au-delà, dans la plupart des pays.

Pour optimiser les flux de composants, L'Oréal a développé le *wall-to-wall* [1] permettant ainsi une réduction de l'impact environnemental.

Pour évaluer l'impact de ses produits finis, L'Oréal met à la disposition des centres de conception les outils suivants :

- un outil innovant, SPOT (*Sustainable Product Optimisation Tool*), pour répondre aux engagements *Sharing Beauty With All* (voir paragraphe 3.3.1.3.3) ;
- un outil d'aide à la réduction des impacts environnementaux des emballages de transport des articles de conditionnement des fournisseurs vers les usines et des produits finis des usines vers les centrales de distribution du Groupe, notamment au travers d'une optimisation de la palettisation.

Pour partager ses recherches et résultats avec l'industrie cosmétique, le Groupe a créé en 2018 avec Quantis (société de *consulting*) l'initiative SPICE (*Sustainable Packaging Initiative for Cosmetics*). SPICE a pour vocation de partager les bonnes pratiques et méthodologies de chacun des acteurs (SPOT pour L'Oréal), afin de faire converger les méthodes des évaluations d'empreinte packaging environnementale.

***Le Remplacement : de nouvelles sources de matériaux***

Conscient que les ressources non renouvelables ne sont pas pérennes, le Groupe cherche à les substituer par des matériaux issus du recyclage ou de la biomasse. L'Oréal s'est engagé à atteindre 50 % de plastiques non fossiles d'ici 2025, avec une première étape à 40 % pour le plastique PET en 2020.

Plusieurs marques incorporent du plastique recyclé dans leurs flacons, allant jusqu'à 100 %, ou du verre recyclé.

8 705 tonnes de matériaux recyclés (dont par exemple 3 720 tonnes de plastique PET recyclé, soit 15 % du PET global consommé) ont permis d'économiser la quantité équivalente de matériaux vierges en 2018.

Concernant les emballages en plastique, à titre d'exemple, le flacon de la gamme « Total Results » 300 ml de Matrix contient 100 % de plastique PET recyclé, économisant ainsi 70 tonnes de plastique vierge sur une année. Les flacons de la gamme « Pureology » contiennent quant à eux 100 % de plastique PE recyclé, ce qui permet d'économiser 176 tonnes de plastique vierge sur une année. Pour rappel, en 2017, L'Oréal avait lancé pour la première fois sur le marché des flacons de shampoing en plastique PE 100 % recyclé de qualité alimentaire.

Concernant les emballages en verre, des initiatives ont démarré depuis plusieurs années, avec par exemple la bouteille Mineral 89 de Vichy, constituée de 25 % de verre recyclé, ou encore le pot Aquasource de Biotherm. Par ailleurs, la première boucle de l'économie circulaire du verre premium a été mise en place par L'Oréal en 2018, en partenariat avec le verrier Pochet. En effet, des déchets en verre d'origine « Parfumerie et Cosmétique » ont été recyclés pour produire les flacons « Bonbon » et « Flowerbomb » de la marque Viktor & Rolf (pour les éditions Noël).

L'Oréal contribue également au développement de nouvelles sources de matières recyclées, par le biais de partenariat avec de nouveaux fournisseurs. En Inde, par exemple, L'Oréal a développé avec Reliance une filière de plastique PET recyclé de qualité alimentaire.

Au-delà de l'écoconception de ses packagings, L'Oréal travaille aussi sur la recherche de solutions pour optimiser la fin de vie de ses emballages. À ce titre, L'Oréal a créé un consortium avec Carbios pour mettre au point une technique de bio-recyclage par le biais d'enzymes ; ce processus ayant pour but de revenir à la matière d'origine sans la dégrader. De même, L'Oréal a signé avec LOOP®, en juillet 2018, une lettre d'intention pour disposer de plastique PET de qualité alimentaire par recyclage chimique. Dès 2017, L'Oréal a aussi rejoint la fondation Ellen MacArthur, dont l'objectif est de repenser le cycle de vie du plastique pour qu'un emballage en plastique ne devienne jamais un déchet, et qu'il soit ré-inclus dans l'économie sous forme de matériaux de valeur, biologique ou technique. En 2018, L'Oréal est devenu *core-member* de la Fondation Ellen MacArthur avec l'ambition d'avoir 100 % des packaging plastique réutilisables, recyclables et/ou compostables d'ici 2025.

**8 705 tonnes de matériaux recyclés**
utilisés dans les emballages du Groupe

## Privilégier l'utilisation des matières premières renouvelables et issues de sources durables

La préoccupation constante du Groupe pour l'approvisionnement de ses matières premières est de garantir la durabilité des ressources, au-delà des considérations de qualité.

En 2010, les pays signataires de la Convention sur la biodiversité ont adopté le Protocole de Nagoya dont l'objectif est de réglementer l'accès aux ressources génétiques présentes sur un territoire donné et de partager équitablement les bénéfices issus de l'utilisation de ces ressources.

Consciente de ces enjeux bien avant l'entrée en vigueur du protocole de Nagoya, la Recherche de L'Oréal n'a eu de cesse, depuis 2005, de s'inscrire dans une démarche de pérennisation de ses filières d'approvisionnement afin que celles-ci répondent aux enjeux de valorisation responsable de la Biodiversité. Pour cela, le Groupe privilégie notamment l'utilisation de matières premières d'origine renouvelable,

*(1) Depuis 2010, le Groupe met en œuvre le wall-to-wall, qui consiste à implanter, dans l'enceinte de ses usines, une unité de production des emballages exploitée par un fournisseur. Ce partenariat permet de développer la réactivité et la flexibilité industrielle, tout en réduisant le transport des emballages et la génération de déchets liée à leur conditionnement.*

c'est-à-dire dont le contenu en carbone est majoritairement d'origine végétale, et s'assure que l'approvisionnement est effectué de manière responsable. L'Oréal a adopté les principes de la chimie verte pour promouvoir l'utilisation de matières premières renouvelables, concevoir des produits permettant de réduire les déchets et préserver le cycle de l'eau. Depuis plus de dix ans, la chimie verte est devenue un catalyseur de la politique d'innovation durable de L'Oréal. Au sens le plus large, la chimie verte vise à prévenir la pollution en amont et à lutter contre l'utilisation et la contamination de l'environnement à la source. L'utilisation croissante d'ingrédients d'origine végétale présente à la fois des risques en terme d'approvisionnement liés aux conséquences du changement climatique (disponibilité et prix) et peut induire des conséquences environnementales lors de la culture des plantes sources de ces ingrédients (déforestation, appauvrissement des sols, conséquences sur la biodiversité par exemple). Entre 2013 et 2018, le pourcentage en volume de matières premières a progressé de 43 % à 59 %. Sur la même période, le pourcentage en volume de matières premières respectant les critères de la chimie verte a progressé de moins de 10 % à 27 %.

59 % en volume des matières premières utilisées par L'Oréal sont renouvelables, soit 1 567 matières premières issues de près de 338 espèces végétales provenant de plus de 100 pays.

**45 %** en nombre des matières premières nouvellement référencées par le Groupe sont renouvelables et **24 %** de celles-ci sont respectueuses des principes de la chimie verte.

| Produits commercialisés en 2018 présentant un taux de matières premières renouvelables qui dépasse 97 % | |
|---|---|
| L'Huile de Beauté | La Provençale Bio |
| Gel purifiant mains et ongles Fleur de Figuier | Roger&Gallet |
| Baume miracle – Aura Botanica | Kérastase |
| Démaquillant huile en gel nourissant illuminateur | Lancôme |

L'Oréal a finalisé les campagnes de traçabilité lancées auprès de l'ensemble de ses fournisseurs, permettant ainsi à 100 % des ingrédients d'origine végétale d'être aujourd'hui tracés jusqu'à leur pays de production, voire jusqu'au site de production de biomasse.

Pour la production des matières premières, le Groupe promeut les principes de la chimie verte qui visent le développement d'ingrédients à profil environnemental favorable provenant de matières premières végétales, dont le nombre d'étapes de synthèse, la consommation de solvants non toxiques, d'énergie, et la génération de sous-produits sont réduits au minimum.

Aujourd'hui, plus de 27 % (en volume) des matières premières utilisées par L'Oréal sont issues des principes de la chimie verte (c'est-à-dire issues de ressources renouvelables, transformées par un procédé éco-respectueux et présentant un profil environnemental favorable). Cela représente 740 matières premières. En 2018, 28 nouvelles matières premières issues des principes de la chimie verte ont été référencées.

### Respect de la Biodiversité et contribution sociétale

Dans le cadre des engagements individuels de L'Oréal pour la biodiversité Act4nature, le Groupe s'est fixé comme objectif qu'en 2030, 100 % des matières premières d'origine renouvelable du Groupe seront issues de sources durables. Pour figurer dans cette catégorie, elles doivent être traçables en disposant d'une origine botanique et géographique identifiée. Le respect des Droits de l'Homme selon les principes édictés par l'OIT est étendu à l'ensemble de la chaîne de production. Au niveau de la culture et de la récolte des plantes, l'attention est également portée sur le développement économique des producteurs et le respect des savoirs traditionnels issus de la biodiversité en conformité avec les principes du Protocole de Nagoya ; l'égalité entre les producteurs ; la préservation de la Biodiversité et la lutte contre le changement climatique.

En s'appuyant sur un *sourcing* durable pour l'approvisionnement en matières premières d'origine renouvelable, L'Oréal participe à l'intégration sociale de populations en difficulté tout en garantissant un *sourcing* respectueux de l'environnement. L'équité et l'égalité des chances sont progressivement devenues des piliers majeurs du programme d'achat responsable *Solidarity Sourcing* lancé en 2010 (voir le paragraphe 3.3.3.4. « *Solidarity Sourcing* »).

En 2018, 100 % des matières premières renouvelables utilisées par le Groupe ont été réévaluées selon des critères tels que le respect de la biodiversité et la contribution au développement socio-économique sur les territoires d'origine.

Sur les 338 espèces végétales qui sont à l'origine des matières premières renouvelables utilisées par le Groupe, environ 12 % (en nombre) présentent de forts enjeux de Biodiversité (mesures de protection, impact de la production sur les milieux naturels) en fonction de leur provenance géographique, de leur mode d'extraction ou de production. Elles font l'objet de plans d'actions spécifiques engagés avec les fournisseurs et bénéficient, lorsque nécessaire, de l'appui systématique de tiers externes indépendants, afin de gérer les impacts réels sur les territoires d'origine des ingrédients.

Pour la filière de l'huile de palme et de ses dérivés, à fin 2018, 100 % des approvisionnements font l'objet de plans d'actions avec les fournisseurs concernés.

Pour les autres filières de matières premières d'origine végétale (17 % des volumes et 41 % du total des matières premières

renouvelables), L'Oréal, à partir d'indicateurs environnementaux, sociaux et économiques issus de bases de données externes (IDHI du PNUD, EPI de Yale University, Country Index de Verisk Maplecroft) a défini des indicateurs d'«enjeux *sourcing* durable » permettant d'évaluer les filières de matières premières renouvelables sur le plan de leur durabilité. Ces indicateurs sont consolidés au sein du SCAN index (*Sustainable CAracterizatioN index*) permettant la priorisation dans la mise en œuvre des plans d'action *sourcing* durable du Groupe. Le Groupe assure une mise à jour régulière des informations collectées.

64 % de ces volumes et 23 % de ces matières premières identifiées comme ayant des enjeux *sourcing* durable d'après le SCAN INDEX font déjà l'objet de plans ou d'actions d'amélioration avec les fournisseurs concernés afin d'assurer un approvisionnement durable. D'ici à trois ans, l'objectif est d'atteindre 100 %, notamment en déployant plus largement une procédure d'audit terrain des producteurs (88 indicateurs) développée avec le support de l'ONG Rainforest Alliance.

**En 2018, 43 %** des produits nouveaux ou rénovés présentent un profil social/environnemental amélioré grâce à une nouvelle formule intégrant des matières premières d'origine renouvelable sourcées de façon responsable ou respectant les principes de la chimie verte.

3

## MADAGASCAR : LE *SOURCING* DURABLE DE L'HUILE ESSENTIELLE DE VANILLE

En collaboration avec ses fournisseurs, des ONG locales et les communautés de producteurs, L'Oréal a lancé un nouveau projet de *Solidarity Sourcing* pour ses achats d'huile essentielle de vanille à Madagascar.

L'objectif est de développer une chaîne d'approvisionnement durable, traçable et de haute qualité, qui respecte l'intégrité des écosystèmes naturels et contribue à améliorer les conditions de vie des communautés productrices établies dans l'aire protégée de Loky Manambato. En 2018, le projet compte 154 producteurs répartis en deux coopératives, qui ont pu bénéficier de formations aux pratiques agricoles responsables et d'une juste rémunération. D'ici à 2020, le but est d'accroitre les récoltes et la qualité de la vanille, tout en impliquant deux fois plus de producteurs dans le projet.

### Engagement « zéro déforestation »

L'Oréal consomme moins de 370 tonnes d'huile de palme chaque année, mais néanmoins près de 71 000 tonnes de dérivés d'huile de palme (qui provient de la pulpe du fruit du palmier) et d'huile de palmiste (extraite de l'amande de ce fruit). Ces deux huiles sont utilisées pour fabriquer de la glycérine, des acides gras et des alcools gras qui entrent dans la composition des produits du Groupe.

Dans le cadre de son engagement « zéro déforestation », L'Oréal déploie une stratégie spécifique au cas des dérivés d'huile de palme, en partenariat avec toutes les parties prenantes (producteurs, ONG et fournisseurs) :

- 100 % des approvisionnements en huile de palme et en dérivés d'huile de palme ou de palmiste sont certifiés durables selon les critères de la RSPO (www.rspo.org) depuis 2012 ;
- 74 % des principaux dérivés proviennent de sources identifiées (jusqu'aux moulins).

En matière de certification, 100 % des volumes d'huile de palme utilisés par L'Oréal répondent aux normes et procédures de la *Roundtable on Sustainable Palm Oil* (RSPO), *via* l'un de ses modèles de traçabilité les plus exigeants, le modèle SG (*Segregated*). Concernant les dérivés, 100 % sont également certifiés. L'Oréal a augmenté la part de ses achats physiquement certifiés pour atteindre 54 % de *Mass Balance* à fin 2018, contre 51 % en 2017 et 34 % en 2016 ; le complément reste couvert par le modèle RSPO *Book & Claim*.

Dans le cadre de son engagement « zéro déforestation » pris en 2014, le Groupe s'était engagé à tracer jusqu'aux moulins, d'ici fin 2015, les principaux dérivés de palme et de palmiste qu'il utilise. Un travail difficile car le processus de transformation des dérivés implique une multitude d'acteurs et une ramification importante des chaînes d'approvisionnement.

Une première phase d'enquête a été menée en 2014, avec l'appui d'un cabinet d'experts indépendants, auprès des fournisseurs stratégiques de L'Oréal qui approvisionnent plus de la moitié de ses volumes de dérivés de palme et de palmiste. Depuis 2015, L'Oréal a continué à actualiser et enrichir sa collecte de données en étendant le périmètre à la totalité de ses fournisseurs pour pouvoir tracer et identifier l'origine de 100 % de ses principaux dérivés de palme et de palmiste. Les résultats de ce travail permettent d'établir que la Malaisie et l'Indonésie sont les principaux pays d'approvisionnement, et que pour l'année 2017, 97 % des volumes de dérivés de palme et de palmiste peuvent être tracés jusqu'aux raffineries, 85 % jusqu'aux moulins et 25 % jusqu'aux plantations.

En 2018, sur la base de ce travail, et dans un objectif de plus grande transparence, L'Oréal a publié la liste des 1 300 moulins indirectement connectés à sa chaîne d'approvisionnement en dérivés.

Dès 2016, L'Oréal a complété ses outils d'évaluation et de sélection des fournisseurs de dérivés d'huile de palme et de palmiste en développant un outil spécifique le *Sustainable Palm Index* pour évaluer le niveau d'engagement, les progrès et les réalisations de ses fournisseurs directs pour une huile de palme durable. Cet outil est utilisé annuellement pour évaluer les progrès des fournisseurs vers l'objectif " zéro déforestation " et leur niveau de conformité aux exigences du Groupe. Cet outil a été rendu public en 2016 afin qu'il puisse être utilisé par tous les acteurs de la *supply chain*.

En 2018, pour aller plus loin, L'Oréal a initié le développement d'un nouvel outil en collaboration avec ZSL (*Zoological Society of London*) et Transitions, pour évaluer les raffineries et les *crushers* (extraction de l'huile des noyaux) sur la base de leur *reporting*, de leurs politiques et de leurs procédures. Les indicateurs utilisés pour cette évaluation sont alignés sur les exigences des standards du Groupe en matière de déforestation. Cet outil sera disponible fin 2019 et sera rendu public.

Au niveau des moulins, depuis 2016, le Groupe L'Oréal s'appuie sur l'outil d'évaluation des risques de *Global Forest Watch* pour s'assurer qu'aucun dérivé tracé jusqu'aux moulins n'est lié à la déforestation.

En 2018, la procédure de traitement des cas de non-conformités des fournisseurs directs ou indirects à notre engagement « zéro déforestation » a également été rendue publique.

## INDONÉSIE : LANCEMENT D'UN PROJET DANS LA RÉGION DE BERBAK

En 2018, L'Oréal, en collaboration avec l'ONG hollandaise SNV (*Netherlands Development Organisation*), a mis en place un projet de *sourcing* durable de dérivés du palme dans la région de Berbak à Jambi, sur l'île indonésienne de Sumatra.

Le projet vise à accompagner d'ici 5 ans 12 500 petits fermiers indépendants dans l'amélioration des pratiques de production dans le but de prévenir toute activité de déforestation, tout en améliorant leur niveau de vie (augmentation et sécurisation de leurs revenus). L'implication de tous les acteurs de la chaîne d'approvisionnement à soutenir le projet, depuis le moulin jusqu'au fabricant de dérivés, renforce la traçabilité et améliore le contrôle des pratiques de production pour garantir l'absence de déforestation.

### Réduire l'empreinte environnementale des formules

La majorité des ingrédients utilisés dans les formules (>90 %) ont une fin de vie dans les eaux usées domestiques et sont traités par un système d'assainissement plus ou moins développé suivant les zones géographiques.

L'ensemble des formules mises sur le marché par le Groupe sont sans risque pour l'environnement. Cependant les ingrédients utilisés dans les formules pouvant avoir un impact environnemental plus ou moins important, L'Oréal a ouvert son premier laboratoire de recherche environnementale dès 1995 pour évaluer et réduire l'empreinte environnementale de ses formules. Grâce à cette initiative, le Groupe a développé une expertise sur les impacts potentiels de ses produits cosmétiques sur les milieux aquatiques. Les matières premières entrant dans la formulation des produits dès la phase de conception sont évaluées de manière à permettre une stricte sélection des ingrédients.

#### *Mesurer l'impact environnemental des formules*

En 2013, un indice permettant de quantifier la performance environnementale d'une formule cosmétique vis-à-vis de l'environnement aquatique a été développé. Pour cela, une méthode de calcul de l'empreinte eau spécifique aux produits cosmétiques a également été appliquée à l'ensemble du portefeuille de formules (indice de performance d'une formule basé sur le profil environnemental de ses ingrédients en termes de biodégradabilité et d'écotoxicité aquatique). Cette méthodologie est désormais intégrée à l'outil SPOT.

Depuis plusieurs années, L'Oréal réalise des analyses de cycles de vie de ses produits afin d'identifier, d'évaluer et d'améliorer leurs impacts sur l'environnement.

Depuis 2017, l'outil SPOT, déployé sur toutes les marques du Groupe, permet de calculer l'empreinte environnementale et sociale complète des produits nouveaux ou rénovés du Groupe.

En 2018, 48 % des produits nouveaux ou rénovés présentent un profil environnemental amélioré grâce à une nouvelle formule dont l'empreinte environnementale a été réduite.

**En 2018, 48%** des produits nouveaux ou rénovés présentent un profil environnemental amélioré grâce à une nouvelle formule dont l'empreinte environnementale a été réduite.

***Améliorer la biodégradabilité grâce à l'écoconception***

Le Groupe travaille à mesurer et augmenter la biodégradabilité de ses formules et à en diminuer l'empreinte eau. Ces deux paramètres sont intégrés à l'outil SPOT d'éco conception des produits.

Pour classer les produits en fonction des bénéfices offerts au consommateur, l'ensemble des 19 types de produits fabriqués par le Groupe (shampooings, soin du cheveu, gels douche, soin de la peau, nettoyants, coloration, *styling*, déodorants, solaires, maquillage, parfums, etc.) a été analysé. Après avoir défini 143 catégories de produits et passé au crible plus de 40 000 formules entre 2014 et 2015, les performances de chaque catégorie de bénéfice consommateur ont été établies afin de permettre une éco conception des produits en utilisant l'outil SPOT afin de garantir que toutes les nouvelles formules soient élaborées dans le but d'avoir, à bénéfice consommateur identique, un profil environnemental amélioré. Il est utilisé par toutes les équipes de formulateurs pour évaluer la biodégradabilité et l'empreinte eau lors de la création de toutes les nouvelles formules.

Entre 2013 et 2018, la biodégradabilité de l'ensemble des formules du Groupe a progressé de 4 % pour atteindre 80 %. Sur la même période, l'empreinte eau globale du portefeuille de formules du Groupe a été réduite de 5 % en valeur absolue alors que la quantité de matière première utilisée a progressé d'environ 4 %.

Parmi les nouveaux produits lancés en 2018, les produits figurant ci-après présentent des formules ayant des niveaux de biodégradabilité supérieurs à 98 % au sein des différentes Divisions de L'Oréal :

| | |
|---|---|
| Masque Dercos Nutrients Nutri Protein | Vichy |
| Soin Color Herbalia | Garnier |
| Masque pré-maquillage instantané | Shu Uemura |
| Soin rééquilibrant Biolage R.A.W. | Matrix |

## Sensibiliser les consommateurs à des modes de vie durable

D'ici fin 2020, le Groupe veut donner à tous les consommateurs de produits L'Oréal la possibilité de faire des choix de consommation durable.

L'outil d'évaluation environnementale et sociale SPOT, déployé à l'ensemble des marques du Groupe (hors acquisitions récentes), établit depuis 2017 le profil environnemental et social de tous les nouveaux produits. Les équipes travaillent désormais à rendre l'évaluation des produits *via* SPOT accessible, à travers un dispositif d'affichage environnemental et social qui soit pertinent pour les consommateurs et aligné avec les recommandations européennes en la matière. Ce dispositif, en cours d'élaboration, sera finalisé et déployé d'ici fin 2020 par les marques du Groupe. En parallèle à la construction de l'outil, chaque marque aura, d'ici fin 2020, évalué son empreinte environnementale et sociétale et aura pris des engagements pour l'améliorer (cf. 3.3.1.3.3).

**En 2018, 88%** des marques ont évalué leur impact environnemental et social

SHARING BEAUTY WITH ALL — **OBJECTIF 2020** — **100%**

Conscient de la capacité d'influence de ses marques, L'Oréal les encourage à sensibiliser et mobiliser leurs partenaires, clients et consommateurs sur les grands sujets environnementaux et sociaux d'aujourd'hui.

Chaque marque doit ainsi identifier une cause qui lui soit propre et mener des campagnes de sensibilisation auprès de ses consommateurs.

Cet engagement du Groupe a pour objectif de répondre aux besoins et aux attentes des consommateurs : selon l'étude mondiale menée par Cone Communications en 2015, 90 % des consommateurs sont plus susceptibles d'acheter une marque impliquée dans une cause, à prix et qualité constants. De plus, 37 % des consommateurs prêteraient attention aux pratiques et aux politiques Développement Durable des entreprises et 53 % seraient même prêts à boycotter une marque si elle avait une conduite irresponsable en matière de Développement Durable. Ces éléments viennent souligner l'importance stratégique pour une marque de s'investir pour une cause pertinente par rapport à son identité, ses valeurs et son écosystème (consommateurs, égéries, distributeurs…).

- Armani travaille depuis 2011 sur une initiative mondiale en faveur de l'accès à l'eau potable en partenariat avec l'UNICEF, WaterAid et Green Cross International ;
- depuis 2012, Biotherm s'engage pour la protection des océans aux côtés de l'ONG Mission Blue ;
- La Roche-Posay se mobilise contre le cancer de la peau (plus de 100 millions de personnes se sont engagées à vérifier leurs grains de beauté pour prévenir le mélanome depuis le début de la campagne, en 2014) ;
- L'Oréal Professionnel s'engage pour la prévention des troubles musculo-squelettiques (plus de 330 000 coiffeurs sensibilisés en 2018) ;
- Garnier s'est associé à l'Unicef pour soutenir les enfants vivant dans un pays concerné par une crise humanitaire, ce qui concerne 1 enfant sur 4, soit 537 millions d'enfants dans le monde ;
- SkinCeuticals, marque experte en soins de la peau, a quant à elle lancé, avec l'ONG ReSurge International, un programme destiné à former la première génération de

femmes en chirurgie reconstructive dans les pays en voie de développement ;

- L'Oréal Paris Men Expert, une marque de L'Oréal Paris, s'associe à la Fondation Movember, une organisation internationale de santé masculine pour soutenir la recherche contre le cancer de la prostate et celui des testicules et pour la prévention du suicide ;
- Lancôme s'engage aux côtés de l'ONG Care en investissant dans des programmes d'alphabétisation ; et
- Biolage s'associe à l'ONG internationale, Conservation International, pour soutenir la préservation des écosystèmes d'eau douce.

**En 2018, 57%** des marques ont effectué une action de sensibilisation auprès des consommateurs

SHARING BEAUTY WITH ALL — **OBJECTIF 2020** — **100%**

Par ailleurs, afin d'anticiper les choix futurs de consommation et de prendre en compte les attentes des consommateurs en matière de responsabilité sociale, environnementale et sociétale, le Groupe mène régulièrement des études auprès de ses consommateurs. En 2018, dans le prolongement du Comité Consultatif mis en place en 2016, L'Oréal a poursuivi sa politique active d'écoute des consommateurs sur les sujets de Développement Durable au gré de plusieurs études menées auprès de panels de consommateurs américains, chinois et européens pour comprendre leurs attentes et affiner ses politiques.

### 3.3.1.3.4. Bilan gaz à effet de serre : un exercice annuel

L'Oréal réalise annuellement un Bilan gaz à effet de serre (Bilan GES) pour l'ensemble des activités du Groupe afin de mesurer ses émissions de CO2 et d'identifier les plans d'actions permettant de réduire son impact. Ce bilan établi depuis 2007 suit les règles du Green House Gas Protocol (GHG Proto*col),* la méthode de référence internationale en matière de comptabilisation des émissions de GES. Il permet de déterminer l'empreinte **Carbone globale du Groupe, selon trois catégories – Scopes –** définies :

- **Scope 1 :** *« émissions directes, provenant de sources détenues ou contrôlées par l'entité qui reporte » ;*
- **Scope 2 :** *« émissions indirectes liées à la consommation de l'électricité, de la chaleur ou de la vapeur nécessaire à la fabrication du produit ou au fonctionnement de l'entité qui reporte »* ;
- **Scope 3 :** *« autres émissions indirectes, liées à la chaîne d'approvisionnement (upstream* ou amont) *et à l'utilisation des produits et services au cours de leur cycle de vie (downstream* ou aval) *».*

L'outil Bilan GES a fait l'objet en 2017 d'un travail d'amélioration sur l'ensemble des scopes afin d'affiner les périmètres, les données d'entrée, et d'aligner les facteurs d'émission avec ceux de l'outil SPOT (*Sustainable Product Optimisation Tool* : outil spécifique du Groupe pour évaluer l'empreinte environnementale et sociale des produits).

## SCOPES 1 ET 2 – ÉMISSIONS MESURÉES ET REPORTÉES MENSUELLEMENT

Ces émissions de $CO_2$ sont mesurées par l'ensemble des sites du Groupe et reportées de façon mensuelle.

Les Scopes 1 et 2 correspondent à un périmètre pour lequel le Groupe agit directement au travers de programmes de maîtrise de consommation énergétique déployés sur les sites et d'approvisionnement en énergie renouvelable. Ils font l'objet d'objectifs de réduction ambitieux, qui s'inscrivent dans le programme *Sharing Beauty With All* (cf. paragraphe 3.4) :

- **les objectifs de « Produire durablement »** couvrent les sites industriels (usines et centrales de distribution) et prévoient une réduction entre 2005 et 2020 de 60 % des émissions de $CO_2$, en valeur absolue ;
- **les engagements liés au programme *Working Sustainably*** couvrent l'ensemble des sites administratifs et centres de recherche et prévoient une réduction entre 2016 et 2020 de 60 % des émissions de $CO_2$, en valeur absolue.

Pour l'année 2018, l'ensemble de ces émissions a représenté 55,5 milliers de tonnes☑ pour les usines et les centrales de distribution, en diminution de 77 % *vs* 2005, et 33,4 milliers de tonnes pour les sites administratifs et les centres de recherche, en diminution de 18 % *vs* 2016.

## SCOPE 3 – ÉMISSIONS ESTIMÉES ANNUELLEMENT

Le Scope 3 regroupe toutes les autres émissions de gaz à effet de serre qui ne sont pas liées directement aux sites opérés par le Groupe ni à la fabrication des produits dans les usines du Groupe, mais à d'autres étapes de son cycle de vie (approvisionnement, transport, utilisation, fin de vie, etc.) ou d'autres impacts liés à l'activité du Groupe (déplacements professionnels, etc.). Ces émissions font l'objet d'une estimation annuelle selon la méthodologie du GHG Protocol.

Le Scope 3 du Bilan GES a fait l'objet en 2018 d'un travail d'amélioration des données d'entrée et des facteurs d'émission.

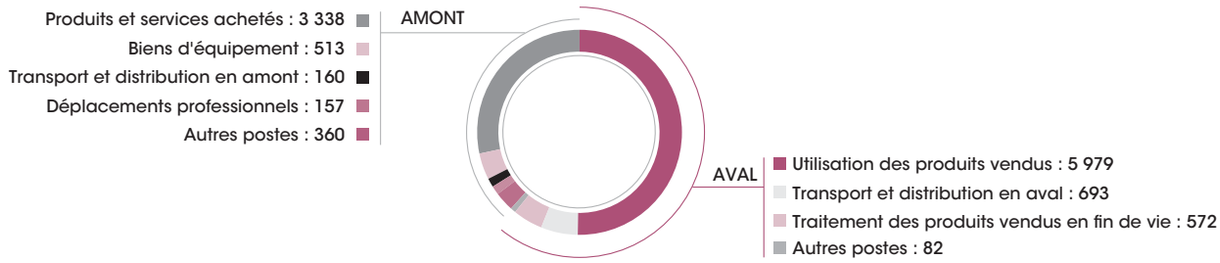
Pour l'année 2018, le bilan GES du Groupe L'Oréal est estimé à 11 944 milliers de tonnes, soit une évolution d'environ 2 millions de tonnes par rapport à 2017, principalement due à la mise à jour des facteurs d'émission.

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

Le GHG Protocol définit 15 postes d'émissions associés au Scope 3 :

| Amont ou aval | Catégories du Scope 3 | Périmètre | Émissions 2018 (en milliers de tonnes $CO_2$ éq) |
|---|---|---|---|
| **Amont** | 1. Produits et services achetés | Émissions $CO_2$ liées à la préparation de tous les matériaux utilisés pour les produits fabriqués par le Groupe ainsi que pour leur promotion sur les lieux de vente. Ces émissions incluent l'extraction des matériaux, leur transport jusqu'aux fournisseurs, puis leur transformation avant livraison. | 3 338 |
| | 2. Biens d'équipement | Émissions $CO_2$ liées aux biens d'équipement acquis ou achetés par L'Oréal en 2018 (immobilier, production, informatique, etc.). | 513 |
| | 3. Activités impliquant une consommation de combustible ou d'énergie (non incluses dans les émissions des Scope 1 et Scope 2) | Émissions $CO_2$ liées à l'extraction, à la production et au transport du combustible et de l'énergie achetés par L'Oréal et ses sous-traitants. Il comprend également les pertes lors de la distribution d'électricité. | 137 |
| | 4. Transport et distribution en amont | Émissions $CO_2$ générées par les transports des articles achetés et acheminés vers les sites de production ou de distribution. | 160 |
| | 5. Déchets générés par les sites | Émissions $CO_2$ liées au traitement des déchets de production et des effluents (par un tiers) provenant des installations exploitées et détenues par L'Oréal. | 20 |
| | 6. Déplacements professionnels | Émissions $CO_2$ liées aux déplacements professionnels de tous les collaborateurs de tous les pays. Ces émissions prennent en compte les différents types de transport utilisés (voiture de location courte durée, train, avion). | 157 |
| | 7. Déplacement domicile/travail des salariés | Émissions $CO_2$ liées aux trajets des employés de leur domicile au lieu de travail. | 103 |
| | 8. Actifs loués en amont | Émissions $CO_2$ générées par les boutiques et les véhicules en location longue durée. | 100 |
| **Aval** | 9. Transport et distribution en aval | Émissions $CO_2$ liées au transport des produits vendus : ceci intègre les flux de transport des produits finis depuis les sites de production jusqu'au premier point de livraison client. | 693 |
| | 10. Traitement des produits vendus | Non pertinent : notre production est utilisée directement par le client final. Il n'y a pas de transformation de produits intermédiaires. | - |
| | 11. Utilisation des produits vendus | Émissions $CO_2$ liées à l'utilisation des produits L'Oréal par les consommateurs dues à l'eau chaude utilisée pour le rinçage de certains produits, tels que les shampooings, les gels douche, les produits de teinture, etc. Les émissions de $CO_2$ de ce poste dépendent principalement de la nature et du mode de production de l'énergie utilisée pour chauffer l'eau. | 5 979 |
| | 12. Traitement des produits vendus en fin de vie | Émissions $CO_2$ liées au traitement des produits vendus après leur utilisation : les articles de conditionnement traités dans les filières existantes, et les effluents traités dans des stations d'épuration. Ces émissions de $CO_2$ dépendent principalement de la nature et du mode de production de l'énergie utilisée pour chacun de ces traitements. | 572 |
| | 13. Actifs loués en aval | Non pertinent : il n'y a pas d'exploitation d'actifs détenus par L'Oréal et loués par d'autres entités. | - |
| | 14. Franchises | Non pertinent : tous les magasins sont des magasins de détail et sont intégrés à la catégorie " actifs loués en amont ". | - |
| | 15.Investissements | Émissions de $CO_2$ associées aux investissements de l'Oréal en 2018. Les investissements sont comptabilisés *via* la part des investissements de l'Oréal dans la ou les sociétés en question | 82 |

**LES PRINCIPAUX POSTES D'ÉMISSIONS DU SCOPE 3 (EN MILLIERS DE TONNES ÉQUIVALENT RAPPORTÉES EN %)**






Les engagements du Groupe vers une économie bas carbone ont déjà donné lieu à plusieurs initiatives et réalisations visant à diminuer les postes importants du Scope 3 :

- Depuis 2009, L'Oréal associe ses fournisseurs à la démarche de réduction de son empreinte carbone en les incitant à participer au programme *CDP Supply Chain*. En décembre 2015, à l'occasion de la COP21, L'Oréal s'est engagé à ce que les fournisseurs qui représentent 80 % des achats directs participent au CDP *Supply Chain*, se fixent des objectifs de réduction d'empreinte carbone et communiquent sur les plans d'actions pour y parvenir ;
- L'engagement pris par le Groupe concernant la réduction de l'impact du transport aval, de - 20 % par unité de vente et par kilomètre, entre 2011 et 2020 (cf. paragraphe « *Réduire les émissions liées au transport des produits (scope 3, selon GHG protocol)* » paragraphe 3.3.1.3.1.) ;
- L'engagement *Carbon Balanced*, prévoyant que les émissions résiduelles des Scopes 1 et 2, ainsi que la partie transport aval du Scope 3, soient compensées en 2020 grâce à un ambitieux programme d'*insetting* : le solde de ces émissions doit être équilibré *via* la réduction des émissions carbone au sein des filières d'approvisionnement durable de certaines matières premières, en partenariat avec les fournisseurs (cf. paragraphe « Le projet *Carbon Balanced* : vers une entreprise bas-carbone d'ici fin 2020 » paragraphe 3.3.1.3.1.) ;
- Enfin, l'Oréal, au travers de son engagement *SBT* validé par l'initiative fin 2017, a souhaité couvrir l'intégralité des impacts associés à sa chaîne de valeur. L'engagement de diminution de 25 % en 2030 (*baseline* 2016) des émissions de gaz à effet de serre comprend ainsi l'intégralité de ses Scopes 1, 2, et 3 (selon le GHG Protocol).

### 3.3.1.4. Adapter le modèle à l'urgence climatique

Conscient des conséquences du changement climatique, L'Oréal a engagé sa transition vers un modèle de développement toujours plus responsable où les enjeux extra-financiers sont placés au même niveau que les objectifs financiers dans une vision de performance globale. L'ambition est de dessiner un modèle innovant d'entreprise bas carbone et d'apporter une contribution à l'enjeu collectif majeur que représente la limitation du réchauffement de la planète.

Le programme *Sharing Beauty With All*, déployé mondialement depuis 2013 et soutenu à tous les niveaux de l'organisation, a contribué à installer une culture de la prise en compte des impacts environnementaux et du changement climatique, influant chaque jour davantage le processus décisionnel de chacun des métiers du Groupe, ainsi que ses grands projets, comme en attestent les politiques, programmes, et résultats décrits précédemment.

En parallèle de cette dynamique vers une transition bas carbone, L'Oréal déploie aujourd'hui les mêmes ambitions dans sa volonté d'anticiper les effets du changement climatique et d'adapter son modèle d'entreprise, ses grands processus de gouvernance et de décision, sa recherche, sa production, sa distribution, aux contraintes inhérentes à ces mutations à venir, mais également aux opportunités qui pourraient apparaître dans son secteur d'activité, dans le respect de ses valeurs et de son ambition : la Beauté pour tous.

L'Oréal, dans cette démarche, s'aligne avec les recommandations de la TCFD (*Task Force on Climate-Related Financial Disclosure*) qui engage les entreprises à une intégration des enjeux climat dans leur stratégie, à une communication d'informations cohérentes, fiables et claires en vue de permettre aux investisseurs de prendre en compte dans leurs décisions les risques financiers liés au climat. De même, les modes de gouvernance mis en place sont adaptés à la prise en compte de ces enjeux et à leur management.

L'identification, l'évaluation et le management des risques liés aux changements climatiques sont pris en compte au plus haut niveau, notamment au niveau du Conseil d'Administration. Le Directeur Général de la Responsabilité Sociétale et Environnementale pilote un Comité interne Développement Durable, auquel participent les experts responsables du déploiement du programme *Sharing Beauty With All* au sein des Opérations, de la Recherche, des Affaires publiques, de la Communication et des marques. Il s'assure de la mise en œuvre des orientations et décisions prises dans ce Comité.

La revue des risques du Groupe intègre les risques associés au changement climatique, qu'ils représentent des risques physiques ou des risques associés aux évolutions de la chaîne de valeur du Groupe et de son écosystème. Des risques aussi divers que ceux associés aux phénomènes climatiques extrêmes sur les infrastructures du Groupe ou celles de la *supply chain*, ceux inhérents à la raréfaction des ressources, aux taxations carbone, et à leurs impacts financiers, ou bien encore ceux liés à la réputation du Groupe et aux attentes des consommateurs, sont analysés, donnent lieu à des démarches de scénarios d'impacts, et des orientations stratégiques sont définies.

De même, ces profondes mutations à venir font l'objet de réflexions quant aux éventuelles opportunités qu'elles pourraient représenter, notamment partout où la cosmétique peut positivement contribuer à l'adaptation au changement climatique, mais aussi partout où les opérations sont autant d'opportunités de contribuer positivement aux territoires et communautés au sein desquelles le Groupe agit.

## 3.3.2. POLITIQUE DES RELATIONS HUMAINES

Depuis toujours, les Relations Humaines (RH) de L'Oréal ont pour mission de soutenir la croissance du Groupe et d'accompagner ses transformations. Et, pour être pérenne, la croissance de L'Oréal s'appuie d'abord sur les hommes et les femmes de l'entreprise, premiers artisans des succès du Groupe. Bâti sur cette conviction, le projet humain et social se fonde sur une gestion très individualisée des collaborateurs et sur la force du collectif.

Le Directeur Général des Relations Humaines est rattaché au Président-Directeur Général et lui rend compte régulièrement. Il est responsable de tous les aspects concernant la gestion des ressources humaines du Groupe.

La politique RH de L'Oréal porte sur l'identification, le recrutement et le développement des collaborateurs, la rétribution et l'engagement de tous ainsi que sur une politique active de diversité et d'inclusion. Des politiques dédiées sont développées au sein du Groupe, telles qu'elles sont présentées au sein du présent chapitre.

### Identifier, attirer, développer : les collaborateurs au centre du *business model*

La conviction que le talent de chacun fait la différence a toujours conduit le Groupe à placer l'humain au centre. L'Oréal détecte, recrute et accompagne ses collaborateurs dans une perspective de long terme où la formation et le développement occupent une place centrale tout au long de la carrière des collaborateurs.

Les RH du Groupe traduisent naturellement sur le plan humain les trois grandes priorités stratégiques du business : l'Universalisation, la transformation digitale et la responsabilité sociale et environnementale.

En soutien de l'Universalisation, entendue comme la globalisation dans le respect des différences, le rôle des RH est d'accélérer le recrutement et le développement des talents partout dans le monde et de préparer les leaders de demain, tout en favorisant l'émergence de grands talents locaux.

Pour repérer et attirer les talents les plus divers, L'Oréal s'appuie notamment sur le digital qui est désormais la première source de recrutement du Groupe, notamment *via* LinkedIn, et déploie des solutions d'intelligence artificielle pour augmenter la capacité de ses recruteurs à repérer des profils différents.

Le digital est d'ailleurs l'une des transformations majeures du Groupe que les RH accompagnent : la transformation digitale s'appuie à la fois sur le recrutement de grands experts, l'intégration de nouveaux métiers et la diffusion d'une culture digitale à tous les niveaux. Fort de cette expertise, le Groupe a ainsi transformé sa communication employeur, avec à la clef une communication plus engageante et directe.

Les RH ont également un rôle central dans la transformation des modes de travail et de management. Elles ont ainsi accompagné le déploiement du programme *Simplicity*, initié en 2016 pour développer la coopération, insuffler des modes de travail plus agiles et favoriser un management basé sur la confiance et la responsabilisation. Le programme s'est accompagné d'un important dispositif de formation managériale appelé *Lead and Enable for Simplicity*.

Dans le prolongement et l'esprit de *Simplicity*, les RH de L'Oréal ont adopté en 2018 un mode de fonctionnement inédit en devenant l'incubateur des idées et initiatives des pays. Cette approche dénommée *Disrupt HR* privilégie la co-construction et le *Test and Learn* pour gagner en agilité et répondre plus efficacement et plus instantanément aux attentes des collaborateurs et candidats. Les solutions d'intelligence artificielle, comme le Chatbot Mya (voir 3.3.2.2), en sont une illustration.

### Protéger et partager : la force du collectif

Pour L'Oréal, il ne peut y avoir de croissance économique durable sans progrès social. Tout au long de son histoire, le Groupe s'est donné pour objectif d'offrir un environnement où le talent de chacun peut se révéler, grandir et s'épanouir.

Cette responsabilité porte sur le développement permanent de ses collaborateurs. Dans le cadre des objectifs 2020 du programme *Sharing Beauty With All*, L'Oréal a pris l'engagement de former chaque année 100 % de ses collaborateurs dans le monde entier.

En matière de protection sociale, le programme *L'Oréal Share & Care*, créé en 2013 et déployé dans l'ensemble des filiales du Groupe, offre aux collaborateurs un socle commun d'avantages sociaux dans les domaines de la prévoyance, la santé, la parentalité et la qualité de vie au travail. Au-delà de ce socle commun, le programme prévoit que chaque filiale se situe au niveau des meilleures pratiques de chaque pays et déploie ses propres initiatives pour contribuer à l'innovation sociale et pour maintenir L'Oréal parmi les employeurs les plus attractifs sur chaque marché. De nouveaux objectifs ont été fixés en 2017 pour une mise en œuvre d'ici à 2020, avec notamment une plus grande flexibilité des temps et lieux de travail ainsi qu'une attention particulière portée aux mesures de parentalité.

D'année en année

, L'Oréal étoffe sa politique de partage de la croissance avec ses collaborateurs. Outre ses systèmes d'intéressement, participation et *profit sharing*, en place depuis de nombreuses années, le Groupe a lancé en 2018 son premier plan d'actionnariat salarié. L'objectif était d'associer les collaborateurs au développement de l'entreprise, de les fédérer autour de la stratégie du Groupe et de renforcer leur sentiment d'appartenance.

Le dynamisme du dialogue social demeure une des composantes essentielles du fonctionnement de L'Oréal et l'illustration de la volonté de l'entreprise d'associer les collaborateurs et leurs représentants à l'évolution du Groupe.

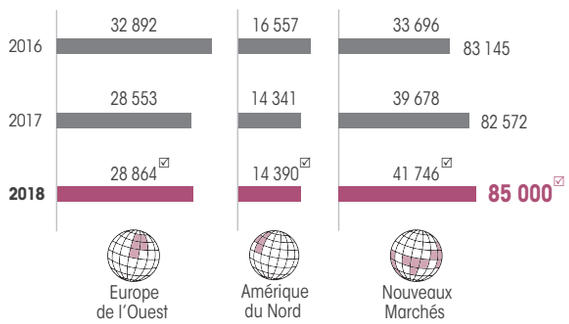
## La politique diversité et inclusion, levier de performance

Élément structurant de la culture d'entreprise, la diversité et l'inclusion sont aussi un levier de performance et d'innovation au cœur de la stratégie du Groupe et de sa politique RH.

L'Oréal souhaite façonner et garantir des environnements de travail où chacun se sente valorisé et puisse se développer, quels que soit son origine sociale, culturelle, sa religion, son genre, son orientation sexuelle, son âge ou son handicap.

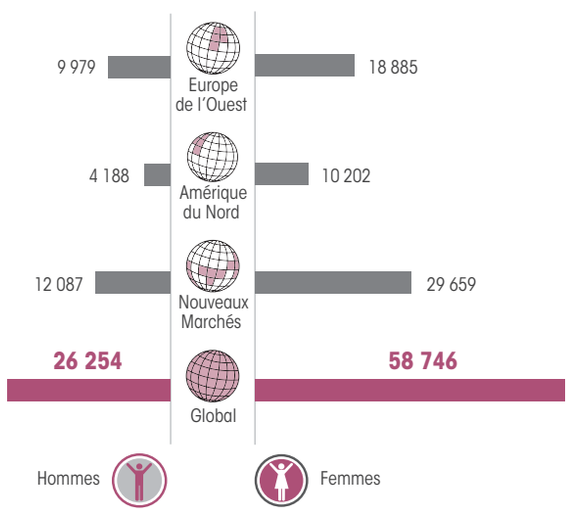
## Données sociales du Groupe L'Oréal

### RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE [1]

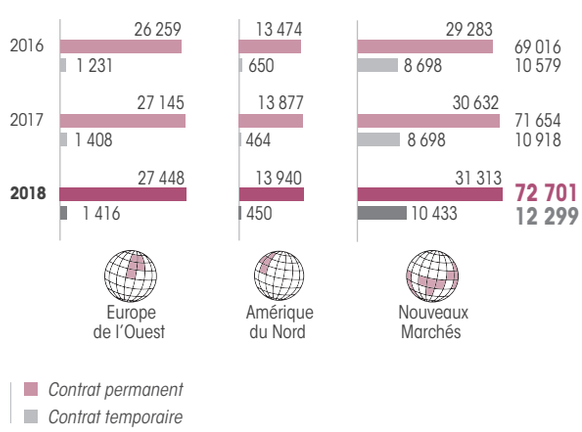



☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

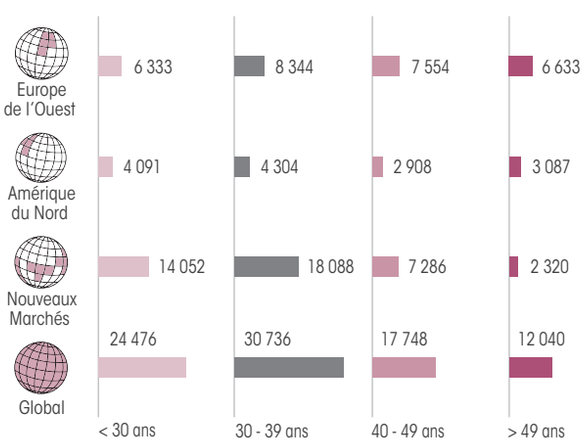
### PAR GENRE




### RÉPARTITION PAR TYPE DE CONTRAT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE SUR 3 ANS

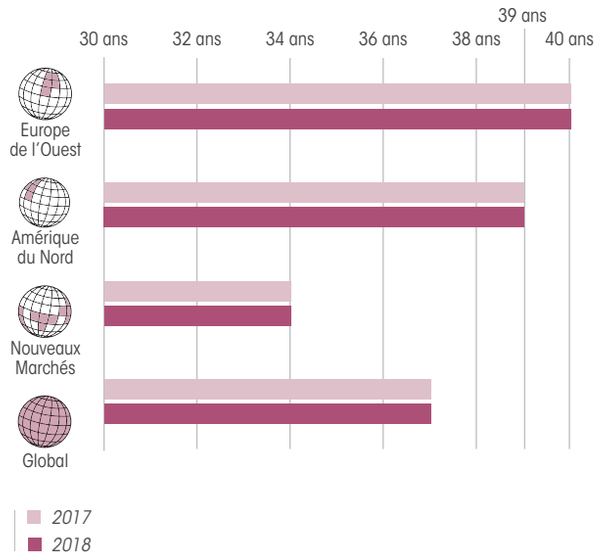



### PAR TRANCHE D'ÂGE




(1) *Hors acquisitions récentes. Voir les notes méthodologiques (paragraphe 3.5).*

### ÂGE MOYEN PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE




### TAUX D'ABSENTÉISME

| | 2016 | 2017 | **2018** | Détails |
|---|---|---|---|---|
| **Taux d'absentéisme global (%)** | **4,4 %** | **4,2 %** | **4,1 %** | **C/(A-B)** |
| *Dont taux d'absentéisme maladie* | 2,1 % | 2,2 % | 2,2 % | D/(A-B) |

*(A) Nombre de jours ouvrables par l'ensemble de l'effectif statutaire.*
*(B) Nombre de jours de congés annuels dont l'ensemble de l'effectif statutaire a bénéficié.*
*(C) Nombre de jours d'absence (maladie, maladie professionnelle, maternité, paternité, accident du travail et/ou de trajet ou toute autre absence payée ou non payée).*
*(D) Nombre de jours d'absence liée à la maladie (hors maladie professionnelle, maternité, paternité, accident du travail et/ou de trajet).*

### NOMBRE DE RECRUTEMENTS

| Nombre de recrutements | Europe de l'Ouest | Amérique du Nord | Nouveaux Marchés | Total |
|---|---|---|---|---|
| 2018 | 3 598 | 3 204 | 6 780 | 13 582 |
| 2017 | 3 577 | 3.129 | 6 927 | 13 633 |
| 2016 | 3 812 | 3 979 | 6 208 | 13 999 |

### NOMBRE DE DÉPARTS

| | 2016 | 2017 | **2018** |
|---|---|---|---|
| **Nombre de départs (démissions, retraites, ruptures conventionnelles, licenciements) (CDI)** | **10 498** | **10 555** | **11 823** |
| *Dont nombre de licenciements (CDI)* | 2 589 | 2 787 | 3 106 |

## 3.3.2.1. Préserver la santé et la sécurité des collaborateurs

### *Une politique hygiène et sécurité ambitieuse et partagée*

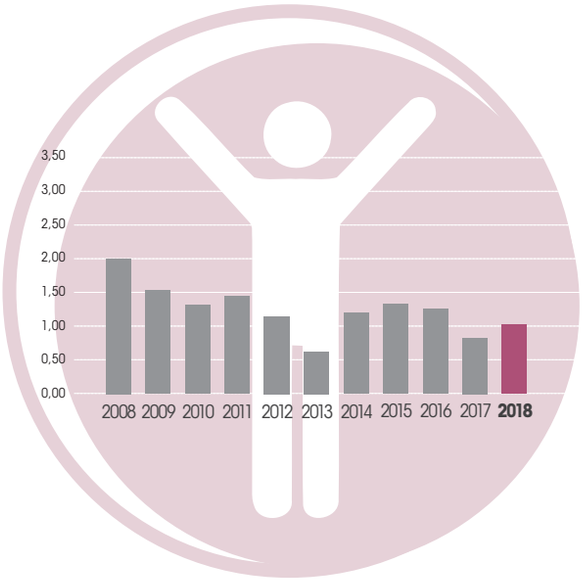
La politique d'Hygiène (H) et de Sécurité (S) est un axe prioritaire de la politique générale du Groupe et en constitue un des principaux piliers managériaux. Chaque manager est évalué sur sa capacité à la déployer, et sur ses résultats en la matière. Elle repose sur des fondamentaux présentés dans le chapitre « *Une politique EHS ambitieuse et partagée par tous* ».

Tendre vers « zéro accident » est l'ambition que L'Oréal s'est fixé en matière de sécurité de ses collaborateurs. À ces fins, le Groupe a mis en place des programmes exhaustifs visant à réduire les risques et à assurer une amélioration constante des résultats. Cette culture de la sécurité a abouti à la définition de normes élevées et à l'implication du personnel à tous les échelons[1].

Le Groupe veille à la conformité réglementaire, au respect de ses propres standards sur ses sites (industriels, administratifs, laboratoires de recherches, boutiques), et s'assure chez ses sous-traitants et fournisseurs du respect de la sécurité des personnes à travers un programme d'audits qui leur est dédié.

*(1) Ces taux peuvent présenter une imprécision de 5 % maximum en raison de l'interprétation locale des règles ; les travaux d'amélioration de la précision de ces indicateurs sont en cours.*

*Évolution des performances sécurité (TFc) [1]*




L'augmentation des accidents dans les usines et centrales, ainsi que l'amélioration sensible de la remontée des accidents dans les forces de ventes et les boutiques ont conduit à la détérioration des résultats 2018 par rapport à l'année précédente dont l'accidentologie avait été particulièrement faible pour l'ensemble du Groupe.

144 accidents avec arrêt (personnel L'Oréal et intérimaires) ont été signalés en 2018, se traduisant par un taux de fréquence conventionnel (TFc) de 1,02 et un taux d'incidents remontés total élargi (TIRe) de 2,1.

Les 144 accidents avec arrêt (personnel L'Oréal et intérimaires) enregistrés dans le Groupe en 2018 aboutissent aux taux de fréquences suivants par entité :

| Sites | TFc 2018 | Variation TFc *vs* 2017 | TIRe 2018 | Variation TIRe *vs* 2017 |
|---|---|---|---|---|
| Sites usines et centrales | 1,38 ☑ | 104 % | 3,08 ☑ | - 18 % |
| Sites administratifs | 0,44 | 2 % | 0,67 | 25 % |
| Sites R&I | 0,76 | - 33 % | 2,75 | - 55 % |
| Forces de Vente & Boutiques | 2,1 | 22 % | 4,53 | 86 % |
| Groupe : tous sites | 1,02 | 26 % | 2,10 | 7 % |

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

Le taux de gravité des accidents, en parallèle à l'augmentation du nombre d'accidents, est légèrement supérieur à celui de 2017 pour le Groupe. Il est de 0,03 pour le Groupe et de 0,05 ☑ pour les usines et centrales de distribution en 2018.

## *Des axes prioritaires*

Les axes prioritaires et orientations HS relèvent des 8 domaines suivants :

1. Définition et déploiement de la stratégie et de plans d'action pour atteindre l'objectif 2020 : Taux de Fréquence Conventionnel [1] (TFc) < 0,5 pour tous les sites du Groupe ;
2. Engagement et participation visible du management ;
3. Initiatives pour lutter contre les incidents les plus fréquents, notamment un programme mondial ergonomie, et un programme spécifique de lutte contre les chutes et pour la protection des mains ;
4. Organisation et pratiques HS conformes aux standards du Groupe avec certification OHSAS 18001 pour tous les sites des Opérations ;
5. Programme de formation spécifique pour les managers, les responsables EHS et les opérateurs/techniciens ;
6. Amélioration continue des systèmes de gestion Hygiène et Sécurité dans tous les sites ;
7. Participation active des employés ;
8. Partage des ressources, retours d'expériences et bonnes pratiques.

83 % des usines du Groupe certifiées OHSAS 18001 ou ISO 45001 pour leur politique sécurité.

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

*(1) TFc = nombre d'accidents avec arrêt de travail pour le personnel de L'Oréal par million d'heures travaillées.*

### *Un programme global dédié à l'amélioration de la sécurité*

L'Oréal s'est doté de programmes avec des outils spécifiques et innovants pour atteindre l'excellence en matière de sécurité :

| | | |
|---|---|---|
| **Implications de tous les collaborateurs** | Comités de Pilotage EHS | Le Comité de Direction de chaque site effectue une revue générale des plans d'action et de l'efficacité des programmes EHS. |
| | SIO (Opportunité d'Amélioration Sécurité) | Ce programme incite les collaborateurs à informer leurs managers directs des situations considérées à risque pour que des mesures correctives soient engagées. |
| | *Constructive Challenge* | Ce programme cadre vise à améliorer la culture sécurité individuelle afin que chaque collaborateur soit acteur proactif tant de sa propre sécurité que de celle des autres. Ce programme a pour objectif de couvrir 100 % des sites en 2020. |
| **Un programme d'amélioration de la culture ergonomique** | *Ergonomic Attitude* | Ce programme, qui vise à s'étendre à tous les sites du Groupe d'ici 2020, repose depuis 2015 sur une feuille de route composée de 4 niveaux qui permettent aux sites d'améliorer systématiquement leur culture en matière d'ergonomie et de déterminer leurs plans d'actions individuels.<br>En 2014, un Comité de Gouvernance *Ergonomic Attitude* a été lancé avec des seniors managers du Groupe (des Opérations, de la R&I, du Marketing, de l'IT, des RH et des équipes EHS). Le rôle de ce Comité est de déterminer la vision, les objectifs et les actions à déployer au sein du Groupe et d'assurer que le programme est un support efficace à la démarche *L'Oréal Share & Care*. Le Comité a défini une feuille de route et, depuis 2015, se réunit deux fois par an pour suivre son déploiement. |
| **Des outils de contrôle de la sécurité** | MESUR (Manager Efficacement la Sécurité en Utilisant la Reconnaissance et le Recadrage) | Il s'agit de visites hiérarchiques périodiques de sécurité sur le terrain. En 2015, le programme a également été déployé sur certains sites administratifs et de recherche. En 2018, 24 875 visites MESUR ont été conduites sur l'ensemble des sites du Groupe L'Oréal. |
| | Audits EHS Groupe | Les « audits mixtes risques et culture » mis en œuvre à partir de 2014 intègrent pleinement l'évaluation de la culture EHS et la maîtrise des risques, l'évaluation de l'engagement visible des managers et des collaborateurs ainsi que la dynamique d'amélioration continue au travers de plans d'action. |
| **Des formations dédiées** | Formation Sécurité pour le management | En 2018, 60 « top managers » (Directeurs d'usines, de centrales de distribution, membres de Comité de Direction, etc.) ont participé au séminaire *Leadership & Safety culture*, qui s'est déroulé au CEDEP, le Centre Européen d'Éducation Permanente, sur le campus de l'INSEAD en France. Depuis le début de ce programme, 510 seniors managers ont été formés. Les principaux objectifs du séminaire sont de sensibiliser les tops managers aux enjeux de la sécurité, de renforcer leur capacité à faire adopter des comportements sûrs et à les maintenir à long terme. |

## 3.3.2.2. Recruter et accompagner les talents

Chez L'Oréal, les collaborateurs ont toujours été au cœur de la réussite du Groupe et sont donc ses plus grands atouts pour son succès futur. Aussi, le Groupe cherche en permanence à enrichir et diversifier son vivier de talents partout dans le monde pour ses besoins présents et futurs.

Le recrutement est au service des objectifs et de la transformation de L'Oréal. Dans le cadre de la stratégie d'Universalisation du Groupe, les équipes recrutement ont pour mission de recruter les meilleurs talents dans tous les pays où le Groupe opère de manière à constituer des équipes qui soient à l'image des consommateurs et qui intègrent toutes les cultures. La mise en œuvre locale de la politique de recrutement est assurée par un réseau d'experts recrutement présents dans la plupart des pays.

Pour sélectionner les meilleurs talents capables de contribuer à la transformation de L'Oréal, le Groupe a développé un référentiel de compétences ainsi que des méthodes innovantes pour les évaluer. Aussi, le Groupe recherche en priorité chez ses futurs collaborateurs des compétences d'innovateur, d'entrepreneur, de stratège, d'intégrateur et de développeur de talents, ainsi que des profils ayant le potentiel pour grandir et se développer dans le Groupe grâce aux dispositifs de formation et aux dynamiques de mobilité interne.

L'Oréal dispose d'un savoir-faire unique en matière de recrutement de jeunes diplômés, en lien avec l'enseignement supérieur :

- Brandstorm, compétition étudiante internationale, a rassemblé en 2018 plus de 30 000 étudiants de 65 pays différents, et leur a fait vivre une expérience unique leur permettant de faire connaissance avec l'industrie de la beauté, d'exprimer leur créativité et de découvrir les valeurs d'innovation et d'entrepreneuriat du Groupe ;
- le programme *Management Trainee* qui propose aux meilleurs jeunes diplômés de rejoindre un programme rotationnel leur permettant de se préparer efficacement à prendre des responsabilités business importantes. En 2018, ce programme est proposé dans la plupart des filiales de L'Oréal ;
- le Groupe a développé également ces dernières années un dispositif de communication digitale puissant

permettant de valoriser l'image employeur, de partager, au quotidien et de façon transparente, la richesse des métiers, la diversité des parcours, et d'appréhender la culture du Groupe. La stratégie Médias Sociaux de L'Oréal en matière de recrutement a d'ailleurs été reconnue comme l'une des meilleures au monde [1] ;

- une équipe Digitale Internationale met au service des recruteurs de L'Oréal dans le monde entier les outils et méthodes les plus innovants pour sélectionner efficacement parmi près d'un million de candidatures reçues. Parmi elles, le Groupe a lancé cette année deux solutions d'Intelligence Artificielle qui permettent d'améliorer l'expérience candidat et de diversifier les sources de candidatures telles que MYA et SEEDLINK. Une forte présence sur LinkedIn (1,6 million de *followers* et n° 2 au classement de Top Companies LinkedIn) aide à recruter proactivement les meilleurs talents.

Dans l'ensemble des pays ou L'Oréal est présent, l'objectif poursuivi est de développer une relation durable avec chaque nouveau collaborateur. La construction d'un parcours d'intégration personnalisé permet de donner à chacun les clés de la réussite au sein du Groupe, dans une dimension à la fois opérationnelle et de partage de la culture d'entreprise. Des parcours de carrière stimulants permettent à chacun de développer son talent et de contribuer au succès du Groupe et à son rayonnement international.

**13 582 collaborateurs** recrutés en CDI en 2018

*L'intelligence artificielle au service du recrutement*

L'Oréal a déployé dans plusieurs de ses filiales deux solutions d'intelligence artificielle afin de gagner en efficacité et en diversité dans les processus de recrutement, et en particulier pour les postes générant de grands volumes de candidatures.

- MYA est un *chatbot* (robot conversationnel) avec lequel les candidats interagissent au moment de leur candidature en ligne en posant des questions préalablement définies par les équipes de recrutement, afin de déterminer l'adéquation avec le poste. MYA permet ainsi de recueillir des informations factuelles basées sur une liste de prérequis pour un poste (date de disponibilité, lieu de travail, niveau d'études, convention de stage, etc.). MYA est aussi capable de répondre en temps réel aux questions les plus fréquemment posées par les candidats durant le processus de recrutement.
- SEEDLINK est un algorithme personnalisé pour L'Oréal qui, au travers de l'analyse de réponses des candidats aux questions posées lors de la phase de présélection, permet de mesurer leur adéquation avec la culture d'entreprise. SEEDLINK donne ainsi la possibilité de favoriser l'intégration et l'engagement des nouveaux collaborateurs recrutés.

Ces outils permettent aux recruteurs de passer moins de temps sur la présélection et ainsi de réallouer du temps à la dimension humaine de leurs missions où se trouve leur vraie valeur ajoutée : construire la relation avec le candidat, assurer la meilleure expérience possible pour lui, évaluer la correspondance entre le profil et le poste, interagir avec les managers en interne. En étant capable de traiter de grands volumes de candidatures, ces solutions participent également à accroître la diversité des profils étudiés en permettant d'évaluer des candidatures au-delà du CV.

### 3.3.2.3. Former les collaborateurs tout au long de leur carrière

Dans le cadre de la stratégie d'Universalisation du Groupe, les équipes *Learning* ont pour mission de contribuer à l'avantage compétitif de L'Oréal en répondant à la fois aux enjeux d'accélération du business et aux enjeux humains. Cette mission s'articule autour de 4 priorités :

- accompagner le développement des talents, en particulier à chaque étape du parcours professionnel ;
- anticiper l'évolution des métiers, et les besoins en compétences futures, en particulier les compétences critiques qui permettront au Groupe de conserver un temps d'avance ;
- accompagner les transformations du business et leurs enjeux humains ;
- nourrir le sentiment d'appartenance et la cohésion des équipes partout dans le monde, en stimulant le partage de la culture d'entreprise et la passion pour le métier de la beauté.

Cela permet au Groupe de bénéficier en permanence des collaborateurs disposant de compétences adéquates aux besoins internes et permettant de s'adapter aux évolutions rapides des marchés.

L'Oréal a toujours considéré le développement de ses collaborateurs comme un levier majeur de sa performance et de sa transformation. Le monde se transforme, les métiers se transforment, les compétences requises évoluent. Pour préparer les leaders de demain, comme pour développer le potentiel de chacun tout au long de sa vie, le Groupe a pour ambition d'apporter les solutions de formation et de développement les plus pertinentes et les plus modernes partout dans le monde. La formation est stratégique et permet au Groupe d'être reconnu comme une école d'excellence qui attire et retient les collaborateurs.

*(1) Classement 2018 du cabinet suédois Potentialpark : L'Oréal se positionne à la deuxième place au classement mondial pour la stratégie médias sociaux, et à la 1re place pour la France, les États-Unis et l'Italie.*

### *La vision d'un Learning for all*

La formation pour tous (*Learning for all*) est pour L'Oréal un engagement, une responsabilité sociale et humaine, qui s'exprime dans le cadre du programme *Sharing Beauty With All* : L'Oréal a pris l'engagement que d'ici fin 2020, 100 % des collaborateurs auront accès chaque année à une formation, où qu'ils se trouvent dans le monde.

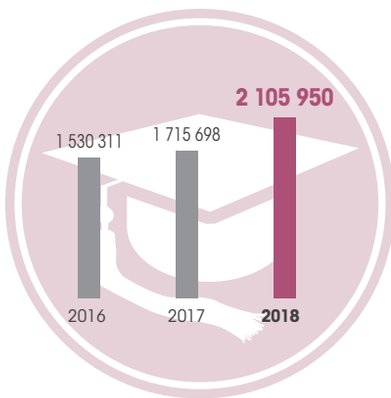
Pour répondre à l'ambition d'un *Learning for all* visant à permettre au plus grand nombre de se développer et de maintenir ses compétences à jour, L'Oréal met en place un système de formation ouvert à tous sans distinction de niveaux hiérarchiques, d'emplois ou de pays. Ce système permet de :

- favoriser la diffusion mondiale de la culture d'entreprise et l'intégration des nouveaux collaborateurs ;
- aider au développement du potentiel de chacun ;
- accélérer la transmission des savoir-faire et développer les compétences métiers stratégiques ;
- permettre à chacun de mettre à jour ses compétences en fonction de l'évolution des métiers, pour contribuer à son employabilité tout au long de sa vie.

**En 2018, 88 %** des employés du Groupe ont bénéficié d'au moins une formation au cours de l'année.

SHARING BEAUTY WITH ALL — **OBJECTIF 2020** — **100%**

### NOMBRE D'HEURES DE FORMATION




### RÉPARTITION PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

| | Collaborateurs formés | Nombre d'heures |
|---|---|---|
| Europe de l'Ouest | 26 337 | 655 109 |
| Amérique du Nord | 12 455 | 260 167 |
| Pays Émergents | 35 714 | 1 190 674 |

## MYLEARNING.COM : UN PORTAIL DÉDIÉ À LA FORMATION DES COLLABORATEURS

Le portail mylearning.com vise à offrir au plus grand nombre une palette de ressources de développement innovantes, pour un apprentissage continu, interactif et accessible à tout moment. Le portail est décliné en 27 langues et déployé dans tous les pays où L'Oréal est présent.

Depuis 2013, le nombre d'heures d'*e-learning* a été multiplié par 9 et les utilisateurs réguliers de la plateforme de formation sont désormais plus de 54 000.

Quels que soient son métier, sa fonction ou son pays, chaque collaborateur est encouragé à être acteur de son propre développement. L'offre mylearning.com est riche de plus de 10 000 ressources pédagogiques, organisées autour des 3 objectifs suivants :

- la diffusion des savoirs liés au cœur de métier de L'Oréal (marketing, ventes, opérations, recherche et innovation, etc.) ;
- le développement managérial (leadership, travail collaboratif et en réseau, agilité, management de projet, etc.) ;
- l'accompagnement de tous les programmes internationaux concernant la conduite responsable des affaires (éthique, *Sharing Beauty With All*, droit de la concurrence et sécurité de l'information, etc.).

**Les MOOCs en 2018 :** depuis 2017, les collaborateurs peuvent désormais suivre des MOOCs (*Massive Open Online Courses*) grâce au partenariat pionnier signé avec le leader Coursera. Plus de 150 universités dans le monde proposent des parcours certifiants. L'accueil par les apprenants est excellent : ils apprécient la liberté de maîtriser leurs apprentissages, l'accessibilité sur mobile et surtout le fait de pouvoir attacher ces certificats à leur profil LinkedIn. Les sujets qui attirent le plus sont le management, le digital avec la *data science* et le *coding*, le *design thinking* et apprendre à apprendre. En 2018, cela représente près de 3 200 inscriptions à des MOOCs, près de 18 000 heures de formation et un taux de certification exceptionnel de 22 %.

**Bilan mylearning.com 2018 :** 54 107 utilisateurs actifs, 749 758 modules de formation suivis (soit 14 modules en moyenne par apprenant), 184 806 heures de formation online soit 3,4 heures en moyenne par utilisateur.

## L'INTÉGRATION DES NOUVEAUX COLLABORATEURS CHEZ L'ORÉAL

L'Oréal accueille chaque année plus de 10 000 collaborateurs à travers le monde. Leur intégration est un moment important qui forge leur perception du Groupe. Une intégration réussie pérennise la relation entre le collaborateur et l'entreprise et assure des bases saines pour avancer ensemble. Elle a pour objectif de donner les clés nécessaires afin que chacun comprenne sa mission, le contexte et le Groupe de manière plus générale.

Chez L'Oréal, le programme d'intégration FIT des nouveaux collaborateurs s'articule autour de quatre piliers clés :

- comprendre son rôle : une expérience personnalisée d'apprentissage autour de son métier, en collectif et également par le biais de rendez-vous avec l'ensemble des parties prenantes liées aux missions spécifiques du nouveau collaborateur ;
- décoder le Groupe et sa culture : immersion sur le terrain, en laboratoire et en usine, ainsi que des séminaires sur l'histoire et la culture de L'Oréal (en ligne et présentiel) ;
- construire son réseau : de nombreuses opportunités de rencontrer des personnes venant des différentes entités du Groupe, d'échanger et de construire des relations transversales ;
- support individuel : les bases de l'intégration (accueil de l'équipe et du manager, définition des missions et objectifs, etc.), les aspects logistiques (ordinateur, badges, accès, etc.), et du *mentoring*.

Un nouveau collaborateur est typiquement accompagné dans ses six premiers mois, à l'issue desquels il évalue, de manière qualitative et quantitative, la qualité de son parcours d'intégration. Cette écoute de l'expérience collaborateur permet un ajustement continu des actions d'intégration.

### *La formation au service de la performance du Groupe*

La formation est au cœur des grandes transformations de l'entreprise : la révolution digitale et l'évolution des pratiques managériales.

Concernant le digital, le programme de formation *Digital Upskilling* est l'un des piliers de la stratégie d'accélération digitale du Groupe. Ce programme, lancé en 2015, a démarré par la communication de l'ambition digitale du Groupe sur le e-commerce, le marketing et les *love brands*, avec l'objectif de créer un langage commun. Le programme évolue progressivement pour accompagner le développement de nouvelles expertises, essentielles pour construire de nouveaux avantages compétitifs pour le Groupe.

Le programme *Digital Upskilling* s'inscrit dans la continuité depuis le lancement avec deux axes majeurs :

- consolider les nouvelles compétences nécessaires à la transformation digitale (e-commerce, *precision advertising, analytics* entre autres) ;
- intégrer le digital à l'ensemble des plans de formation Groupe.

Il repose systématiquement sur 3 principes pédagogiques :

- apport de nouvelles connaissances en termes de vocabulaire, de meilleures pratiques, de contenus académiques ;
- connexion avec le monde extérieur : immersions dans des agences digitales, interviews de consommateurs ;
- mise en pratique lors de sessions de travail : ateliers qui permettent d'élaborer un plan d'action pour intégrer le digital dans les différents métiers.

**Depuis 2015, le programme « Digital Upskilling » a touché plus de 22 000 collaborateurs.**

L'équipe Learning Ope*rations accompagne* la transformation digitale des Opérations avec une offre de formation - acculturation #Operations 4.0, qui s'adresse aussi bien :

- aux managers (*Digital Upskilling Learning Expedition* à Paris, New York et Shanghai, 200 managers inspirés à fin 2018) ;
- aux porteurs de projet avec des *workshops Fast Prototyping* ;
- aux collaborateurs avec une Webseries #Operations 4.0 sur MyLearning (9 épisodes à ce jour, 3 149 visites), une *Digital Experience Toolbox* pour utiliser au quotidien les outils du digital, et un *Digital Events Kit* pour aider les sites à organiser leurs événements digitaux localement, pour tous leurs collaborateurs.

À fin 2018, plus de 2 700 personnes ont ainsi été immergées dans des événements digitaux locaux, notamment dans les usines de Libramont, Saint Quentin, Rambouillet, Aulnay, Chimex, Burgos, Ville-Saint-Laurent au Canada, au siège de la zone Operations Americas à Clark.

Concernant l'évolution des pratiques managériales, le projet Groupe *Simplicity* connaît en 2018 sa deuxième année de déploiement. Il est fondé sur l'approfondissement de la coopération et la confiance, ainsi que sur des équipes agiles et performantes.

La volonté du Groupe pour 2018 a été à la fois d'étendre cette transformation en engageant tous les managers d'équipe *via* le programme *Team Leader* et aussi de soutenir les dirigeants dans l'évolution de leurs pratiques. Au 31 décembre 2018, ce sont 6 000 managers qui ont rejoint le mouvement créé en 2017 par plus de 3 300 dirigeants engagés dans cette transformation.

Pour soutenir l'évolution des pratiques managériales dans la durée, le Groupe investit sur plusieurs axes :

- une seconde vague de feedback à 360° pour les 250 premiers dirigeants est en cours, initiée par les membres du Comité Exécutif ;
- un programme *Simplicity for all* pour ancrer ces nouvelles pratiques dans le quotidien de l'ensemble des collaborateurs.

### Notre gouvernance *Learning*

L'Oréal assure la cohérence mondiale de ses grands programmes et l'adaptation aux besoins de chaque zone géographique grâce à un réseau international de responsables *Learning*. Les équipes locales contribuent à l'élaboration de nouvelles offres *Learning* dans un principe de co-développement. Ces programmes de formation sont essentiels pour comprendre la stratégie du Groupe et construire un sentiment d'appartenance en développant un réseau international interne.

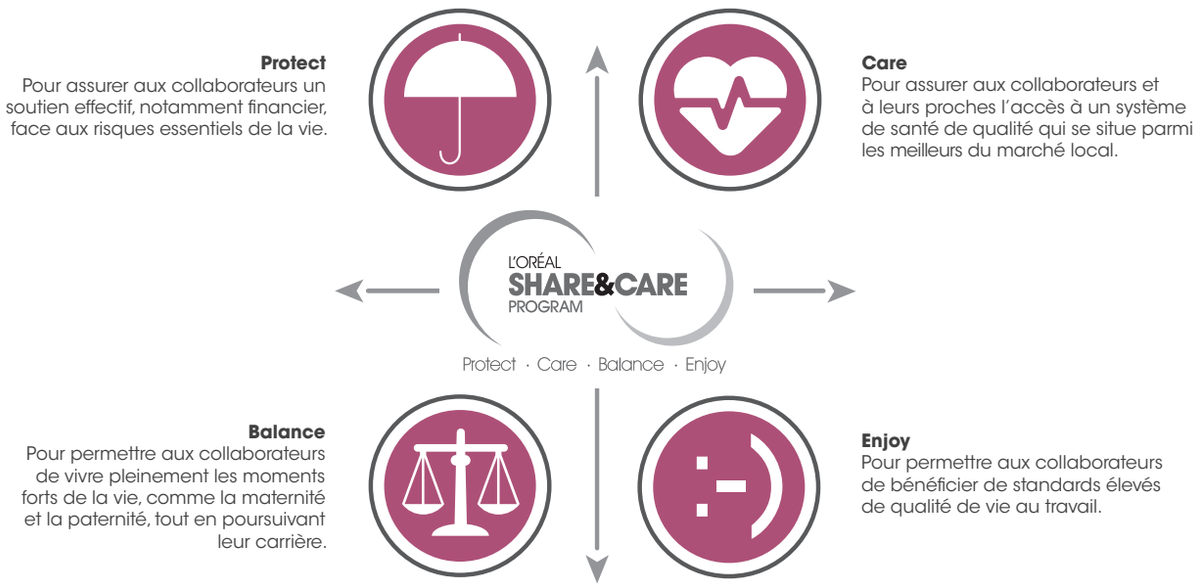
L'offre de formation est élaborée par 18 *practices leaders* dont la mission est d'anticiper les compétences futures et construire l'offre de formation dans les différents domaines d'expertise (marketing, commerce, recherche, opérations, management, développement personnel, RH, finance, IT, etc.).

Les collaborateurs bénéficient de deux entretiens individuels par an avec leur manager, l'un d'entre eux étant dédié à l'identification des besoins en développement. C'est à partir de cet échange que sont construits des parcours personnalisés, avec l'aide des responsables Formation.

Par ailleurs, les collaborateurs ont accès à un ensemble de ressources dédiées à leur développement comprenant des formations en présentiel, des vidéos pédagogiques, des expériences digitales et sociales, de même que des accompagnements en situation de travail. Ils peuvent ainsi construire leur propre expérience de formation, tout en partageant leurs pratiques avec des collègues du monde entier. Enfin, toutes les actions de formation intègrent un dispositif d'évaluation qui permet de mesurer l'impact sur la performance et les compétences managériales.

### 3.3.2.4. Créer les conditions d'un environnement de travail positif et attractif

**LE PROGRAMME *L'ORÉAL SHARE & CARE* : UN ACCÉLÉRATEUR DE PROGRÈS SOCIAL**




Tout au long de son histoire, L'Oréal s'est donné pour objectif d'offrir sécurité et protection à ses collaborateurs, pour leur permettre de travailler en toute sérénité. Le programme *L'Oréal Share & Care* s'inscrit dans une longue tradition de progrès social et d'attention portée à la personne. L'Oréal s'appuie sur la conviction que l'entreprise fait, et continuera de faire la différence en plaçant l'Homme au centre de ses préoccupations, de son organisation et donc de son développement.

Le Groupe s'est ainsi donné pour objectif de créer un environnement de travail où tous les collaborateurs peuvent s'épanouir à la fois sur le plan professionnel et personnel.

Avec le programme *L'Oréal Share & Care*, L'Oréal a universalisé son modèle social, en totale cohérence avec sa dimension mondiale : il s'agit d'un engagement fort qui reflète une vision d'entreprise, selon laquelle une croissance durable se conjugue nécessairement avec une vision mondiale et un haut niveau de performance sociale.

Le programme a été lancé en 2013 et mis en place de manière collaborative dans tous les pays, avec un objectif ambitieux : installer un socle commun de protection sociale, c'est-à-dire des garanties minimales et universelles dans tous les pays, et se situer parmi les plus performants de chaque marché local, en allant au-delà du socle commun à chaque fois que les meilleures pratiques locales les dépassent.

Au-delà de ces mesures communes à l'ensemble des pays, le programme *L'Oréal Share & Care* vise aussi à faire de chaque pays un « laboratoire d'innovation sociale », en les encourageant à développer des initiatives locales correspondant aux attentes de leurs collaborateurs.

Les éléments essentiels du programme *L'Oréal Share & Care* ont été désormais déployés dans tous les pays où L'Oréal a des filiales.

La deuxième étape du programme, lancée en janvier 2017, vise à compléter ou améliorer certains engagements en fixant de nouveaux objectifs mondiaux pour 2020. Il s'agit de renforcer la protection sociale des collaborateurs dans les domaines de la prévoyance, santé, parentalité et qualité de vie au travail. Parmi ces mesures figurent l'instauration d'un congé paternité de 10 jours minimum rémunérés à 100 %, le renforcement des dispositifs de *flexwork*, télétravail et horaires flexibles, partout où les pratiques locales le permettent, ou encore l'élargissement des dispositifs de prévoyance.

#### Les 4 piliers du programme *L'Oréal Share & Care*

Ce programme social de grande envergure comprend des engagements qui s'articulent autour de 4 piliers mis en place dans tous les pays : la prévoyance, la santé, la parentalité et la qualité de vie au travail.

| PILIERS PROGRAMME *L'OREAL SHARE & CARE* | OBJECTIFS | PRINCIPAUX ENGAGEMENTS RÉALISÉS DANS TOUS LES PAYS [1] |
|---|---|---|
| Protect (la prévoyance) | Protéger les collaborateurs et leur famille dans les moments difficiles en les soutenant financièrement. | 24 mois de capital décès (naturel ou accidentel), ou rente équivalente.<br>24 mois de capital, ou rente équivalente, en cas d'invalidité totale permanente.<br>Un régime de prévoyance aligné sur les meilleures pratiques de chaque pays. |
| Care (la santé) | Assurer aux collaborateurs et à leurs proches l'accès à un système de santé de qualité. | En cas de risques majeurs (hospitalisation, chirurgie, médicaments pour les maladies chroniques et graves), les frais médicaux font l'objet d'un remboursement d'au moins 75 %.<br>Des actions de prévention et d'information sur la santé individuelle (check-up médical, *online risk assessment*, etc.) et collective (mélanome, VIH, diabète, obésité, etc.) sont mises en place en fonction des priorités locales. |
| *Balance* (la parentalité) | Permettre à chacun de vivre pleinement les moments forts de la vie, comme la maternité et la paternité, tout en poursuivant sa carrière. | Un congé de maternité de 14 semaines minimum rémunéré à 100 %.<br>Le Groupe assure à ses collaboratrices en congé maternité de bénéficier d'augmentations de salaire équivalentes à celles qu'elles auraient eues si elles avaient été présentes dans l'entreprise.<br>Un congé de paternité de 3 jours minimum rémunéré à 100 %. |
| *Enjoy* la qualité de vie au travail | Offrir des standards élevés de qualité de vie au travail et contribuer à l'épanouissement professionnel et personnel de chacun. | Flexibilité dans l'organisation du travail (télétravail, horaires flexibles ou autres éléments de flexibilité). Les nouveaux locaux sont accessibles, notamment en transport en commun, et offrent des espaces de travail conviviaux et collaboratifs. Des programmes de formation à l'ergonomie au poste de travail sont dispensés à tous les collaborateurs. Des programmes de formation des managers en matière de prévention du stress sont mis en place ou en cours de réalisation. |

**En 2018, 93 %** des employés permanents du Groupe[1] ont accès à une protection financière en cas d'accidents de la vie, tels que le décès ou une invalidité permanente.

**En 2018, 96 %** des employés permanents du Groupe[1] ont accès à une couverture santé alignée sur les meilleures pratiques de leur pays de résidence.

*(1) Employés permanents du Groupe (Cosmétique) hors, dans certains pays, les contrats à temps partiels < 21 heures / semaine, les contrats occasionnels, les conseillers beauté et employés de boutiques, en sachant que l'intégration des acquisitions récentes et des nouvelles filiales est graduelle.*

## FOCUS L'ORÉAL ÉGYPTE

« L'Oréal Égypte est fier du travail accompli et poursuit ses efforts pour développer le programme *Share & Care*. Nous souhaitons que L'Oréal Égypte soit une entreprise leader sur son marché. Cela signifie que nous devons continuer à mesurer notre performance et à la comparer avec les autres entreprises leaders pour s'assurer que les avantages que nous offrons à nos salariés sont parmi les plus avancés et compétitifs du marché ». Hossam SOLIMAN – DRH, L'Oréal Égypte.

Le lancement du programme *Share & Care* en 2013 avait pour objectif d'expliciter et d'aller beaucoup plus loin dans les engagements envers les collaborateurs sur les sujets de protection sociale, santé, parentalité et qualité de vie au travail. L'Oréal Égypte a très vite atteint les 100 % de réalisation des *must-have* du programme sur le pilier *Protect*. Cela a permis aux salariés éligibles de bénéficier d'une couverture médicale complète ainsi que d'une assurance vie pouvant couvrir jusqu'à 24 mois de salaire.

Concernant le pilier *Care*, le programme a rendu possible l'atteinte de résultats marquants. L'Oréal Égypte a donné à ses collaborateurs l'opportunité de bénéficier d'accès à des salles de sport à des prix avantageux, et a organisé de nombreuses activités de prévention et de sensibilisation sur des sujets variés : stress, bilan de santé, cancer du sein, etc. En 2018, le pays a mis en place l'ensemble des engagements définis par la deuxième étape du programme sur ce pilier.

L'Oréal Égypte a également organisé sa première journée dédiée au bien-être. Les salariés ont pu participer à de multiples activités centrées sur l'énergie positive comme la méditation, dans le cadre de la prévention du stress.

En 2014, sur le pilier *Balance* le congé maternité est passé de 13 à 14 semaines entièrement rémunérées. Le programme s'est enrichi avec des facilitations sur un certain nombre de services pour les enfants en bas âge, notamment les crèches. Par ailleurs, un événement d'une journée dédié à la famille sera lancé avant 2020 afin de contribuer à la richesse des actions sur ce pilier.

Sur le pilier *Enjoy* (qualité de vie au travail) L'Oréal Égypte a rendu ses bureaux accessibles aux personnes en situation de handicap. Des formations à l'ergonomie au travail sont organisées annuellement. Depuis 2015, des réunions « Ce que vous devez savoir » sont organisées trimestriellement afin de partager les derniers résultats business dans toutes les Divisions, pour favoriser le partage de l'information, la participation et l'engagement des collaborateurs.

L'Oréal Égypte revoit régulièrement son programme *Share & Care* pour s'assurer de faire bénéficier ses employés de services de qualité, à la hauteur des entreprises locales les plus avancées en la matière, dans tous les domaines du programme.



### Les outils d'évaluation du programme *L'Oréal Share & Care*

Dans une exigence de transparence et de fiabilité, l'ensemble du programme est régulièrement soumis à un système de mesure et d'évaluation, afin de vérifier que sa mise en place est conforme aux objectifs :

- auto-évaluation et définition du plan d'action au travers d'un outil de *reporting* : le *Follow-up-Tool*, renseigné annuellement par chaque pays ;
- Audit Interne : la vérification détaillée de la mise en place du programme a été intégrée dans le plan des audits internes dans les pays ;
- Audit Externe : certains indicateurs clés sont audités dans le cadre de l'audit externe annuel.

### L'*Advisory board* du programme *L'Oréal Share & Care*

Afin d'exercer un regard critique sur le contenu du programme, d'apporter une analyse sur les grandes tendances sociales et d'étudier les meilleures pratiques dans les grandes zones du monde, L'Oréal a constitué un *Advisory Board* présidé par le Directeur Général des Relations Humaines, et composé de personnalités extérieures au Groupe représentant différentes zones géographiques, appartenant au monde académique, syndical, ou à celui des organisations internationales.

Depuis 2014, l'*Advisory Board* s'est réuni chaque année avec pour objectif d'accompagner l'évolution du programme *L'Oréal Share & Care* dans les années à venir, donnant ainsi une forte contribution à la deuxième étape du programme, lancée en janvier 2017.

### L'organisation internationale du travail associée du programme *L'Oréal Share & Care*

L'élaboration du programme *L'Oréal Share & Care* a retenu l'attention de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) dans le cadre de son étude sur la contribution des grandes entreprises à l'élargissement de la protection sociale dans le monde.

Une collaboration étroite s'est développée et a permis le lancement par l'OIT du *Global Business Network for Social Protection Floor* en octobre 2015, dont l'objectif est d'agir collectivement et se mobiliser pour créer un socle de protection sociale pour tous. Ainsi, L'Oréal est membre fondateur du nouveau réseau d'entreprises créé par l'OIT pour promouvoir la protection sociale partout dans le monde.

Aujourd'hui, selon l'OIT, près de 73 % de la population mondiale [1] n'a pas accès à une couverture sociale minimum. Or, certaines entreprises ont mis en place, à l'instar de L'Oréal, des systèmes de protection sociale à l'attention de leurs collaborateurs dans le monde. Fort de ces initiatives, l'OIT a choisi de rassembler de grandes entreprises internationales pour qu'elles puissent apporter leur contribution et soutenir la création et l'extension d'un socle de protection sociale mondial.

## Une organisation du travail flexible

L'organisation du travail est établie, dans chaque filiale, en fonction du contexte local et de l'activité, dans le respect des obligations légales et contractuelles. Dans plusieurs filiales, l'organisation et le temps de travail font l'objet d'accords collectifs. Par ailleurs, le Groupe a fait de la flexibilité de l'organisation du travail un élément clé du pilier *Enjoy* du programme *L'Oréal Share & Care*. Ainsi, chaque filiale du Groupe a mis en place au moins un programme permettant une des flexibilités suivantes : télétravail et flexibilité dans les horaires (voir focus ci-après), aménagement des horaires à l'occasion d'événements spécifiques, mise en place de systèmes de compte d'épargne temps.

La deuxième étape du programme *L'Oréal Share & Care*, qui a été lancée en janvier 2017 pour la période 2017-2020, va encore renforcer ces aspects, notamment le télétravail et les horaires flexibles.

Les collaborateurs qui ont fait le choix de travailler à temps partiel appartiennent à toutes les catégories de personnel.

En 2018, 6 360 collaborateurs étaient à temps partiel dont 5 827 femmes et 533 hommes.

### TÉLÉTRAVAIL ET HORAIRES FLEXIBLES

Dans le cadre du programme *L'Oréal Share & Care*, le Groupe s'est engagé à favoriser les initiatives de travail flexible au sein de l'organisation partout dans le monde, par rapport aux différentes exigences locales et de business.

Une charte Groupe encadrant le travail flexible a été diffusée à l'ensemble des filiales. Celles-ci développent des programmes innovants, dans le but d'améliorer la qualité de vie au travail pour attirer et retenir les talents. Ces actions prennent notamment la forme du télétravail, et sont souvent associées à d'autres formes de flexibilité.

En France, télétravailler depuis le domicile est possible depuis 2009. Aujourd'hui, deux dispositifs distincts sont proposés pour répondre au mieux aux attentes et aux besoins des collaborateurs. En 2018, environ 4 000 collaborateurs bénéficient de l'un de ces dispositifs, dont 70 % sont des cadres.

À l'international, les États-Unis ont lancé en 2009 le programme *Work From Home* qui offre aux collaborateurs la possibilité de travailler, dans la limite de 6 jours non consécutifs par trimestre, depuis leur domicile.

Fin 2018, 51 des 66 filiales du Groupe ont déjà mis en place des programmes similaires et d'autres filiales étudient la possibilité de s'associer à cette démarche.

Concernant les horaires flexibles, ils sont déjà en place dans 54 filiales.

## Un dialogue social actif avec les collaborateurs et leurs représentants

L'Oréal s'engage à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective comme le prévoit le Pacte Mondial des Nations Unies, dont L'Oréal est adhérent depuis 2003. Dans les pays où la liberté d'association et le droit à la négociation collective sont limités ou interdits, L'Oréal s'assure qu'il existe d'autres modes de dialogue avec les collaborateurs leur permettant d'exprimer leurs éventuelles préoccupations.

Dans le cadre de ce principe général, le climat social au sein de L'Oréal est le fruit d'un dialogue permanent entre la Direction, les collaborateurs et leurs représentants, et ce dans le respect des droits syndicaux de chaque pays et avec une attitude neutre vis-à-vis des différentes organisations syndicales.

*(1) https ://www.social-protection.org/gimi/gess/ShowWiki.action?id=3035.*

Des instances représentatives du personnel sont en place dans la plupart des filiales européennes, dans plusieurs filiales asiatiques (Chine, Corée du Sud, Inde, Indonésie, Japon), en Afrique (Afrique du Sud, Kenya, Maroc), en Amérique du Nord et du Sud (Canada, États-Unis, Argentine, Brésil, Chili, Mexique) ainsi qu'en Australie et en Nouvelle-Zélande.

Au total, 84 % des employés du Groupe travaillent dans des filiales où des instances représentatives sont en place. 43 % des employés du Groupe sont couverts par une convention collective et, dans la quasi-totalité des cas (96 %), il s'agit de conventions collectives d'entreprise.

Dans les cas où il n'existe pas d'instance représentative du personnel (souvent au sein de filiales à faibles effectifs), le dialogue est assuré directement avec les salariés, et ce dans le plus grand respect des principes de transparence et de confiance qui sont diffusés dans l'ensemble du Groupe.

### Nombre d'accords collectifs

La politique sociale de L'Oréal permet la conclusion d'un certain nombre d'accords collectifs chaque année dans les filiales. En 2018, 229 accords ont été signés en France et 85 accords ont été signés dans le reste du monde. Au total, le nombre d'accords en vigueur au 31 décembre 2018 était de 812 dont 533 en France.

Ces accords qui concernent principalement l'organisation du travail, la rémunération et les conditions de travail (horaires de travail, qualité de vie au travail, égalité professionnelle, télétravail, etc.) contribuent notamment au bon fonctionnement de l'entreprise et à sa performance en renforçant la participation des collaborateurs ainsi que le dialogue avec leurs représentants.

### Bilan des accords collectifs en matière d'hygiène et sécurité

Les normes d'hygiène et sécurité de L'Oréal sont très strictes et dépassent souvent les obligations légales des différents pays. Les Comités d'Hygiène et Sécurité et leurs activités ne conduisent pas nécessairement à la signature d'accords spécifiques, mais plutôt à un suivi partagé du sujet (application des normes L'Oréal et légales, analyse des situations, etc.) selon le principe de l'amélioration continue. Il a été néanmoins recensé 90 accords en vigueur au 31 décembre 2018 qui traitent, en totalité ou en partie, d'hygiène et sécurité, dont 24 hors France.

3

## UN COMITÉ D'ENTREPRISE EUROPÉEN

Un accord signé en 1996 entre L'Oréal et les organisations syndicales françaises et européennes (FECCIA et EMCEF) a conduit à la création de l'Instance Européenne de Dialogue Social/*European Works Council* (IEDS/EWC). L'accord initial a été régulièrement mis à jour, notamment en 2009 pour introduire une nouvelle procédure d'information et de consultation applicable aux projets transnationaux donnant lieu à des procédures de consultation locales. Cette procédure est mise en œuvre avec le Secrétariat de liaison élargi aux membres des pays concernés ou bien avec l'IEDS/EWC au complet, en fonction de la dimension géographique et stratégique du projet transnational. Ce processus prévoit la possibilité pour l'IEDS/EWC d'émettre un avis. Cette révision de l'accord a représenté une avancée importante visant à renforcer le dialogue social chez L'Oréal tout en anticipant l'évolution de la législation. L'accord a été reconduit sans changement majeur pour la période 2017-2020

L'IEDS/EWC alimente les débats et les réunions avec ses membres sur la situation actuelle du Groupe et ses perspectives futures, sur la base d'un agenda établi avec le Secrétariat de liaison à l'issue d'une réunion préparatoire d'une journée avec les membres de l'Instance.

Elle est composée de 30 membres qui bénéficient régulièrement d'une formation aux questions économiques et sociales. En 2018, la formation portait sur le texte de l'accord régissant le fonctionnement de l'instance d'une part, et sur le digital d'autre part. Sur ce second point, les participants ont pu échanger avec des experts métiers autour de leurs présentations. De plus, ils ont pu vivre une expérience concrète grâce à la venue de partenaires internes et externes qui leur ont fait tester les solutions utilisées.

Actuellement, cette Instance couvre environ 31 000 collaborateurs de 27 pays faisant partie de l'Espace Économique Européen, parmi lesquels les 18 pays qui ont plus de 150 collaborateurs sont directement représentés.

## 3.3.2.5. Offrir un système de rémunération motivant et compétitif

### *Les principes de la politique de rémunération*

La politique de rémunération de L'Oréal a pour but de contribuer à l'atteinte des objectifs du Groupe et s'inscrit pleinement dans sa stratégie de développement. La volonté de L'Oréal est d'attirer et de fidéliser les talents, de proposer des parcours de carrière motivants, d'encourager la performance et l'engagement de ses salariés, tout en accompagnant l'évolution des métiers et du business. Pour L'Oréal, performance sociale et performance économique sont en effet étroitement liées.

Le Groupe souhaite offrir à chacun de ses salariés une politique de rémunération qui allie compétitivité externe et équité interne, et qui rétribue les performances tant individuelles que collectives.

Une approche « rémunération globale » est retenue, laquelle propose à chaque salarié un dispositif de rémunération compétitif, composé d'éléments de rémunération (salaire de base, variable, rémunération long terme) et d'avantages sociaux. Pour ce faire, des enquêtes externes sont conduites annuellement auprès de cabinets spécialisés pour s'assurer du positionnement de L'Oréal par rapport au marché local de référence. Le Groupe s'engage également à associer les salariés aux résultats de l'entreprise au travers de dispositifs d'intéressement collectif aux résultats, déployés au plan

mondial. La mise en œuvre de la politique de rémunération est assurée par un réseau d'experts *Rewards* présents dans les différents pays.

Enfin, l'ambition de L'Oréal est que chaque salarié comprenne sa rémunération et la façon dont elle est déterminée. Ainsi, le Groupe s'assure de communiquer avec clarté et transparence sur ce sujet auprès de tous. La politique de L'Oréal en matière de rémunération s'appuie sur un système d'évaluation annuelle des collaborateurs (MAP) appliqué dans l'ensemble des filiales du Groupe. Il permet de communiquer sur les règles de détermination de la rémunération, le processus et les décisions prises. Par ailleurs, les filiales du Groupe sont incitées à remettre aux collaborateurs, une fois par an, un document retraçant l'évolution de leur rémunération et de ses différents composants dans une optique de clarté et de transparence.

## Frais de personnel (charges sociales incluses)

| *En millions d'euros* | 2016 | 2017 | **2018** |
|---|---|---|---|
| **TOTAL** | **5 183** | **5 433** | **5 634** |

*La comparaison entre les trois années intègre les effets de change et n'est pas représentative de l'évolution réelle des frais de personnel.*

### *Plan d'actionnariat salarié*

L'Oréal a lancé en 2018 son premier Plan d'Actionnariat Salarié au niveau mondial dans plus de 50 pays, afin de poursuivre et renforcer sa politique RH qui vise à associer ses collaborateurs au développement et aux résultats du Groupe.

Ce plan a donné la possibilité aux salariés éligibles d'acheter des actions à des conditions très avantageuses avec, lorsque la loi locale le permettait, une décote de 20 % sur le prix de l'action et jusqu'à 4 actions offertes au titre de l'abondement.

Ce plan, qui a permis aux collaborateurs de s'associer à la dynamique de l'entreprise, vise à rassembler, fédérer et fidéliser, partout dans le monde autour de la stratégie de l'entreprise, en renforçant le sentiment d'appartenance, l'engagement et la solidarité.

Le plan a été construit pour favoriser une large adhésion des collaborateurs et les résultats ont été très satisfaisants, avec un taux d'adhésion de 35 %, ce qui représente un niveau élevé parmi les entreprises qui ont mis en place des plans similaires.[1]

Ce résultat a été reconnu par la FAS (Fédération Française des Associations d'Actionnaires Salariés et Anciens Salariés), qui a décerné à L'Oréal le Grand Prix CAC All Tradable en 2018.

### *Plans d'attribution conditionnelle d'actions aux salariés (ACAs)*

L'Oréal met en place des plans de rémunération long terme en faveur de ses salariés et de ses dirigeants mandataires sociaux dans un cadre international, prenant la forme d'attributions d'actions de performance.

L'objectif de ces attributions est double :

- motiver et associer les grands contributeurs à l'évolution future des résultats du Groupe ;
- renforcer l'implication et le sentiment d'appartenance de ses bénéficiaires en les fidélisant dans la durée, dans un contexte de concurrence accrue des talents.

L'acquisition de ces actions est conditionnée à l'atteinte d'objectifs de performance et à la présence du bénéficiaire. Afin d'assurer la cohérence avec les objectifs stratégiques du Groupe, le choix des bénéficiaires et des critères d'acquisition des droits fait l'objet d'une politique précise (voir paragraphe 6.4. « *Plans d'animation à long terme* »). Le Conseil d'Administration procède, après avis du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, à l'attribution conditionnelle d'actions et définit les règles applicables.

50 % des bénéficiaires du Plan du 17 avril 2018 sont des femmes. Près de 3 400 collaborateurs représentant 11 % des managers dans le monde, dont 62 % dans les filiales à l'international, bénéficient ou ont bénéficié d'au moins un plan de stock-options ou d'ACAs, et faisaient partie de l'effectif au 31 décembre 2018.

### *Intéressement, participation et profit sharing*

Depuis de nombreuses années, la politique de L'Oréal est d'associer les collaborateurs aux résultats de l'entreprise avec l'objectif de renforcer leur sentiment d'appartenance, ainsi que leur motivation.

Dans le cadre des systèmes d'intéressement, participation et *profit sharing* en place, 296 millions d'euros ont été redistribués aux collaborateurs de L'Oréal en 2018, sur la base des résultats de l'année 2017.

Dès 1968, un accord de participation a été conclu en France, suivi d'un accord d'intéressement en 1988, accords constamment renouvelés depuis.

L'Oréal a mis en place le *Worldwide Profit Sharing Program* – WPS à partir de 2001 dans toutes les filiales du Groupe dans lesquelles les salariés ne bénéficient pas de dispositifs d'intéressement légaux ou conventionnels. Les montants versés dans ce cadre sont calculés localement sur la base du chiffre d'affaires et des bénéfices réalisés par chaque filiale, par rapport aux objectifs budgétés.

| Montants versés au titre de ces programmes *(en millions d'euros)* | 2016 | 2017 | **2018** |
|---|---|---|---|
| **TOTAL** [1] | **268** | **298** | **296** |

*(1) Intéressement, participation, abondements, Profit Sharing.*

### *Régimes de prévoyance et de retraite.*

L'Oréal souhaite s'assurer que ses collaborateurs bénéficient de régimes de retraite et de prévoyance compétitifs dans tous les pays. Depuis 2002, un Comité de Surveillance des Régimes de Retraite et de Prévoyance veille à la mise en œuvre de ces régimes dans les filiales et au suivi de la politique de retraite et de prévoyance de L'Oréal.

Les engagements de L'Oréal en matière de garantie de prévoyance s'expriment dans le pilier *Protect* du programme *L'Oréal Share & Care*. Dans tous les pays, L'Oréal garantit le versement d'un capital équivalant à 24 mois de salaire minimum en cas de décès, ou rente équivalente, ou

*(1) Enquête 2018 sur l'actionnariat salarié de la FAS (Fédération Actionnariat Salarié). L'étude regroupe les entités en France qui pratiquent l'actionnariat salarié et réalise tous les ans une analyse entre ces mêmes entités.*

d'invalidité totale permanente, ou davantage lorsque la pratique locale est supérieure.

Les caractéristiques des régimes de retraite et des autres avantages de fin de carrière offerts par les filiales varient en fonction des lois et des réglementations applicables ainsi que des pratiques des sociétés dans chaque pays.

Dans 82 % des pays où L'Oréal est implanté, le Groupe participe à la constitution de compléments de retraite au-delà des minima prévus par la sécurité sociale pour ses collaborateurs. Cette politique se réalise au travers de régimes à prestations définies et/ou à cotisations définies. Dans quelques cas, les régimes à prestations définies ont été fermés aux nouveaux collaborateurs qui se voient offrir des régimes à cotisations définies.

Dans les régimes à cotisations définies, l'engagement de l'entreprise consiste essentiellement à verser chaque année au plan de pension un pourcentage du salaire annuel du collaborateur.

Les régimes à prestations définies sont financés par des versements à des fonds spécialisés ou par la constitution de provisions, en accord avec les normes comptables adoptées par L'Oréal. La performance des gestionnaires des principaux fonds constitués, de même que la notation de la stabilité financière des dépositaires, font l'objet d'un suivi régulier du Comité de Surveillance.

L'Oréal ne propose pas de régimes de retraite d'entreprise dans les pays qui ne disposent pas d'un cadre légal approprié ou d'instrument d'investissement à long terme ainsi que dans les pays disposant d'une couverture sociale publique satisfaisante. Le Comité de Surveillance reste attentif à l'évolution des situations locales et, lorsqu'elles l'exigent, des régimes complémentaires sont mis en place.

## Panorama des dispositifs de retraite et de prévoyance en France

### *Régime de retraite*

Afin de compléter les régimes de retraite obligatoires, L'Oréal a mis en place les dispositifs de retraite supplémentaire suivants :

#### *Régime à cotisations définies*

L'Oréal a mis en place, en septembre 2003, un « régime de retraite à cotisations définies ».

Toutes les catégories de collaborateurs sont bénéficiaires de ce régime, co-financé entre L'Oréal et le collaborateur, qui permet ainsi la constitution, pour tous, d'une épargne retraite. Au 1er janvier 2016, les cotisations ont été améliorées sur les tranches A, B et plafonnées à la moitié de la tranche C.

Ce régime ouvre droit au versement au retraité bénéficiaire, après liquidation de ses droits à pension auprès du régime Vieillesse de la Sécurité Sociale, d'une rente viagère calculée en fonction du capital constitué par les cotisations versées et leurs produits financiers au terme de la carrière du collaborateur. L'engagement de l'employeur se trouve limité au versement des cotisations prévues.

#### *Régimes à prestations définies*

L'Oréal a également mis en place plusieurs régimes de retraite à prestations définies à droits aléatoires, différentiels puis additifs, afin de tenir compte des évolutions importantes impactant ces régimes et dans l'objectif d'aboutir à un système cohérent entre les différents régimes de retraite existant dans l'entreprise.

Le régime de « Retraite supplémentaire des Retraités Anciens Cadres Dirigeants » concerne les retraités ayant assumé la responsabilité de dirigeant pendant une durée minimum de 10 ans et embauchés ou promus à cette qualification à compter du 1er janvier 2016, et qui achèveront leur carrière au sein de l'entreprise. Il s'agit d'un régime de retraite à prestations définies additif qui ouvre droit au versement d'une rente viagère. Le salaire de référence pris en compte pour le calcul des droits est la partie du salaire qui excède 6 plafonds annuels de sécurité sociale. La base de calcul de la retraite supplémentaire est la moyenne des salaires de référence revalorisés des trois meilleures années complètes d'activité, parmi les sept années civiles précédant l'achèvement de la carrière. La retraite supplémentaire serait de 1,36 % de la base de calcul par année d'ancienneté au sein du Groupe, dans la limite de 25 ans. Le retraité qui le souhaite pourra choisir une option de rente de réversion.

L'accès à la « Garantie de Ressources des Retraités Anciens Cadres Dirigeants » a été fermé le 31 décembre 2015. Ce régime, créé le 1er janvier 2001, était ouvert aux anciens cadres dirigeants de L'Oréal qui remplissaient, outre la condition d'avoir achevé leur carrière dans l'entreprise, celle, notamment, d'y avoir eu le statut de dirigeant durant au moins dix ans au terme de leur carrière. Ce régime ouvre droit au versement au retraité bénéficiaire d'une rente viagère et, après son décès, au versement, sous conditions, au conjoint et/ou au(x) ex-conjoint(s) d'une rente de réversion et, aux enfants, d'une rente d'orphelin. La base de calcul de la Garantie de Ressources est la moyenne des salaires des trois meilleures années parmi les sept années civiles précédant l'achèvement de la carrière au sein de L'Oréal. La Garantie de Ressources est calculée en fonction du nombre d'années d'activité professionnelle dans l'entreprise, dans la limite de 25 ans, chaque année permettant une augmentation progressive et régulière de 1,8 % du niveau de la Garantie. La Garantie de Ressources brute ne peut excéder 50 % de la base de calcul ni excéder la moyenne de la partie fixe des salaires. Une rente brute et un capital constitutif brut sont ensuite calculés, en prenant en compte la somme des pensions annuelles acquises par le retraité du fait de son activité professionnelle et en prenant pour âge du bénéficiaire l'âge de 65 ans. La rente viagère est issue de la conversion en rente à l'âge du bénéficiaire à la date de la liquidation du capital constitutif brut diminué du montant de toutes les indemnités dues en raison de la cessation du contrat de travail, hors préavis et congés payés, et de l'ensemble des salaires versés à l'occasion d'un congé de fin de carrière. Environ 340 dirigeants sont éligibles à ce régime, s'ils en remplissent toutes les conditions après avoir achevé leur carrière dans l'entreprise.

L'accès à la « Garantie de Retraite des Membres du Comité de Conjoncture » est fermé depuis le 31 décembre 2000. Cet ancien dispositif ouvrait droit au versement au retraité bénéficiaire, après qu'il ait achevé sa carrière dans l'entreprise, d'une rente viagère et, après son décès, au versement sous certaines conditions, au conjoint et/ou au(x) ex-conjoint(s) d'une rente de réversion et, aux enfants, d'une rente d'orphelin. La base de calcul de la Garantie de Retraite est la moyenne des salaires des trois meilleures années parmi les sept années civiles précédant l'achèvement de la carrière au sein de L'Oréal. La Garantie de

Retraite est calculée en fonction de l'ancienneté du bénéficiaire, dans la limite de 40 ans, sachant qu'à la date de fermeture du régime, le 31 décembre 2000, l'ancienneté minimum requise était de 10 ans. La Garantie de Retraite ne peut excéder 40 % de la base de calcul, majorée de 0,5 % par année pendant les vingt premières années puis de 1 % par année pendant les vingt suivantes, ni excéder la moyenne de la partie fixe des salaires. Environ 120 dirigeants actifs ou retraités sont concernés par ce régime sous réserve, pour les actifs, qu'ils en remplissent toutes les conditions après avoir achevé leur carrière dans l'entreprise.

*Plan épargne retraite collectif (Perco)*
Depuis 2003, L'Oréal propose aux collaborateurs de se constituer une épargne en vue de la retraite dans le cadre du PERCO. L'abondement de la participation placée dans le PERCO est de + 100 % pour les 1 000 premiers euros bruts placés et 50 % au-delà. Chaque année, les collaborateurs peuvent également placer jusqu'à 10 jours dans le PERCO, abondés à + 20 %.

*Aménagement de fin de carrière*
L'Oréal porte une grande attention aux conditions de départ à la retraite de ses collaborateurs. Les dispositifs existants sont notamment :

- le congé de fin de carrière (CFC) : cet aménagement de fin de carrière consiste à dispenser d'activité les collaborateurs, avec maintien de leur rémunération (dans la limite de 10 009 euros bruts/mois) ainsi que de la participation, de l'intéressement et des congés payés ;
- l'indemnité de départ à la retraite (IDR) : le barème mis en place par accord collectif est plus favorable que celui de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques. Ainsi, un collaborateur peut bénéficier, au moment de son départ à la retraite, d'une IDR allant de 2 mois de salaire pour 5 ans d'ancienneté à 8 mois de salaire pour 40 ans d'ancienneté. Afin d'augmenter sa dispense d'activité, il peut opter pour la conversion de son IDR en temps, ou choisir le paiement de son IDR, qui interviendra au moment de son départ.

Ces engagements font l'objet d'une couverture financière externe dont l'objectif est de constituer progressivement des fonds alimentés par des primes versées à des organismes externes.

*Régimes de prévoyance en France*
Au-delà des garanties obligatoires conventionnelles, L'Oréal a mis en place, en France, par voie d'accord, un régime de prévoyance offrant des garanties collectives complémentaires à ses collaborateurs.

L'ensemble de ces garanties est fondé sur les rémunérations brutes jusqu'à 8 plafonds de la sécurité sociale, sauf la rente éducation jusqu'à 4 plafonds. Elles sont généralement financées sur les tranches A, B et C, sauf la rente éducation qui l'est sur A et B et la rente de conjoint qui l'est sur B et C.

Ce régime de prévoyance garantit :

- en cas d'incapacité, à tous les collaborateurs, 90 % de leur rémunération brute limitée à 8 plafonds de la sécurité sociale, à concurrence de celle-ci nette de charges, ceci au-delà des 90 premiers jours d'arrêt ;
- en cas d'invalidité, à tous les collaborateurs, une fraction, fonction du taux d'invalidité, allant jusqu'à 90 % de leur rémunération brute limitée à 8 plafonds de la sécurité sociale, à concurrence de celle-ci nette de charges ;
- en cas de décès :
  - pour tous les collaborateurs, le versement d'un Capital Décès, majoré en fonction de sa situation familiale. Son montant est doublé en cas de décès accidentel,
  - pour les salariés affiliés au régime de retraite AGIRC, le versement d'une rente de conjoint au conjoint survivant. Elle assure à celui-ci des ressources voisines de la pension de réversion qu'aurait versée l'AGIRC si le décès était survenu à 65 ans,
  - pour tous les collaborateurs, le versement d'une rente éducation à chaque enfant à charge, selon un barème fonction de son âge.

Le montant total des capitaux constitutifs de ces garanties ne peut excéder 2,3 millions d'euros par événement.

*Capital décès minimum garanti*
L'Oréal a mis en place une garantie Décès supplémentaire qui complète, le cas échéant, pour tous les collaborateurs, le Capital Décès à concurrence de 3 années de rémunération moyenne. Le montant total des capitaux sous risque constitutifs des rentes de conjoint et d'éducation, du Capital Décès et du Capital Décès Minimum Garanti, est plafonné.

*Frais de santé*
Le régime des frais de santé est obligatoire pour l'ensemble des salariés de L'Oréal et de ses filiales françaises. Ceux-ci ont la possibilité d'y faire adhérer les membres de leur famille. Les cotisations sont en général individuelles. La cotisation du salarié fait l'objet d'un financement partiel par la Société.

### 3.3.2.6. Promouvoir la diversité et l'inclusion

L'engagement de L'Oréal vers la beauté pour tous implique pour le Groupe d'avoir les équipes les plus diverses, à l'image de la diversité du monde et de ses consommateurs.

Élément structurant de la culture d'entreprise, levier de performance et d'innovation, la diversité et l'inclusion sont naturellement au cœur de la stratégie du Groupe et de sa politique RH.

L'Oréal façonne et garantit des environnements de travail où chacun peut se sentir valorisé et épanoui et où chacun peut se développer, quelle que soit son origine sociale, culturelle, sa religion, son genre, son orientation sexuelle, son âge ou son éventuel handicap.

L'Oréal s'est fixé trois objectifs prioritaires pour continuer à progresser sur la diversité et l'inclusion :

1. Renforcer l'égalité hommes/femmes et atteindre 50 % de femmes à tous les niveaux et fonctions ;
2. Accélérer l'inclusion du handicap, en interne, avec un objectif minimum dans tous les pays. Le Groupe adopte également une démarche inclusive envers les consommateurs, les prestataires et toutes les parties prenantes ;

3. Accroître la diversité d'origines socio-économiques et culturelles dans nos équipes.

Au-delà de ces trois sujets prioritaires, les actions de L'Oréal s'étendent à la communauté LGBTI et à la sensibilisation à toute forme de violence liée au genre.

La politique du Groupe en matière de diversité et d'inclusion se traduit également en dehors de l'entreprise, L'Oréal ayant la même démarche envers ses fournisseurs, ses consommateurs, les communautés, ONG et associations dédiées à l'inclusion sur chaque continent.

Pour atteindre ses objectifs, L'Oréal s'appuie notamment sur un réseau interne de « Coordinateurs Diversité » dans l'ensemble de ses entités ☑. Ces collaborateurs sont les garants de la politique de diversité et d'inclusion qu'ils adaptent à leur contexte local.

L'Oréal a été membre fondateur, en 2004, de la première « Charte de la Diversité » en France et est aujourd'hui signataire de 19 chartes (Maroc, Hong Kong, Pays baltes, République tchèque, Hongrie, Pologne, Slovaquie, France, Argentine, Mexique, États-Unis, Autriche, Belgique, Danemark, Allemagne, Italie, Pays-Bas, Portugal, Espagne).

En septembre 2018, L'Oréal a accueilli les membres du réseau « Charte de la Diversité » pour signer une nouvelle version du document auquel adhèrent plus de 3 800 entreprises et organisations basées en France.

Le Groupe partage ses réalisations et avancées dans une nouvelle rubrique dédiée sur le site loreal.com ainsi que sur toutes ses versions locales.

### *Garantir l'égalité professionnelle hommes/femmes et atteindre la parité*

Atteindre une véritable égalité entre les hommes et les femmes, jusqu'aux plus hautes responsabilités, est un enjeu clé pour l'entreprise, à la fois pour favoriser une culture d'inclusion et pour renforcer la capacité de L'Oréal à innover. Le Groupe veille ainsi à ce que tous les métiers soient accessibles aux femmes comme aux hommes, tant au niveau du recrutement qu'en matière de possibilités d'évolution professionnelle. Une attention particulière est portée aux périodes charnières telles que la parentalité (voir le paragraphe 3.3.2.4. « *L'Oréal Share & Care* »).

Depuis 2007, L'Oréal s'appuie sur l'INED (Institut National d'Études Démographiques) qui analyse les écarts de rémunération dans l'entreprise dans toutes les catégories professionnelles. L'objectif est de garantir, à compétences égales, un niveau de classification et de salaires identiques. Au global, les écarts de rémunération en France sont passés de 10 % à 3 % entre 2007 et 2017, et les écarts sont aujourd'hui supprimés chez les ouvriers et les agents de maîtrise. Cette démarche de mesure des écarts est aujourd'hui déployée dans plusieurs filiales : Allemagne, Chine, États-Unis, Inde, pays Nordiques (Danemark, Finlande, Norvège, Suède), Royaume-Uni.

**L'Oréal et la parité**

Les femmes représentent au 31 décembre 2018 :

- 69 % de l'effectif total ;
- 64 % de l'effectif cadres ;
- 46 % des expatriés en place ;
- 45 % des postes clés du Groupe [1] ;
- 69 % de collaborateurs ayant eu une promotion ;
- 66 %☑ des marques internationales sont dirigées par des femmes ;
- 47 % des postes à plus forte responsabilité au sein de L'Oréal SA [2] ;
- 54 % des postes à plus forte responsabilité au sein du Groupe [3] ;
- 31 % des membres du Comité Exécutif ;
- 46 % des membres du Conseil d'Administration.

ONE IN THREE Women

**COMPANIES UNITED TO END VIOLENCE AGAINST WOMEN**

En novembre 2018, L'Oréal a été la première entreprise à rejoindre le réseau « Une femme sur trois », premier réseau européen d'entreprises engagées contre les violences faites aux femmes dans la sphère privée. Il s'agit d'une initiative de la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) et de la Fondation Kering, lancée le 9 novembre 2018 sous le haut patronage du Secrétariat d'État chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre les discriminations.

Son objectif est de créer et d'expérimenter des dispositifs de lutte contre les violences faites aux femmes et de soutenir les collaboratrices concernées, en lien avec les associations spécialisées. Des actions très concrètes seront mises en place telles qu'une recherche internationale de mesure d'impact de ces violences pour l'entreprise, des formations pour mieux comprendre les violences conjugales et leur impact au travail, des kits de sensibilisation à destination des entreprises (affiches, numéros utiles, premières recommandations…) ou encore des événements visant à mobiliser et informer.

L'Oréal France a lancé en décembre 2018, avec AccorHotels et EY, l'initiative #StOpE, contre le sexisme dit « ordinaire » au travail. Cette initiative a permis de mobiliser 30 entreprises et organisations qui ont signé un acte d'engagement sous le haut patronage du Secrétariat d'État chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes et de la Lutte contre les discriminations. Ces entreprises et organisations se sont engagées à déployer en 2019 au moins une des huit actions prioritaires identifiées et retenues à l'issue des travaux réunissant un collectif de 100 représentants des entreprises mobilisées.

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

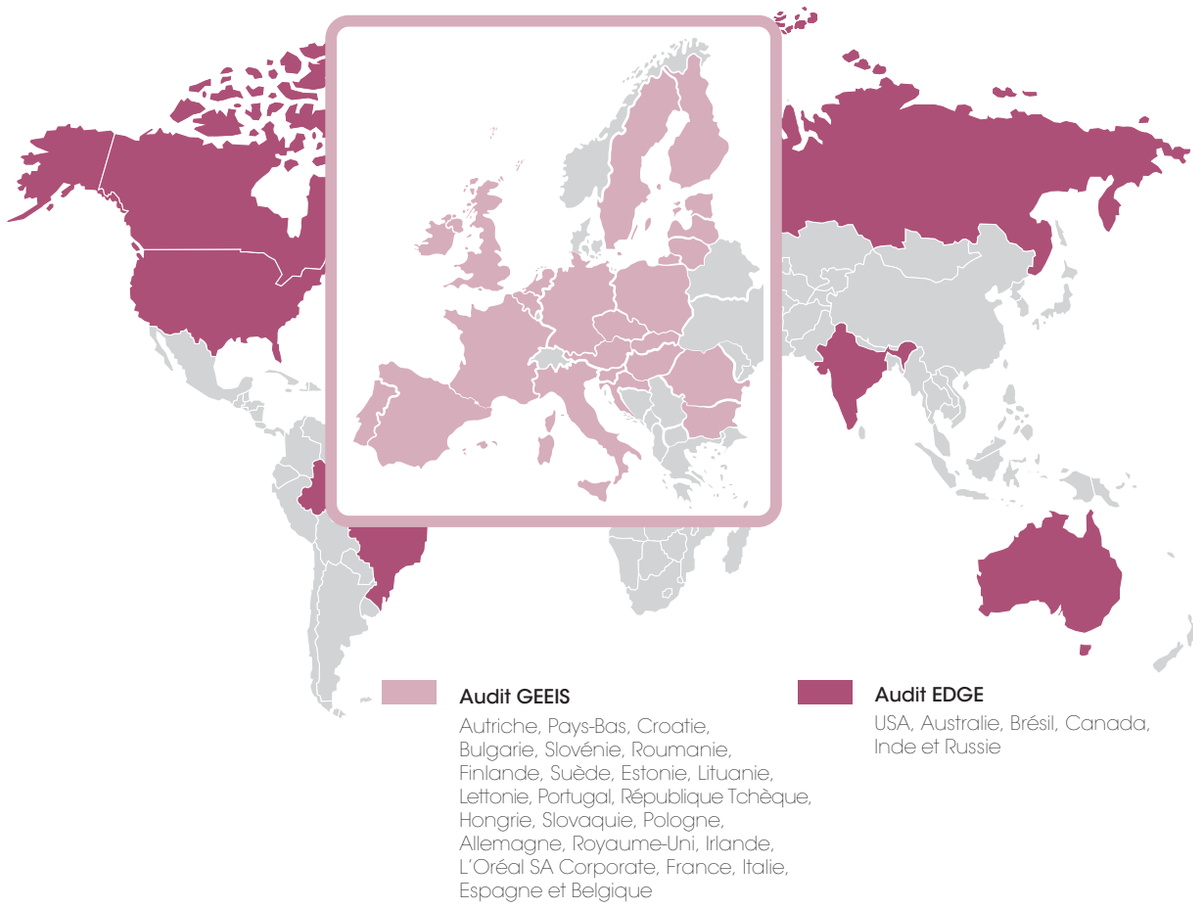
(1) *Postes identifiés comme clé pour le Groupe et suivis directement au niveau international par les membres du Comité de Direction RH (environ 1 200 postes).*

(2) *Ces postes représentent 10,8 % des collaborateurs de L'Oréal S.A. au 31 décembre 2018.*

(3) *Ces postes représentent 8,2 % des collaborateurs du Groupe au 31 décembre 2018.*

### Les certifications en Europe

Partout dans le monde, L'Oréal a choisi de se faire auditer par des organismes indépendants. Ainsi, depuis 2010, le Groupe se voit attribuer le *Gender Equality European & International Standard* (GEEIS) en Europe. Ce label est attribué aux entreprises qui répondent à neuf critères clés établis par le GEEIS (évaluation de la politique générale, plan d'action, dialogue social, formation du management, mixité, égalité salariale, conciliation vie privée/vie professionnelle, mise en place d'une culture inclusive commune). En 2018, le siège du Groupe basé en France ainsi que 23 pays européens ont été labellisés GEEIS, et sont audités tous les deux ans par Bureau Veritas pour mesurer les progrès accomplis. L'Oréal Allemagne, L'Oréal Finlande et L'Oréal Royaume-Uni et Irlande ont ainsi été re-certifiés en 2018.




Pour les entités hors Europe, L'Oréal s'appuie sur le processus de certification du *Economic Dividend for Gender Equality (EDGE)*. Pour être certifiées, les filiales sont auditées par Flocert et Intertek et doivent fournir trois sources d'informations sur l'égalité professionnelle hommes-femmes (statistiques, questionnaire sur les procédures RH et questionnaire auprès des collaborateurs). L'Oréal USA a été la première filiale à obtenir le label en 2014 et a été re-certifiée en 2016 et en 2018.

Cinq autres entités sont aujourd'hui certifiées : l'Australie, le Brésil, le Canada, l'Inde et la Russie.

Au total, en 2018, 29 pays ☑ continuent à être certifiées EDGE ou GEEIS.

### *Favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap*

L'Oréal mène depuis plus de 15 ans une politique mondiale en faveur de l'insertion des personnes en situation de handicap dans l'entreprise. En 2018, le Groupe emploie 1 177 personnes en situation de handicap (en contrat à durée indéterminée et déterminée) soit 1,4 % de l'effectif total. L'Oréal a établi comme objectif d'atteindre au moins 2 % de collaborateurs en situation de handicap d'ici fin 2020, dans les pays sans réglementation locale spécifique.

Le pilier handicap de la politique Diversité et Inclusion de L'Oréal recouvre les cinq priorités suivantes :

- recrutement : L'Oréal promeut le recrutement de personnes en situation de handicap dans tous les pays, avec ou sans obligation légale. Toutes les filiales s'y emploient selon leur contexte;

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

- *Disclosure* : créer les conditions pour que les collaborateurs puissent déclarer leur handicap (*Disclosure*), de sorte que l'entreprise puisse adapter les postes, les emplois et la prise en charge. L'Oréal USA a ainsi lancé une campagne « *Break the silence* ». Cela a permis à 173 collaborateurs de déclarer leur handicap. Cette campagne a vocation à être déployée dans l'ensemble du Groupe ;
- l'accessibilité des locaux et l'accessibilité numérique : tout nouveau site doit désormais répondre à cet objectif. Certains pays ont mandaté une société d'audit externe pour évaluer les aménagements à mettre en œuvre et les travaux à réaliser pour améliorer l'accessibilité de leurs locaux. Par ailleurs, L'Oréal travaille à améliorer l'accessibilité des outils numériques. Ainsi, L'Oréal Paris au Portugal propose désormais un site web entièrement accessible, une démarche qui a inspiré d'autres marques et Divisions du Groupe, engagées dans la même voie.
- la sensibilisation des collaborateurs : la communication interne et la formation sont étroitement liées à la réussite du pilier Handicap de la politique Diversité menée chez L'Oréal ;
- la collaboration avec des experts, des associations et ONG reconnues sur le sujet est un élément important pour faire progresser l'inclusion au sein du Groupe et en dehors. L'Oréal s'engage également avec d'autres entreprises : le Groupe fait ainsi partie depuis 2016 des entreprises signataires de la « Charte du Réseau Mondial de l'OIT (Organisation Internationale du Travail) Entreprises & Handicap ».

En 2018, le Groupe a célébré la 10e édition des *DisAbility Awards*, une compétition interne consacrée à l'inclusion des personnes en situation de handicap et visant à partager et promouvoir les bonnes pratiques. Cette édition a marqué un véritable tournant en mettant à l'honneur des initiatives destinées non seulement aux collaborateurs, mais également aux consommateurs ainsi qu'aux communautés les plus vulnérables. 54 projets, qui représentaient 65 pays ☑, ont été soumis, parmi lesquels 15 finalistes ont défendu leur projet devant un jury international qui a désigné 5 lauréats.

### *Renforcer la diversité culturelle et sociale*

L'Oréal a pour ambition de refléter, à tous les niveaux et dans toutes les fonctions, la diversité des marchés dans lesquels il opère. Une attention particulière est donc portée à la diversification des viviers de recrutement, à l'égalité des chances en termes d'évolution professionnelle et à la sensibilisation des collaborateurs et du management à ce sujet.

En juin 2018, L'Oréal est devenu un sponsor officiel des standards LGBTI de bonne conduite des Nations Unies dans les entreprises. Établies par le Haut-Commissariat des Nations Unies aux Droits de l'Homme, ces normes sont conçues pour guider les entreprises dans la lutte contre les discriminations à l'égard des personnes lesbiennes, gays, bisexuelles, transgenres et intersexuelles (LGBTI).

L'Oréal continue à soutenir le réseau « Égal au travail » d'ENAR (Réseau européen contre le racisme) qui permet de faire progresser ce sujet important.

En diversifiant de plus en plus les origines des recrutements dans ses filiales, L'Oréal souhaite permettre à tous les talents d'accéder aux plus hauts niveaux de responsabilité de l'entreprise, quelles que soient leurs origines. En 2018, 23 pays ont axé une partie de leur politique diversité sur les origines sociales et culturelles en lien avec les réalités dans leur pays.

Parmi les résultats, L'Oréal USA a reçu la note maximum de 100 au *Corporate Equality Index* 2018 (Index américain d'Égalité des Entreprises), constitué d'une enquête et d'un Rapport administrés par la Human Rights Campaign Foundation. Ce score reflète l'engagement de L'Oréal USA en faveur de l'égalité des personnes de la communauté LGBTQ au sein de l'entreprise.

Depuis 2016, au Chili, le programme Avanza contribue à améliorer l'employabilité des jeunes défavorisés par le biais d'actions de formation et de mentorat. L'Oréal offre également des bourses et des stages en partenariat avec deux universités (Universidad de Chile et Universidad de Santiago). Le programme Avanza a permis d'aider 80 étudiants, proposé 7 stages, et recruté deux collaborateurs.

### *Former les collaborateurs à la diversité*

Afin d'accompagner ces initiatives, L'Oréal forme ses collaborateurs à la diversité en organisant les « Ateliers des Diversités ». Lors de cette journée de formation en présentiel, les participants sont sensibilisés au sujet notamment au travers d'échanges et de mises en situation.

L'ORÉAL
DIVERSITY
+ INCLUSION
DRIVEN

**À fin 2018, plus de 33 000 collaborateurs ont participé aux « Ateliers de la diversité » dans le monde.**

Depuis 2010, L'Oréal est également un acteur engagé du programme annuel EVE, une initiative du groupe Danone dont l'objectif est d'aider les femmes à être actrices du changement dans leur entreprise et à développer leur leadership et leur carrière. Depuis l'origine du programme, plus de 500 collaborateurs et collaboratrices du Groupe ont participé à ce programme. Le Groupe a souhaité aller plus loin en créant aux côtés de Danone une déclinaison du programme en Asie dès 2014 (EVE Asie-Pacifique) et en Afrique (EVE Afrique) dont la première édition s'est tenue en 2017.

### *Les récompenses obtenues en 2018*

La politique de Diversité et d'Inclusion du Groupe est aujourd'hui largement reconnue. À l'automne 2018, L'Oréal a été reconnu par Thomson Reuters comme l'une des 10 meilleures entreprises en matière de Diversité et Inclusion parmi plus de 7 000 entreprises internationales.

Plusieurs fois récompensé pour son exemplarité dans le domaine de la parité, L'Oréal obtient cette année la première place du Palmarès Européen 2018 d'Equileap. Ce classement, créé en 2017, évalue le degré de parité et d'égalité hommes-femmes de 3 000 entreprises cotées. Ce classement vise à aider les investisseurs à mieux identifier les entreprises en pointe sur le sujet de la parité et à investir sur la base d'un nouveau critère différenciant.

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

En 2018, la deuxième édition des Grands Prix de la Mixité, décernés par l'Institut du Capitalisme Responsable et l'Observatoire *Ethics & Boards,* a récompensé L'Oréal du Grand Prix de la catégorie « CAC 40 ». Le Groupe remporte également le Prix Sectoriel (Biens et Services de Consommation).

Enfin, L'Oréal s'est vu attribuer en 2018 la 5e place du Palmarès de la féminisation des instances dirigeantes des grandes entreprises françaises, pour ses engagements en faveur de la parité au plus haut niveau de l'entreprise. Ce palmarès est réalisé par *Ethics & Board* pour le Secrétariat d'État à l'Égalité entre les femmes et les hommes et à la lutte contre les discriminations.

Enfin, en 2018 L'Oréal fait partie des 100 premières entreprises du Bloomberg GenderEquality Index.

## 3.3.3. POLITIQUE EN FAVEUR DES DROITS HUMAINS

### 3.3.3.1. Un engagement de toute l'organisation

Les engagements de L'Oréal en faveur des Droits Humains se fondent en particulier sur la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, les Principes Directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme et les Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail bien que ces conventions n'aient pas été toutes ratifiées par l'ensemble des pays où L'Oréal est présent.

L'Oréal est adhérent au Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2003 et s'engage à respecter et promouvoir l'ensemble des Droits Humains et Libertés Fondamentales internationalement reconnus. Cet engagement est soutenu au plus haut niveau de l'entreprise par son Président-Directeur Général qui, chaque année, renouvelle cet engagement.

Le Directeur Général de l'Éthique, Délégué du Président, a pour mission de superviser le respect des Droits Humains et des Libertés Fondamentales dans le Groupe. Cette mission lui est confiée par le Président-Directeur Général de L'Oréal, auquel il rend compte régulièrement.

Les Patrons de Pays (ou pour les collaborateurs *Corporate* ou Zone, les membres du Comité Exécutif dont ils dépendent) sont garants de la mise en œuvre de la politique en matière de Droits Humains et Libertés Fondamentales. Le Directeur Général de l'Éthique rencontre systématiquement chaque nouveau Patron de Pays et chaque nouveau Directeur des Ressources Humaines de filiale afin de les sensibiliser aux questions des Droits Humains et Libertés Fondamentales.

Les équipes Relations Humaines veillent à ce que l'activité des filiales respecte les Droits Humains et Libertés Fondamentales vis-à-vis des collaborateurs.

Les équipes Achats veillent à ce que l'activité des fournisseurs respecte les Droits Humains et Libertés Fondamentales.

Le Comité de Pilotage Droits Humains, présidé par le Directeur Général de l'Éthique et composé des représentants des différentes activités, fonctions et zones géographiques, permet la coordination et l'échange sur la mise en œuvre de la politique Droits Humains du Groupe.

Les engagements de L'Oréal en faveur des Droits Humains, vis-à-vis de ses consommateurs (3.3.3.2.), de ses collaborateurs et des salariés des fournisseurs (3.3.3.3.), des communautés (3.3.3.4.) et des femmes (3.3.3.5.), s'expriment au moyen de divers documents internes ou publics.

| | |
|---|---|
| L'Esprit L'Oréal | Principaux engagements vis-à-vis des collaborateurs (santé, hygiène et sécurité, diversité, harcèlement moral et sexuel, respect de la vie privée). |
| | Engagements du Groupe sur l'abolition du travail des enfants et du travail forcé, sur le choix des fournisseurs et la contribution à la communauté. |
| Charte Éthique | Engagements de L'Oréal à respecter et promouvoir les Droits Humains, en se référant en particulier à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948 et aux Principes Directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme de 2011. |
| Politique Droits Humains | Engagements de L'Oréal auprès de ses parties prenantes, notamment ses consommateurs et la société civile, et décrivant la façon dont ces engagements sont respectés en pratique. |
| « Nos Achats Au Quotidien » | Guide pratique destiné à préciser les standards du Groupe et à aider les collaborateurs à gérer des situations qu'ils pourraient rencontrer dans l'exercice de leurs fonctions dans les relations avec les fournisseurs. |
| Lettre d'engagement éthique | Il est demandé à certains fournisseurs et sous-traitants de se conformer à la lettre d'engagement éthique qui fait référence au respect des Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail et de la législation locale (voir paragraphe 2.8.4 « *Plan de Vigilance* »). |
| « Travail des Enfants chez nos fournisseurs/Sous-traitants » | Description des principaux engagements concernant le travail des enfants chez les fournisseurs/sous-traitants. |
| Système d'évaluation des collaborateurs | La compétence éthique « Traite tous les individus avec le même égard et respect » est intégrée dans le système d'évaluation annuelle de l'ensemble des collaborateurs. |
| Procédure de Recueil et Traitement des Signalements | La procédure de recueil et traitement des signalements de L'Oréal permet aux collaborateurs de signaler des atteintes graves en matière de Droits Humains et Libertés Fondamentales, de santé et sécurité des personnes et de respect de l'environnement, notamment *via* un site Internet sécurisé (ligne d'alerte éthique) directement auprès du Directeur Général de l'Éthique, Délégué du Président. La ligne d'alerte éthique du Groupe (www.lorealspeakup.com) est par ailleurs ouverte à l'ensemble des parties prenantes du Groupe. Pour plus d'informations, voir « Composantes du dispositif de Contrôle Interne et de Gestion des Risques », paragraphe 2.8.2. |
| Un système de *reporting* éthique annuel | Il permet un suivi de la mise en œuvre de la démarche éthique, notamment sur les Droits Humains. Les Pays sont informés de leurs éventuels axes d'amélioration par la Direction Générale de l'Éthique. 100 % des Pays ont complété leur *reporting* annuel sur l'éthique en 2018. |
| Procédures à l'occasion de projets d'acquisitions | À l'occasion des projets d'acquisition, les réponses au « questionnaire éthique et Droits de l'Homme » soumis aux sociétés cibles sont destinées à identifier la prise en compte par celles-ci des risques liés, entre autres, au non-respect des Droits Humains (abolition du travail des enfants et du travail forcé, etc.). |

### *Sensibiliser les collaborateurs*

| | |
|---|---|
| Communication continue | La politique Droits Humains du Groupe est communiquée à l'ensemble des Collaborateurs du Groupe.<br><br>Ethics Day : une journée annuelle sur l'éthique est organisée depuis 2009. Un webchat en direct avec le Président-Directeur Général de L'Oréal permet à l'ensemble des collaborateurs du Groupe de poser des questions et d'échanger sur l'application au quotidien des Principes Éthiques de L'Oréal, y compris concernant le respect des Droits Humains. Des dialogues sur l'éthique sont également organisés au niveau local avec chaque Patron de Pays et avec les membres du Comité Exécutif pour les équipes Corporate.<br>En 2018, plus de 60 % des collaborateurs ont participé à ces dialogues et plus de 6 800 questions ont été posées au niveau mondial.<br><br>Le Directeur Général de l'Éthique visite régulièrement les entités du Groupe à travers le monde pour rencontrer les collaborateurs à tous les niveaux de l'entreprise. En 2018, il s'est ainsi rendu dans 10 pays, soit un total de 91 visites pays depuis fin 2013. 99 % des pays ont communiqué sur au moins un des thèmes relatifs aux Droits Humains.<br>Les collaborateurs disposent, par ailleurs, d'un site intranet dédié qui apporte des informations complémentaires sur l'éthique, y compris sur les Droits Humains. |
| Formation | Une formation spécifique à destination des Comités de direction est en cours de déploiement.<br>• Un *e-learning* spécifique et obligatoire sur l'éthique couvrant notamment des sujets Droits Humains est en cours de déploiement dans l'ensemble des pays. Au 31 décembre 2018, 82 % des collaborateurs ayant accès au module en ligne l'avaient réalisé.<br>• 19 formations présentielles ont été dispensées par la Direction Générale de l'Éthique et la Direction des Achats à 381 collaborateurs, soit 972,5 heures de formation en 2018.<br>• En 2018, 67 acheteurs ont été formés sur les achats responsables. Cette formation est obligatoire pour tout nouvel acheteur.<br>99 % des pays du Groupe ont inclus des sujets relevant des Droits Humains dans leurs formations locales. |

### 3.3.3.2. Les mesures prises en faveur des consommateurs

*Qualité et sécurité des produits : une priorité*

Un chapitre de la Charte Éthique de L'Oréal est dédié à la qualité et sécurité des produits.

La sécurité des consommateurs est pour L'Oréal une priorité absolue : l'évaluation de la sécurité est au cœur du développement des nouveaux produits et un prérequis à la mise sur le marché de tout nouveau produit.

100 % des produits du Groupe L'Oréal sont soumis à une évaluation rigoureuse de leur sécurité.

La Direction Internationale d'Évaluation de la Sécurité évalue spécifiquement la sécurité des matières premières et des produits finis. Elle établit le profil toxicologique des ingrédients utilisés et la tolérance des formules avant leur mise sur le marché. Les mêmes exigences de sécurité sont appliquées partout dans le monde afin que les consommateurs du monde entier aient accès à des produits de même qualité. L'Oréal prolonge l'évaluation de la sécurité par un suivi des effets indésirables potentiels qui peuvent survenir lorsque le produit est sur le marché *via* son réseau international de cosmétovigilance. Ce réseau collecte, valide et analyse, par des méthodologies rigoureuses et reconnues, les effets indésirables liés à l'utilisation d'un produit. Ceci permet de prendre si nécessaire les mesures correctives appropriées.

Face aux interrogations que la société civile peut avoir au sujet de certaines substances et de leurs effets sur la santé et l'environnement, la position de L'Oréal peut se résumer en 3 points :

- vigilance vis-à-vis de toute nouvelle donnée scientifique ;
- collaboration avec les autorités compétentes ;
- précaution conduisant à la substitution d'ingrédients en cas de risque avéré ou fortement suspecté.

Enfin, les normes de qualité de la production définissent les règles qui encadrent la qualité des produits, de la conception à la production jusqu'à la distribution. La quasi-totalité des usines sont certifiées ISO 9001 pour leur production et suivent les Bonnes Pratiques de Fabrication selon la norme ISO 22716.

## LE PROCESSUS D'ÉVALUATION DE LA SÉCURITÉ DES PRODUITS

L'Oréal a instauré un processus afin que tous les produits développés par le Groupe, quelle que soit la localisation géographique du laboratoire maître d'œuvre, soient soumis à une évaluation rigoureuse et de même niveau de leur sécurité. Les évaluations réalisées par la Direction Internationale d'Évaluation de la Sécurité (*Worldwide Safety Evaluation*), et basées sur une approche scientifique multidisciplinaire, jalonnent toutes les étapes du cycle de vie des produits. Cette approche permet ainsi à L'Oréal de répondre aux exigences de sécurité des réglementations en vigueur dans l'ensemble des pays où ses produits sont commercialisés en attestant de leur sécurité d'utilisation. Chaque produit mis sur le marché fait l'objet d'un rapport sur la sécurité.

L'évaluation de la sécurité des produits repose sur celle de chaque ingrédient qui entre dans la composition et sur celle du produit fini lui-même. Elle se fait sur la base des données de sécurité existantes et des dernières connaissances scientifiques, ainsi que de leurs conditions d'utilisation. Si nécessaire, L'Oréal réalise des études d'innocuité additionnelles dans des laboratoires qualifiés situés dans le monde entier. Leurs résultats sont interprétés par des scientifiques expérimentés spécialement formés aux questions de sécurité des ingrédients et produits cosmétiques.

Par ailleurs, les principes éthiques de L'Oréal, ancrés à la fois dans la rigueur scientifique et la prise en compte des enjeux sociétaux, conduisent à une logique d'anticipation qui fait évoluer les formulations en retirant et/ou en substituant certaines substances en fonction des nouvelles données.

La valeur ajoutée de L'Oréal en matière d'évaluation de la sécurité des ingrédients et des produits finis repose sur l'investissement réalisé depuis près de 40 ans dans le développement de méthodes prédictives et dans l'ingénierie tissulaire, ainsi que leur reconnaissance réglementaire internationale. Ainsi, le Groupe investit depuis de très nombreuses années dans la science et la technologie pour créer de nouveaux outils d'évaluation qui sont utilisés quotidiennement par les évaluateurs de la sécurité.

L'Oréal collabore également avec l'ensemble des acteurs internationaux impliqués dans ces domaines afin de travailler au développement de solutions alternatives transversales dans le domaine de l'évaluation de la sécurité.

Cet engagement historique permet au Groupe de ne plus réaliser de test sur l'animal de laboratoire pour aucun de ses produits depuis 1989, soit 14 ans avant que la réglementation ne l'exige. De même, L'Oréal ne teste plus ses ingrédients sur animaux. L'Oréal ne tolère plus aucune exception à cette règle, et ce partout dans le monde. Le Groupe ne délègue pas non plus cette tâche à d'autres. Certaines autorités sanitaires peuvent néanmoins décider de conduire elles-mêmes des tests sur animaux pour certains produits cosmétiques, comme c'est encore le cas en Chine. L'Oréal est l'entreprise la plus engagée depuis plus de 10 ans auprès des autorités et des scientifiques chinois à faire reconnaître les méthodes alternatives et faire évoluer la réglementation cosmétique vers une élimination totale et définitive des tests sur animaux. Ainsi, depuis 2014, certains produits fabriqués et commercialisés en Chine comme les shampooings, les gels douche ou certains produits de maquillage ne sont déjà plus testés sur animaux.

Au final, les produits L'Oréal évoluent continuellement au rythme des innovations technologiques, mais avec le souci constant de garantir le plus haut niveau de sécurité aux consommateurs et aux professionnels.

*Les autres mesures en faveur des consommateurs*

| | |
|---|---|
| **Promotion de comportements sains** | Plusieurs marques de L'Oréal mènent des campagnes de sensibilisation pour promouvoir des comportements sains. Par exemple :<br>• La Roche-Posay et sa mobilisation contre le cancer de la peau : plus de 100 millions de personnes se sont engagées à vérifier leurs grains de beauté pour prévenir le mélanome depuis le début de la campagne en 2014 ;<br>• L'Oréal Professionnel avec son action de prévention des troubles musculo-squelettiques : plus de 330 000 coiffeurs sensibilités en 2018.<br>Les autorités sanitaires étant de plus en plus préoccupées par les troubles de l'alimentation dont souffrent certaines jeunes femmes, la Charte Éthique de L'Oréal prévoit que le Groupe ne travaille pas avec des mannequins présentant manifestement un trouble majeur du comportement.<br>Par ailleurs, toute publicité incitant à la consommation de drogue, d'alcool ou de tabac doit être évitée.<br>L'Oréal a mis en place au niveau *Corporate* une Direction responsable de la pré-approbation des messages publicitaires pour l'ensemble des produits que le Groupe commercialise dans le monde. Cette entité centrale est composée d'experts qui ont à la fois une connaissance extrêmement précise des performances des produits L'Oréal et de la réglementation publicitaire. |
| **Respect de la vie privée et protection des données personnelles** | Un chapitre de la Charte Éthique de L'Oréal est dédié au respect de la vie privée et des données personnelles.<br>Toute personne dont L'Oréal collecte des données personnelles doit être informée du type d'information collectée, de l'usage que L'Oréal compte en faire et des moyens de contacter le Groupe en cas de question. Seules les données nécessaires sont collectées. Les données sont conservées en toute sécurité et les données inexactes ou incomplètes sont corrigés ou détruites.<br>Les principes du Groupe relatifs au traitement des données personnelles ont été diffusés mondialement afin de sensibiliser tous les collaborateurs au respect des principes éthiques et aux exigences légales et réglementaires en la matière. Cette politique est décrite au paragraphe « *Données* » des facteurs de risque (voir chapitre 2.8.5.3.1. du présent document). |

### 3.3.3.3. Les mesures prises en faveur des collaborateurs L'Oréal et des salariés des fournisseurs du Groupe dans le cadre de leurs conditions de travail

| | |
|---|---|
| **Collaborateurs L'Oréal** | L'Oréal met également en œuvre de nombreuses autres politiques contribuant au respect des Droits Humains et Libertés Fondamentales des Collaborateurs notamment *via* ses politiques en matière de santé et sécurité au travail, de dialogue social, de diversité et son programme *Share & Care* (voir 3.3.2.4.) |
| **Salariés des fournisseurs du Groupe** | L'Oréal recherche et favorise les fournisseurs qui partagent ses engagements éthiques et notamment en matière de Droits Humains et conditions de travail de leurs salariés.<br>Les engagements de L'Oréal sont communiqués à l'ensemble des fournisseurs *via* les Conditions Générales d'Achats. Par ailleurs, les fournisseurs entrant dans la cartographie des risques doivent signer la Lettre d'Engagement Éthique et certains peuvent aussi faire l'objet d'un audit. Le détail de cette politique et de sa mise en œuvre est décrit dans le Plan de Vigilance de L'Oréal au paragraphe 2.8.4 du présent document, et au paragraphe 3.3.1.3.2. |

Enfin, les filiales de L'Oréal doivent se conformer à la législation locale applicable et au socle minimal commun de règles ayant pour but de prévenir les atteintes graves aux Droits Humains. Le détail de ces règles et de leur mise en œuvre est décrit dans le Plan de Vigilance de L'Oréal au paragraphe 2.8.4 du présent document.

### 3.3.3.4. Les mesures prises en faveur des communautés

Dans le cadre du pilier « Partager la croissance » avec les communautés du programme *Sharing Beauty With All*, le Groupe permettra par son action d'ici fin 2020, à plus de 100 000 personnes issues de communautés en difficultés sociales ou financières, d'accéder à un emploi.

**En 2018, 63 584** personnes issues de communautés en difficulté ont pu accèder à l'emploi.

SHARING BEAUTY WITH ALL — **OBJECTIF 2020** — **100 000**

| OBJECTIFS 2020 | RÉSULTATS 2018 |
|---|---|
| 100 000 personnes issues de communautés en difficultés sociales ou financières pourront accéder à un emploi grâce aux programmes suivants : | Plus de **63 584** personnes issues de communautés en difficultés sociales ou financières ont pu accéder à un emploi. |
| ◆ *Solidarity Sourcing ;* | **56 842** personnes ont eu accès à l'emploi *via* le programme *Solidarity Sourcing*. |
| ◆ Professionnalisation aux métiers de la beauté ; | **5 565** personnes en grande précarité ont été formées aux métiers de la beauté. |
| ◆ Emploi de personnes en situation de handicap, ou issues de groupes socio-ethniques sous-représentés. | **1 177** personnes en situation de handicap travaillaient pour L'Oréal [(1)]. |

*(1) Ce chiffre prend en compte le nombre total de collaborateurs (en contrat à durée indéterminée et déterminée) en situation de handicap au 31 décembre 2018. Cet indicateur ne prend en compte que les collaborateurs qui ont souhaité déclarer et faire reconnaître leur handicap, tous les collaborateurs concernés ne souhaitant pas le faire systématiquement.*



**Tout au long de la chaîne de production**

Les risques environnementaux liés aux sites et aux activités de l'Oréal peuvent potentiellement impacter les communautés implantées où le Groupe opère. Dans ce domaine, L'Oréal s'engage de longue date dans la maitrise des risques et la réduction de son empreinte environnementale, et met en œuvre une politique ambitieuse détaillée dans le paragraphe 3.3.1.

**Une démarche immobilière responsable**

Lors d'un projet d'acquisition de locaux ou d'un terrain à bâtir, L'Oréal doit s'assurer que les précédents propriétaires et /ou occupants du terrain n'ont pas été injustement déplacés et/ou que toute expropriation par les autorités a été réalisée dans le respect du droit international, par exemple avec l'accord libre et indemnisation des précédents propriétaires et/ou occupants.

**Approvisionnement responsable**

Voir le paragraphe « *Privilégier l'utilisation des matières premières renouvelables et issues de sources durables* », au sein du paragraphe 3.3.1.3. « *Tout au long du cycle de vie des produits* ».

***Solidarity sourcing* : Mettre la puissance d'achat du Groupe au service de l'inclusion sociale**

A travers le programme *Solidarity Sourcing,* L'Oréal, du fait de la multiplicité de ses sites industriels et administratifs à travers le monde, est fortement impliqué, autour de ses sites et de ses fournisseurs, dans la vie des communautés locales. Entreprise à la volonté citoyenne affirmée, L'Oréal apporte sa contribution à de nombreux projets de proximité.
Cette ambition s'est notamment traduite par un engagement du programme *Sharing Beauty With All* : permettre à plus de 100 000 personnes issues de communautés en difficultés sociales ou financières d'accéder à un emploi d'ici fin 2020. Cela signifie que l'Oréal soutiendra autant de personnes à l'extérieur de l'entreprise qu'il y aura de collaborateurs dans le Groupe. L'Oréal a également créé en 2010 son programme mondial d'achats solidaires *Solidarity Sourcing*. Il vise à mettre la puissance d'achat du Groupe au service de l'inclusion sociale en dédiant une partie de ses achats à des fournisseurs permettant l'accès à un travail et à un revenu pérenne à des personnes généralement exclues du marché du travail, aux communautés économiquement vulnérables, y compris aux petites entreprises et à celles qui ont un accès plus complexe aux grands donneurs d'ordres.
Sont par exemple concernés par le programme *Solidarity Sourcing* : les producteurs du commerce équitable, les entreprises d'inclusion des personnes en situation de handicap ou en insertion sociale, ou les entreprises détenues par des minorités (quand la législation nationale le permet).

Parmi les bénéficiaires mondiaux du programme en 2018, il est à noter 2 080 personnes en situation de handicap dans 23 pays. Cela représente une hausse de 39 % en 4 ans.
Le *Solidarity Sourcing* offre une approche achat originale par son caractère global et holistique :
- le programme est déployé dans toutes les zones géographiques ;
- il concerne tous les domaines d'achats (matières premières, packaging, sous-traitance, objets promotionnels et *retail* indirects, etc.) ;
- il comprend un volet environnemental pour les projets qui le requièrent.

Le programme a pour ambition d'associer performance économique et empreinte sociale, sociétale et environnementale positive.

**En 2018,** dans le cadre du programme «Solidarity Sourcing», 56 842 personnes en situation de vulnérabilité économique et sociale ont accédé à un emploi pérenne.

En 2018, le programme *Solidarity Sourcing* a permis à 56 842 personnes issues de communautés en difficultés sociales ou financières dans le monde d'accéder ou de conserver un emploi et un revenu décent. Cela représente 8 150 personnes supplémentaires (+ 16,7 %) par rapport à 2017, à périmètre comparable[1]. Le *Solidarity Sourcing* compte 234 projets opérationnels dans 44 pays, avec le support de 35 tierces parties.
Ce programme a été l'opportunité pour les acheteurs du Groupe d'enrichir leur métier en contribuant à l'amélioration de la vie de milliers de personnes impliquées dans la fabrication des biens et des services achetés. Ainsi, en 2018, 144 acheteurs ont été porteurs d'un projet de *Solidarity Sourcing*, soit 30 % d'augmentation au cours des deux dernières années.
Par ailleurs, L'Oréal encourage ses fournisseurs stratégiques à mettre en place des programmes inspirés du *Solidarity Sourcing* dans leurs propres achats. En 2018, 13 % de ces fournisseurs ont ainsi adopté une démarche similaire. L'Oréal s'est engagé à ce que 20 % d'entre eux y soient associés d'ici fin 2020.

L'OREAL SOLIDARITY SOURCING

**En 2018, 13 %** des fournisseurs stratégiques sont associés au programme de Solidarity Sourcing du Groupe.

SHARING BEAUTY WITH ALL — OBJECTIF 2020 — 20%

**ZOOM sur les achats solidaires du Groupe en France**

64 projets du programme mondial Solidarity Sourcing soutiennent l'emploi en France (1 projet sur 4). Pays d'origine du Groupe, la France est le pays accueillant le plus grand nombre de projets *Solidarity Sourcing* (parmi les 44 pays où le programme est présent).
En 2018, les achats solidaires sur le territoire français, ont représenté 1 573 emplois à temps plein. Ce nombre d'emplois générés par le programme *Solidarity Sourcing* en France est en hausse de 79 % par rapport à 2017 (+ 692 emplois), grâce notamment à la mobilisation des acheteurs du Groupe et de 379 fournisseurs.
Ces projets couvrent des domaines d'achats variés, notamment les articles de conditionnement en carton, verre et plastique ; le mobilier de publicité pour le lieu de vente ; ou encore les services, le conditionnement et la logistique :
près de 30 % des bénéficiaires sont des personnes en situation de handicap (468 emplois) ;
plus de la moitié des bénéficiaires sont localisés dans des zones classées vulnérables (808 emplois). Il s'agit des « Zones de Revitalisation Rurale » (ZRR) et des « Zones Urbaines Sensibles » (ZUS).
À titre d'exemple, un projet a vu le jour en 2018 avec la plateforme IDC France (International Distribution Center) localisée dans la zone classée ZRR de Moÿ de l'Aisne. Elle regroupe et stocke les produits finis venant de 6 usines de la Division Produits Grand Public et prépare l'ensemble des approvisionnements de produits finis à destination des filiales situées en France, en Europe et dans les autres zones géographiques. Les activités de logistique et de transport pour L'Oréal représentent ainsi 68 emplois sur ce site. Ce projet soutient activement un partenaire fournisseur CITRA-BLONDEL engagé dans l'activité économique et le développement de l'emploi local sur un territoire économiquement et socialement défavorisé.
Les autres projets d'achats solidaires en France concernent principalement des personnes en insertion sociale, le soutien aux PME, les seniors discriminés à l'embauche, l'accès des femmes à des métiers dont elles sont généralement exclues, les Entreprises du Patrimoine Vivant (label EPV), et une coopérative bio-solidaire.

**Des collaborateurs mobilisés : *Citizen Day***

Chaque année depuis 2010, les collaborateurs de L'Oréal consacrent une journée entière prise sur leur temps de travail à apporter leurs compétences et énergie à plusieurs centaines d'associations dans le domaine social et environnemental.
Il s'agit, par exemple, de nettoyer des sites naturels, de mettre en place des ateliers bien-être pour des personnes en situation de fragilité, de repeindre des centres accueillant des personnes âgées ou en difficulté, d'aider des personnes en quête d'un emploi à rédiger leur curriculum vitae, etc.
Chaque année depuis neuf ans, les collaborateurs sont toujours plus nombreux à s'engager. En 2018, avec quelques 27 600 participants et plus de 170 000 heures de volontariat, le L'Oréal *Citizen Day* a permis de soutenir 855 associations dans 63 pays.

***Beauty For a Better Life* : un programme de La Fondation L'Oréal**

Considérant que la beauté est au cœur du processus de reconstruction de soi, la Fondation L'Oréal accompagne et finance par son programme *Beauty For a Better Life* la mise en place de soins de beauté et de bien-être gratuits en milieu médical et social, grâce aux partenariats qu'elle bâtit avec des structures associatives et hospitalières, comme Unicancer, Emmaüs ou encore Joséphine. Ces soins sont prodigués par des socio-esthéticien(ne)s spécialement formé(e)s. Ils contribuent à améliorer le bien-être, la confiance en soi, la combativité et le lien social. Ils permettent d'offrir des moments essentiels, que ce soit pour les patients dont le corps est abîmé par la maladie, ou pour des personnes en marge de la société.

**En 2018, en France,** plus de 32 000 soins de beauté et de bien-être ont été prodigués, permettant à la Fondation L'Oréal de soutenir plus de 17 000 personnes fragilisées.

*(1) L'Oréal, toutes zones géographiques et tous domaines d'achats.*

**En 2018,** dans le cadre du programme "*Beauty For a Better Life*", 5 565 personnes en grande précarité ont été formées aux métiers de la Beauté.

**Un partenariat de la Fondation L'Oréal avec Médecins du Monde pour redonner le sourire aux enfants**

La Fondation L'Oréal est également engagée auprès de Médecins du Monde pour des opérations de chirurgie réparatrice (Opération sourire) sur des enfants victimes de malformations congénitales et des jeunes femmes victimes d'attaques aux jets d'acide. La Fondation L'Oréal permet à ces personnes de retrouver leur intégrité et de réinsérer au sein de leur communauté.

Plus de 700 patients opérés en 2018 dans le cadre de l'Opération Sourire.

3

(1) *L'Oréal, toutes zones géographiques et tous domaines d'achats.*

### 3.3.3.5. Les mesures en faveur de la promotion des droits des femmes

En tant que soutien actif des Principes d'Autonomisation des Femmes des Nations Unies, le Groupe participe à de nombreuses initiatives qui visent non seulement à améliorer la situation des femmes dans le domaine privé et public mais également à reconnaître la contribution des femmes aux progrès de l'humanité.

**Une communication responsable**

La Charte Éthique du Groupe et les principes relatifs à la « Communication responsable », synthétisés dans une fiche opérationnelle diffusée mondialement, portent notamment sur la prohibition des stéréotypes et des images dégradantes des femmes.

**L'égalité entre les hommes et les femmes**

Atteindre une véritable égalité entre les hommes et les femmes, jusqu'aux plus hautes responsabilités, est un enjeu clé pour l'entreprise, à la fois pour favoriser une culture d'inclusion et pour renforcer la capacité de L'Oréal à innover. Le Groupe veille ainsi à ce que tous les métiers soient accessibles aux femmes comme aux hommes, tant au niveau du recrutement qu'en matière de possibilités d'évolution professionnelle. Une attention particulière est portée aux périodes charnières telles que la parentalité. Pour plus d'informations, voir « Garantir l'égalité professionnelle hommes/femmes et atteindre la parité » au sein du paragraphe 3.3.2.6 « Promouvoir la diversité et l'inclusion ».
Au cours des audits fournisseurs, L'Oréal cherche également à s'assurer de l'absence de discrimination et de harcèlement sexuel.

**Programmes de la Fondation L'Oréal**

Pour lutter contre la sous-représentation des femmes dans le monde scientifique, la Fondation L'Oréal a créé avec l'Unesco le programme « L'Oréal-Unesco Pour les Femmes et la Science » en 1998. Ce programme international est né d'une conviction : le monde a besoin de la science, et la science a besoin des femmes. C'est pourquoi, chaque année, la Fondation L'Oréal célèbre et valorise cinq chercheuses éminentes issues chacune d'un des cinq continents et dont les travaux rayonnent au niveau international, sélectionnées pour leurs découvertes qui ont changé le monde. Depuis 1998, 102 lauréates ont ainsi été mises à l'honneur, distinguées pour l'excellence de leurs travaux scientifiques, incluant les professeurs Elizabeth H. Blackburn, Ada Yonath et Christiane Nüsslein-Volhard qui ont également reçu un Prix Nobel.
À l'occasion des 20 ans de ce programme, la Fondation a lancé une nouvelle initiative, intitulée « Les hommes s'engagent pour les femmes en science ». L'objectif est d'inviter également les hommes, qui occupent 89 % des postes à responsabilité dans le secteur scientifique, à rejoindre ce combat pour une science et une société plus inclusives. 25 leaders scientifiques masculins se sont ainsi engagés, à travers une charte, à collaborer plus étroitement avec leurs collègues féminines pour changer le système et mettre à profit le potentiel des femmes de science au service de tous.
La Fondation L'Oréal soutient également chaque année 275 jeunes femmes scientifiques qui feront la science de demain en les accompagnant à un moment charnière de leur carrière, lors de leur thèse ou de leur post-doctorat. Une bourse L'Oréal-Unesco Pour les Femmes et la Science leur est remise lors de cérémonies nationales et régionales qui se tiennent dans plus de 53 pays.

Plus de 3 100 femmes scientifiques, issues de plus de 117 pays, distinguées et récompensées depuis 1998.

Dans le cadre de son programme *Beauty For a Better Life*, en partenariat avec les ONG locales, la Fondation L'Oréal forme des femmes en grande précarité aux métiers de la beauté (coiffure et maquillage), pour les accompagner sur le chemin de l'emploi.

| | |
|---|---|
| **Programmes des Marques** | Des marques s'engagent comme SkinCeuticals, marque experte en soins de la peau, qui a lancé, avec l'ONG ReSurge Internationnal, un programme destiné à former la première génération de femmes en chirurgie reconstructive dans les pays en voie de développement.<br>Lancôme participe avec l'ONG Care à un programme international de lutte contre l'illettrisme des jeunes filles *Write her Future*.<br>Depuis 2012, L'Oréal Paris organise en collaboration avec le Magazine « ELLE » le forum ELLE Active qui est dédié aux femmes qui travaillent et à l'autonomisation des femmes.<br>Chaque année, L'Oréal Paris octroie, par le biais de son programme « Femmes de Valeur » (*Women of Worth*) aux États-Unis, 25 000 USD à 10 femmes exceptionnelles afin de les soutenir dans leurs démarches en faveurs de leurs communautés. |
| **Achats responsables et inclusifs** | Les deux-tiers des bénéficiaires du Programme d'achats solidaires du Groupe (cf. « *Solidarity Sourcing* » au sein du paragraphe 3.3.3.4) sont des femmes. 38 596 bénéficiaires sont issus de 29 projets spécifiquement liés à l'émancipation des femmes dans 14 pays, avec le support de 10 associations et ONG partenaires. Ces projets de *Solidarity Sourcing* soutiennent les femmes suivantes :<br>◆ productrices des matières premières comme le karité ou l'argan, cultivées et récoltées selon les principes du commerce équitable ;<br>◆ issues de diverses communautés locales vulnérables, ou ayant accédé à des postes habituellement réservés aux hommes ;<br>◆ bénéficiaires au titre du soutien aux *Women-Owned Businesses* (entreprenariat féminin) ;<br>◆ mères de famille seules ;<br>◆ femmes de militaires ;<br>◆ femmes victimes de violences.<br>En dehors des métiers de l'agriculture, ces projets concernent un large éventail d'activités industrielles et de services : production, assemblage, logistique, métiers de la vente, du marketing, du digital, ou du BTP. |

## 3.3.4. POLITIQUE DE PRÉVENTION DE LA CORRUPTION

Soucieux d'agir en toutes circonstances dans le respect des principes éthiques qu'il s'est fixé et de se conformer aux lois et règlements en vigueur dans tous les pays où il est présent, le Groupe L'Oréal applique une politique zéro tolérance en matière de corruption.

### Un engagement de longue date et au plus haut niveau de l'entreprise

L'Oréal est adhérent du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2003 et soutient la lutte contre la corruption. Le Groupe s'engage à respecter la Convention des Nations Unies du 31 octobre 2003 contre la corruption et à appliquer les lois en vigueur, notamment la loi Sapin 2 en France.

Cet engagement est soutenu au plus haut niveau de l'entreprise par son Président-Directeur Général qui, chaque année, renouvelle l'engagement de L'Oréal à l'égard du Pacte Mondial des Nations Unies.

L'Oréal est membre de la Commission anti-corruption de la Chambre de Commerce Internationale et membre de *Transparency International* France.

3

### Une implication de tous dans la prévention de la corruption

| | |
|---|---|
| Le Comité Exécutif | Il revoit périodiquement la politique de prévention de la corruption présentée au Conseil d'Administration. |
| Le Directeur du *Risk Management* et de la *Compliance* | Rattaché au Président-Directeur Général, il est en charge de l'élaboration et du suivi du dispositif de prévention de la corruption. Il anime la réalisation de la cartographie des risques en matière de corruption. |
| Les Patrons de Pays | Ils veillent au bon déploiement du dispositif de prévention de la corruption et au respect de la politique de prévention de la corruption. |
| Les collaborateurs | Ils peuvent se tourner vers leur hiérarchie, leur Directeur Juridique, leur Directeur Administratif et Financier, leur Responsable du Contrôle Interne, leur Correspondant Éthique, le Directeur du *Risk Management* et de la *Compliance* et ultimement vers le Directeur Général de l'Éthique s'ils ont des questions concernant le respect de cet engagement.<br>L'objectif est que toutes les situations rencontrées fassent l'objet d'un examen approfondi et, le cas échéant, que les mesures appropriées puissent être prises. |

### La Charte Éthique de L'Oréal et les guides pratiques de lutte contre la corruption

La Charte Éthique de L'Oréal énonce publiquement une politique de tolérance zéro en matière de corruption qui s'applique à tous les collaborateurs, mandataires sociaux et membres des Comités Exécutifs comme ceux de la Direction du Groupe et de ses filiales dans le monde. La Charte Éthique de L'Oréal a été mise à jour en 2014. Disponible en 45 langues et en Braille français et anglais, elle est distribuée à tous les collaborateurs dans le monde.

L'Oréal a par ailleurs publié une politique plus détaillée sur la prévention de la corruption disponible sur son site Internet, loreal.com.

À l'égard des collaborateurs, le Groupe dispose également d'autres documents de référence chargés d'encadrer les pratiques et de lutter contre la corruption :

- *Guide spécifique de prévention de la corruption :* déployé dans l'ensemble du Groupe depuis 2013 et complété en 2018, il traite des relations avec chacune des parties prenantes de L'Oréal, notamment avec les Autorités Publiques et les intermédiaires. Ce Guide pratique est destiné à préciser les standards du Groupe et à aider les collaborateurs à gérer des situations qu'ils pourraient rencontrer dans l'exercice de leurs fonctions. Il réaffirme la politique L'Oréal de prévention de la corruption qui a été approuvée par le Président-Directeur Général ainsi que le Comité Exécutif et présentée au Conseil d'Administration.

  Cette politique, mise en ligne sur le site Internet de L'Oréal (www.loreal.com), rappelle les principes suivants :

  - la politique de tolérance zéro en matière de corruption,
  - l'interdiction des paiements de facilitation,
  - l'interdiction de toutes contributions à des partis ou acteurs de la vie politique ayant pour but d'obtenir un avantage commercial,
  - l'interdiction d'offrir et d'accepter des cadeaux et/ou invitations qui pourraient influencer ou être perçus comme influençant une relation commerciale,
  - la communication de l'engagement de prévention de la corruption aux partenaires du Groupe,
  - le respect de ces engagements par les intermédiaires ou agents qui représentent L'Oréal, dans des pays notamment où le risque de corruption est élevé ;

- *Guide collaborateur – Cadeaux/Invitations* : diffusé en 2014 dans l'ensemble du Groupe pour préciser les règles en la matière ; il est désormais intégré au Guide spécifique de prévention de la corruption ;
- *« Nos Achats Au Quotidien »* : guide pratique et éthique dont l'objectif est de régir les relations avec les fournisseurs et tous les collaborateurs impliqués dans des décisions d'achat. Ce document est traduit en 12 langues.

## Les mesures mises en œuvre en matière de prévention de la corruption dans le Groupe

| | |
|---|---|
| **L'évaluation des risques Groupe** | Le risque corruption est pris en compte dans l'évaluation des risques Groupe. La cartographie spécifique des risques de corruption établie au niveau du Groupe et par chacun des pays a été mise à jour en 2018. Ainsi, le Groupe dispose aujourd'hui de 105 cartographies des risques de corruption réalisées dans 67 pays.<br>Un outil permet également aux Patrons de Pays d'évaluer et d'analyser les risques éthiques éventuels au niveau local, y compris en matière de corruption, et de prendre les mesures nécessaires pour les prévenir. |
| **Procédures spécifiques des Ressources Humaines** | La compétence éthique « Obtient avec Intégrité des résultats à la fois à court terme et durables » est intégrée dans le système d'évaluation annuelle de l'ensemble des collaborateurs. |
| **Démarche « Parlons-en » de L'Oréal** | Elle permet aux collaborateurs de faire remonter leurs éventuelles préoccupations, y compris en matière de corruption, notamment *via* un site Internet sécurisé directement auprès du Directeur Général de l'Éthique notamment. Toute allégation exprimée de bonne foi fait l'objet d'un examen détaillé et les mesures adéquates sont prises, le cas échéant, en cas de non-respect de la politique de prévention de la corruption. La ligne d'alerte a été ouverte aux parties prenantes en 2018. |
| **Formation** | Une formation en ligne (*e-learning*) de prévention de la corruption, disponible en 18 langues, est déployée dans tous les pays et 71 %, des collaborateurs concernés l'ont effectuée au 31 décembre 2018. |
| **Contrôle Interne dans le cadre des procédures de contrôle des activités opérationnelles** | Le dispositif de Contrôle Interne du Groupe prévoit des procédures de contrôle des activités opérationnelles et notamment en matière de séparation des tâches.<br>La mise en œuvre du programme de prévention de la corruption fait partie du processus d'auto-évaluation du Contrôle Interne déployé dans les entités opérationnelles.<br>Les équipes d'Audit Interne de L'Oréal sont particulièrement vigilantes à cet égard. Les risques de corruption font l'objet d'un examen systématique lors des missions d'audit, par le biais d'entretiens individuels et de points de contrôle spécifiques. Ces entretiens sont menés indépendamment avec le Patron de Pays et le Responsable Administratif et Financier. Ils font l'objet d'un compte rendu individuel revu et signé par ces derniers. |
| **Diligences préalables à des projets d'acquisitions** | Les réponses au « questionnaire éthique » soumis aux sociétés cibles sont destinées notamment à identifier la prise en compte de la prévention du risque de corruption par les entreprises. |
| **Diligences tierces parties** | Le processus de gestion des tierces parties (clients/fournisseurs) intègre la prise en compte des risques de corruption.<br>En ce qui concerne les intermédiaires auprès des autorités publiques, un guide spécifique a été mis à disposition des collaborateurs. |

C1

## Un engagement partagé avec les partenaires du Groupe

L'Oréal souhaite partager son engagement en matière de lutte contre la corruption avec ses partenaires commerciaux et le respect de la loi fait partie des Conditions Générales d'Achat du Groupe. Il se réserve d'ailleurs le droit de cesser toutes relations avec des partenaires commerciaux qui ne respecteraient pas les lois anticorruption.

## Une démarche reconnue

L'Oréal a été reconnu pour la neuvième fois comme « l'Une des Sociétés les Plus Éthiques au Monde » par l'Ethisphere Institute.

# 3.4. *SHARING BEAUTY WITH ALL* : RÉSULTATS 2018

## INNOVER DURABLEMENT

| OBJECTIFS 2020 | RÉSULTATS 2018 | RAPPEL 2017 |
|---|---|---|
| 100 % des produits L'Oréal démontreront un bénéfice environnemental ou social. À chaque fois qu'un produit sera inventé ou rénové, son profil environnemental ou social sera amélioré sur au moins l'un des critères suivants : | **79 %** des produits nouveaux ou rénovés présentent un profil environnemental ou social amélioré. | 76 % |
| • la nouvelle formule utilise des matières premières renouvelables, issues de ressources durables ou de la chimie verte ; | **43 %** des produits nouveaux ou rénovés présentent un profil environnemental amélioré grâce à une nouvelle formule intégrant des matières premières d'origine renouvelable sourcées de façon responsable ou respectant les principes de la chimie verte. | |
| • la nouvelle formule réduit son empreinte environnementale, notamment en eau ; | **48 %** des produits nouveaux ou rénovés présentent un profil environnemental amélioré grâce à une nouvelle formule dont l'empreinte environnementale a été réduite. | |
| • le profil environnemental du nouveau packaging est amélioré ; | **58 %** des produits nouveaux ou rénovés présentent un profil environnemental amélioré grâce à un packaging amélioré. | |
| • le nouveau produit a un impact social positif. | **31 %** des produits nouveaux ou rénovés présentent un profil social amélioré, car ils intègrent notamment des matières premières issues de programmes de *Solidarity Sourcing*. | |

## PRODUIRE DURABLEMENT

| OBJECTIFS 2020 | RÉSULTATS 2018 | RAPPEL 2017 |
|---|---|---|
| Réduire de 60 % les émissions de $CO_2$ des usines et centrales de distribution en valeur absolue, par rapport à 2005. | **- 77 %** d'émissions de $CO_2$ par les usines et centrales de distribution en valeur absolue par rapport à 2005. | - 73 % |
| Réduire de 60 % la consommation d'eau par unité de produit fini, par rapport à 2005. | **- 48 %** de réduction de la consommation d'eau dans les usines et centrales de distribution par rapport à 2005. | - 48 % |
| Réduire de 60 % la génération de déchets par unité de produit fini, par rapport à 2005. | **- 37 %** de réduction de la génération de déchets dans les usines et centrales de distribution par rapport à 2005. | - 37 % |
| Atteindre « zéro » déchet en décharge. | L'objectif de « zéro » déchet en décharge (hors obligations réglementaires) pour toutes les usines et les centrales de distribution a été atteint. | 0,1 % |
| Réduire de 20% les émissions de $CO_2$ générées par le transport de produits par unité de vente/km, par rapport à 2011. | **- 8 %** d'émissions de $CO_2$ par le transport des produits (en grammes de $CO_2$/unité de vente/km) depuis 2011 avec 413 568 tonnes ☑ de $CO_2$ émises en 2018, ce qui représente 0,0256 g $CO_2$/unité de vente/km. | - 18 % |

## CONSOMMER DURABLEMENT

| OBJECTIFS 2020 | RÉSULTATS 2018 | RAPPEL 2017 |
|---|---|---|
| Un outil d'évaluation établira le profil environnemental et social de tous les nouveaux produits. Toutes les marques rendront ces informations disponibles pour permettre au consommateur de faire des choix de consommation durable. | **100 %** des produits nouveaux ou rénovés en 2018 ont été évalués à travers l'outil SPOT d'évaluation des produits.<br>L'indicateur du pourcentage de marques qui communiquent aux consommateurs une information issue de l'outil SPOT sera complété dès la finalisation du dispositif d'affichage environnemental et social, qui est en cours d'élaboration et sera déployé d'ici fin 2020. | 100 % |
| Chaque marque aura évalué son empreinte environnementale et sociale et aura pris des engagements pour l'améliorer. | **88 %** des marques ont évalué leur impact environnemental et social. | 91 % |
| Chaque marque rendra compte de ses progrès et associera le consommateur à ses engagements. | **57 %** des marques ont effectué une action de sensibilisation auprès des consommateurs. | 46 % |
| Les consommateurs pourront influencer les actions de L'Oréal en matière de Développement Durable, à travers un Comité Consultatif de consommateurs. | En 2018, dans le prolongement du Comité consultatif mis en place en 2016, L'Oréal a poursuivi sa politique active d'écoute des consommateurs sur les sujets de développement durable au gré de plusieurs études, menées auprès de panels de consommateurs américains, chinois et européens pour comprendre leurs attentes et affiner ses politiques. | |

☑ *Les Commissaires aux Comptes ont exprimé une assurance raisonnable sur cet indicateur.*

## PARTAGER LA CROISSANCE...

| OBJECTIFS 2020 | RÉSULTATS 2018 | RAPPEL 2017 |
|---|---|---|
| **... avec les communautés** | | |
| 100 000 personnes issues de communautés en difficulté pourront accéder à un emploi grâce aux programmes suivants : | **63 584** personnes issues de communautés en difficulté ont pu accéder à un emploi. | 53 505 personnes |
| • *Solidarity Sourcing ;* | **56 842** personnes ont accédé à un emploi via le programme *Solidarity Sourcing*. | 48 692 personnes |
| • Formation professionnelle aux métiers de la beauté ; | **5 565** personnes en situation de grande précarité ont été formées aux métiers de la beauté. | 3 771 personnes |
| • Emploi de personnes en situation de handicap. | **1 177** personnes en situation de handicap travaillaient pour L'Oréal. | 1 042 personnes |
| **... avec les fournisseurs** | | |
| Tous les fournisseurs stratégiques [1] seront évalués et sélectionnés sur la base de leurs performances environnementales et sociales. | **83 %** des fournisseurs stratégiques du Groupe ont été évalués et sélectionnés sur la base de leurs performances environnementales et sociales.<br>Ils représentent plus de 73 % du montant des achats directs (matières premières, articles de conditionnement et sous-traitance). Par ailleurs, en 2018, 1 369 audits sociaux ont été réalisés, soit plus de 10 800 depuis 2006. | 82 % |
| Tous les fournisseurs stratégiques [1] auront procédé, avec le soutien du Groupe, à une auto-évaluation de leur politique en matière de Développement Durable. | **93 %** des fournisseurs stratégiques ont procédé, avec le soutien de L'Oréal, à une auto-évaluation de leur politique en matière de Développement Durable.<br>Le pourcentage est issu du calcul du nombre de fournisseurs ayant, en 2018, fait évaluer leurs politiques sociales, environnementales, éthiques, ainsi que leur déploiement chez leurs propres fournisseurs par Ecovadis. | 87 % |
| Tous les fournisseurs auront accès aux outils de formation L'Oréal, destinés à optimiser leur politique en matière de développement durable. | La plateforme de formation en ligne dédiée a été lancée fin octobre 2016. Dans un premier temps accessible aux fournisseurs stratégiques, elle est progressivement déployée. | |
| 20 % des fournisseurs stratégiques seront associés au programme *Solidarity Sourcing*. | **13 %** des fournisseurs stratégiques sont associés au programme *Solidarity Sourcing*. | 9 % |
| **... avec les salariés** | | |
| Les salariés bénéficieront d'une couverture santé alignée sur les meilleures pratiques de leur pays de résidence. | **96 %** des employés permanents du Groupe bénéficient d'une couverture santé alignée sur les meilleures pratiques de leur pays de résidence. | 96 % |
| Les salariés bénéficieront d'une protection financière en cas d'accident de la vie, tels que le décès ou une invalidité totale permanente. | **93 %** des employés permanents du Groupe bénéficient d'une protection financière en cas d'accident de la vie, tels que le décès ou une invalidité totale permanente. | 92 % |
| Les salariés auront accès à une formation, où qu'ils se trouvent dans le monde. | **88 %** des employés du Groupe ont bénéficié d'au moins une formation au cours de l'année 2018. | 78 % |

*(1) Fournisseurs stratégiques = fournisseurs dont la valeur ajoutée est significative pour le Groupe en contribuant par son poids, ses innovations, son alignement stratégique et son déploiement géographique à accompagner durablement la stratégie de L'Oréal.*

# 3.5. NOTES MÉTHODOLOGIQUES

## 3.5.1. DONNÉES SOCIALES

### 3.5.1.1. Périmètre de consolidation

Les effectifs indiqués, ainsi que leurs répartitions, correspondent à l'effectif total [1].

Les salariés des sociétés françaises Retail Excellence 4 et Saint-Gervais Mont-Blanc pour un total de 522 collaborateurs, sont inclus dans l'effectif total. Les différentes répartitions de ces effectifs sont calculées proportionnellement à la distribution des effectifs France. Ils sont inclus dans les indicateurs concernant les accords collectifs, la couverture santé et la protection financière en cas d'accident de la vie. Ces effectifs sont exclus de toutes autres données.

### 3.5.1.2. Indicateurs

Les indicateurs retenus sont ceux utilisés dans la gestion du personnel et des questions sociales de la Société. Ils reflètent les résultats de la politique des Ressources Humaines.

### 3.5.1.3. Données

Le recueil des données pour le périmètre défini fait appel à quatre méthodes :

- la plupart des données sont recueillies en utilisant le système intranet dédié au « *Reporting* par pays », disponible dans chaque pays d'implantation d'une filiale de L'Oréal.

Le système couvre plusieurs sujets : effectif, formation, absentéisme, relations sociales, le programme *L'Oréal Share & Care*, rémunération, diversité, recrutement et *Profit Sharing* :

- chaque année en début d'exercice, les Directeurs locaux des Ressources Humaines transmettent les données requises concernant l'exercice précédent ;
- les autres données sont recueillies par les Directions concernées (Formation, Recrutement) en faisant appel à des systèmes dédiés qui suivent la même approche opérationnelle et de diffusion ;
- si des données ne sont pas consolidées sur le périmètre total de la Division Cosmétique, elles peuvent être extrapolées à partir des résultats disponibles sur le périmètre des entités connectées aux Systèmes d'Information (SI) locaux, sous réserve que ce périmètre soit représentatif ;
- enfin, les données spécifiques relatives aux « cadres » et à d'autres populations spécifiques (expatriés, postes clés, etc.) sont recueillies à partir du système de suivi des carrières en ligne « CAROL », déployé dans toutes les filiales des Divisions Cosmétiques.

Les effectifs formés sont calculés sur la base de tous types de format et durée de formation. Le nombre de collaborateurs formés ayant reçu moins de 1 heure de formation n'est pas significatif.

Concernant l'indicateur *L'Oréal Share & Care* portant sur la couverture santé, les meilleures pratiques des pays sont évaluées de manière régulière dans chacun des pays d'implantation du Groupe.

Un processus d'amélioration continue de ces systèmes a été mis en place. Ils sont examinés chaque année en tenant compte des recommandations des Commissaires aux Comptes et des objectifs de suivi pour les années suivantes : mise à jour des indicateurs à suivre, amélioration de leur définition, du processus de communication, du suivi et du contrôle.

## 3.5.2. DONNÉES HYGIÈNE ET SÉCURITÉ

### 3.5.2.1. Périmètre de consolidation

Les indicateurs relatifs à la sécurité concernent l'ensemble des sites : usines, centrales de distribution, sites administratifs, centres de recherche, boutiques ainsi que les forces de vente.

Le *reporting* sécurité couvre 99 % des usines et des centrales de distribution et plus de 90 % de l'effectif des sites administratifs, des centres de recherche, forces de ventes et boutiques.

Les indicateurs sécurité des usines et des centrales de distribution cédées ou fermées pendant l'exercice sont reportés intégralement jusqu'à la date de leur sortie du périmètre. Les usines ou les centrales de distribution qui rentrent dans le Groupe ont un délai maximum de 2 ans pour intégrer les *reportings* environnement et sécurité. Suivant cette règle, les données d'un site récemment rattaché au Groupe ne sont pas intégrées au *reporting* EHS 2018 : usine de Logocos NaturKosmetik en Allemagne.

### 3.5.2.2. Indicateurs

Les indicateurs retenus sont ceux qui sont utilisés dans la gestion des sites du Groupe. Ils reflètent les résultats de la politique du Groupe en matière d'Environnement, d'Hygiène et de Sécurité (EHS).

### 3.5.2.3. Données

Le recueil des données pour le périmètre défini fait appel à la méthode suivante :

Les données hygiène et sécurité sont recueillies en utilisant le système intranet d'information dédié au *reporting* des sites, disponible dans chaque pays d'implantation d'une filiale de L'Oréal. Les responsables locaux transmettent les données requises tous les mois.

*(1) Les filiales au Venezuela ont été déconsolidées au 31 décembre 2015. Certaines acquisitions/filiales récentes (Luxembourg, Côte d'Ivoire, Bangladesh, Modiface, Stylenanda, Logocos Naturkosmetik, la Société des Thermes de La Roche-Posay), dont le système d'information n'est pas encore intégré dans celui du Groupe, sont exclues du reporting. Elles représentent 1,21 % des collaborateurs du Groupe. L'objectif est de les intégrer dans le reporting 2019.*

Au moment de la compilation des données, chaque site doit valider les données communiquées.

Un processus d'amélioration continue de ces systèmes a été mis en place. Ces systèmes sont examinés chaque année en tenant compte des recommandations des Commissaires aux Comptes et des objectifs de suivi pour les années suivantes : mise à jour des indicateurs à suivre, amélioration de leur définition et amélioration du processus de communication, de suivi et de contrôle.

## 3.5.3. DONNÉES ENVIRONNEMENTALES

### 3.5.3.1. Périmètre de consolidation

Les indicateurs relatifs à l'environnement concernent l'ensemble des sites : usines, centrales de distribution, sites administratifs et centres de recherche.

Les indicateurs environnementaux des usines et des centrales de distribution cédées ou fermées pendant l'exercice sont reportés intégralement jusqu'à la date de leur sortie du périmètre. Les usines ou les centrales de distribution qui rentrent dans le Groupe ont un délai maximum de 2 ans pour intégrer le *reporting* environnement. Suivant cette règle, les données d'un site récemment rattaché au Groupe ne sont pas intégrées au *reporting* EHS 2018 du Groupe : usine de Logocos NaturKosmetik en Allemagne.

Les indicateurs ne prennent pas en compte les impacts des travaux exceptionnels concernant les consommations d'eau, d'énergie et la génération de déchets. De même, dans le cas particulier où un sous-traitant est géographiquement dans le site, ses impacts ne sont pas pris en compte.

Afin de couvrir l'ensemble des impacts du Groupe le *reporting* environnemental a été étendu aux sites administratifs et centres de recherche du Groupe en 2016. En 2018, 88 sites administratifs et centres de recherche, représentant plus de 80 % des effectifs des sites administratifs et centres de recherche du Groupe, ont participé au *reporting*. Certains sites partageant leurs locaux avec d'autres entreprises, n'ont pas été en mesure d'obtenir certaines informations : 98 % des sites ont remonté les informations relatives aux consommations d'énergie et aux émissions de $CO_2$, 100 % des sites ont remonté leur consommation d'eau et 90 % des sites ont remonté leur quantité de déchets.

### 3.5.3.2. Indicateurs

Les indicateurs retenus sont ceux utilisés dans la gestion des sites de la Société. Ils reflètent les résultats de la politique du Groupe en matière d'Environnement, d'Hygiène et de Sécurité (EHS).

**Gaz à effet de serre :** Les émissions de $CO_2$ du Groupe sont calculées selon les règles définies par le GHG Protocol et suivies selon l'indicateur $CO_2$ *Market-Based*.

Dans un souci de comparabilité, les données des émissions de $CO_2$ pour l'année de référence 2005 communiquées ont été mises à jour compte tenu de ces règles (recalculées à périmètre constant). Le calcul de la référence 2005 est basé sur les facteurs d'émission de 2003 des fournisseurs locaux d'électricité – quand ils sont disponibles. Lorsque les facteurs d'émission ne sont pas disponibles, sont utilisés les facteurs d'émission de l'AIE (Agence Internationale de l'Énergie) et eGRID [(1)], disponibles en 2006, correspondant aux facteurs de l'AIE pour l'année 2003 et aux facteurs de l'EPA [(2)] (eGRID) pour l'année 2000. Pour les estimations des années suivantes, le facteur d'émission utilisé suit les règles du GHG Protocol : généralement celui donné par le fournisseur, qui est le plus précis ; s'il n'est pas connu, le facteur d'émissions régional, ou à défaut celui de l'AIE (l'édition de l'AIE de 2015 pour les émissions de 2018).

Remarques concernant le niveau d'incertitude suivant les scopes envisagés :

Scopes 1 et 2 : Le niveau d'incertitude à l'échelle du Groupe est de l'ordre de 1 % pour les sites usines et centrales de distribution et de 5 % pour les sites administratifs et les centres de recherche.

Scope 3 : Le niveau d'incertitude le plus important d'un bilan des Gaz à effet de serre concerne l'estimation du Scope 3, compte tenu du nombre et de la nature des données qui sont nécessaires à son calcul (facteurs d'émissions de l'énergie utilisée pour chauffer l'eau nécessaire à la phase d'usage de nos produits rincés partout dans le monde, quantité d'eau nécessaire pour ces rinçages, émissions $CO_2$ de nos fournisseurs de matières premières et de packaging, distances parcourues pour les transports, etc.).

Parce que la mesure de l'impact $CO_2$ global de l'activité du Groupe est une information essentielle, compte tenu des engagements pris en matière de lutte contre le changement climatique, des efforts sont accomplis année après année pour affiner la fiabilité de ces données. Le niveau d'incertitude des émissions Scope 3 du Groupe est estimé entre 20 et 30 %.

Ceci implique également que, contrairement aux Scopes 1 et 2, l'évolution des émissions Scope 3 d'une année sur l'autre peut être davantage liée à la qualité des données recueillies et des modes de calcul utilisés qu'à une réelle mesure de l'évolution d'une performance. Cette marge d'incertitude sur le Scope 3 est une réalité pour toutes les entreprises, et ne permet pas de considérer cette donnée comme un moyen suffisant de *benchmark* ou d'évaluation de la performance.

Déchets : L'Oréal comptabilise dans les déchets transportables tout ce qui sort d'une usine ou d'une centrale et qui n'est pas un produit fini ou semi-fini (par exemple, sont concernés pour une usine, les emballages des matières premières ou d'articles de conditionnement, les boues des stations de traitement des effluents, des palettes cassées, etc.).

*(1) Emissions & Generation Ressource Integrated Database.*
*(2) Environmental Protection Agency.*

Afin d'améliorer le système de suivi de la performance déchets et de comptabiliser de façon exhaustive les déchets générés par l'utilisation des emballages navettes, un système de comptabilisation à la source des emballages navettes a été mis en œuvre en 2014. L'Oréal comptabilise ainsi à la source le poids de ses emballages navettes dans les déchets transportables, à charge pour chacun des sites d'en maximiser le nombre de rotations. La comptabilisation à la source du poids d'emballages navettes est un facteur incitatif à la rotation de ces emballages navettes et contribue par leur réutilisation à augmenter leur durée de vie.

Sont considérés comme ayant atteint un taux de 100 % de valorisation les sites n'envoyant plus aucun déchet en destruction ou en décharge hors contrainte réglementaire.

Afin d'avoir une lecture plus précise des indices de valorisation et de valorisation matière, ces indicateurs sont désormais calculés en excluant les palettes navettes qui représentaient une part importante des emballages navette en rotation.

#### 3.5.3.3. Données

Le recueil des données pour le périmètre défini fait appel à la méthode suivante : les données environnementales sont recueillies en utilisant le système d'information sous intranet, dédié au *reporting* des sites et disponible dans chaque pays d'implantation d'une filiale de L'Oréal. Les responsables locaux transmettent les données requises tous les mois.

Au moment de la compilation des données, chaque site ou zone doit valider les données communiquées.

Un processus d'amélioration continue de ces systèmes a été mis en place. Ils sont examinés chaque année par des Commissaires aux Comptes et modifiés en tenant compte de leurs recommandations et des objectifs de suivi pour les années suivantes : mise à jour des indicateurs à suivre, amélioration de leur définition, du processus de communication, de suivi et de contrôle.

### 3.5.4. DONNÉES DROITS HUMAINS

#### 3.5.4.1. Périmètre de consolidation

Le périmètre porte, selon les indicateurs, sur des données L'Oréal S.A., sur un périmètre France ou Groupe. Le périmètre est précisé pour chaque indicateur.

#### 3.5.4.2. Indicateurs

Les indicateurs ont été retenus dans le cadre de la réglementation applicable et notamment dans un souci de comparabilité des données.

#### 3.5.4.3. Données

Le recueil des données pour le périmètre défini fait appel aux méthodes suivantes :

- les données relatives à l'Éthique et aux droits humains pour les filiales de L'Oréal sont recueillies par la Direction Générale de l'Éthique en utilisant la plateforme de *Reporting* Éthique Annuel. Le périmètre est aligné avec celui des données sociales, sauf mention contraire précisée pour chaque indicateur dans le Rapport ;
- les données relatives aux Droits Humains pour les salariés des fournisseurs du Groupe sont consolidées par la Direction des Achats et recueillies lors des audits sociaux *via* une tierce partie indépendante et reconnue qui réalise les audits et partage les données recueillies ainsi que les Rapports d'audits ;
- les autres données sont recueillies auprès des Directions concernées (Direction Générale de la Responsabilité Sociétale et Environnementale, Direction Internationale de l'Évaluation de la Sécurité des Produits, Direction du *Risk Management* et de la *Compliance,* Fondation L'Oréal).

### 3.5.5. DONNÉES INNOVER DURABLEMENT

#### 3.5.5.1. Périmètre de consolidation

Le calcul est réalisé sur un périmètre restreint aux produits conçus ou rénovés par les centres de conception L'Oréal, et produits par les usines du Groupe ou en sous-traitance. Sont considérés les produits des marques pour lesquelles la quantité de données à disposition est suffisante, c'est-à-dire les marques acquises/créées avant 2013.

Le calcul des indicateurs se base sur l'ensemble des produits nouveaux ou rénovés (uniquement modèles vente), c'est-à-dire des produits mis à disposition en 2018 et qui n'existaient pas en 2017.

Les produits considérés en 2018 couvrent l'ensemble des catégories de formule (inclus maquillage et parfum).

Le calcul des indicateurs se fait sur la base du nombre de produits nouveaux ou rénovés, soit pour la formule, soit pour l'emballage, soit ayant un bénéfice social.

Les produits nouveaux ou rénovés n'incluent pas les extensions de teinte, les changements de décor sans impacts sur le profil environnemental et social ainsi que les mises en conformité réglementaires ou à cause d'une rupture de disponibilité d'une matière première.

### 3.5.5.2. Indicateurs

Concernant l'indicateur « Pourcentage de produits analysés présentant un profil environnemental ou social amélioré (en %) » : un produit nouveau ou rénové est inclus dans l'indicateur si son profil a été amélioré selon la méthodologie SPOT. Cette méthodologie veille à agréger les performances de chaque levier pour s'assurer qu'une potentielle dégradation sur un facteur d'impact est scientifiquement compensée par l'amélioration au global du profil environnemental et social. Sont inclus dans cet indicateur les produits dont seule la formule est dégradée mais reconnue comme naturelle.

Concernant l'indicateur « Pourcentage de produits nouveaux ou rénovés présentant un profil environnemental amélioré grâce à une nouvelle formule dont l'empreinte environnementale a été réduite » : l'amélioration est évaluée sur des critères de biodégradabilité et d'écotoxicité de la nouvelle formule comparativement à la notation moyenne de la famille du produit concernée ou à la précédente formule dans le cas d'une formule rénovée, pour un usage équivalent. Il concerne les produits pour lesquels la formule est nouvelle ou rénovée, mais aussi les nouveaux produits proposant une formule existante dans un nouvel emballage.

Concernant l'indicateur « Pourcentage de produits nouveaux ou rénovés présentant un profil environnemental amélioré grâce à un nouveau packaging dont l'empreinte environnementale a été réduite » : l'amélioration est évaluée sur des critères de type et quantité de ressources utilisées, de qualité/durabilité des ressources utilisées (recyclé) et de gestion de la fin de vie du nouveau packaging comparativement à la notation moyenne de la famille du produit concernée ou au précédent packaging dans le cas d'un packaging rénové, pour un usage équivalent. Il ne concerne que les produits pour lesquels le packaging est nouveau ou rénové.

Concernant l'indicateur « Pourcentage de produits nouveaux ou rénovés présentant un profil social amélioré grâce à un impact social positif » : l'indicateur correspond au pourcentage de produits nouveaux ou rénovés incluant notamment des matières premières ou des articles de conditionnement issus du programme *Solidarity Sourcing*. Il inclut également les produits communiquant auprès du consommateur les performances produits, les bonnes pratiques en termes de Développement Durable ou encore ceux dont l'accessibilité et l'utilisation par des personnes âgées ou en situations de handicap est favorisée.

# 3.6. GRILLES DE CONCORDANCE, DONT DPEF

## 3.6.1. GRILLE DE CONCORDANCE DES RÉFÉRENTIELS DE *REPORTING* EN MATIÈRE SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE (DPEF)

| Paragraphes ou pages | **Déclaration de performance extra-financière – articles L. 225-102-1 et R. 225-105 du Code de commerce** | Pacte Mondial |
|---|---|---|
| | PRINCIPES | |
| 3.5. | Notes méthodologiques | |
| 3.7.1. | Avis sur la conformité des informations | |
| 3.7.1. | Avis sur la sincérité des informations | |
| Chapitre 1.2. | Modèle d'affaires | |
| | PRINCIPAUX RISQUES EN MATIÈRE : | |
| 3.2.2. | Environnementale | |
| 3.2.2. | De Relations Humaines | |
| 3.2.2. | De Droits Humains | |
| 3.2.2. | De lutte contre la corruption | |
| 139 | De lutte contre l'évasion fiscale | |
| | POLITIQUES, INDICATEURS, RÉSULTATS EN MATIÈRE | |
| 3.3.1. | Environnementale | |
| 3.3.2. | De Relations Humaines | |
| 3.3.3. | De Droits Humains | |
| 3.3.4. | De lutte contre la corruption | |
| 139 | De lutte contre l'évasion fiscale | |
| | INFORMATIONS ET ENGAGEMENTS | |
| 187-188 | Conséquences sur le changement climatique | |
| 201 | Accords collectifs conclus dans l'entreprise | |
| 190-192, 197-204 | Conditions de travail des salariés | |
| 204-208 | Actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités | |
| 204-207, 213 | Mesures prises en faveur des personnes handicapées | |
| | Engagements sociétaux en faveur : | |
| 3.3.1. | ◆ du Développement Durable | |
| 169-172, 178-179 | ◆ de l'économie circulaire | |
| 169 | ◆ de la lutte contre le gaspillage alimentaire | |
| 169 | ◆ de la lutte contre la précarité alimentaire | |
| 211 | ◆ du respect du bien-être animal | |
| 169 | ◆ d'une alimentation responsable, équitable et durable | |
| | INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES, ET SOCIÉTALES | |
| | Informations sociales | |
| | **Emplois** | #3 à 8 et #A, #D |
| 189 | ◆ Effectif total | |
| 189-190 | ◆ Répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique | |
| 190, 193 | ◆ Embauches | |
| 190 | ◆ Licenciements | |
| 201-204 | ◆ **Rémunérations et évolutions** | |
| | **Organisation du travail** | #3 à 8 |
| 200 | ◆ Organisation du temps de travail | |
| 190 | ◆ Absentéisme | |
| | **Relations sociales** | #3 à 8 |
| 200-201 | ◆ Organisation du dialogue social | |
| 201 | ◆ Bilan des accords collectifs | |
| | **Santé & sécurité** | #3 à 8 |
| 190-192 | ◆ Conditions de santé et de sécurité au travail | |
| 201 | ◆ Bilan des accords signés avec les Organisations syndicales en matière de santé et de sécurité au travail | |
| 191 | ◆ Fréquence et gravité des accidents du travail | |
| 190 | ◆ Maladies professionnelles | |
| | **Formation** | #3 à 8 |
| 193-196 | ◆ Politique mise en œuvre en matière de formation | |

| Paragraphes ou pages | Déclaration de performance extra-financière – articles L. 225-102-1 et R. 225-105 du Code de commerce | Pacte Mondial |
|---|---|---|
| 194 | ◆ Nombre total d'heures de formation | |
| | **Égalité de traitement** | #3 à 8 et #A, #D |
| 204-206 | ◆ Mesures prises en faveur de l'égalité hommes/femmes | |
| 204-207, 213 | ◆ Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées | |
| 204-208 | ◆ Politique de lutte contre les discriminations | |
| | **Promotion & respect des conventions de l'OIT** | #3 à 8 et #A, #D |
| 3.3.3.3., 172-173 | ◆ Respect de la liberté d'association et du droit de la négociation collective | |
| 204-208 | ◆ Élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession | |
| 3.3.3.3., 172-173 | ◆ Élimination du travail forcé ou obligatoire | |
| 3.3.3.3., 172-173 | ◆ Abolition effective du travail des enfants | |
| | INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES | |
| | **Politique générale en matière environnementale** | #9 à 11 |
| 3.3.1. | ◆ L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement | |
| 155-156 | ◆ Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement | |
| 3.3.1. | ◆ Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions | |
| 160 | ◆ Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours | |
| | **Pollution** | #9 à 11 |
| 159-187 | ◆ Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement | |
| 159-160 | ◆ La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité | |
| | **Économie circulaire** | #9 à 11 |
| | (i) Prévention et gestion des déchets | |
| 169-172, 177-179 | ◆ Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets | |
| 169 | ◆ La lutte contre le gaspillage alimentaire | |
| | (ii) Utilisation durable des ressources | |
| 166-169, 182-183 | ◆ La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales | |
| 160-183 | ◆ La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation | |
| 160-166 | ◆ La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables | |
| 159 | ◆ L'utilisation des sols | |
| | **Changement climatique** | #9 à 11 |
| 185-187 | ◆ Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit | |
| 160-163, 187 | ◆ Les objectifs de réduction fixés volontairement à moyen et long terme pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et les moyens mis en œuvre à cet effet | |
| 3.3.1.4 | ◆ L'adaptation aux conséquences du changement climatique | |
| | **Protection de la biodiversité** | #9 à 11 |
| 177-180 | ◆ Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité | |
| | INFORMATIONS SOCIÉTALES | |
| | **Engagements sociétaux en faveur du Développement Durable** | #16 à 18 et 21 et #C |
| 177-184 | ◆ Impact de l'activité de la Société en matière d'emploi et de développement local | |
| 212-217 | ◆ Impact de l'activité de la Société sur les populations riveraines ou locales | |
| 147-149 | ◆ Les relations entretenues avec les parties prenantes de la Société et les modalités du dialogue avec celles-ci | #2 et 16 à 18 et #21 |
| 147-149, 183, 214-216 | ◆ Les actions de partenariat ou de mécénat | |
| | **Sous-traitance et fournisseurs** | #2 à 11 et #B |
| 172-176, 212-214 | ◆ La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux | |
| 172-176, 212-214 | ◆ La prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale | |
| | **Loyauté des pratiques** | |
| 217-218 | ◆ Les actions engagées pour prévenir la corruption | #12 à 14 |
| 210-212 | ◆ Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs | #6 à 8 |
| 208-216 | **Autres actions engagées en faveur des Droits Humains** | #3 à 5 et #A à D |

## 3.6.2. INDEX DU CONTENU DES NORMES GRI

Ce tableau a été préparé conformément aux normes GRI Standards : *Core Option*. Les sujets matériels ont été cartographiés avec les informations pertinentes de la normes GRI. Le contenu relatif à la liste des indicateurs ci-dessous est disponible dans le tableau ou à l'emplacement indiqué.

| Thème | Numéro standard | Titre d'information | Informations complémentaires | Niveau de conformité | Emplacement des informations |
|---|---|---|---|---|---|
| **ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX** | | | | | |
| Éléments généraux | 102-1 | Nom de l'organisation | | Conformité totale | 1.1 |
| | 102-2 | Activités, marques, produits et services | | Conformité totale | 1.2 |
| | 102-3 | Lieu du siège administratif | | Conformité totale | 1.1 |
| | 102-4 | Lieu des opérations | | Conformité totale | 1.2 |
| | 102-5 | Actionnariat et forme juridique | | Conformité totale | 1.1 |
| | 102-6 | Marchés desservis | | Conformité totale | 1.2 |
| | 102-7 | Taille de l'organisation | | Conformité totale | 1.2 |
| | 102-8 | Information sur les salariés et autres collaborateurs | | Conformité totale | 3.1.2 |
| | 102-9 | *Supply chain* | | Conformité totale | 1.2.8 |
| | 102-10 | Changements importants dans l'organisation et sa *supply chain* | | Conformité totale | 1.2.8 |
| | 102-11 | Principe ou approche de précaution | | Conformité totale | 1.2.7<br>2.8.2 |
| | 102-12 | Initiatives externes | | Conformité totale | 3.1.2 |
| | 102-13 | Adhésion des associations | | Conformité totale | 3.1.2 |
| | 102-14 | Déclaration du décideur principal | | Conformité totale | Introduction |
| | 102-15 | Principaux impacts, risques et opportunités | | Conformité totale | 1.2.3<br>2.8.5<br>3.2 |
| | 102-16 | Valeurs, principes, standards et normes comportementales | | Conformité totale | 3.3 |
| | 102-17 | Mécanismes de conseil et préoccupations éthiques | | Conformité totale | 2.8.4.4<br>3.3.3<br>3.3.4 |
| | 102-18 | Structure de gouvernance | | Conformité totale | 2.2<br>2.3 |
| | 102-19 | Autorité délégante | | Conformité totale | 2.2<br>2.3 |
| | 102-20 | Responsabilité des préoccupations économiques, environnementales et sociales au niveau de l'encadrement | | Conformité totale | 2.2<br>2.3 |
| | 102-21 | Consultation des parties prenantes concernant les préoccupations économiques, environnementales et sociales | | Conformité totale | 3.1.2 |
| | 102-22 | Composition de l'organe de gouvernance le plus élevé et de ses Comités | | Conformité totale | 2.2 |
| | 102-23 | Présidence de l'organe de gouvernance le plus élevé | | Conformité totale | 2.2 |

| Thème | Numéro standard | Titre d'information | Informations complémentaires | Niveau de conformité | Emplacement des informations |
|---|---|---|---|---|---|
| | 102-24 | Nomination et sélection des membres de l'organe de gouvernance le plus élevé | | Conformité totale | 2.3.5 |
| | 102-25 | Conflits d'intérêts | | Conformité totale | 2.2.1.5 |
| | 102-26 | Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans la définition des objets, des valeurs et de la stratégie | | Conformité totale | 2.3.3 |
| | 102-27 | Connaissance collective de l'organe de gouvernance le plus élevé | | Conformité totale | 1.2.5 |
| | 102-28 | Évaluation de l'organe de gouvernance le plus élevé | | Conformité totale | 2.5.1.1<br>2.5.1.2 |
| | 102-29 | Identification et gestion des impacts économiques, environnementaux et sociaux | | Conformité totale | 2.5.1.1<br>3.1.2 |
| | 102-30 | Efficacité des processus de gestion des risques | | Conformité totale | 2.3.3 |
| | 102-31 | Supervision des préoccupations économiques, environnementales et sociales | | Conformité totale | 2.3.3 |
| | 102-32 | Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans les Rapports sur le Développement Durable | | Conformité totale | 2.3.3 |
| | 102-33 | Communication autour des sujets critiques | | Conformité totale | 2.3.3 |
| | 102-40 | Liste des groupes de parties prenantes | | Conformité totale | 3.1.2 |
| | 102-41 | Conventions collectives | | Conformité totale | 3.3.2.4 |
| | 102-42 | Identification et sélection des parties prenantes | | Conformité totale | 3.1.2 |
| | 102-43 | Approche à l'égard de l'engagement des parties prenantes | | Conformité totale | 3.1.2 |
| | 102-44 | Principaux sujets et préoccupations soulevés | | Conformité totale | 3.1.2 |
| | 102-45 | Entités déclarées dans les comptes consolidés | | Conformité totale | 1.4.1<br>1.4.2 |
| | 102-46 | Définition du contenu des Rapports et des limites de sujet | | Conformité totale | 3.1.2<br>3.5 |
| | 102-47 | Liste des sujets matériels | www.loreal.fr/sharing-beauty-with-all | Conformité totale | Site Internet *www.loreal.fr* |
| | 102-48 | Retraitements des informations | | Conformité totale | 3.5 |
| | 102-49 | Modifications du *reporting* | | Conformité totale | 3.5 |
| | 102-50 | Période de *reporting* | | Conformité totale | 1 |
| | 102-51 | Date du Rapport le plus récent | | Conformité totale | 1 |
| | 102-52 | Cycle de *reporting* | | Conformité totale | 3.5 |
| | 102-53 | Point de contact pour les questions concernant le Rapport | | Conformité totale | En fin de Rapport |
| | 102-54 | Demandes de *reporting* en vertu des normes GRI | | Conformité totale | 3.5 |
| | 102-55 | Index de contenu GRI | | Conformité totale | 3.6 |
| | 102-56 | Assurance extérieure | | Conformité totale | 3.7 |

| Thème | Numéro standard | Titre d'information | Informations complémentaires | Niveau de conformité | Emplacement des informations |
|---|---|---|---|---|---|
| Approche de gestion | 103-1 | Explication du sujet matériel et de ses limites | | Conformité totale | 3.1 - 3.3 |
| | 103-2 | L'approche de gestion et ses éléments constitutifs | | Conformité totale | 3.1 - 3.3 |
| | 103-3 | Évaluation de l'approche de gestion | | Conformité totale | 3.1 - 3.3 |
| **ÉCONOMIE** | | | | | |
| Présence sur le marché | 202-2 | Postes clefs et managers locaux | Postes stratégiques hors-France occupés par des managers locaux : 36% | Conformité totale | |
| Anti-corruption | 205-1 | Opérations évaluées pour les risques en matière de corruption | Le risque de corruption est pris en compte dans l'évaluation des risques du Groupe. Une cartographique spécifique des risques de corruption est conduite au niveau du Groupe et par chaque pays. | Conformité totale | 2.8.5<br>3.3.4 |
| | 205-2 | Communication et formation autour des politiques et procédures anti-corruption | La Charte Éthique de L'Oréal déclare publiquement une tolérance zéro à la corruption applicable à l'ensemble des collaborateurs, encadrants et membres des Comités exécutifs, ainsi qu'à la Direction du Groupe et de ses filiales dans le monde. Disponible en 45 langues et en braille français et anglais, elle est distribuée à tous les collaborateurs dans le monde. | Conformité totale | 3.3.3.1.3.2<br>3.3.4 |
| **ENVIRONNEMENT** | | | | | |
| Énergie | 302-1 | Consommation d'énergie dans l'organisation | Consommation de combustible non renouvelable : 206 247 005 kWh Consommation de combustible renouvelable : 84 111 656 kWh Consommation totale d'électricité non renouvelable : 20 739 639 kWh Consommation totale d'électricité renouvelable : 380 491 194 kWh Consommation totale de chaleur non renouvelable : 13 348 947 kWh Consommation totale de chaleur renouvelable : 30 185 422 kWh Quantité totale d'énergie produite dans les sites : 37 387 054 kWh ; 66 % d'énergie renouvelable dans la consommation totale d'énergie | Conformité totale | 3.3.1.3.1 |
| | 302-3 | Intensité énergétique | Intensité énergétique : 123 kWh/1 000 PF | Conformité totale | 3.3.1.3.1 |
| | 302-4 | Réduction de la consommation d'énergie | | Conformité totale | 3.3.1.3.1 |
| Eau | 303-1 | Prélèvement d'eau par source | Volume d'eau prélevé - Eau de surface, y compris l'eau des milieux humides, des rivières, des lacs et des mers, nappes : 237 653 $m^3$ ; Volume d'eau prélevé - Eau pluviale collectée directement et stockée : 5 840 $m^3$ ; Volume d'eau prélevé – Eaux usées provenant d'une autre organisation : 0 $m^3$ ; Eau du réseau municipal ou d'autres fournisseurs d'eau : 2 058 664 $m^3$ ; Total volume d'eau consommée par les usines et les centres de distribution : 2 302 156 $m^3$ ; 35 % de la consommation d'eau destinée au nettoyage (usines et centrales) | Conformité totale | 3.3.1.3.1 |
| Biodiversité | 304-2 | Impacts sensibles des activités, produits et services sur la biodiversité | | Conformité totale | 3.3.1.3.3 |
| Émissions | 305-1 | Émissions GES directes (Scope 1) | | Conformité totale | 3.3.1.3.1.<br>3.3.1.3.4 |
| | 305-2 | Émissions GES indirectes (Scope 2) | | Conformité totale | 3.3.1.3.1<br>3.3.1.3.4 |
| | 305-3 | Autres émissions GES indirectes (Scope 3) | | Conformité totale | 3.3.1.3.1<br>3.3.1.3.4 |
| | 305-4 | Intensité des émissions GES | Intensité des émissions directes de $CO_2$ au 31.12.2018 : 7,6 g eq. $CO_2$/PF (scope 1) ; Variation de l'intensité des émissions directes de $CO_2$ par rapport à 2005 : - 65 % ; Intensité des émissions indirectes de $CO_2$ au 31.12.2018 : 1,5 g eq. $CO_2$/PF (scope 2, *Market Based*) ; Variation de l'intensité des émissions indirectes de $CO_2$ par rapport à 2005 : - 96 % ; Intensité des émissions de $CO_2$ au 31.12.2018 : 9,0 g eq. $CO_2$/PF (scope 1, scope 2, *Market Based*) ; Variation de l'intensité des émissions de $CO_2$ par rapport à 2005 (direct + indirect) : - 83 % | Conformité totale | 3.3.1.3.1<br>3.3.1.3.4 |
| | 305-5 | Réduction des émissions GES | Variation des émissions directes de $CO_2$ par rapport à 2005 (scope 1) : - 51 % Variation des émissions indirectes de $CO_2$ par rapport à 2005 (scope 2, *Market Based*) : - 94 %) | Conformité totale | 3.3.1.3.1<br>3.3.1.3.4 |
| Effluents et déchets | 306-2 | Déchets par type et méthode d'élimination | Déchets valorisés par valorisation énergétique : 41 049 tonnes ; Déchets valorisés par réemploi et recyclage : 84 869 tonnes ; Déchets incinérés sans valorisation énergétique : 2 983 tonnes | Conformité totale | 3.3.1.3.1 |
| | 306-3 | Principaux déversements | | Conformité totale | 3.3.1.2 |

| Thème | Numéro standard | Titre d'information | Informations complémentaires | Niveau de conformité | Emplacement des informations |
|---|---|---|---|---|---|
| Évaluation environnementale des fournisseurs | 308-1 | Filtrage des nouveaux fournisseurs sur la base de critères environnementaux | Tous les nouveaux fournisseurs remplissent la lettre d'engagement éthique (à l'exception de certaines catégories, comme les abonnements par exemple, considérés comme non à risque). L'Oréal cherche activement à travailler avec des fournisseurs qui partagent ses valeurs et ses engagements éthiques. Les équipes achats ont pour mission d'identifier de nouveaux fournisseurs, de les intégrer en fonction des attentes du Groupe, *via* le processus de référencement *Welcome On Board* (WOB). L'Oréal utilise également les analyses et notations fournies par Ecovadis, une société indépendante d'évaluation, pour évaluer les politiques mises en œuvre par les fournisseurs, entre autres, en ce qui concerne les éléments du Plan de Vigilance. Par ailleurs, 82 % de l'ensemble des fournisseurs directs de L'Oréal ont participé au programme CDP *Supply Chain Climate Change* et 58 % ont communiqué des plans d'actions. | Conformité totale | 3.3.1.3.2 |
| **SOCIAL** | | | | | |
| Emplois | 401-1 | Nouvelles embauches et rotation du personnel | Rotation du personnel : 13.9 % | Conformité totale | 3.3.2 |
| Santé et sécurité au travail | 403-1 | Représentation des salariés dans les structures formelles de co-gestion et les Comités de santé et sécurité des effectifs | | Conformité totale | 3.3.2.1<br>3.3.2.4 |
| Formation et éducation | 404-1 | Nombre moyen d'heures de formation par année et par salarié | | Conformité totale | 3.3.2.3 |
| | 404-3 | Pourcentage de salariés impliqués dans un processus régulier de suivi de performance et de développement de carrière | Tous les salariés sont concernés par un suivi annuel de leurs performances et du développement de leur carrière. | Conformité totale | 3.3.2.5 |
| Travail des enfants | 408-1 | Activités et fournisseurs présentant un risque important concernant le travail des enfants | 93 % des fournisseurs stratégiques ont réalisé une auto-évaluation de leur politique de Développement Durable avec le Développement Durable du Groupe. Ce pourcentage est basé sur le calcul du nombre de fournisseurs qui, en 2018, avaient été évalués sur leurs politiques sociales, environnementales et éthiques, ainsi que sur l'application de telles politiques chez leurs propres fournisseurs, par Ecovadis. Parmi tous les cas de non-conformité relevés lors des audits sociaux, 2 % étaient liés au travail des enfants. En cas de non-conformité majeure, des plans d'actions correctifs sont mis en place et font l'objet d'un audit de suivi. Les cas de non-conformité les plus graves ou l'absence de mise en œuvre effective d'un plan de mesures correctives peuvent entraîner la cessation des relations commerciales. | Conformité totale | 2.8.4<br>3.3.1.3.2 |
| Travail forcé | 409-1 | Activités et fournisseurs présentant un risque important concernant le travail forcé | | Conformité totale | 2.8.4<br>3.3.1.3.2<br>3.3.3 |
| Évaluation des droits de l'homme | 412-1 | Opérations ayant fait l'objet d'un examen ou d'une évaluation des impacts par rapport au respect des droits de l'homme | | Conformité totale | 3.3.3 |
| | 412-2 | Formation des salariés sur les politiques ou procédures relatives aux droits de l'homme | | Conformité totale | 3.3.3 |
| Évaluation sociale des fournisseurs | 414-2 | Impacts sociaux négatifs ans la *supply chain* et actions prises | % du portefeuille de fournisseurs ayant été audités (parmi ceux devant être audités) : 85% Audits – Europe : 197 ; Audits – Asie, Pacifique : 650 ; Audits – Amériques : 422 ; Audits – Afrique, Moyen-Orient : 100. Sur tous les cas de non-conformité : 37 % étaient liés aux conditions de travail, à la santé et à la sécurité ; 22,4 % étaient liés aux heures de travail ; 18,5 % étaient liés à la rémunération ; 22,1 % ont été classés dans la catégorie « Autres ». En cas de non-conformité majeure, des plans d'actions correctifs sont mis en place et font l'objet d'un audit de suivi. Les cas de non-conformité les plus graves ou l'absence de mise en œuvre effective d'un plan de mesures correctives peuvent entraîner la cessation des relations commerciales. | Conformité totale | 3.3.1.3.2 |
| Hygiène et sécurité des clients | 416-1 | Évaluation des impacts des catégories de produits et services en matière d'hygiène et de sécurité | | Conformité totale | 3.3.3.2 |
| Marketing et étiquetage | 417-1 | Obligations concernant l'information et l'étiquetage des produits et services | L'Oréal respecte les exigences légales en matière d'étiquetage et de commercialisation de ses produits, en particulier leur composition, leur mode d'utilisation et les instructions d'élimination dans les pays où ils opèrent. Les politiques et initiatives allant au-delà des exigences légales sont énumérées dans le Rapport. | Conformité totale | 3.3.1.3.3<br>3.3.3.2 |

# 3.7. RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

## 3.7.1 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION DU GROUPE

**Exercice clos le 31 décembre 2018**

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux Comptes de la Société L'Oréal (ci-après « l'entité ») désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1060 rév.2 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre Rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le Rapport de Gestion du groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.



### Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande auprès des Directions Générales qui en ont la charge.

### Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

### Responsabilité du Commissaire aux Comptes désigné OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de Plan de Vigilance, de lutte contre la corruption et de fiscalité ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

### Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette intervention ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 – *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;

- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de Contrôle Interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants et dont la liste est donnée en annexe :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
  - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices[1], et couvrent entre 18 et 82 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes et dont la liste est donnée en annexe ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par Rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

## Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 10 personnes et se sont déroulés entre septembre 2018 et janvier 2019 sur une durée totale d'intervention de 11 semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de Développement Durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une trentaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les Directions Générales des Opérations, du *Risk Management* et de la *Compliance*, Fiscale, des Relations Humaines, de l'Ethique, de la Responsabilité Sociétale et Environnementale, de la Recherche et Innovation et des Achats.

## Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine, le 8 février 2019

L'un des Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Anne-Claire Ferrié
*Associée*

Émilie Bobin
*Associée du Département Développement Durable*

*(1) Échantillon sélectionné : vérification des données sociales et droits de l'homme : 3 filiales : France, Royaume-Uni, Vietnam/vérification des données environnementales, santé/sécurité : Nova Iguaçu, Sao Paulo, site administratif Brazil Sales, Montréal, site administratif Canada, site administratif Hong Kong, site administration Pudong, Florence, Franklin, Piscataway, centrale de distribution Streetsboro, centre de recherche et innovation USA, site administratif Hudson Yards, site administratif Salon Centric Stores, Saint-Quentin, Vichy LRP, centre de recherche et innovation Saint-Ouen, site administratif Seine 62, Nairobi, Mexico, centrale de distribution Mexico, centrale de distribution Trafford*

## ANNEXE : LISTE DES INFORMATIONS QUE NOUS AVONS CONSIDÉRÉES COMME LES PLUS IMPORTANTES

### Informations quantitatives (dont indicateurs clefs de performance)

- Environnement : consommation d'énergie dont pourcentage d'énergie renouvelable, émissions de $CO_2$, de COV, de $SO_2$ et de substances appauvrissant la couche d'ozone, consommation d'eau, effluents et rejets de DCO, production de déchets dont taux de valorisation et mise en décharge, non-conformités notifiées par une autorité administrative, fournisseurs stratégiques ayant procédé à une auto-évaluation de leur politique Développement Durable, fournisseurs stratégiques sélectionnés sur la base de leurs performances environnementales et sociales, produits nouveaux ou rénovés démontrant un bénéfice environnemental ou social, matières premières renouvelables, matériaux d'emballage certifiés ou recyclés, marques ayant évalué leur impact environnemental et social, marques ayant effectué une action de sensibilisation ;
- Social : taux de fréquence et de gravité des accidents, effectifs et leur répartition, mouvements, absentéisme, *Share and Care*, dialogue social, *Word Profit Sharing*, formation, diversité ;
- Droits de l'Homme : communication et formation des entités L'Oréal sur le sujet des Droits Humains, travail des enfants, travail forcé, indicateurs liés au respect de l'éthique, non-conformités des audits sociaux et leur répartition, personnes issues de communautés en difficulté ayant pu accéder à un emploi ;
- Corruption : informations liées aux cartographies des risques corruption et à la formation sur la prévention de la corruption.

### Informations qualitatives (actions et résultats)

Environnement : informations relatives au programme d'audits EHS, au programme *Carbon Balanced*, à l'association des fournisseurs au CDP, à l'engagement « zéro déforestation » ;

Droits de l'Homme : informations relatives au programme *Solidarity Sourcing*, au programme d'audits sociaux des fournisseurs et des entités L'Oréal, au programme *Beauty for a Better Life* et à la cosmétovigilance.

3

## 3.7.2 RAPPORT D'ASSURANCE RAISONNABLE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR UNE SÉLECTION D'INFORMATIONS SOCIALES, SOCIÉTALES, ENVIRONNEMENTALES ET DE SÉCURITÉ CONSOLIDÉES PUBLIÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION GROUPE

**Exercice clos au 31 décembre 2018**

À l'attention de la Direction Générale,

À la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de Commissaires aux Comptes de L'Oréal, nous avons procédé à des travaux visant à nous permettre d'exprimer une assurance raisonnable sur une sélection d'informations extra-financières relatives à l'exercice clos au 31 décembre 2018 publiées dans le Rapport de Gestion du Groupe L'Oréal.

Les informations sélectionnées par L'Oréal sont les suivantes.

- Informations sociales :
  - effectif total, répartition des effectifs par zone géographique ;
  - nombre de pays ayant soumis des projets liés au handicap en 2018 et nombre de pays disposant d'un coordinateur diversité ;
  - pourcentage de marques dirigées par des femmes, nombre de filiales ayant reçu le label européen *Gender Equality European & International Standard*, le label européen *Economic Dividend for Gender Equality*.
- Informations sociétales :
  - nombre d'audits sociaux réalisés durant l'année, et répartition des non-conformités par chapitre audité.
- Informations environnementales et de sécurité :
  - unités de produits finis produites ;
  - émissions de $CO_2$ méthode *market-based*, directes et indirectes, consommation totale d'énergie, répartition par source d'énergie (électricité, gaz, fuel, vapeur, autres énergies), pourcentage d'énergie d'origine renouvelable consommée, électricité renouvelable consommée, fuites de fluides frigorigènes ;
  - consommation d'eau nette (hors eau recyclée et eau de pluie de pour jardinage) totale et par produit fini ;
  - déchets transportables hors emballages navettes en rotation, avec emballages navettes à la source, emballages navettes en rotation, traitement des déchets transportables liés à l'activité, déchets mis en décharge, dont ceux pour contrainte réglementaire, indices de valorisation et de valorisation matière ;
  - taux de fréquence conventionnel, taux d'incidents remontés total élargi et taux de gravité des accidents du travail.

Ces informations ont été préparées sous la responsabilité du Conseil d'Administration de L'Oréal conformément aux référentiels utilisés par la Société (ci-après les « Référentiels ») dont un résumé figure dans le Rapport de Gestion et qui sont disponibles sur demande auprès des Directions Générales des Opérations, des Relations Humaines, et de la Responsabilité Sociétale et Environnementale.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion d'assurance raisonnable sur les informations sélectionnées.

## Nature et étendue des travaux

- Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 (*Assurance Engagements other than audits or reviews of historical financial information*).
- Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes conduisant à une assurance raisonnable sur le fait que les informations sociales, sociétales, environnementales et de sécurité sélectionnées par L'Oréal ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels utilisés par L'Oréal.
- Nous avons examiné, au niveau du Groupe, les procédures de *reporting* élaborées par L'Oréal au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité et leur caractère compréhensible.
- Nous avons vérifié la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des informations et pris connaissance des procédures de Contrôle Interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration de ces informations.
- Nous avons mis en œuvre des procédures analytiques et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données. Ces travaux se sont notamment appuyés sur des entretiens avec les personnes de la Direction de la Responsabilité Sociétale et Environnementale de L'Oréal responsables de l'élaboration, de l'application des procédures ainsi que de la consolidation des données.
- Nous avons sélectionné un échantillon d'entités pour lesquelles :
  - nous avons vérifié, sur la base d'entretiens avec les personnes en charge de la préparation des données la correcte application des procédures ;
  - nous avons effectué des tests de détail, sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives.

Les entités sélectionnées ont été les suivantes :

- pour les informations sociales sélectionnées : les activités en France, au Royaume-Uni et au Vietnam, représentant 21,7 % des effectifs du Groupe ;
- pour les informations sociétales sélectionnées : le siège de la Société L'Oréal qui centralise l'ensemble des informations ;
- pour les informations environnementales et sécurité sélectionnées : Allemagne (DC Germany), Belgique (Libramont), Brésil (Nova Iguaçu, Sao Paulo), Canada (DC Canada, Montréal), Chine (DC China, Yichang), Colombie (Bogota), Danemark (DC Danemark), Égypte (Cairo), les États-Unis (DC Little Rock, DC Streetsboro, Florence, Franklin, Piscataway), France (Caudry, IDC ACD, Saint-Quentin, Vichy LRP), Israël (Migdal), Italie (Settimo), Kenya (Nairobi), Mexique (DC Mexico, Mexico Plant, San Luis Potosi), le Royaume-Uni (DC Trafford), la Russie (Vorsino) et la Thaïlande (DC Thaïlande), représentant 42,4 % de l'activité du groupe (en unités produites revues).

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de ces travaux, à nos équipes spécialisées en matière de Développement Durable.

## Conclusion

À notre avis, les informations extra-financières sélectionnées par L'Oréal et rappelées ci-dessus, publiées dans le Rapport de Gestion, ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Neuilly-sur-Seine et Paris la Défense, le 8 février 2019

Les Commissaires aux Comptes,

Deloitte & Associés

Frédéric Moulin
*Associé*

Julien Rivals
*Associé, Développement Durable*

PricewaterhouseCoopers Audit

Anne-Claire Ferrié
*Associée*

Émilie Bobin
*Associée, Développement Durable*

# 4

# Comptes consolidés 2018 *


**4.1.** Comptes de résultat consolidé comparés 237

**4.2.** État du résultat global consolidé 238

**4.3.** Bilans consolidés comparés 239

**4.4.** Tableaux des variations des capitaux propres consolidés 240

**4.5.** Tableaux des flux de trésorerie consolidés comparés 242

**4.6.** Notes annexes aux comptes consolidés 243

**4.7.** Liste des sociétés consolidées au 31 décembre 2018 297

**4.7.1.** Sociétés consolidées par intégration globale 297

**4.7.2.** Sociétés consolidées par mise en équivalence 300

**4.8** Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 300


* *Ces informations font partie intégrante du Rapport Financier Annuel tel que prévu par l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.*

L'Oréal S.A. est une Société française, dont le siège se trouve en France et qui exerce une activité commerciale spécifique à ce pays.

En parallèle, L'Oréal S.A. exerce une fonction de *holding* et de coordination stratégique d'une part et scientifique, industrielle et marketing du Groupe L'Oréal dans le monde d'autre part.

Les filiales développent l'activité du Groupe dans leur pays ou zone d'implantation. À ce titre, elles déterminent la stratégie dans leur marché, font les choix les plus adaptés, fabriquent ou font fabriquer, et commercialisent les produits qu'elles décident de vendre sur leur marché.

La quasi-totalité des filiales est rattachée à L'Oréal S.A. avec un pourcentage de détention ou de contrôle de 100 % ou avoisinant.

Les comptes détaillés dans ce chapitre présentent les résultats du Groupe L'Oréal dans leur intégralité, toutes filiales confondues.

Le Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés a été intégré à la fin de ce chapitre.

# 4.1. COMPTES DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ COMPARÉS

| *En millions d'euros* | Notes | 2018 | 2017 (1) | 2016 (1) |
|---|---|---|---|---|
| **Chiffre d'affaires** | **3.1** | **26 937,4** | **26 023,7** | **24 916,3** |
| Coût des ventes | | - 7 331,6 | - 7 359,2 | - 7 068,6 |
| **Marge brute** | | **19 605,8** | **18 664,5** | **17 847,7** |
| Frais de recherche et développement | | - 914,4 | - 877,1 | - 841,2 |
| Frais publi-promotionnels | | - 8 144,7 | - 7 650,6 | - 7 264,4 |
| Frais commerciaux et administratifs | | - 5 624,7 | - 5 460,5 | - 5 236,0 |
| **Résultat d'exploitation** | **3.1** | **4 922,0** | **4 676,3** | **4 506,1** |
| Autres produits et charges | 4 | - 94,7 | - 276,3 | - 541,3 |
| **Résultat opérationnel** | | **4 827,3** | **4 400,0** | **3 964,8** |
| Coût de l'endettement financier brut | | - 34,8 | - 35,5 | - 27,4 |
| Produits de la trésorerie et équivalents de trésorerie | | 47,9 | 38,5 | 39,0 |
| **Coût de l'endettement financier net** | | **13,1** | **3,1** | **11,6** |
| Autres produits et charges financiers | 9.4 | - 15,0 | - 26,0 | - 25,8 |
| Dividendes Sanofi | | 358,3 | 350,0 | 346,5 |
| **Résultat avant impôt et sociétés mises en équivalence** | | **5 183,7** | **4 727,0** | **4 297,1** |
| Impôts sur les résultats | 6 | - 1 284,3 | - 901,3 | - 1 213,7 |
| Résultat net des sociétés mises en équivalence | | 0,1 | - 0,1 | - 0,1 |
| **Résultat net des activités poursuivies** | | **3 899,5** | **3 825,6** | **3 083,4** |
| **Résultat net des activités abandonnées** | **2.3** | **-** | **- 240,1** | **25,3** |
| **Résultat net** | | **3 899,5** | **3 585,5** | **3 108,7** |
| Dont : | | | | |
| ◆ part du groupe | | 3 895,4 | 3 581,4 | 3 105,8 |
| ◆ part des minoritaires | | 4,1 | 4,1 | 2,9 |
| Résultat net par action part du groupe *(en euros)* | | 6,96 | 6,40 | 5,55 |
| Résultat net dilué par action part du groupe *(en euros)* | | 6,92 | 6,36 | 5,50 |
| Résultat net par action part du groupe des activités poursuivies *(en euros)* | 11.4 | 6,96 | 6,83 | 5,51 |
| Résultat net dilué par action part du groupe des activités poursuivies *(en euros)* | 11.4 | 6,92 | 6,78 | 5,46 |
| Résultat net par action hors éléments non récurrents part du groupe des activités poursuivies *(en euros)* | 11.4 | 7,13 | 6,70 | 6,47 |
| Résultat net dilué par action hors éléments non récurrents part du groupe des activités poursuivies *(en euros)* | 11.4 | 7,08 | 6,65 | 6,41 |

*(1) Les comptes de résultat consolidé 2017 et 2016 sont présentés pour refléter les impacts de la norme IFRS 5 relative aux activités abandonnées, en retraitant l'activité de The Body Shop sur une seule ligne « Résultat net des activités abandonnées » (voir note 2.3).*

# 4.2. ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

| *En millions d'euros* | Notes | **2018** | 2017 ** | 2016 * |
|---|---|---|---|---|
| **Résultat net consolidé de l'exercice** | | **3 899,5** | **3 585,5** | **3 108,7** |
| *Actifs financiers disponibles à la vente* | | *-* | *- 597,1* | *- 201,0* |
| *Couverture des flux de trésorerie* | | *- 60,3* | *88,9* | *- 124,0* |
| *Réserves de conversion* | | *126,4* | *- 824,8* | *19,6* |
| *Impôt sur les éléments recyclables (1) (2)* | | *14,8* | *4,5* | *86,3* |
| **Éléments recyclables en résultat** | | **80,9** | **- 1 328,5** | **- 219,1** |
| *Actifs financiers à la juste valeur par résultat global* | *9.3* | *450,5* | *-* | *-* |
| *Gains et pertes actuariels* | *11.3* | *- 58,5* | *280,0* | *- 1,3* |
| *Impôt sur les éléments non recyclables (1) (2)* | | *0,5* | *- 107,9* | *- 39,3* |
| **Éléments non recyclables en résultat** | | **392,5** | **172,1** | **- 40,6** |
| **Autres éléments du résultat global** | | **473,4** | **- 1 156,5** | **- 259,7** |
| **Résultat global consolidé** | | **4 372,9** | **2 428,9** | **2 849,0** |
| Dont : | | | | |
| ◆ **part du groupe** | | **4 368,7** | **2 424,8** | **2 845,6** |
| ◆ part des minoritaires | | 4,2 | 4,1 | 3,4 |

* *2016 tel que publié en incluant The Body Shop.*
** *Incluant The Body Shop sur huit mois en 2017.*
*(1) Dont en 2017, respectivement 20,4 millions d'euros et - 21,5 millions d'euros liés à la revalorisation de l'impôt différé en France à la suite du changement de taux à horizon 2022 et de l'impôt différé aux États-Unis à la suite du changement de taux au 1er janvier 2018.*
*(2) L'effet d'impôt se décline comme suit :*

| *En millions d'euros* | **2018** | 2017 | 2016 |
|---|---|---|---|
| *Actifs financiers disponibles à la vente* | *-* | *37,3* | *41,7* |
| *Couverture des flux de trésorerie* | *14,8* | *- 32,8* | *44,6* |
| **Éléments recyclables en résultat** | **14,8** | **4,5** | **86,3** |
| *Actifs financiers à la juste valeur par résultat global* | *- 14,0* | *-* | *-* |
| *Gains et pertes actuariels* | *14,5* | *- 107,9* | *- 39,3* |
| **Éléments non recyclables en résultat** | **0,5** | **- 107,9** | **- 39,3** |
| **TOTAL** | **15,4** | **- 103,4** | **47,0** |

# 4.3. BILANS CONSOLIDÉS COMPARÉS

## ACTIF

| *En millions d'euros* | Notes | **31.12.2018** | 31.12.2017 [1] | 31.12.2016 [1][2] |
|---|---|---|---|---|
| **Actifs non courants** | | **25 991,2** | **24 320,1** | **25 584,6** |
| Écarts d'acquisition | 7.1 | 9 597,1 | 8 872,3 | 8 792,5 |
| Autres immobilisations incorporelles | 7.2 | 3 087,3 | 2 579,1 | 3 179,4 |
| Immobilisations corporelles | 3.2 | 3 624,6 | 3 571,1 | 3 756,9 |
| Actifs financiers non courants | 9.3 | 9 100,5 | 8 766,2 | 9 306,5 |
| Titres mis en équivalence | 8 | 9,0 | 1,1 | 1,0 |
| Impôts différés actifs | 6.3 | 572,7 | 530,3 | 548,3 |
| **Actifs courants** | | **12 466,3** | **11 019,0** | **10 045,6** |
| Stocks | 3.3 | 2 821,9 | 2 494,6 | 2 698,6 |
| Créances clients | 3.3 | 3 983,2 | 3 923,4 | 3 941,8 |
| Autres actifs courants | 3.3 | 1 509,1 | 1 393,8 | 1 420,4 |
| Impôts sur les bénéfices | | 160,1 | 160,6 | 238,8 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 9.2 | 3 992,0 | 3 046,6 | 1 746,0 |
| **TOTAL** | | **38 457,5** | **35 339,1** | **35 630,2** |

## PASSIF

| *En millions d'euros* | Notes | **31.12.2018** | 31.12.2017 [1] | 31.12.2016 [1][2] |
|---|---|---|---|---|
| **Capitaux propres** | 11 | **26 933,6** | **24 818,5** | **24 504,0** |
| Capital | | 112,1 | 112,1 | 112,4 |
| Primes | | 3 070,3 | 2 935,3 | 2 817,3 |
| Autres réserves | | 15 952,5 | 14 761,8 | 13 961,9 |
| Autres éléments du résultat global | | 4 242,1 | 3 895,0 | 4 227,3 |
| Réserves de conversion | | - 287,4 | - 413,5 | 410,9 |
| Actions auto-détenues | | - 56,5 | - 56,5 | - 133,6 |
| Résultat net part du groupe | | 3 895,4 | 3 581,4 | 3 105,8 |
| **Capitaux propres - part du groupe** | | **26 928,4** | **24 815,7** | **24 501,9** |
| Intérêts minoritaires | | 5,2 | 2,8 | 2,1 |
| **Passifs non courants** | | **1 412,2** | **1 347,2** | **1 918,9** |
| Provisions pour retraites et autres avantages | 5.4 | 388,9 | 301,9 | 711,8 |
| Provisions pour risques et charges | 12.1 | 336,1 | 434,9 | 333,3 |
| Impôts différés passifs | 6.3 | 673,7 | 597,0 | 842,9 |
| Emprunts et dettes financières non courants | 9.1 | 13,5 | 13,4 | 30,9 |
| **Passifs courants** | | **10 111,6** | **9 173,4** | **9 207,3** |
| Dettes fournisseurs | | 4 550,0 | 4 140,8 | 4 135,3 |
| Provisions pour risques et charges | 12.1 | 979,8 | 889,2 | 810,7 |
| Autres passifs courants | 3.4 | 3 138,9 | 2 823,9 | 2 854,4 |
| Impôts sur les bénéfices | | 215,1 | 158,5 | 173,2 |
| Emprunts et dettes financières courants | 9.1 | 1 227,8 | 1 161,0 | 1 233,7 |
| **TOTAL** | | **38 457,5** | **35 339,1** | **35 630,2** |

*(1) Les bilans au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016 ont été retraités pour tenir compte du changement de méthode comptable relatif à la norme IFRS 9 « Instruments financiers » (voir note 1).*
*(2) Bilan 2016 tel que publié en incluant The Body Shop.*

# 4.4. TABLEAUX DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

| *En millions d'euros* | Nombre d'actions en circulation | Capital | Primes | Autres réserves et résultat | Autres éléments du résultat global | Actions auto-détenues | Réserves de conversion | Capitaux propres part du groupe | Intérêts minoritaires | Capitaux propres |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Situation au 31.12.2015** | **559 988 178** | **112,6** | **2 654,4** | **16 170,8** | **4 517,5** | **- 233,3** | **391,9** | **23 613,9** | **3,1** | **23 617,0** |
| Changement de méthode comptable au 01.01.2016 | | | | 10,0 | - 10,0 | | | - | | - |
| **Situation au 01.01.2016 (1)** | **559 988 178** | **112,6** | **2 654,4** | **16 180,8** | **4 507,5** | **- 233,3** | **391,9** | **23 613,9** | **3,1** | **23 617,0** |
| Résultat net consolidé de l'exercice | | | | 3 105,8 | | | | 3 105,8 | 2,9 | 3 108,7 |
| *Actifs financiers disponibles à la vente* | | | | | *- 159,3* | | | *- 159,3* | | *- 159,3* |
| *Couverture des flux de trésorerie* | | | | | *- 79,3* | | | *- 79,3* | *- 0,1* | *- 79,4* |
| *Réserves de conversion* | | | | | | | *19,0* | *19,0* | *0,6* | *19,6* |
| **Autres éléments du résultat global et recyclables en résultat** | | | | | **- 238,6** | | **19,0** | **- 219,6** | **0,5** | **- 219,1** |
| *Gains et pertes actuariels* | | | | | *- 40,6* | | | *- 40,6* | | *- 40,6* |
| **Autres éléments du résultat global et non recyclables en résultat** | | | | | **- 40,6** | | | **- 40,6** | **-** | **- 40,6** |
| **Résultat global consolidé** | | | | **3 105,8** | **- 279,2** | | **19,0** | **2 845,6** | **3,4** | **2 849,0** |
| Augmentation de capital | 2 074 893 | 0,4 | 162,8 | | | | | 163,2 | | 163,2 |
| Annulation d'actions auto-détenues | | - 0,6 | | - 498,9 | | 499,5 | | - | | - |
| Dividendes versés (hors actions propres) | | | | - 1 741,9 | | | | - 1 741,9 | - 3,4 | - 1 745,2 |
| Rémunérations payées en actions | | | | 120,4 | | | | 120,4 | | 120,4 |
| Variations nettes des titres L'Oréal auto-détenus | - 1 964 675 | | | - 99,3 | | - 399,8 | | - 499,1 | | - 499,1 |
| Engagement de rachat de titres de minoritaires | | | | | | | | - | - 0,1 | - 0,1 |
| Variations de périmètre | | | | - 0,8 | | | | - 0,8 | - 0,9 | - 1,7 |
| Autres variations | | | | 1,6 | - 1,0 | | | 0,6 | - 0,1 | 0,5 |
| **Situation au 31.12.2016 (1)** | **560 098 396** | **112,4** | **2 817,3** | **17 067,6** | **4 227,3** | **- 133,6** | **410,9** | **24 501,9** | **2,1** | **24 504,0** |
| Résultat net consolidé de l'exercice | | | | 3 581,4 | | | | 3 581,4 | 4,1 | 3 585,5 |
| *Actifs financiers disponibles à la vente* | | | | | *- 559,7* | | | *- 559,7* | | *- 559,7* |
| *Couverture des flux de trésorerie* | | | | | *55,5* | | | *55,5* | *0,4* | *55,9* |
| *Réserves de conversion* | | | | | | | *- 824,5* | *- 824,5* | *- 0,3* | *- 824,8* |
| **Autres éléments du résultat global et recyclables en résultat** | | | | | **- 504,2** | | **- 824,5** | **- 1 328,7** | **0,1** | **- 1 328,6** |
| *Gains et pertes actuariels* | | | | | *172,1* | | | *172,1* | | *172,1* |
| **Autres éléments du résultat global et non recyclables en résultat** | | | | | **172,1** | | | **172,1** | **-** | **172,1** |
| **Résultat global consolidé** | | | | **3 581,4** | **- 332,2** | | **- 824,5** | **2 424,8** | **4,1** | **2 428,9** |
| Augmentation de capital | 1 509 951 | 0,3 | 118,0 | | | | | 118,3 | | 118,3 |
| Annulation d'actions auto-détenues | | - 0,6 | | - 498,6 | | 499,2 | | - | | - |
| Dividendes versés (hors actions propres) | | | | - 1 857,7 | | | | - 1 857,7 | - 3,5 | - 1 861,2 |
| Rémunérations payées en actions | | | | 128,8 | | | | 128,8 | | 128,8 |
| Variations nettes des titres L'Oréal auto-détenus | - 1 860 384 | | | - 77,2 | | - 422,0 | | - 499,2 | | - 499,2 |
| Variations de périmètre | | | | - 1,3 | | | | - 1,3 | | - 1,3 |
| Autres variations | | | | 0,3 | | | | 0,2 | | 0,2 |
| **Situation au 31.12.2017 (1)** | **559 747 963** | **112,1** | **2 935,3** | **18 343,3** | **3 895,0** | **- 56,5** | **- 413,5** | **24 815,7** | **2,8** | **24 818,5** |

*(1) Après prise en compte du changement de méthode comptable relatif à IFRS 9 « Instruments financiers » (note 1).*

| *En millions d'euros* | Nombre d'actions en circulation | Capital | Primes | Autres réserves et résultat | Autres éléments du résultat global | Actions auto-détenues | Réserves de conversion | Capitaux propres part du groupe | Intérêts minoritaires | Capitaux propres |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Situation au 31.12.2017 (1)** | **559 747 963** | **112,1** | **2 935,3** | **18 343,3** | **3 895,0** | **- 56,5** | **- 413,5** | **24 815,7** | **2,8** | **24 818,5** |
| Changement de méthode comptable au 01.01.2018 | | | | - 12,0 | | | | - 12,0 | - 0,9 | - 12,9 |
| **Situation au 01.01.2018 (2)** | **559 747 963** | **112,1** | **2 935,3** | **18 331,3** | **3 895,0** | **- 56,5** | **- 413,5** | **24 803,7** | **1,9** | **24 805,6** |
| Résultat net consolidé de l'exercice | | | | 3 895,4 | | | | 3 895,4 | 4,1 | 3 899,5 |
| *Couverture des flux de trésorerie* | | | | | *- 45,3* | | | *- 45,3* | *- 0,2* | *- 45,5* |
| *Réserves de conversion* | | | | | | | *114,5* | *114,5* | *0,3* | *114,8* |
| *Hyperinflation* | | | | | | | *11,6* | *11,6* | | *11,6* |
| **Autres éléments du résultat global et recyclables en résultat** | | | | | **- 45,3** | | **126,1** | **80,8** | **0,1** | **80,9** |
| *Actifs financiers à la juste valeur par résultat global* | | | | | *436,5* | | | *436,5* | | *436,5* |
| *Gains et pertes actuariels* | | | | | *- 44,0* | | | *- 44,0* | | *- 44,0* |
| **Autres éléments du résultat global et non recyclables en résultat** | | | | | **392,5** | | | **392,5** | **-** | **392,5** |
| **Résultat global consolidé** | | | | **3 895,4** | **347,2** | | **126,1** | **4 368,7** | **4,2** | **4 372,9** |
| Augmentation de capital | 2 375 378 | 0,5 | 135,0 | - 0,2 | | | | 135,3 | | 135,3 |
| Annulation d'actions auto-détenues | | - 0,5 | | - 498,9 | | 499,4 | | - | | - |
| Dividendes versés (hors actions propres) | | | | - 2 006,6 | | | | - 2 006,6 | - 3,8 | - 2 010,4 |
| Rémunérations payées en actions | | | | 126,4 | | | | 126,4 | | 126,4 |
| Variations nettes des titres L'Oréal auto-détenus | - 2 497 814 | | | | | - 499,4 | | - 499,4 | | - 499,4 |
| Variations de périmètre | | | | - 2,9 | | | | - 2,9 | 2,9 | - |
| Autres variations | | | | 3,4 | - 0,1 | | | 3,3 | | 3,3 |
| **SITUATION AU 31.12.2018** | **559 625 527** | **112,1** | **3 070,3** | **19 847,8** | **4 242,1** | **- 56,5** | **- 287,4** | **26 928,4** | **5,2** | **26 933,6** |

*(1) Après prise en compte du changement de méthode comptable relatif à IFRS 9 « Instruments financiers » (note 1).*
*(2) Après prise en compte du changement de méthode comptable relatif à IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » (note 1).*

# 4.5. TABLEAUX DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS COMPARÉS

| *En millions d'euros* | Notes | 2018 | 2017 (1) | 2016 (1) |
|---|---|---|---|---|
| **Flux de trésorerie liés à l'activité** | | | | |
| Résultat net part du groupe | | 3 895,4 | 3 581,4 | 3 105,8 |
| Intérêts minoritaires | | 4,1 | 4,1 | 2,9 |
| Élimination des charges et des produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité : | | | | |
| ◆ amortissements et provisions | | 1 109,3 | 1 218,5 | 1 382,3 |
| ◆ variation des impôts différés | 6.1 | 43,0 | - 194,8 | 86,5 |
| ◆ charge de rémunération des plans de stock-options/actions gratuites | 5.5 | 126,4 | 126,7 | 120,4 |
| ◆ plus ou moins-values de cessions d'actifs | | - 2,7 | - 3,9 | - 16,2 |
| Autres opérations sans incidence sur la trésorerie | | 2,7 | - | - |
| Résultat net des activités abandonnées | | - | 240,1 | - 25,3 |
| Résultat des sociétés mises en équivalence net des dividendes reçus | | - 0,1 | 0,1 | 0,1 |
| **Marge brute d'auto-financement** | | **5 178,1** | **4 972,2** | **4 656,4** |
| Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité | 3.5 | 113,8 | 261,1 | 4,3 |
| Flux de trésorerie générés par l'activité liés aux activités abandonnées | | - | - 36,7 | 43,9 |
| **Flux de trésorerie générés par l'activité (A)** | | **5 291,9** | **5 196,6** | **4 704,7** |
| **Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement** | | | | |
| Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles | | - 1 416,1 | - 1 263,5 | - 1 334,9 |
| Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles | | 5,6 | 8,2 | 34,2 |
| Variation des autres actifs financiers (y compris les titres non consolidés) | | 61,0 | - 70,7 | - 42,9 |
| Incidence des variations de périmètre | 2.2 | - 666,5 | - 166,5 | - 1 209,0 |
| Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités abandonnées | | - | - 24,4 | - 51,8 |
| **Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)** | | **- 2 016,0** | **- 1 516,9** | **- 2 604,5** |
| **Flux de trésorerie liés aux opérations de financement** | | | | |
| Dividendes versés | | - 2 061,4 | - 1 870,7 | - 1 832,9 |
| Augmentation de capital de la société mère | | 135,3 | 118,3 | 163,2 |
| Valeur de cession / (acquisition) des actions propres | | - 499,4 | - 499,2 | - 499,1 |
| Rachat d'intérêts minoritaires | | - | - 2,0 | - |
| Émission (remboursement) d'emprunts à court terme | | 62,3 | - 86,6 | 446,0 |
| Émission d'emprunts à long terme | | - | - | 1,8 |
| Remboursement d'emprunts à long terme | | - 4,3 | - 7,0 | - 16,4 |
| Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement des activités abandonnées | | - | 71,5 | - 3,5 |
| **Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement (C)** | | **- 2 367,5** | **- 2 275,7** | **- 1 740,8** |
| Incidence des variations de cours des devises et de juste valeur (D) | | 36,9 | - 65,3 | - 13,1 |
| **Variation de trésorerie (A+B+C+D)** | | **945,4** | **1 338,7** | **346,2** |
| **Trésorerie d'ouverture (E)** | | **3 046,6** | **1 746,0** | **1 399,8** |
| Incidence sur la trésorerie des activités abandonnées (F) | | - | - 38,1 | - |
| **TRÉSORERIE DE CLÔTURE (A+B+C+D+E+F)** | **9.2** | **3 992,0** | **3 046,6** | **1 746,0** |

*(1) Les tableaux de flux de 2017 et 2016 sont présentés pour refléter les impacts de la norme IFRS 5 relative aux activités abandonnées (voir note 2.3.).*

Les impôts sur les résultats payés s'élèvent à 1 098,4 millions d'euros, 989,2 millions d'euros hors activité The Body Shop et 1 041,0 millions d'euros (1 029,4 millions d'euros hors activité The Body Shop) respectivement pour les exercices 2018, 2017 et 2016.

Les intérêts payés s'élèvent à 35,3 millions d'euros, 35,8 millions hors activité The Body Shop, et 35,4 millions d'euros (31,0 millions d'euros hors activité The Body Shop) respectivement pour les exercices 2018, 2017 et 2016.

Les dividendes reçus, hors dividendes reçus des activités abandonnées, s'élèvent à 358,3 millions d'euros, 350,0 millions d'euros et 346,5 millions d'euros respectivement pour les exercices 2018, 2017 et 2016. Ceux-ci font partie de la marge brute d'auto-financement.

# 4.6. NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

## *Sommaire détaillé des notes annexes*


| | | |
|---|---|---|
| NOTE 1 | Principes comptables | 243 |
| NOTE 2 | Principaux événements de la période | 245 |
| NOTE 3 | Éléments relatifs à l'exploitation – Information sectorielle | 248 |
| NOTE 4 | Autres produits et charges opérationnels | 256 |
| NOTE 5 | Effectifs, frais de personnel et avantages au personnel | 257 |
| NOTE 6 | Impôts sur les résultats | 265 |
| NOTE 7 | Actifs incorporels | 267 |
| NOTE 8 | Titres mis en équivalence | 276 |
| NOTE 9 | Actifs et passifs financiers – Coût de l'endettement | 277 |
| NOTE 10 | Instruments dérivés et exposition aux risques de marché | 281 |
| NOTE 11 | Capitaux propres – Résultat par action | 286 |
| NOTE 12 | Provisions pour risques et charges – Passifs éventuels et litiges en cours significatifs | 291 |
| NOTE 13 | Engagements hors bilan | 294 |
| NOTE 14 | Transactions entre parties liées | 295 |
| NOTE 15 | Honoraires des Commissaires aux Comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe | 296 |
| NOTE 16 | Événements post-clôture | 296 |


4

## NOTE 1 Principes comptables

Les comptes consolidés de L'Oréal et de ses filiales (« le Groupe »), qui sont publiés au titre de l'exercice 2018, sont établis conformément au référentiel IFRS, *International Financial Reporting Standards*, tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2018.

Le Conseil d'Administration a arrêté le 7 février 2019 les états financiers consolidés au 31 décembre 2018. Les comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires qui se tiendra le 18 avril 2019.

Le Groupe n'a pas anticipé de normes et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire en 2018.

Le Groupe est concerné par la norme IFRS 16 « Contrats de location » applicable au 1er janvier 2019. Le Groupe a choisi d'appliquer la méthode rétrospective simplifiée ainsi que l'option, pour l'essentiel des contrats, d'évaluer le droit d'utilisation en déterminant leur valeur comptable depuis la date de début du contrat de location. La note 13.1. qui reprend les engagements de location simple donne le montant des engagements en valeur non actualisée pour 2 582,1 millions d'euros dont 135 millions d'euros environ hors périmètre IFRS 16. Ces engagements sont constitués à plus de 95 % de contrats de location immobilière qu'il s'agisse des sièges sociaux des pays, des boutiques ou des centrales de distribution. Les résultats des premiers travaux de simulation permettent d'estimer une dette de location d'environ 2,2 milliards d'euros.

Le Groupe n'anticipe pas d'effet significatif sur la charge d'impôt au titre de l'interprétation IFRIC 23 « Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat » applicable au 1er janvier 2019.

Le Groupe n'est pas concerné par les nouvelles normes ou amendements de normes publiés et applicables au 1er janvier 2018 en dehors des normes IFRS 9 « Instruments financiers » et IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients ».

### Changement de méthode comptable appliquée au 1er janvier 2016 : IFRS 9 « Instruments financiers » applicable au 1er janvier 2018

Cette norme est entrée en vigueur au 1er janvier 2018.

Le Groupe est concerné essentiellement par :

- la modification du traitement comptable des titres de participation et leur réévaluation en résultat ou sur option en capitaux propres non recyclables. Les titres concernés sont principalement la participation dans Sanofi mais également les investissements stratégiques dans les fonds

de capital-risque, pour lesquels l'option « capitaux propres » a été retenue. Ce classement reflète les objectifs de détention de ces participations qui n'ont pas vocation de placement de trésorerie mais d'investissements en lien avec la stratégie globale de L'Oréal ;

- la possibilité de différer la valeur temps des options de change en capitaux propres comme pour les couvertures à terme afin de n'impacter le résultat qu'à la date de réalisation des transactions couvertes.

L'impact de cette nouvelle méthode comptable concernant la valeur temps des options sur le résultat des périodes comparatives n'a pas été jugé significatif. En conséquence, ceux-ci n'ont pas été retraités.

Ce changement a entraîné un reclassement en capitaux propres d'ouverture au 1er janvier 2016 de 10,0 millions d'euros du poste *Autres réserves et résultat* au poste *Autres éléments du résultat global,* au 1er janvier 2017 de 10,3 millions d'euros du poste *Autres réserves et résultat* au poste *Autres éléments du résultat global* et au 1er janvier 2018 de 9,6 millions d'euros du poste *Autres réserves et résultat* au poste *Autres éléments du résultat global.*

La méthodologie de dépréciation des créances commerciales en vigueur chez L'Oréal tient compte du niveau de pertes attendues du portefeuille client établi en fonction des statistiques passées dès l'initiation de la créance. Par ailleurs, ce risque est limité en raison de la politique d'assurance client suivie par le Groupe. En conséquence, l'application de IFRS 9 dans ce domaine n'a pas d'impact sur les états financiers du Groupe.

#### Changement de méthode comptable appliquée au 1er janvier 2018 : IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients »

Cette norme est entrée en vigueur au 1er janvier 2018.

Le principal changement identifié concerne les relations du Groupe avec les distributeurs pour lesquels il a été considéré que le distributeur agissait en tant qu'agent et non pour son propre compte (principal). Le chiffre d'affaires est désormais comptabilisé lors de la vente des produits au client final.

La norme est appliquée de façon rétrospective en comptabilisant l'effet cumulatif de l'application initiale en capitaux propres à la date du 1er janvier 2018. L'impact de cette nouvelle méthode comptable est non matériel sur le compte de résultat et se traduit sur l'exercice 2018 par une augmentation de 28,2 millions d'euros du chiffre d'affaires compensé par une augmentation des charges de même montant.

Ce changement a entraîné une minoration des capitaux propres de 12,9 millions d'euros en contrepartie d'une majoration des stocks de 5,2 millions d'euros, d'une augmentation de l'impôt différé actif de 1,7 million d'euros et des autres passifs de 19,8 millions d'euros.

## 1.1. Utilisation d'estimations

L'établissement des états financiers consolidés conformément aux normes comptables internationales, nécessite que le Groupe procède à des estimations et utilise certaines hypothèses susceptibles d'impacter la valeur des actifs, passifs, capitaux propres et résultat du Groupe.

Ces estimations et hypothèses portent essentiellement sur les évaluations des écarts d'acquisition et des autres actifs incorporels, les provisions, les engagements de retraite, les impôts différés et la valorisation des paiements en actions. Les estimations utilisées par le Groupe sur ces différents thèmes sont élaborées sur la base des informations disponibles à la date d'établissement des comptes et détaillées dans les notes spécifiques se rapportant à chaque problématique.

## 1.2. Périmètre et méthodes de consolidation

Toutes les sociétés comprises dans le périmètre clôturent leur exercice ou procèdent à un arrêté au 31 décembre.

Les sociétés du Groupe dans lesquelles la société mère L'Oréal exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale.

Les sociétés du Groupe contrôlées conjointement, avec un nombre limité d'autres actionnaires en vertu d'un accord contractuel, sont consolidées par mise en équivalence conformément à IFRS 11.

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont consolidées par mise en équivalence.

## 1.3. Conversion des états financiers des filiales étrangères

Les actifs et passifs des filiales étrangères sont convertis sur la base des cours de change constatés à la clôture. Les éléments de leur compte de résultat sont convertis au cours moyen de la période.

La différence de conversion qui en résulte est portée directement en capitaux propres au poste *Réserves de conversion*, pour la part revenant au Groupe et au poste *Intérêts minoritaires*, pour la part revenant aux tiers.

## 1.4. Évaluation des écarts d'acquisition en devises

Les écarts d'acquisition dégagés sur des sociétés étrangères sont considérés comme des actifs et passifs de la société étrangère et sont donc exprimés dans la monnaie de fonctionnement de l'entité et convertis au cours de clôture. Les écarts d'acquisition constatés antérieurement au 1er janvier 2004 ont été conservés en euros.

# NOTE 2 Principaux événements de la période

## 2.1. Variations de périmètre

### 2.1.1. Année 2018

#### Acquisitions

Le 16 mars 2018, L'Oréal a annoncé l'acquisition de 100 % de ModiFace, société Canadienne de renommée mondiale leader dans les domaines de la réalité augmentée et intelligence artificielle appliquées à la beauté.
Cette acquisition s'inscrit dans la stratégie d'accélération digitale du Groupe L'Oréal, dont l'un des objectifs est de doter ses 34 marques internationales des technologies les plus innovantes en matière de services et d'expérience beauté. Fondée par Parham Aarabi à Toronto en 2007, ModiFace a développé des technologies de pointe d'essai virtuel 3D de maquillage, coloration et diagnostic de peau en utilisant des savoir-faire propriétaires de « tracking » du visage et de rendu couleur. ModiFace emploie près de 70 ingénieurs, chercheurs et scientifiques qui ont publié plus de 200 articles scientifiques et déposé une trentaine de brevets.
Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 15 mars 2018.

Le 2 mai 2018, L'Oréal a annoncé l'acquisition de 100 % de Nanda Co. Ltd., l'affaire coréenne de maquillage et de mode lifestyle fondée par Kim So-Hee à Séoul en 2004.
Stylenanda, qui a démarré dans l'univers de la mode, est devenue depuis une société dont le fer de lance est sa marque de maquillage 3CE, qui représente aujourd'hui plus de 70 % de son activité. Avec un chiffre d'affaires de 127 millions d'euros en 2017 et près de 400 collaborateurs, l'entreprise est présente aujourd'hui en Corée et au Japon, et a étendu ses activités commerciales à Hong Kong, à Singapour, en Malaisie et en Thaïlande.
Stylenanda est une marque très recherchée par les millennials en Corée comme en Chine. Elle est vendue sur un modèle de distribution multicanal qui inclut le e-commerce, les magasins spécialisés, les grands magasins et les boutiques duty free.
L'acquisition a été finalisée le 20 juin 2018 après l'approbation des autorités réglementaires et est consolidée par intégration globale à compter de cette date.

Le 25 mai 2018, L'Oréal a finalisé l'acquisition de Pulp Riot, la marque de coloration professionnelle lancée par David et Alexis Thurston aux États-Unis en juin 2016.
Depuis son lancement, Pulp Riot a transformé le marché professionnel en créant des contenus avant-gardistes, et en utilisant les médias sociaux pour inspirer et éduquer les stylistes dans le monde. À ce jour, Pulp Riot compte plus de 675 000 followers sur Instagram.
Avec un chiffre d'affaires de 11 millions de US dollars en 2017, Pulp Riot est distribué aux États-Unis principalement par SalonCentric. La marque a également commencé son déploiement international.
Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 25 mai 2018.

Le 1er août 2018, L'Oréal a annoncé la signature d'un accord pour l'acquisition de la société allemande Logocos Naturkosmetik AG, pionnière dans le domaine des cosmétiques naturels avec des marques comme Logona et Sante. Toutes les marques de cette société sont *vegan* et certifiées bio avec une gamme de produits à base d'extraits de plantes et ingrédients naturels issus de l'agriculture biologique.
Créée en 1978 par un naturopathe, Logocos Naturkosmetik est basée à Hanovre en Allemagne et emploie environ 340 personnes. En 2017, le chiffre d'affaires net était de 59 millions d'euros, réalisé en Allemagne et dans d'autres pays européens.
L'acquisition a été finalisée le 17 octobre 2018 après approbation des autorités réglementaires et est consolidée par intégration globale à compter de cette date.

Le 1er août 2018, L'Oréal a remis aux actionnaires de Holding STRP (société des Thermes de La Roche-Posay) une offre irrévocable en vue de l'acquisition de la totalité des titres de la société. Le projet prévoit la cession préalable de l'activité hôtelière aux actionnaires actuels de Holding STRP et une exclusivité de négociation en faveur de L'Oréal.
Créée en 1921, la STRP est la première station en Europe exclusivement dédiée aux affections dermatologiques. En 2017, l'activité thermale bénéficie à plus de 7 500 patients par an, générant un chiffre d'affaires de 3,6 millions d'euros.
L'acquisition a été finalisée le 13 décembre 2018 après approbation des autorités réglementaires et est consolidée par intégration globale à compter de cette date.

Le coût de ces nouvelles acquisitions s'établit à 804,5 millions d'euros.
Le montant total des écarts d'acquisition et des autres actifs incorporels résultant de ces acquisitions s'établit provisoirement respectivement à 602,8 millions d'euros et 140,3 millions d'euros.
L'affectation du coût d'acquisition entre les différents actifs incorporels identifiables de ces acquisitions n'est pas finalisée au 31 décembre 2018.
L'impact de ces acquisitions sur le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation en année pleine 2018 s'élève respectivement à 219,9 millions d'euros et 39,9 millions d'euros.

### 2.1.2. Année 2017

#### a) Acquisitions

Le 10 janvier 2017, L'Oréal a annoncé la signature d'un accord définitif avec Valeant pour l'acquisition des marques de soins CeraVe, AcneFree et Ambi pour un montant en numéraire de 1,3 milliard de dollars US.
CeraVe a été créée en 2005 et propose une gamme de produits de soins avancés pour la peau, en particulier des nettoyants, des hydratants, des crèmes solaires, des pommades cicatrisantes et une ligne pour bébé. Développée avec des dermatologues, CeraVe est l'une des marques de soins qui croît le plus rapidement aux États-Unis avec une croissance moyenne supérieure à 20 % ces deux dernières années. La stratégie de distribution multicanal de CeraVe comprend les pharmacies et *drugstores*, la grande distribution, les magasins spécialisés et certains sites de vente en ligne.

AcneFree commercialise et distribue aux États-Unis une gamme complète de nettoyants *OTC* (délivrés sans ordonnance) et de traitements contre l'acné. Ambi distribue des produits de soins de la peau, formulés pour répondre aux besoins des consommateurs multi-ethniques. Les deux marques sont distribuées dans les pharmacies et *drugstores*, dans la grande distribution et sur certains sites de vente en ligne.
Ces trois marques cumulent un chiffre d'affaires annuel d'environ 168 millions de dollars US en 2016.
CeraVe, AcneFree et Ambi feront partie de la Division Cosmétique Active de L'Oréal, qui comprend des marques telles que La Roche-Posay, Vichy et SkinCeuticals, développées et recommandées par des professionnels de la santé – dermatologues, pédiatres et autres médecins.
L'acquisition a été finalisée le 3 mars 2017.
Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 3 mars 2017.

Le 2 mai 2017, L'Oréal USA a annoncé l'acquisition par SalonCentric d'actifs de Four Star Salon Services, un distributeur de services et produits de beauté basé à Hauppauge dans l'État de New York. SalonCentric élargira ainsi la distribution de produits professionnels dans les États de New York, New Jersey et Connecticut.
Suite à cette acquisition, les ventes et les boutiques de Four Stars seront alignées avec celles de SalonCentric. L'opération concerne 11 boutiques et postes commerciaux au service de 3 500 salons environ.
L'acquisition a été finalisée le 31 mai 2017.
Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter de cette date.

Le coût de ces nouvelles acquisitions s'établit à 1 245,3 millions d'euros.
Le montant total des écarts d'acquisition et des autres actifs incorporels résultant de ces acquisitions s'établit respectivement à 1 017,8 millions d'euros et 198,4 millions d'euros.
L'impact de ces acquisitions sur le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation en année pleine 2017 s'élève respectivement à 154,1 millions d'euros et 31,0 millions d'euros.

#### b) Autre opération

Le 9 juin 2017, L'Oréal a annoncé, à l'issue d'une revue approfondie des différentes options stratégiques envisagées pour assurer le meilleur développement possible de The Body Shop, avoir reçu une offre d'acquisition irrévocable de Natura Cosméticos SA pour The Body Shop et engagé des négociations exclusives. Le contrat de cession avec Natura Cosméticos SA a été signé le 27 juin 2017.
Après avoir obtenu les autorisations nécessaires de la part des autorités compétentes, L'Oréal et Natura Cosméticos SA ont finalisé le 7 septembre 2017 l'accord définitif de cession de The Body Shop à Natura, conformément aux termes du projet communiqué le 9 juin 2017 (note 2.3.).

### 2.1.3. Année 2016

#### Acquisitions

Le 4 janvier 2016, L'Oréal USA a annoncé la signature d'un accord pour l'acquisition des actifs de Raylon Corporation qui fournit les salons de coiffure à travers un réseau de représentants et de points de vente réservés aux professionnels. Cette acquisition permet d'étendre le réseau de distribution de SalonCentric avec la couverture de la Pennsylvanie, du New Jersey, du Delaware, d'une partie du Maryland, de la Virginie de l'Est et de New York, représentant au total 3 500 salons. Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 26 février 2016.

Le 30 juin 2016, L'Oréal a annoncé la signature d'un accord en vue de l'acquisition de la Maison de Parfum Atelier Cologne. Lancée en 2009, la marque Atelier Cologne est spécialisée dans la parfumerie de niche et vendue en distribution sélective. L'opération a été finalisée le 25 juillet 2016. Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 25 juillet 2016.

Le 13 juillet 2016, L'Oréal a remis au groupe Rivadis une offre ferme d'acquisition de la société des Thermes de Saint-Gervais-les-Bains et de la licence de marque Saint-Gervais Mont-Blanc. Sur la base de cette offre, le groupe Rivadis a consenti à L'Oréal une exclusivité de négociation. L'acquisition a été finalisée début novembre et est consolidée par intégration globale à compter du 1er novembre 2016.

Le 22 juillet 2016, L'Oréal a annoncé la signature d'un accord définitif pour l'acquisition de IT Cosmetics, l'une des marques américaines sélectives de beauté qui connaît la plus forte croissance du secteur, pour un montant en numéraire de 1,2 milliard de dollars US. Au cours des douze mois précédant l'acquisition, IT Cosmetics a réalisé un chiffre d'affaires net de 182 millions de dollars US. Fondée par Jamie Kern Lima et Paulo Lima et co-détenue par TSG Consumer Partners, IT Cosmetics a été développée en collaboration avec des chirurgiens plasticiens de renom afin d'offrir des produits innovants en soin et en maquillage permettant aux femmes de se sentir belles et en confiance. L'acquisition a été finalisée le 31 août 2016. Cette acquisition est consolidée par intégration globale à compter du 31 août 2016.

Le coût de ces acquisitions s'établit à 1 238,8 millions d'euros.
Le montant total des écarts d'acquisition et des autres actifs incorporels résultant de ces acquisitions s'établit respectivement à 932,5 millions d'euros et 286,3 millions d'euros. L'impact de ces acquisitions sur le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation en année pleine 2016 s'élève respectivement à 224,5 millions d'euros et 51,5 millions d'euros.

## 2.2. Incidences des variations de périmètre dans le tableau de flux de trésorerie

Pour 2018, elles concernent essentiellement les acquisitions de Stylenanda ; Pulp Riot, ModiFace, Logocos et les Thermes La Roche-Posay.

Pour 2017, elles concernent essentiellement les acquisitions de CeraVe, des actifs de Four Star Salon Services ainsi que la cession de The Body Shop à Natura.

Pour 2016, elles concernent essentiellement les acquisitions de Raylon, IT Cosmetics, Atelier Cologne et Thermes Saint-Gervais.

## 2.3. Activités abandonnées et actifs et passifs relatifs aux actifs détenus en vue de la vente

L'activité The Body Shop est traitée comptablement comme une *Activité destinée à être cédée* à compter du 30 juin 2017.

En conséquence, l'activité The Body Shop est présentée en activité abandonnée dans les comptes de résultat consolidés et dans les tableaux de flux pour toutes les périodes présentées. Les transactions réalisées entre les sociétés du sous-groupe The Body Shop et les autres sociétés consolidées sont éliminées. Au 31 décembre 2016, The Body Shop était financé par la trésorerie du Groupe à hauteur de 53,3 millions d'euros. Les autres transactions intragroupes sont négligeables.

Les notes annexes relatives aux comptes de résultat sont retraitées de l'activité The Body Shop pour toutes les périodes présentées.

### 2.3.1. Comptes de résultat des activités abandonnées (The Body Shop)

| *En millions d'euros* | **2018** | 2017 | 2016 |
|---|---|---|---|
| Chiffre d'affaires | - | 524,7 | 920,8 |
| Résultat d'exploitation | - | - 15,7 | 35,6 |
| Résultat net des activités abandonnées (1) | - | - 240,1 | 25,3 |

*(1) Dont - 13,7 millions d'euros au titre du résultat de la période jusqu'à la cession. La cession effective de l'activité a généré un résultat de cession net de frais de - 226,4 millions d'euros, incluant une perte de change mécanique de - 245,3 millions d'euros.*

### 2.3.2. Tableaux des flux de trésorerie des activités abandonnées (The Body Shop)

| *En millions d'euros* | **2018** | 2017 | 2016 |
|---|---|---|---|
| Flux de trésorerie générés par l'activité | - | - 36,7 | 43,9 |
| Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement | - | - 24,4 | - 51,8 |
| Flux de trésorerie liés aux opérations de financement | - | 71,5 | - 3,5 |
| **FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS ABANDONNÉES** | **-** | **10,4** | **- 11,4** |

## 2.4. Situation en Argentine

L'Argentine est considérée comme une économie hyperinflationniste à compter du 1er juillet 2018 et L'Oréal applique les dispositions de la norme IAS 29 « Information financière dans les économies hyperinflationnistes », à compter de cette date.

Selon IAS 29, les éléments non monétaires du bilan et le compte de résultat ont été retraités à l'aide d'un indice général des prix, de façon à être exprimés dans l'unité de mesure en vigueur à la clôture, et convertis au cours de change à la clôture. L'Argentine représente moins de 1 % du chiffre d'affaires du Groupe.

# NOTE 3 Éléments relatifs à l'exploitation – Information sectorielle

## PRINCIPES COMPTABLES

### Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est reconnu dès lors que le contrôle des biens a été transféré au client.

Les remises, ristournes et retours de produits sont comptabilisés en déduction du chiffre d'affaires, tout comme les avantages accordés aux distributeurs ou consommateurs, résultant en une sortie de trésorerie tels que la coopération commerciale, les coupons, les escomptes et les programmes de fidélisation.

Les remises, ristournes, provisions pour retours et avantages accordés aux clients sont comptabilisés simultanément à la reconnaissance des ventes, lorsqu'ils peuvent être estimés de façon raisonnablement fiable, en se basant notamment sur les données statistiques issues de l'expérience passée et sur les conditions contractuelles.

### Coût des ventes

Le coût de revient des ventes comprend principalement le coût de revient industriel des produits vendus, les coûts de distribution des produits aux clients y compris les frais de transports et de livraison des marchandises vers les clients, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire de dépôts, ainsi que les coûts de dépréciation des stocks et les redevances versées à des tiers.

### Frais de recherche et de développement

Les dépenses engagées pendant la phase de recherche sont comptabilisées en charges de la période au cours de laquelle elles sont encourues.

Les dépenses engagées pendant la phase de développement sont activées en *Immobilisations incorporelles* uniquement si elles satisfont l'ensemble des critères suivants conformément à la norme IAS 38 :

- le projet est clairement identifié et les coûts qui s'y rapportent sont individualisés et suivis de façon fiable ;
- la faisabilité technique du projet est démontrée ;
- l'intention et la capacité de terminer le projet et d'utiliser ou vendre les produits issus de ce projet, sont démontrées ;
- les ressources nécessaires pour mener le projet à son terme et pour l'utiliser ou le vendre sont disponibles ;
- le Groupe peut démontrer que le projet générera des avantages économiques futurs probables, comme l'existence d'un marché potentiel pour la production issue de ce projet ou son utilité en interne est démontrée.

Compte tenu du nombre très important de projets de développement et des aléas liés à la décision du lancement des produits concernés par ces projets, L'Oréal considère que certains critères d'activation ne sont dès lors pas remplis.

### Frais publi-promotionnels

Ils incluent principalement les dépenses engagées pour faire connaître et assurer la promotion des produits auprès des clients ou des consommateurs. Ces coûts sont comptabilisés dans les charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

### Frais commerciaux et administratifs

Ils regroupent essentiellement les forces de vente et leur encadrement, les équipes marketing, les services administratifs ainsi que les frais généraux et les charges de stock-options et d'actions gratuites.

### Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation correspond à la marge brute diminuée des frais de recherche et développement, des frais publi-promotionnels et des frais commerciaux et administratifs.

### Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles figurent au bilan pour leur coût d'acquisition. Elles ne font l'objet d'aucune réévaluation.

Les biens d'importance significative financés par des contrats de location-financement, qui en substance transfèrent au Groupe les risques et avantages inhérents à leur propriété, sont comptabilisés à l'actif du bilan. La dette correspondante est inscrite au passif dans les *Dettes financières*.

Les subventions d'investissement sont présentées au passif dans les *Autres passifs courants*.

Les composantes d'une immobilisation sont comptabilisées séparément lorsque leurs durées d'utilité estimées, et donc leurs durées d'amortissement, sont significativement différentes.

Les immobilisations corporelles sont amorties selon le mode linéaire, sur les durées d'utilité suivantes :

| | |
|---|---|
| Constructions | 10-40 ans |
| Matériels industriels | 5-15 ans |
| Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs | 3 ans |
| Autres immobilisations corporelles | 3-10 ans |

Les amortissements et dépréciations sont présentés au compte de résultat selon la destination de l'immobilisation.

Compte tenu de la typologie des actifs corporels, aucune valeur résiduelle n'a été considérée à l'issue des durées d'utilité présentées ci-dessus.

### Stocks

Les stocks sont évalués au plus bas du prix de revient ou de leur valeur nette de réalisation. Le prix de revient est calculé selon la méthode du coût moyen pondéré.

Les stocks obsolètes ou à rotation lente font l'objet de provisions pour dépréciation, en fonction de leur valeur nette de réalisation probable évaluée sur la base de données historiques et prévisionnelles.

### Créances clients

Les créances clients sont enregistrées à leur valeur nominale, qui correspond à leur juste valeur.

La méthodologie de dépréciation des créances commerciales en vigueur chez L'Oréal tient compte du niveau de pertes attendues du portefeuille client établi en fonction des statistiques passées dès l'initiation de la créance. Par ailleurs, ce risque est limité en raison de la politique d'assurance client suivie par le Groupe.

Sauf exception lorsque les conditions locales ne le permettent pas, le Groupe a une couverture d'assurance sur ses filiales.



## 3.1. Information sectorielle

### 3.1.1. Informations par secteur d'activité

L'activité du Groupe est répartie entre quatre Divisions. Dans les marchés, chacune d'entre elles développe et valorise un ensemble de marques propres auprès des consommateurs :

- la Division des Produits Professionnels offre l'expertise de la beauté professionnelle.

  La Division s'appuie sur plus de 100 ans de connaissance et d'accompagnement du monde de la coiffure. Elle a construit un portefeuille de marques uniques (L'Oréal Professionnel, Kérastase, Redken, Matrix, Biolage, Pureology, Decléor et Carita) ;

- la Division des Produits Grand Public se fixe pour objectif de démocratiser le meilleur de la beauté.

  La Division construit son développement autour de la dynamique de ses quatre grandes marques mondiales (L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline New York et NYX Professional Makeup), et du déploiement de ses marques spécialisées ou régionales (Essie, Niely, Dark and Lovely, etc.) ;

- L'Oréal Luxe propose des expériences et produits d'exception pour les consommateurs les plus exigeants de la distribution sélective.

  La Division orchestre un portefeuille unique de marques prestigieuses : marques généralistes emblématiques, marques couture aspirationnelles et marques alternatives ou spécialisées (Lancôme, Yves Saint Laurent Beauté, Giorgio Armani Beauty, Kiehl's, Urban Decay, Biotherm, Ralph Lauren et IT Cosmetics) ;

- la Division Cosmétique Active a pour mission d'offrir à chacun les moyens d'améliorer la beauté et la santé de sa peau.

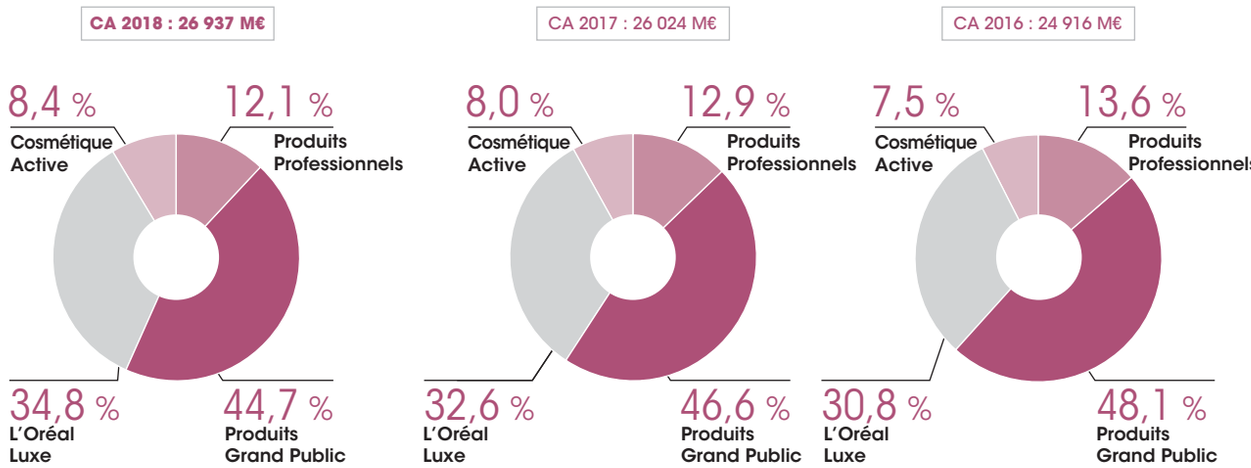
  Son portefeuille de marques très complémentaires (Vichy, La Roche-Posay, SkinCeuticals et Roger&Gallet) répond aux tendances majeures du soin de la peau et aux recommandations par des professionnels de santé. L'acquisition récente de la marque américaine CeraVe vient compléter ce portefeuille.

Le « non alloué » correspond aux frais des Directions Fonctionnelles, de Recherche Fondamentale et aux charges de stock-options et actions gratuites non affectés aux Divisions. En outre, cette rubrique inclut les activités annexes aux métiers du Groupe, telles que les activités d'assurance, de réassurance et bancaire.

Les informations données ci-dessous ont été retraitées de l'activité The Body Shop à la suite de l'accord définitif de cession signé début septembre 2017 (note 2.3.).

La mesure de la performance de chaque Division est basée sur le résultat d'exploitation.

L'évolution du chiffre d'affaires par Division sur les 3 exercices se décline comme suit :




| *En millions d'euros*<br>**2018** | **Chiffre d'affaires** | **Résultat d'exploitation** | **Actif opérationnel (1)** | **Investissements corporels et incorporels** | **Dotations aux amortissements et provisions** |
|---|---|---|---|---|---|
| Produits Professionnels | 3 262,5 | 651,5 | 3 378,8 | 84,1 | 142,9 |
| Produits Grand Public | 12 032,2 | 2 428,1 | 9 987,6 | 523,4 | 592,1 |
| L'Oréal Luxe | 9 367,2 | 2 072,4 | 7 000,3 | 588,4 | 413,0 |
| Cosmétique Active | 2 275,5 | 523,0 | 2 168,5 | 57,1 | 53,5 |
| **TOTAL DES DIVISIONS** | **26 937,4** | **5 675,0** | **22 535,2** | **1 253,0** | **1 201,5** |
| Non alloué | | - 753,1 | 838,0 | 151,7 | 114,8 |
| **GROUPE** | **26 937,4** | **4 922,0** | **23 373,2** | **1 404,7** | **1 316,3** |

*(1) L'actif opérationnel comprend principalement les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles et corporelles, les clients, les stocks.*

| *En millions d'euros*<br>2017 | Chiffre d'affaires | Résultat d'exploitation | Actif opérationnel (1) | Investissements corporels et incorporels | Dotations aux amortissements et provisions |
|---|---|---|---|---|---|
| Produits Professionnels | 3 350,4 | 669,4 | 3 126,1 | 86,5 | 160,3 |
| Produits Grand Public | 12 118,7 | 2 419,0 | 8 975,6 | 626,9 | 582,1 |
| L'Oréal Luxe | 8 471,7 | 1 855,8 | 6 459,8 | 335,6 | 395,6 |
| Cosmétique Active | 2 082,9 | 471,2 | 2 247,9 | 47,6 | 68,5 |
| **TOTAL DES DIVISIONS** | **26 023,7** | **5 415,4** | **20 809,4** | **1 096,6** | **1 206,5** |
| Non alloué | | - 739,1 | 827,3 | 159,1 | 107,7 |
| **GROUPE** | **26 023,7** | **4 676,3** | **21 636,7** | **1 255,7** | **1 314,2** |

*(1) L'actif opérationnel comprend principalement les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles et corporelles, les clients, les stocks.*

| *En millions d'euros*<br>2016 | Chiffre d'affaires | Résultat d'exploitation | Actif opérationnel (1) | Investissements corporels et incorporels | Dotations aux amortissements et provisions |
|---|---|---|---|---|---|
| Produits Professionnels | 3 399,7 | 688,6 | 3 410,9 | 125,7 | 149,2 |
| Produits Grand Public | 11 993,4 | 2 417,1 | 9 462,2 | 659,8 | 534,4 |
| L'Oréal Luxe | 7 662,4 | 1 622,8 | 6 507,0 | 335,8 | 374,9 |
| Cosmétique Active | 1 860,7 | 431,5 | 1 101,2 | 56,3 | 60,6 |
| **TOTAL DES DIVISIONS** | **24 916,3** | **5 160,0** | **20 481,2** | **1 177,6** | **1 119,1** |
| Non alloué | | - 653,9 | 834,2 | 177,5 | 123,7 |
| **GROUPE** | **24 916,3** | **4 506,1** | **21 315,5** | **1 355,0** | **1 242,8** |

*(1) L'actif opérationnel comprend principalement les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles et corporelles, les clients, les stocks.*

L'actif opérationnel se raccorde comme suit aux bilans 2018, 2017 et 2016 :

| *En millions d'euros* | **2018** | 2017 | 2016 |
|---|---|---|---|
| **Actif opérationnel** | **23 373,2** | **21 636,7** | **21 315,5** |
| Actifs financiers non courants | 9 100,5 | 8 766,2 | 9 306,5 |
| Titres mis en équivalence | 9,0 | 1,1 | 1,0 |
| Impôts différés actifs | 572,7 | 530,3 | 548,3 |
| Autres éléments courants | 1 410,1 | 1 358,2 | 1 468,5 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 3 992,0 | 3 046,6 | 1 746,0 |
| **Actif non ventilé** | **15 084,3** | **13 702,4** | **13 070,3** |
| *Actif relatif à l'activité The Body Shop* | - | - | *1 244,4* |
| **TOTAL ACTIF** | **38 457,5** | **35 339,1** | **35 630,2** |

## 3.1.2. Informations par zone géographique

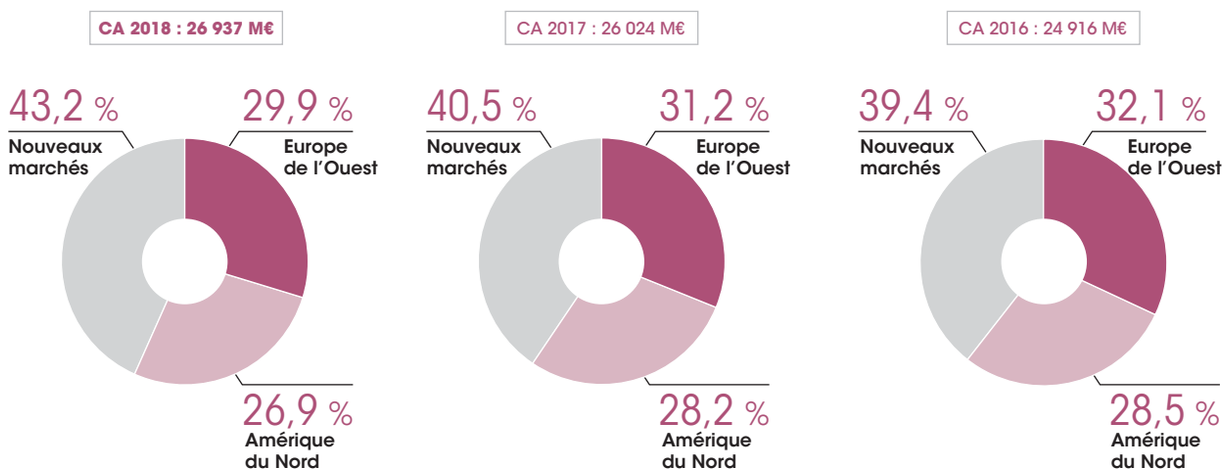
Toutes les informations sont présentées par zone d'implantation géographique des filiales.

### 3.1.2.1. Chiffre d'affaires consolidé par zone géographique

| | **2018** | | Croissance *(en %)* | | 2017 | | 2016 (1) (2) | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **En millions d'euros** | **Poids en %** | À données publiées | Hors effets monétaires | En millions d'euros | Poids en % | En millions d'euros | Poids en % |
| Europe de l'Ouest | 8 065,1 | 29,9 % | - 0,7 % | - 0,3 % | 8 125,3 | 31,2 % | 8 008,0 | 32,1 % |
| dont France | 2 424,1 | 9,0 % | - 0,8 % | - 0,8 % | 2 444,6 | 9,4 % | 2 467,4 | 9,9 % |
| Amérique du Nord | 7 234,3 | 26,9 % | - 1,6 % | 3,1 % | 7 350,5 | 28,2 % | 7 098,8 | 28,5 % |
| Nouveaux Marchés | 11 638,1 | 43,2 % | 10,3 % | 18,2 % | 10 547,8 | 40,5 % | 9 809,5 | 39,4 % |
| Asie, Pacifique | 7 405,6 | 27,5 % | 20,4 % | 25,3 % | 6 151,8 | 23,6 % | 5 635,4 | 22,6 % |
| Amérique Latine | 1 784,8 | 6,6 % | - 8,6 % | 7,2 % | 1 952,9 | 7,5 % | 1 838,0 | 7,4 % |
| Europe de l'Est | 1 754,2 | 6,5 % | 0,2 % | 9,2 % | 1 750,8 | 6,7 % | 1 571,5 | 6,3 % |
| Afrique, Moyen-Orient | 693,5 | 2,6 % | 0,2 % | 5,1 % | 692,4 | 2,7 % | 764,5 | 3,1 % |
| **GROUPE** | **26 937,4** | **100,0 %** | **3,5 %** | **8,0 %** | **26 023,7** | **100,0 %** | **24 916,3** | **100,0 %** |

*(1) Le chiffre d'affaires 2016 est présenté pour refléter les impacts des activités abandonnées (note 2.3.).*
*(2) Au 1er juillet 2016, l'activité du Travel Retail asiatique de la Division des Produits Grand Public, qui était précédemment comptabilisée en Europe de l'Ouest, a été rattachée à l'Asie Pacifique. Tous les historiques ont été retraités pour tenir compte de ce changement.*

L'évolution du chiffre d'affaires par zone géographique sur les 3 exercices se décline comme suit :



### 3.1.2.2. Ventilation du résultat d'exploitation des Divisions par zone géographique

| *En millions d'euros* | **2018** | 2017 | 2016 (1) (2) |
|---|---|---|---|
| Europe de l'Ouest | 1 682,5 | 1 860,4 | 1 831,5 |
| Amérique du Nord | 1 430,0 | 1 411,3 | 1 392,3 |
| Nouveaux Marchés | 2 562,5 | 2 143,6 | 1 936,2 |
| **TOTAL DES DIVISIONS** | **5 675,0** | **5 415,4** | **5 160,0** |
| Non alloué | - 753,1 | - 739,1 | - 653,9 |
| **GROUPE** | **4 922,0** | **4 676,3** | **4 506,1** |

*(1) Le résultat d'exploitation 2016 est présenté pour refléter les impacts des activités abandonnées (voir note 2.3.).*
*(2) Au 1er juillet 2016, l'activité du Travel Retail asiatique de la Division des Produits Grand Public, qui était précédemment comptabilisée en Europe de l'Ouest, a été rattachée à l'Asie, Pacifique. Tous les historiques ont été retraités pour tenir compte de ce changement.*

### 3.1.2.3. Ventilation de l'actif opérationnel et des investissements consolidés par zone géographique

| | **2018** | | 2017 | | 2016 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *En millions d'euros* | **Actif opérationnel** | **Investissements corporels et incorporels** | Actif opérationnel | Investissements corporels et incorporels | Actif opérationnel | Investissements corporels et incorporels |
| Europe de l'Ouest | 9 246,8 | 615,4 | 8 600,9 | 371,7 | 7 867,3 | 378,2 |
| Amérique du Nord | 7 317,6 | 293,9 | 6 929,2 | 346,9 | 7 017,2 | 399,0 |
| Nouveaux Marchés | 5 970,8 | 343,7 | 5 279,3 | 378,0 | 5 596,7 | 400,3 |
| Non alloué | 838,0 | 151,7 | 827,3 | 159,2 | 834,2 | 177,5 |
| **GROUPE** | **23 373,2** | **1 404,7** | **21 636,7** | **1 255,7** | **21 315,5** | **1 355,0** |
| *Actif relatif à l'activité The Body Shop* | - | - | - | *24,1* | *1 244,4* | *51,5* |
| **GROUPE (AVEC ACTIVITÉ THE BODY SHOP)** | **23 373,2** | **1 404,7** | **21 636,7** | **1 279,8** | **22 559,9** | **1 406,6** |

## 3.2. Dotations aux amortissements et Immobilisations corporelles

### 3.2.1. Dotations aux amortissements

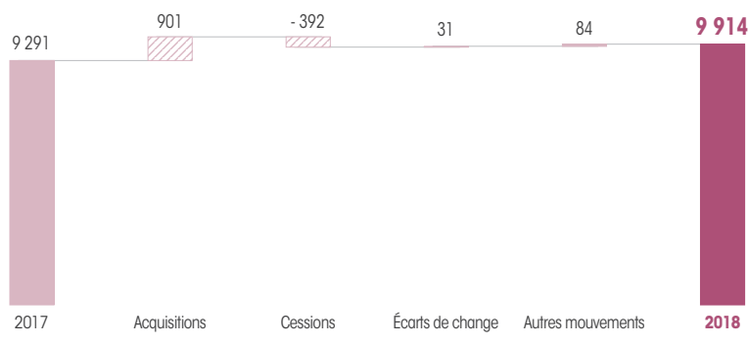
Les dotations aux amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles incluses dans les charges opérationnelles s'élèvent à 1 095,3 millions d'euros, 1 169,4 millions d'euros (1 147,6 millions d'euros, hors activité The Body Shop) et 1 028,4 millions d'euros (985,3 millions d'euros, hors activité The Body Shop) respectivement pour 2018, 2017 et 2016.

### 3.2.2. Immobilisations corporelles

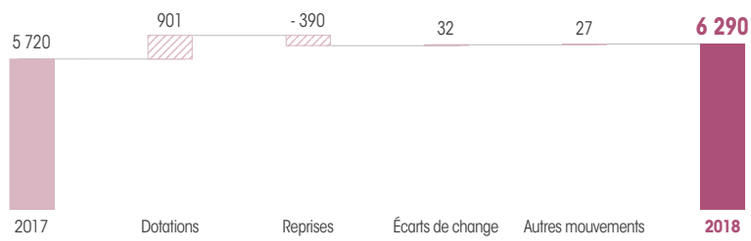
| *En millions d'euros*<br>***2018*** | 31.12.2017 | **Acquisitions/ Dotations** | **Cessions/ Reprises** | **Écarts de change** | **Autres mouvements** [1] | **31.12.2018** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Terrains et constructions | 2 161,7 | 43,9 | - 19,7 | - 5,6 | 78,7 | 2 259,2 |
| Installations techniques, matériel et outillage | 3 439,2 | 142,0 | - 77,8 | 4,9 | 76,8 | 3 585,1 |
| Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs | 1 981,6 | 345,5 | - 233,9 | 17,4 | 37,2 | 2 147,8 |
| Autres immobilisations corporelles et en-cours | 1 708,1 | 369,4 | - 60,9 | 14,4 | - 108,9 | 1 922,1 |
| **Valeurs brutes** | **9 290,7** | **900,8** | **- 392,2** | **31,2** | **83,9** | **9 914,3** |
| Terrains et constructions | 1 099,9 | 76,2 | - 19,7 | 2,1 | 11,5 | 1 169,9 |
| Installations techniques, matériel et outillage | 2 402,2 | 252,3 | - 78,2 | 8,6 | 0,8 | 2 585,7 |
| Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs | 1 369,9 | 410,9 | - 231,3 | 11,6 | - 1,7 | 1 559,4 |
| Autres immobilisations corporelles | 847,6 | 161,3 | - 60,6 | 9,6 | 16,8 | 974,7 |
| **Amortissements et provisions** | **5 719,6** | **900,6** | **- 389,8** | **31,9** | **27,4** | **6 289,7** |
| **IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES** | **3 571,1** | **0,1** | **- 2,4** | **- 0,7** | **56,5** | **3 624,6** |

*(1) Il s'agit essentiellement de l'incidence des variations du périmètre et des immobilisations en cours affectées dans les autres postes d'immobilisations.*

**Variation des immobilisations brutes**
*(en millions d'euros)*




**Variation des amortissements et provisions**
*(en millions d'euros)*




**Immobilisations corporelles nettes**
*(en millions d'euros)*

| *En millions d'euros*<br>2017 | 31.12.2016 | Acquisitions/ Dotations | Cessions/ Reprises | Écarts de change | Autres mouvements [1] | 31.12.2017 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Terrains et constructions | 2 254,7 | 69,5 | - 33,4 | - 91,0 | - 38,1 | 2 161,7 |
| Installations techniques, matériel et outillage | 3 423,3 | 185,1 | - 90,3 | - 160,4 | 81,4 | 3 439,2 |
| Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs | 2 073,3 | 424,8 | - 245,5 | - 148,6 | - 122,4 | 1 981,6 |
| Autres immobilisations corporelles et en-cours | 1 789,5 | 384,7 | - 103,2 | - 123,7 | - 239,1 | 1 708,1 |
| **Valeurs brutes** | **9 540,8** | **1 064,1** | **- 472,4** | **- 523,7** | **- 318,2** | **9 290,7** |
| Terrains et constructions | 1 163,4 | 77,2 | - 32,1 | - 37,5 | - 71,2 | 1 099,9 |
| Installations techniques, matériel et outillage | 2 328,5 | 268,7 | - 88,2 | - 102,4 | - 4,5 | 2 402,2 |
| Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs | 1 412,8 | 409,4 | - 245,0 | - 97,7 | - 109,5 | 1 369,9 |
| Autres immobilisations corporelles | 879,2 | 164,8 | - 102,3 | - 61,5 | - 32,6 | 847,6 |
| **Amortissements et provisions** | **5 783,9** | **920,1** | **- 467,6** | **- 299,1** | **- 217,8** | **5 719,6** |
| **IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES** | **3 756,9** | **144,0** | **- 4,8** | **- 224,6** | **- 100,4** | **3 571,1** |

*(1) Il s'agit essentiellement de l'incidence des variations du périmètre et des immobilisations en cours affectées dans les autres postes d'immobilisations.*

| *En millions d'euros*<br>2016 | 31.12.2015 | Acquisitions/ Dotations | Cessions/ Reprises | Écarts de change | Autres mouvements [1] | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Terrains et constructions | 2 223,4 | 70,9 | - 84,3 | - 9,5 | 54,3 | 2 254,7 |
| Installations techniques, matériel et outillage | 3 204,0 | 219,9 | - 121,8 | 29,9 | 91,4 | 3 423,3 |
| Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs | 1 896,5 | 410,7 | - 287,5 | 13,5 | 40,1 | 2 073,3 |
| Autres immobilisations corporelles et en-cours | 1 579,2 | 494,6 | - 110,5 | 22,8 | - 196,6 | 1 789,5 |
| **Valeurs brutes** | **8 903,1** | **1 196,0** | **- 604,1** | **56,7** | **- 10,9** | **9 540,8** |
| Terrains et constructions | 1 154,9 | 78,6 | - 73,1 | - 0,5 | 3,5 | 1 163,4 |
| Installations techniques, matériel et outillage | 2 196,3 | 250,6 | - 118,8 | 27,0 | - 26,7 | 2 328,5 |
| Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs | 1 320,0 | 375,3 | - 287,2 | 4,8 | - | 1 412,8 |
| Autres immobilisations corporelles | 828,5 | 142,3 | - 110,0 | 7,6 | 10,9 | 879,2 |
| **Amortissements et provisions** | **5 499,6** | **846,8** | **- 589,1** | **38,9** | **- 12,4** | **5 783,9** |
| **IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES** | **3 403,5** | **349,2** | **- 15,0** | **17,8** | **1,4** | **3 756,9** |

*(1) Il s'agit essentiellement de l'incidence des variations du périmètre et des immobilisations en cours affectées dans les autres postes d'immobilisations.*

Les immobilisations corporelles comprennent des contrats de location-financement pour les montants suivants :

| *En millions d'euros* | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|
| Terrains et constructions | 11,2 | 10,7 | 56,7 |
| Installations techniques, matériel et outillage | - | - | - |
| Autres immobilisations corporelles et en-cours | 22,4 | 21,3 | 25,1 |
| **Valeurs brutes** | **33,6** | **32,0** | **81,8** |
| Amortissements | 22,4 | 19,6 | 51,1 |
| **Valeurs nettes** | **11,2** | **12,5** | **30,7** |

## 3.3. Stocks – Clients – Autres actifs courants

### 3.3.1. Stocks

| *En millions d'euros* | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|
| Produits finis et marchandises | 2 599,5 | 2 302,2 | 2 446,4 |
| Matières premières, articles de conditionnement et en cours | 594,3 | 507,4 | 550,3 |
| **Valeurs brutes** | **3 193,8** | **2 809,6** | **2 996,8** |
| Provisions pour dépréciation | 371,9 | 315,0 | 298,2 |
| **Stocks et en-cours nets** | **2 821,9** | **2 494,6** | **2 698,6** |

### 3.3.2. Créances clients

| *En millions d'euros* | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|
| Valeur brute | 4 032,7 | 3 969,8 | 3 993,4 |
| Provisions pour dépréciation | 49,4 | 46,4 | 51,6 |
| **Valeur nette** | **3 983,2** | **3 923,4** | **3 941,8** |

Les créances clients ont une échéance inférieure à un an. Les dépréciations des créances commerciales tiennent compte du niveau de pertes attendues du portefeuille client dès l'initiation de la créance. Par ailleurs, sauf exception lorsque les conditions locales ne le permettent pas, le Groupe a une couverture d'assurance sur ses filiales.

En conséquence, le risque de non-recouvrement des créances clients est minimisé d'autant, ce que traduit le niveau de provisionnement qui reste inférieur à 2 % des créances brutes à fin 2018.

### 3.3.3. Autres actifs courants

| *En millions d'euros* | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|
| Créances fiscales (hors impôts sur les bénéfices) et sociales | 617,9 | 546,2 | 548,6 |
| Charges constatées d'avance | 338,5 | 295,8 | 312,0 |
| Instruments dérivés | 175,6 | 240,5 | 254,2 |
| Actifs financiers courants | 23,1 | 23,6 | 49,5 |
| Autres actifs courants | 354,0 | 287,7 | 256,1 |
| **TOTAL** | **1 509,1** | **1 393,8** | **1 420,4** |

## 3.4. Autres passifs courants

| En millions d'euros | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|
| Dettes sociales et fiscales (hors impôts sur les bénéfices) | 1 406,6 | 1 268,8 | 1 301,1 |
| Clients créditeurs | 1 026,0 | 944,6 | 855,0 |
| Dettes sur immobilisations | 279,9 | 178,5 | 196,5 |
| Instruments dérivés | 182,5 | 190,5 | 330,4 |
| Autres passifs courants | 243,9 | 241,5 | 171,4 |
| **TOTAL** | **3 138,9** | **2 823,9** | **2 854,4** |

## 3.5. Variations du besoin en fonds de roulement lié à l'activité

Elles s'élèvent à 113,8 millions d'euros, 261,1 millions d'euros et 4,3 millions d'euros respectivement pour l'exercice 2018, 2017 et 2016 et se ventilent de la façon suivante :

| *En millions d'euros* | **2018** | 2017 | 2016 |
|---|---|---|---|
| Stocks | - 292,8 | - 82,6 | - 196,4 |
| Clients | - 83,1 | - 266,7 | - 238,4 |
| Fournisseurs | 392,9 | 317,1 | 169,9 |
| Autres créances et dettes | 96,8 | 293,3 | 269,2 |
| **TOTAL** | **113,8** | **261,1** | **4,3** |

# NOTE 4 Autres produits et charges opérationnels

## PRINCIPES COMPTABLES

### Autres produits et charges

Le poste *Autres produits et charges* inclut les résultats sur cessions des immobilisations corporelles et incorporelles, les dépréciations d'actifs, les coûts de restructuration, ainsi que les éléments relatifs à des produits et charges opérationnels bien identifiés, non récurrents et significatifs au niveau de la performance consolidée.

Le coût des opérations de restructuration est intégralement provisionné dès lors qu'il résulte d'une obligation du Groupe, vis-à-vis de tiers, ayant pour origine la décision prise par l'organe compétent et matérialisée avant la date de clôture par l'annonce de cette décision aux tiers concernés. Ce coût correspond essentiellement aux indemnités de licenciement, aux préretraites, aux coûts des préavis non effectués et coûts de formation des personnes devant partir et aux autres coûts liés aux fermetures de sites. Les mises au rebut d'immobilisations, dépréciations de stocks et autres actifs, liées directement à des mesures de restructuration, sont également comptabilisées dans les coûts de restructuration.

### Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel se calcule à partir du résultat d'exploitation et intègre les autres produits et charges tels que les résultats sur cessions des immobilisations corporelles et incorporelles, les dépréciations d'actifs et les coûts de restructuration.

Ce poste se décline comme suit :

| *En millions d'euros* | **2018** | 2017 | 2016 |
|---|---|---|---|
| Plus ou moins-values de cession d'actifs corporels et incorporels (1) | 2,7 | 3,9 | 16,2 |
| Dépréciation des actifs corporels et incorporels (2) | - | - | - 447,2 |
| Coûts de restructuration (3) | - 85,1 | - 262,5 | - 99,3 |
| Autres (4) | - 12,3 | - 17,8 | - 11,0 |
| **TOTAL** | **- 94,7** | **- 276,3** | **- 541,3** |

*(1) Dont en 2016, 17,7 millions d'euros de plus-value de cession immobilière de bâtiments situés en région parisienne en lien avec le regroupement géographique des Affaires France.*

*(2) En 2016, la marque et l'écart d'acquisition de Magic pour respectivement 49,0 millions d'euros (36,7 millions d'euros après impôt) et 162,7 millions d'euros ainsi que l'écart d'acquisition de Clarisonic pour 235,5 millions d'euros (note 7).*

*(3) Dont :*
- *en 2018, le plan mondial de transformation de la Division Produits Professionnels pour 15,6 millions d'euros, la réorganisation du Brésil pour 26,8 millions d'euros, divers projets de restructuration des forces commerciales et structures opérationnelles en Europe de l'Ouest pour 19,3 millions d'euros, la rationalisation de la production et le recentrage de la distribution de la marque Decléor pour 12,1 millions d'euros ainsi que la fermeture de l'usine de production des masques de Canton en Chine pour 6,0 millions d'euros et l'arrêt de diverses marques sélectives en Malaisie et à Singapour pour 4,6 millions d'euros ;*
- *en 2017, le recentrage de la distribution de Clarisonic pour 10,0 millions d'euros, l'arrêt de diverses marques des Divisions Sélectives dans les pays où elles sont dilutives pour 26,4 millions d'euros, la réorganisation des activités au Brésil pour faire face au contexte économique difficile pour 50,3 millions d'euros, la réorganisation des structures informatiques en Europe pour 9,2 millions d'euros ainsi que divers projets de rationalisation des forces de ventes et des structures opérationnelles et administratives en Europe de l'Ouest pour 29,4 millions d'euros, la restructuration des activités de la Division Produits Grand Public en Chine pour 58,2 millions d'euros, le regroupement des Directions « Marketing Internationales » des Divisions Sélectives mondiales sur un même site pour 33,9 millions d'euros, le lancement d'un plan mondial de transformation de la Division de Produits Professionnels pour 21,8 millions d'euros, la mutualisation des activités comptables dans plusieurs zones géographiques pour 7,7 millions d'euros, ainsi que la suite de la réorganisation des Affaires France des quatre Divisions pour 12,4 millions d'euros ;*
- *en 2016, le regroupement des Affaires France des quatre Divisions sur un même site et la réorganisation associée pour 45,4 millions d'euros, le regroupement des Opérations et de la Recherche et Innovation sur un même site pour 3,5 millions d'euros, le redimensionnement des filiales en Allemagne et en Suisse pour 12,1 millions d'euros, l'arrêt de la marque Matrix au Brésil pour 4,3 millions d'euros, la réorganisation de la distribution de NYX Professional Makeup pour 3,8 millions d'euros, l'intégration des fonctions support de Magic avec celles de L'Oréal China et la réorganisation de la distribution Magic pour 27,2 millions d'euros et la rationalisation de la production des produits Clarisonic pour 5,2 millions d'euros.*

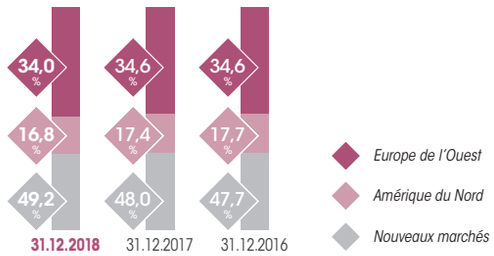
*(4) Dont :*
- *en 2018, les frais relatifs aux acquisitions pour 17,3 millions d'euros ainsi que le réajustement à la baisse de l'earn-out d'Atelier Cologne pour - 3,8 millions d'euros ;*
- *en 2017, les frais relatifs aux acquisitions pour 12,9 millions d'euros, ainsi qu'une régularisation du bilan d'ouverture d'Atelier Cologne pour 4,5 millions d'euros ;*
- *en 2016, les reprises de provisions pour risques constatées au bilan d'ouverture de NYX Professional Makeup, Magic et Niely, lors de l'acquisition, pour 6,9 millions d'euros compensées par les frais relatifs aux acquisitions pour 20,3 millions d'euros.*

# NOTE 5 Effectifs, frais de personnel et avantages au personnel

## 5.1. Effectifs

| | 31.12.2018 | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|
| Europe de l'Ouest | 29 256 | 28 555 | 27 579 |
| Amérique du Nord | 14 443 | 14 363 | 14 118 |
| Nouveaux Marchés | 42 331 | 39 688 | 38 044 |
| **TOTAL** (1) (2) | **86 030** | **82 606** | **79 741** |

*(1) Hors effectif des sociétés mises en équivalence.*
*(2) Hors effectif de l'activité The Body Shop qui s'élevait à 9 590 salariés en 2016.*




## 5.2. Frais de personnel

| *En millions d'euros* | 2018 | 2017 | 2016 |
|---|---|---|---|
| **Frais de personnel (charges sociales incluses)** (1) (2) | **5 634,1** | **5 433,5** | **5 182,6** |

*(1) Hors effectif des sociétés mises en équivalence*
*(2) Hors frais de personnel relatifs à l'activité The Body Shop qui s'élevaient à 255,3 millions d'euros en 2016.*

Les frais de personnel incluent les coûts des charges de retraite (hors composante financière), les rémunérations liées aux stock-options et actions gratuites ainsi que les impôts et taxes sur rémunérations.

## 5.3. Rémunération des dirigeants

Les charges enregistrées au titre des rémunérations et avantages assimilés accordés au Comité de Direction et au Conseil d'Administration se ventilent comme suit :

| *En millions d'euros* | 2018 | 2017 | 2016 |
|---|---|---|---|
| Jetons de présence | 1,3 | 1,3 | 1,2 |
| Salaires et avantages en nature y compris charges sociales | 34,4 | 32,3 | 29,9 |
| Charges de retraite | 10,0 | 9,7 | 15,6 |
| Charges de stock-options et actions gratuites | 24,6 | 26,1 | 24,1 |
| Éléments exceptionnels | 3,2 | - | - |

Le nombre des dirigeants, membres du Comité de Direction, est de 16 membres au 31 décembre 2018 contre 15 membres au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016.

## 5.4. Avantages postérieurs à l'emploi, indemnités de fin de carrière et autres avantages à long terme

### PRINCIPES COMPTABLES

Le Groupe participe, selon les lois et usages de chaque pays, à des régimes de retraite, d'aménagement de fin de carrière ainsi qu'à des régimes accordant d'autres avantages aux salariés.

Pour les régimes de base et autres régimes à cotisations définies, le Groupe comptabilise en charges les cotisations à payer lorsqu'elles sont dues et aucune provision n'est comptabilisée, le Groupe n'étant pas engagé au-delà des cotisations versées.

Pour les régimes à prestations définies, les caractéristiques des régimes en vigueur au sein du Groupe sont les suivantes :

- en France, les obligations conventionnelles prévoient des indemnités de fin de carrière spécifiques. Par ailleurs, il a été mis en place un régime de congé de fin de carrière ainsi qu'un régime de retraite à prestations définies. Il existe de plus dans certaines sociétés du Groupe une couverture médicale partiellement prise en charge par le Groupe et bénéficiant aux retraités. Ces engagements font l'objet d'une couverture financière externe partielle ;
- à l'étranger, lorsqu'il existe des régimes de retraites ou d'autres engagements spécifiques à prestations définies, les engagements actuariels correspondants, nets des fonds capitalisés affectés à leur couverture, sont également pris en charge.

La charge comptabilisée en résultat au cours de l'exercice intègre :

- les droits supplémentaires acquis par les salariés au cours de cet exercice ;
- l'incidence des modifications éventuelles de régimes sur les années antérieures ou de nouveaux régimes ;
- la variation de l'actualisation des droits existant en début d'exercice, compte tenu de l'écoulement de l'année ;
- le produit des fonds externes calculé sur la base du taux d'actualisation de l'obligation.

Ces deux derniers éléments représentent la composante financière de la charge de retraite. Cette dernière est ainsi présentée dans le Résultat financier dans la rubrique *Autres produits et charges financiers*.

Pour déterminer la valeur actualisée de l'obligation au titre de chaque régime, le Groupe utilise la méthode rétrospective avec projection de salaire de fin de carrière selon la méthode dite des unités de crédit projetées. La valorisation des engagements et des actifs de couverture est effectuée chaque année et tient compte, notamment pour la valorisation des engagements, de l'ancienneté, de l'espérance de vie, du taux de rotation du personnel par catégorie ainsi que des hypothèses économiques telles que taux d'inflation et taux d'actualisation.

La méthode de calcul utilisée pour les exercices 2016 et antérieurs consiste à actualiser les flux des différents régimes sur la base d'un taux unique. Compte tenu de la baisse significative des taux au cours des dernières années, le Groupe a utilisé depuis 2017 une approche granulaire simplifiée pour le calcul du coût des services rendus au cours de l'exercice. Cette approche simplifiée consiste à utiliser deux taux d'actualisation distincts pour le calcul de l'engagement et le coût des services rendus basés sur les durations des flux futurs de chacun de ces éléments. Ce changement n'affecte pas le calcul de l'engagement global mais a eu pour effet de réduire le coût des services rendus essentiellement pour les États-Unis et la France en 2017 et en 2018 en raison de durations supérieures à celles de l'engagement et la pente de la courbe des taux dans ces pays. La charge financière continue d'être calculée en appliquant le taux d'actualisation de l'engagement aux obligations, aux actifs ainsi que le taux d'intérêt différencié au coût des services rendus au cours de l'exercice.

Les pertes et gains actuariels pour les régimes à prestations définies postérieurs à l'emploi sont comptabilisés en capitaux propres.

Les écarts actuariels constatés sur les autres avantages tels que jubilés, médailles… sont immédiatement comptabilisés au compte de résultat.

La dette relative à l'engagement net de la Société concernant le personnel est constatée au passif du bilan, dans la rubrique *Provisions pour retraites et autres avantages*.

Les hypothèses utilisées pour le calcul des engagements tiennent compte des conditions économiques propres à chaque pays ou société du Groupe. Les principales hypothèses moyennes pondérées se déclinent comme suit pour le Groupe :

| *En %* | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|
| Taux d'actualisation (engagement) | 2,6 % | 2,2 % | 2,4 % |
| Taux d'actualisation (coût services rendus)* | 2,9 % | 2,5 % | 2,4 % |
| Taux de progression des salaires | 3,6 % | 3,6 % | 3,9 % |

* *Utilisés pour le coût des services rendus de l'exercice suivant.*

| | **31.12.2018** | | | 31.12.2017 | | | 31.12.2016 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Taux initial** | **Taux final** | **Application du taux final** | Taux initial | Taux final | Application du taux final | Taux initial | Taux final | Application du taux final |
| Taux d'évolution des coûts médicaux | 5,7 % | 4,2 % | 2023 | 5,7 % | 4,2 % | 2023 | 5,7 % | 4,2 % | 2021 |

Les taux d'actualisation retenus sont obtenus par référence au taux de rendement des obligations des émetteurs privés, de très bonne qualité de signature, de maturité correspondant à celle de l'engagement.

Le niveau de qualité retenu est apprécié par référence à la notation minimale AA-/Aa3 auprès de l'une des trois principales agences de notation financière.

Les taux d'actualisation se déclinent comme suit par zone géographique :

| *En %* | **2018** | 2017 | 2016 |
|---|---|---|---|
| **Moyenne pondérée tous pays sur base de l'engagement** | **2,6 %** | **2,2 %** | **2,4 %** |
| Dont : | | | |
| Zone euro | | | |
| Taux d'actualisation (engagement) (1) | 1,9 % | 1,6 % | 1,8 % |
| Taux d'actualisation (coût services rendus) * | 2,1 % | 1,9 % | 1,8 % |
| États-Unis | | | |
| Taux d'actualisation (engagement) | 4,0 % | 3,3 % | 3,5 % |
| Taux d'actualisation (coût services rendus) * | 4,3 % | 3,5 % | 3,5 % |
| Royaume-Uni | | | |
| Taux d'actualisation (engagement) | 2,8 % | 2,5 % | 2,5 % |
| Taux d'actualisation (coût services rendus) * | 2,8 % | 2,5 % | 2,5 % |

*(1) La moyenne pondérée résulte pour 2018 d'un taux d'actualisation de 2,0 % pour les régimes de rente d'une duration moyenne de 19,1 ans et d'un taux de 1,6 % pour les régimes de capitaux d'une duration moyenne de 12,0 ans.*
* *Utilisés pour le coût des services rendus de l'exercice suivant.*

Une baisse de 50 points de base des taux d'actualisation entraînerait une augmentation des engagements de 194,0 millions d'euros sur la zone euro, de 55,7 millions d'euros sur les États-Unis et de 69,9 millions d'euros sur le Royaume-Uni.

Les taux de rendement prospectif des actifs de couverture sont alignés sur les taux d'actualisation.

Les actifs de couverture sont investis à la clôture de la façon suivante :

| *En %* | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|
| Actions (1) | 33,1 % | 42,1 % | 38,5 % |
| Obligations | 57,8 % | 49,3 % | 54,0 % |
| Immobilier (2) | 5,3 % | 4,4 % | 4,1 % |
| Placements monétaires | 1,2 % | 2,6 % | 1,7 % |
| Divers | 2,6 % | 1,7 % | 1,7 % |
| **TOTAUX** | **100 %** | **100 %** | **100 %** |

*(1) Dont actions L'Oréal : néant.*
*(2) Dont locaux occupés par l'entreprise : néant.*

La répartition des actifs de couverture doit respecter des limites de placement entre les différentes catégories d'actifs et répondre à des critères de notation minimum pour les placements monétaires et les obligations.

Les variations durant les exercices 2018, 2017 et 2016 s'analysent comme suit :

| *En millions d'euros* | Dette actuarielle | Actifs de couverture | Provisions au bilan |
|---|---|---|---|
| **Solde au 31 décembre 2015** | **4 254,7** | **- 3 447,5** | **807,2** |
| Coûts des services rendus au cours de la période | 173,4 | - | 173,4 |
| Effet de l'actualisation | 128,5 | - | 128,5 |
| Rendement attendu des fonds | - | - 108,2 | - 108,2 |
| Droits passés : créations/modifications de régimes | 2,8 | - | 2,8 |
| Réductions de régimes | - 20,5 | - | - 20,5 |
| Liquidations de régimes | - | - | - |
| Prestations versées | - 187,5 | 125,4 | - 62,1 |
| Cotisations versées | 6,4 | - 234,1 | - 227,7 |
| Écarts actuariels | 126,5 | - 125,2 | 1,3 |
| Effet de la variation des taux de change | - 41,3 | 58,0 | 16,7 |
| Autres mouvements (1) | 33,8 | - 33,4 | 0,4 |
| **Solde au 31 décembre 2016** | **4 476,8** | **- 3 765,1** | **711,8** |
| Coûts des services rendus au cours de la période | 170,2 | - | 170,2 |
| Effet de l'actualisation | 105,0 | - | 105,0 |
| Rendement attendu des fonds | - | - 88,6 | - 88,6 |
| Droits passés : créations/modifications de régimes | 2,2 | - | 2,2 |
| Réductions de régimes | - 20,8 | - | - 20,8 |
| Liquidations de régimes | - 94,8 | 96,1 | 1,3 |
| Prestations versées | - 192,6 | 131,1 | - 61,5 |
| Cotisations versées | 6,6 | - 210,1 | - 203,5 |
| Écarts actuariels | - 37,9 | - 242,1 | - 280,0 |
| Effet de la variation des taux de change | - 187,8 | 153,8 | - 34,0 |
| Autres mouvements | - 5,1 | 5,0 | - 0,2 |
| **Solde au 31 décembre 2017** | **4 221,7** | **- 3 919,8** | **301,9** |
| Coûts des services rendus au cours de la période | 168,0 | - | 168,0 |
| Effet de l'actualisation | 96,6 | - | 96,6 |
| Rendement attendu des fonds | - | - 88,7 | - 88,7 |
| Droits passés : créations/modifications de régimes | 2,2 | - | 2,2 |
| Réductions de régimes | - 24,4 | - | - 24,4 |
| Liquidations de régimes | - 1,5 | 1,3 | - 0,2 |
| Prestations versées | - 189,3 | 138,5 | - 50,7 |
| Cotisations versées | 5,1 | - 85,8 | - 80,8 |
| Écarts actuariels | - 172,1 | 230,5 | 58,5 |
| Effet de la variation des taux de change | 43,1 | - 36,9 | 6,2 |
| Autres mouvements | - 5,2 | 5,4 | 0,2 |
| **SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2018** | **4 144,4** | **- 3 755,5** | **388,9** |

*(1) Dont en 2016, la modification d'un des régimes de retraite en Allemagne, passant d'un régime à cotisations définies à un régime à prestations définies pour 40,5 millions d'euros, à la suite de la baisse des taux d'intérêts.*

La valeur actuelle totale des engagements se ventile comme suit entre les plans totalement ou partiellement financés et ceux non couverts par des actifs financiers :

| *En millions d'euros* | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|
| Valeur actuelle des engagements partiellement ou totalement couverts par des actifs financiers | 3 755,6 | 3 843,2 | 4 049,3 |
| Valeur de marché des fonds investis | 3 755,5 | 3 919,8 | 3 765,1 |
| Position nette des engagements partiellement ou totalement financés | 0,1 | - 76,6 | 284,2 |
| Valeur actuelle des engagements totalement non couverts par des actifs financiers | 388,8 | 378,5 | 427,5 |

Les coûts de retraite pris en charges sont inclus avec les frais de personnel en exploitation et en charge financière pour leur composante financière et se décomposent comme suit :

| *En millions d'euros* | **2018** | 2017 | 2016 [1] |
|---|---|---|---|
| Coûts des services rendus au cours de l'exercice | 168,0 | 170,2 | 173,4 |
| Effet de l'actualisation des droits acquis | 96,6 | 105,0 | 128,5 |
| Rendement attendu des fonds | - 88,7 | - 88,6 | - 108,2 |
| Créations/modifications de régimes | 2,2 | 2,2 | 2,8 |
| Réductions de régimes | - 24,4 | - 20,8 | - 20,5 |
| Liquidations de régimes | - 0,2 | 1,3 | - |
| **TOTAL** | **153,6** | **169,2** | **176,0** |

*(1) Y compris The Body Shop.*

Les cotisations dues aux caisses de retraites au titre des régimes à cotisations définies pour les exercices 2018, 2017 et 2016 se sont élevées respectivement à 468,2 millions d'euros, 463,1 millions d'euros et 463,1 millions d'euros (435,6 millions d'euros hors activité The Body Shop).

L'évolution de 1 % du taux d'augmentation tendancielle des coûts médicaux se traduirait par les effets suivants :

| *En millions d'euros* | Augmentation de 1 % | Diminution de 1 % |
|---|---|---|
| Dette actuarielle | 10,2 | - 8,5 |
| Charge normale et charge d'intérêts | 0,4 | - 0,3 |

L'historique des pertes et gains actuariels se décline comme suit :

| *En millions d'euros*<br>**2018** | **Dette actuarielle** | **Actifs de couverture** | **Provisions au bilan** |
|---|---|---|---|
| Écarts actuariels liés à l'expérience | 124,2 | 230,5 | 354,7 |
| Écarts actuariels démographiques | - 35,3 | - | - 35,3 |
| Écarts actuariels financiers | - 261,0 | - | - 261,0 |
| **TOTAL** | **- 172,1** | **230,5** | **58,5** |

| *En millions d'euros*<br>2017 | Dette actuarielle | Actifs de couverture | Provisions au bilan |
|---|---|---|---|
| Écarts actuariels liés à l'expérience | - 31,7 | - 242,1 | - 273,8 |
| Écarts actuariels démographiques | - 15,1 | - | - 15,1 |
| Écarts actuariels financiers | 9,0 | - | 9,0 |
| **TOTAL** | **- 37,9** | **- 242,1** | **- 280,0** |

| *En millions d'euros*<br>2016 | Dette actuarielle | Actifs de couverture | Provisions au bilan |
|---|---|---|---|
| Écarts actuariels liés à l'expérience | - 55,5 | - 125,2 | - 180,7 |
| Écarts actuariels démographiques | - 9,1 | - | - 9,1 |
| Écarts actuariels financiers | 191,1 | - | 191,1 |
| **TOTAL** | **126,5** | **- 125,2** | **1,3** |

## 5.5. Options de souscription ou d'achat d'actions – Actions gratuites

### PRINCIPES COMPTABLES

Conformément aux prescriptions de la norme IFRS 2 « Paiement en actions », la valeur des options ou actions gratuites accordées calculée à la date d'attribution des droits est comptabilisée en charges sur la période d'acquisition des droits, généralement 5 ans pour les options et 4 ans pour les actions gratuites.

La juste valeur des stock-options est déterminée sur la base du modèle de *Black & Scholes*. Ce dernier prend en compte les caractéristiques du plan telles que prix d'exercice et période d'exercice, les données de marché lors de l'attribution telles que taux sans risque, cours de l'action, volatilité, dividendes attendus et une hypothèse comportementale des bénéficiaires.

La juste valeur des actions gratuites correspond à la valeur de l'action au jour de l'attribution sous déduction de l'hypothèse de distribution de dividendes pendant la période d'acquisition. Pour les résidents français, pour les plans antérieurs au 1er janvier 2016, la période de conservation de 2 ans supplémentaires a donné lieu à la valorisation d'un coût d'illiquidité sur la base d'un taux de prêt consenti au salarié équivalent au taux que consentirait une banque à un particulier de profil financier moyen.

L'impact sur le résultat de la période de l'application de la norme IFRS 2 est pris en compte sur la ligne du compte de résultat *Frais commerciaux et administratifs* globalement au niveau du Groupe et n'est pas alloué aux Divisions ni aux zones géographiques.

### a) Options de souscription ou d'achat d'actions

Le tableau ci-après récapitule les données relatives aux plans d'options en vigueur au 31 décembre 2018.

| Date d'attribution | Nombre d'options | Nombre d'options non exercées | Période d'exercice de | Période d'exercice à | Prix d'exercice |
|---|---|---|---|---|---|
| 25.03.2009 | 3 650 000 | 113 078 | 26.03.2014 | 25.03.2019 | 50,11 € |
| 27.04.2010 | 4 200 000 | 724 851 | 28.04.2015 | 27.04.2020 | 80,03 € |
| 22.04.2011 | 1 470 000 | 475 872 | 23.04.2016 | 22.04.2021 | 83,19 € |

Tous ces plans ont une période d'exercice de 5 ans et ne comportent pas de conditions de performance, à l'exception du plan du 22 avril 2011 pour sa totalité et des plans du 27 avril 2010 et du 25 mars 2009 pour les membres du Comité de Direction. Les conditions de performance pour ces plans sont définitivement réalisées.

La juste valeur des options est déterminée sur la base du modèle de *Black & Scholes* selon les hypothèses suivantes :

| | Option de souscription mars 2009 | Option de souscription avril 2010 | Option de souscription avril 2011 |
|---|---|---|---|
| Taux de rendement sans risque | 3,15 % | 2,83 % | 3,42 % |
| Durée de vie attendue | 7 ans | 7 ans | 8 ans |
| Volatilité attendue | 31,95 % | 23,53 % | 22,60 % |
| Dividendes attendus | 2,83 % | 1,86 % | 2,10 % |
| Cours de l'action | 50,94 € | 80,50 € | 85,68 € |
| Prix d'exercice | 50,11 € | 80,03 € | 83,19 € |
| Juste valeur | 12,16 € | 17,17 € | 18,58 € |

La volatilité attendue est égale à la volatilité implicite des options cotées sur le Monep aux dates d'attribution. Afin d'atténuer les effets des phénomènes atypiques, la volatilité retenue correspond à la moyenne entre la volatilité implicite en date d'attribution et la volatilité historique sur la durée de vie attendue de l'option. La durée de vie attendue tient compte des hypothèses comportementales des bénéficiaires.

Les données relatives à la totalité des plans d'options sur actions au cours des exercices 2016, 2017 et 2018 sont récapitulées ci-dessous :

| | 31.12.2018 | | 31.12.2017 | | 31.12.2016 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Nombre d'options** | **Prix moyen d'exercice pondéré** | Nombre d'options | Prix moyen d'exercice pondéré | Nombre d'options | Prix moyen d'exercice pondéré |
| **Nombre d'options non levées en début de période** | **2 233 775** | **76,43 €** | **3 798 051** | **77,04 €** | **5 933 374** | **77,61 €** |
| ◆ Options attribuées | - | | - | | - | |
| ◆ Options exercées | - 919 474 | 73,32 € | - 1 509 576 | 78,40 € | - 2 080 123 | 78,65 € |
| ◆ Options caduques | - 500 | | - 54 700 | | - 55 200 | |
| **Nombre d'options non levées en fin de période** | **1 313 801** | **78,60 €** | **2 233 775** | **76,43 €** | **3 798 051** | **77,04 €** |
| Dont : | | | | | | |
| ◆ nombre d'options exerçables en fin de période | 1 313 801 | 78,60 € | 2 233 775 | 76,43 € | 3 798 051 | 77,04 € |
| ◆ options caduques en fin de période | - | | - | | - | |

Le cours moyen pondéré de l'action s'élève à 197,19 euros, 181,49 euros et 163,04 euros respectivement pour l'exercice 2018, 2017 et 2016.

La charge totale comptabilisée en 2016 s'est élevée à 1,6 million d'euros. Il n'y a plus de charge au titre des plans de stock-options en 2018 comme en 2017.

4

## b) Actions gratuites

Le tableau ci-après récapitule les données relatives aux plans d'actions gratuites dont la date d'acquisition est postérieure au 1er janvier 2016.

| Date d'attribution | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Plans de souscription | Plans d'achat | Date d'acquisition | Nombre d'actions octroyées | Nombre d'actions émises/remises | Nombre d'actions non acquises définitivement |
| | 17.04.2012 | 18.04.2016 | 1 325 050 | 1 233 900 | |
| | 26.04.2013 | 27.04.2017 | 1 057 820 | 988 180 | |
| 17.04.2014 | | 18.04.2018 | 1 068 565 | 994 815 | - |
| 22.04.2015 | | 23.04.2019 | 860 150 | 675 | 809 150 |
| 20.04.2016 | | 21.04.2020 | 906 100 | 125 | 874 225 |
| 20.04.2017 | | 21.04.2021 | 906 000 | - | 888 050 |
| 17.04.2018 | | 18.04.2022 | 931 000 | - | 927 700 |

S'agissant de l'attribution conditionnelle d'actions, les plans prévoient une période d'acquisition de 4 ans au terme de laquelle l'acquisition est effective et définitive, sous réserve du respect des conditions du plan. Au terme de cette période d'acquisition, s'ajoute une période de conservation de 2 ans pour les résidents français, pour les plans antérieurs au 1er janvier 2016, pendant laquelle les actions sont incessibles.

Les conditions de performance concernent pour les plans du 17 avril 2018, 20 avril 2017, 20 avril 2016 et 22 avril 2015 :

- à hauteur de 50 % des actions attribuées, la croissance – par rapport à celle d'un panel de concurrents – du chiffre d'affaires cosmétique comparable des exercices :
  - 2019, 2020 et 2021 pour le plan 2018,
  - 2018, 2019 et 2020 pour le plan 2017,
  - 2017, 2018 et 2019 pour le plan 2016,
  - 2016, 2017 et 2018 pour le plan 2015 ;
- à hauteur de 50 % des actions attribuées, l'évolution sur la même période du résultat d'exploitation consolidé du Groupe.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices :

- 2019, 2020 et 2021 pour le plan 2018 ;
- 2018, 2019 et 2020 pour le plan 2017 ;
- 2017, 2018 et 2019 pour le plan 2016 ;
- 2016, 2017 et 2018 pour le plan 2015 ;

et l'utilisation d'un barème d'attribution prédéfini en fonction du pourcentage de performance atteint. Aucune condition de performance ne s'applique jusqu'à un talon de 200 actions.

Les plans du 17 avril 2012, du 26 avril 2013 et du 17 avril 2014 ont été définitivement attribués par l'émission respectivement de 1 230 850 actions le 18 avril 2016, 986 220 actions le 27 avril 2017 et 993 765 actions le 18 avril 2018.

Au 31 décembre 2018, les conditions de performance ont été supposées réalisées, à l'exception du plan du 22 avril 2015 pour lequel la charge a été revue sur la base du barème prédéfini en fonction du meilleur estimé à date du pourcentage de performance atteint à l'issue du plan.

La juste valeur des actions gratuites attribuées est déterminée selon les hypothèses suivantes :

| | Plans d'achat | | | | | Plans de souscription | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Date d'attribution | avril 2012 | avril 2013 | avril 2014 | avril 2015 | avril 2016 | avril 2017 | avril 2018 |
| Taux de rendement sans risque | 1,43 % | 0,50 % | 0,65 % | - 0,02 % | - 0,06 % | - 0,35 % | - 0,28 % |
| Décote d'illiquidité résidents | 8,06 % | 5,75 % | 4,46 % | 1,70 % | n/a | n/a | n/a |
| Dividendes attendus | 2,14 % | 1,76 % | 2,06 % | 1,52 % | 1,85 % | 1,82 % | 1,85 % |
| Cours de l'action | 93,68 € | 130,45 € | 121,35 € | 177,10 € | 168,10 € | 181,75 € | 191,85 € |
| **Juste valeur** | | | | | | | |
| ◆ résidents français | 77,07 € | 112,37 € | 104,58 € | 161,49 € | 154,32 € | 166,90 € | 176,17 € |
| ◆ non-résidents | 84,62 € | 119,87 € | 109,99 € | 164,50 € | 154,32 € | 166,90 € | 176,17 € |

La charge comptabilisée en 2018, 2017 et 2016 s'élève respectivement à 120,9 millions d'euros, 126,7 millions d'euros et 118,8 millions d'euros.

## c) Augmentation de capital réservée aux salariés

En juin 2018, les salariés du Groupe ont pu souscrire à un Plan d'Actionnariat selon une formule classique avec décote et abondement.

Le prix de souscription a été fixé à 162,52 euros, correspondant à 80 % de la moyenne des cours de Bourse de l'action lors des 20 séances de Bourse précédant la décision du Président-Directeur Général fixant les dates de la période de souscription du 4 juin au 18 juin 2018 au cours de laquelle 423 916 actions ont été souscrites. Ce chiffre ne tient pas compte de la souscription réservée à un *Trustee* de droit anglais, dans le cadre d'un *Share Incentive Plan* mis en place au bénéfice des collaborateurs du Groupe au Royaume Uni, dont le nombre d'actions finalisé en novembre 2018 s'élève à 4 514 souscrites.

Pour les salariés français, des actions ont été offertes gratuitement à la souscription en fonction de leur apport personnel dans le plan avec un maximum de 4 actions offertes pour 10 actions souscrites.

Pour les salariés des autres pays, des actions ont été offertes *via* un plan d'attribution d'actions gratuites assorti d'une condition de présence du salarié et en fonction de l'apport personnel dans le plan avec un maximum de 4 actions offertes pour 10 actions souscrites. Les actions seront attribuées aux salariés le 25 juillet 2023 sous réserve de leur présence dans le Groupe à cette date.

La charge IFRS 2 mesurant l'avantage offert aux salariés est évaluée par référence à la juste valeur d'une décote offerte sur des actions non cessibles.

L'augmentation de capital a eu lieu le 24 juillet 2018 à hauteur de 455 613 actions et le 15 novembre 2018 à hauteur de 6 524 actions.

La charge IFRS 2 au titre des actions gratuites accordées s'élève à :

- 5,1 millions d'euros pour les salariés français sur la base du prix de souscription de 162,52 euros par action ; et
- 7,1 millions d'euros pour les salariés à l'international. Ce coût est amorti sur la durée d'acquisition des droits et correspond à la valeur de référence de l'action ajustée des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits soit 180,94 euros par action, à l'exception du *Share Incentive Plan* pour lequel le coût d'acquisition des droits est de 205,66 euros par action.

# NOTE 6 Impôts sur les résultats

## PRINCIPES COMPTABLES

La charge d'impôt sur les résultats correspond à la somme des impôts exigibles de chaque entité fiscale consolidée, corrigée des impositions différées. Celles-ci sont calculées sur toutes les différences temporelles entre la base fiscale et la base comptable consolidée des actifs et passifs, selon une approche bilantielle avec application du report variable.

Le retraitement des actifs et passifs liés aux contrats de location-financement donne lieu à comptabilisation d'un impôt différé.

Les impôts différés incluent les impôts non récupérables portant sur des distributions décidées ou probables.

Ils sont évalués en utilisant le taux d'impôt et les règles fiscales en vigueur à la clôture et applicables lorsque les différences temporaires se résorberont.

Les impôts différés actifs ne sont constatés sur des pertes fiscales reportables des entités consolidées que s'il est probable que les entités pourront les récupérer grâce à l'existence d'un bénéfice imposable attendu au cours de la période de validité des actifs d'impôts différés.

Le régime français d'intégration fiscale permet à certaines sociétés françaises du Groupe de compenser leurs résultats imposables pour la détermination de la charge d'impôt d'ensemble, dont seule la société mère intégrante, L'Oréal, reste redevable. Il existe par ailleurs des régimes d'intégration fiscale hors de la France.

4

## 6.1. Détail des impôts sur les résultats

| *En millions d'euros* | **2018** | 2017 | 2016 |
|---|---|---|---|
| Impôts exigibles | 1 241,3 | 1 096,1 | 1 127,2 |
| Impôts différés | 43,0 | - 194,8 | 86,5 |
| **IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS** | **1 284,3** | **901,3** | **1 213,7** |

## 6.2. Analyse de la charge d'impôt

La charge d'impôt sur les résultats s'analyse comme suit :

| *En millions d'euros* | **2018** | 2017 | 2016 |
|---|---|---|---|
| **Résultat des activités poursuivies avant impôt et sociétés mises en équivalence** | **5 183,7** | **4 727,0** | **4 297,1** |
| Taux théorique d'imposition | 26,25 % | 28,95 % | 28,91 % |
| **Charge d'impôt attendue** | **1 360,6** | **1 368,3** | **1 242,5** |
| Effet des différences permanentes (1) | 28,8 | 0,5 | 131,7 |
| Effet des différences de taux d'impôts (2) | - 148,3 | - 305,9 | - 164,6 |
| Variation des impôts différés non constatés | - 3,2 | - 21,2 | 9,3 |
| Autres (3) | 46,4 | - 140,4 | - 5,2 |
| **CHARGE D'IMPÔT GROUPE** | **1 284,3** | **901,3** | **1 213,7** |

*(1) Ce montant inclut en 2016, 130,5 millions d'euros relatifs aux pertes de valeur constatées sur les écarts d'acquisition de Clarisonic et Magic (note 4.).*
*(2) Dont en 2017, des profits de 147 millions d'euros relatifs à l'impact sur les soldes d'impôt différé de la baisse de taux de 38,25 % à 24,95 % aux États-Unis et respectivement 35 millions d'euros et 45 millions d'euros en 2017 et en 2016 relatifs à l'impact sur les soldes d'impôt différé de la baisse de taux de 34,43 % à 25,83 % prévue en France à l'horizon 2022.*
*(3) Dont crédits d'impôts, impôts sur distribution, redressements fiscaux et provisions pour risques fiscaux.*
- *dont en 2017, un profit de 211 millions d'euros au titre de la taxe de 3 % sur les dividendes versés, à la suite de la réclamation effectuée sur les années 2013 à 2017, net de la charge versée en juin 2017 au titre de 2017 pour 55,7 millions d'euros. Ce poste comprend aussi une charge de 62 millions d'euros au titre des contributions exceptionnelle et additionnelle de 30 % en France ;*
- *dont en 2016, une charge de 52 millions d'euros au titre de la taxe de 3 % sur les dividendes versés ainsi qu'un profit de 57 millions d'euros liés aux réclamations effectuées pour la restitution de la quote-part de frais et charges ayant grevé certaines distributions perçues par des sociétés intégrées en provenance de sociétés établies dans l'Union européenne.*

La charge d'impôt attendue est le cumul du produit pour chaque pays, du résultat avant impôt et du taux normal d'imposition. Le taux théorique d'imposition est le quotient du cumul de la charge d'impôt attendue par le résultat consolidé avant impôt. En cas d'existence de taux réduits pour certains pays en sus du taux normal d'imposition, l'impact est pris en compte sur la ligne *Effet des différences de taux d'impôt*.

## 6.3. Impôts différés au bilan

La variation nette des impositions différées (situation active et passive) s'analyse comme suit :

| *En millions d'euros* | |
|---|---|
| **Solde d'impôts différés actif au 31 décembre 2015** | **547,9** |
| **Solde d'impôts différés passif au 31 décembre 2015** | **- 876,8** |
| Effet résultat (y compris The Body Shop) | - 79,8 |
| Effet change | 17,5 |
| Autres effets (1) | 96,7 |
| **Solde d'impôts différés actif au 31 décembre 2016** | **548,3** |
| **Solde d'impôts différés passif au 31 décembre 2016** | **- 842,9** |
| Effet résultat (y compris The Body Shop) | 197,2 |
| Effet change | 12,7 |
| Autres effets (1) | 18,0 |
| **Solde d'impôts différés actif au 31 décembre 2017** | **530,3** |
| **Solde d'impôts différés passif au 31 décembre 2017** | **- 597,0** |
| Effet résultat | - 43,0 |
| Effet change | - 19,0 |
| Autres effets (1) | 27,8 |
| **SOLDE D'IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIF AU 31 DÉCEMBRE 2018** | **572,7** |
| **SOLDE D'IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIF AU 31 DÉCEMBRE 2018** | **- 673,7** |

*(1) Dont pour l'essentiel, l'effet d'impôt différé en capitaux propres sur les instruments de couverture de change ainsi que l'effet d'impôt sur les écarts actuariels constatés en capitaux propres. En 2017 et 2016 s'ajoute l'impact de la baisse de taux d'impôt en France sur la détention des titres Sanofi pour respectivement 16,6 millions d'euros et 33 millions d'euros et en 2017 l'impact de la baisse de taux aux États-Unis sur les impôts différés sur couverture de change et l'écart actuariel pour 26 millions d'euros ainsi que la sortie de périmètre de The Body Shop pour 79 millions d'euros.*

Les impôts différés actif et passif enregistrés au bilan se ventilent par nature comme suit :

| | **31.12.2018** | | 31.12.2017 | | 31.12.2016 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *En millions d'euros* | **Impôts différés actif** | **Impôts différés passif** | Impôts différés actif | Impôts différés passif | Impôts différés actif | Impôts différés passif |
| Différences temporaires | 562,4 | 409,6 | 520,3 | 346,9 | 536,4 | 542,0 |
| Impôt différé passif sur réévaluation Sanofi | | 264,1 | | 250,1 | | 300,9 |
| Crédits d'impôts et reports fiscaux déficitaires | 10,3 | | 10,0 | | 11,9 | |
| **TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS** | **572,7** | **673,7** | **530,3** | **597,0** | **548,3** | **842,9** |

Les impôts différés actifs relatifs aux différences temporaires concernent essentiellement les pensions et indemnités de départ en retraite (113,0 millions d'euros, 77,2 millions d'euros et 211,3 millions d'euros respectivement à fin 2018, à fin 2017 et à fin 2016) et les provisions pour risques et charges (113,1 millions d'euros, 138,9 millions d'euros et 153,4 millions d'euros à fin 2018, à fin 2017 et à fin 2016).

Les impôts différés passifs relatifs aux différences temporaires concernent essentiellement les actifs incorporels acquis dans le cadre des regroupements d'entreprises hormis les écarts d'acquisition non déductibles fiscalement.

Les actifs d'impôts différés dont la récupération n'est pas jugée probable ne sont pas enregistrés dans les états financiers ; ils s'élèvent à 21,6 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 35,5 millions d'euros au 31 décembre 2017 et 102,5 millions d'euros au 31 décembre 2016.

# NOTE 7 Actifs incorporels

## 7.1. Écarts d'acquisition

### PRINCIPES COMPTABLES

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Les actifs, passifs et passifs éventuels de l'entreprise acquise sont évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition. Les écarts d'évaluation identifiés lors de l'acquisition sont comptabilisés dans les postes d'actifs et passifs concernés.

L'écart résiduel représentatif de la différence entre le coût d'acquisition des titres et la quote-part du groupe dans l'évaluation à la juste valeur des actifs et des passifs identifiés est comptabilisé en *Écarts d'acquisition* et alloué aux Unités Génératrices de Trésorerie pour lesquelles les bénéfices ou synergies de l'acquisition sont attendus.

Les écarts d'acquisition dégagés lors de l'acquisition d'une société mise en équivalence sont présentés sur la ligne *Titres mis en équivalence*.

Pour les regroupements d'entreprises postérieurs au 1er janvier 2010, les principales modifications par rapport aux principes énoncés ci-dessus sont les suivantes :

- lors de chaque acquisition, le Groupe doit choisir entre la comptabilisation de la totalité de l'écart d'acquisition, indépendamment du pourcentage d'intérêt acquis, ou de la quote-part acquise par le Groupe, seule méthode précédemment admise ;
- les actifs d'impôt différé reconnus après l'achèvement de la comptabilisation initiale sont comptabilisés en résultat, sans réduction, comme précédemment, du montant de l'écart d'acquisition qui aurait été constaté si l'actif d'impôt différé avait été comptabilisé en tant qu'actif identifiable à la date d'acquisition ;
- les coûts encourus au titre d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisés en charges et non plus inclus dans le coût d'acquisition ;
- le prix d'acquisition, lorsqu'il inclut une part conditionnelle, est évalué et reconnu à sa juste valeur à la date d'acquisition. Les variations subséquentes de juste valeur notamment sur la partie conditionnelle présentée en passif sont reconnues en résultat en *Autres produits et charges* et non plus enregistrées en ajustement de l'écart d'acquisition ;
- toute participation antérieure détenue dans l'entreprise acquise avant une prise de contrôle, est réévaluée à sa juste valeur à la date d'acquisition et le produit ou la perte correspondant reconnu dans le compte de résultat ;
- les engagements de rachats de minoritaires sont évalués à leur juste valeur à la date d'acquisition et comptabilisés en dette financière. Les variations subséquentes de juste valeur de la dette sont comptabilisées en contrepartie des capitaux propres.

Les écarts d'acquisition sont affectés par Unités Génératrices de Trésorerie ou regroupements d'Unités Génératrices de Trésorerie. Une Unité Génératrice de Trésorerie correspond à une ou plusieurs signatures mondiales.

| *En millions d'euros*<br>**2018** | **31.12.2017** | **Acquisitions/ Cessions** | **Autres mouvements** | **31.12.2018** |
|---|---|---|---|---|
| L'Oréal Professionnel/Kérastase | 380,3 | | 8,6 | 388,9 |
| Matrix | 391,5 | | 14,3 | 405,8 |
| Redken/PureOlogy | 539,6 | | 20,9 | 560,5 |
| Decléor et Carita | 137,4 | | | 137,4 |
| Autres | 3,0 | 62,5 | 0,6 | 66,1 |
| **Total Produits Professionnels** | **1 451,7** | **62,5** | **44,4** | **1 558,7** |
| L'Oréal Paris | 852,4 | | 46,8 | 899,1 |
| Maybelline/Garnier | 1 186,0 | | 65,6 | 1 251,6 |
| LaSCAD | 158,3 | | | 158,3 |
| NYX Professional Makeup | 310,2 | | 12,4 | 322,6 |
| Niely | 155,6 | | - 15,9 | 139,7 |
| Stylenanda | - | 429,3 | 0,1 | 429,4 |
| Autres (1) | 426,0 | 66,2 | 3,2 | 495,4 |
| **Total Produits Grand Public** | **3 088,5** | **495,5** | **112,1** | **3 696,1** |
| Lancôme | 795,1 | | 30,2 | 825,3 |
| Shu Uemura | 129,3 | | 8,6 | 137,9 |
| YSL Beauté | 519,8 | | 13,4 | 533,2 |
| Parfums | 453,9 | | 1,0 | 454,9 |
| L'Oréal Beauty Device (2) | 69,8 | | 1,5 | 71,3 |
| Urban Decay | 144,1 | | 6,1 | 150,2 |
| IT Cosmetics | 749,0 | | 27,0 | 775,9 |
| Autres | 64,6 | | 0,4 | 65,0 |
| **Total L'Oréal Luxe** | **2 925,6** | **-** | **88,1** | **3 013,7** |
| Vichy/Dermablend | 278,1 | | 76,1 | 354,3 |
| CeraVe | 943,0 | | - 313,5 | 629,5 |
| La Roche-Posay | 52,4 | 8,7 | 100,3 | 161,4 |
| Autres | 63,3 | | 14,3 | 77,6 |
| **Total Cosmétique Active** | **1 336,8** | **8,7** | **- 122,8** | **1 222,8** |
| Autres | 69,6 | 36,1 | | 105,7 |
| **TOTAL GROUPE** | **8 872,3** | **602,8** | **121,9** | **9 597,1** |

*(1) L'activité Magic Holdings ne constitue plus une Unité Génératrice de Trésorerie à part entière en raison de la réorganisation des circuits de distribution et des structures de commercialisation désormais communes avec la Division des Produits Grand Public en Chine.*
*(2) Cette Unité Génératrice de Trésorerie concerne principalement l'activité Clarisonic.*

Les acquisitions de l'exercice 2018 concernent principalement Stylenanda, Logocos, ModiFace, Pulp Riot et les Thermes La Roche-Posay à hauteur de 602,8 millions d'euros.

L'écart d'acquisition de 943,0 millions d'euros résultant de l'acquisition de CeraVe a été affecté principalement à hauteur de 99,7 millions d'euros à l'Unité Génératrice de Trésorerie La Roche-Posay, 73,5 millions d'euros à l'Unité Génératrice de Trésorerie Vichy et 54,5 millions d'euros à l'Unité Génératrice de Trésorerie L'Oréal Paris en fonction des synergies attendues.

Aucune cession significative n'est intervenue sur l'exercice.

Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la variation positive de change pour 124,6 millions d'euros.

Le cumul des dépréciations sur L'Oréal Beauty Device, Magic, Softsheen-Carson, Yue-Sai et Sanoflore s'élève respectivement à 228,3 millions d'euros, 152,4 millions d'euros, 146,3 millions d'euros, 30,9 millions d'euros et 35,7 millions d'euros au 31 décembre 2018.

**Évolution 2018 des écarts d'acquisition**
*(en millions d'euros)*

| *En millions d'euros*<br>2017 | 31.12.2016 | Acquisitions/<br>Cessions | Autres<br>mouvements | 31.12.2017 |
|---|---|---|---|---|
| L'Oréal Professionnel/Kérastase | 397,9 | 7,6 | - 25,2 | 380,3 |
| Matrix | 436,2 | | - 44,6 | 391,5 |
| Redken/PureOlogy | 585,6 | 13,6 | - 59,6 | 539,6 |
| Decléor et Carita | 137,4 | | | 137,4 |
| Autres | 3,4 | | - 0,4 | 3,0 |
| **Total Produits Professionnels** | **1 560,4** | **21,2** | **- 129,8** | **1 451,7** |
| L'Oréal Paris | 870,5 | | - 18,1 | 852,4 |
| Maybelline/Garnier | 1 291,7 | | - 105,7 | 1 186,0 |
| Magic Holdings | 274,0 | | - 16,8 | 257,2 |
| LaSCAD | 158,3 | | | 158,3 |
| NYX Professional Makeup | 345,1 | | - 34,9 | 310,2 |
| Niely | 180,3 | | - 24,7 | 155,6 |
| Autres | 186,8 | | - 18,0 | 168,8 |
| **Total Produits Grand Public** | **3 306,7** | | **- 218,2** | **3 088,5** |
| Lancôme | 800,3 | | - 5,2 | 795,1 |
| Shu Uemura | 141,7 | | - 12,4 | 129,3 |
| YSL Beauté | 519,8 | | | 519,8 |
| Parfums | 447,8 | | 6,2 | 453,9 |
| L'Oréal Beauty Device [1] | 73,9 | | - 4,1 | 69,8 |
| Urban Decay | 161,1 | | - 17,0 | 144,1 |
| IT Cosmetics | 812,4 | | - 63,4 | 749,0 |
| Autres | 65,6 | | - 1,0 | 64,6 |
| **Total L'Oréal Luxe** | **3 022,6** | | **- 96,9** | **2 925,6** |
| Vichy/Dermablend | 285,5 | | - 7,3 | 278,1 |
| CeraVe | - | 1 004,0 | - 61,0 | 943,0 |
| Autres | 123,8 | | - 8,1 | 115,7 |
| **Total Cosmétique Active** | **409,2** | **1 004,0** | **- 76,4** | **1 336,8** |
| Autres | 83,9 | | - 14,3 | 69,6 |
| **The Body Shop** | **409,8** | **- 382,4** | **- 27,5** | **-** |
| **TOTAL GROUPE** | **8 792,5** | **642,9** | **- 563,1** | **8 872,3** |

*(1) Cette Unité Génératrice de Trésorerie concerne principalement l'activité Clarisonic.*

Les acquisitions de l'exercice 2017 concernent principalement CeraVe et Four Star Salon Services à hauteur de 1 025,2 millions d'euros.

La principale cession de l'exercice concerne The Body Shop et est intervenue le 7 septembre 2017 (voir note 2.3.). Elle a généré la sortie du *goodwill* pour une valeur de - 382,4 millions d'euros.

Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la variation négative de change de - 580,9 millions d'euros.

Le cumul des dépréciations sur L'Oréal Beauty Device, Magic, Softsheen-Carson, Yue-Sai et Sanoflore s'élève respectivement à 218,3 millions d'euros, 153,1 millions d'euros, 141,4 millions d'euros, 31,1 millions d'euros et 35,7 millions d'euros au 31 décembre 2017.

*En millions d'euros*

| 2016 | 31.12.2015 | Acquisitions/ Cessions | Autres mouvements | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|---|
| L'Oréal Professionnel/Kérastase | 388,4 | 2,7 | 6,7 | 397,9 |
| Matrix | 426,3 | | 9,9 | 436,2 |
| Redken/PureOlogy | 565,4 | 4,8 | 15,4 | 585,6 |
| Decléor et Carita | 137,4 | | | 137,4 |
| Autres | 3,3 | | 0,1 | 3,4 |
| **Total Produits Professionnels** | **1 520,8** | **7,5** | **32,1** | **1 560,4** |
| L'Oréal Paris | 795,0 | 13,6 | 61,8 | 870,5 |
| Maybelline/Garnier | 1 215,1 | | 76,6 | 1 291,7 |
| Magic Holdings | 453,9 | | - 179,9 | 274,0 |
| LaSCAD | 158,3 | | | 158,3 |
| NYX Professional Makeup | 336,1 | 0,1 | 9,0 | 345,1 |
| Niely | 232,2 | | - 51,9 | 180,3 |
| Autres | 180,7 | | 6,1 | 186,8 |
| **Total Produits Grand Public** | **3 371,3** | **13,7** | **- 78,3** | **3 306,7** |
| Lancôme | 803,0 | | - 2,7 | 800,3 |
| Shu Uemura | 133,0 | | 8,7 | 141,7 |
| YSL Beauté | 519,8 | | | 519,8 |
| Parfums | 334,8 | 112,9 | | 447,8 |
| L'Oréal Beauty Device (1) | 311,9 | | - 238,0 | 73,9 |
| Urban Decay | 156,7 | | 4,4 | 161,1 |
| IT Cosmetics | - | 779,5 | 32,9 | 812,4 |
| Autres | 65,4 | | 0,3 | 65,6 |
| **Total L'Oréal Luxe** | **2 324,6** | **892,4** | **- 194,5** | **3 022,6** |
| Vichy/Dermablend | 283,3 | | 2,2 | 285,5 |
| Autres | 121,7 | | 2,1 | 123,8 |
| **Total Cosmétique Active** | **405,0** | **-** | **4,3** | **409,2** |
| Autres | 80,0 | | 3,9 | 83,9 |
| **The Body Shop** | **449,9** | **-** | **- 40,0** | **409,8** |
| **TOTAL GROUPE** | **8 151,5** | **913,6** | **- 272,5** | **8 792,5** |

*(1) Cette Unité Génératrice de Trésorerie concerne principalement l'activité Clarisonic.*

Les acquisitions de l'exercice 2016 concernent principalement IT Cosmetics, Atelier Cologne, les Thermes Saint-Gervais et le distributeur américain Raylon à hauteur de 913,6 millions d'euros.

L'écart d'acquisition de 232,2 millions d'euros résultant de l'acquisition de Niely a été affecté à hauteur de 51,6 millions d'euros à l'Unité Génératrice de Trésorerie L'Oréal Paris et à hauteur de 45,1 millions d'euros à l'Unité Génératrice de Trésorerie Maybelline/Garnier en fonction des synergies attendues.

Aucune cession significative n'est intervenue sur l'exercice.

Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la variation positive de change pour 117,4 millions d'euros ainsi que les pertes de valeur de 235,6 millions d'euros et 162,7 millions d'euros respectivement sur L'Oréal Beauty Device et Magic (note 7.3.).

Le cumul des dépréciations sur L'Oréal Beauty Device, Magic, Softsheen-Carson, Yue-Sai et Sanoflore s'élève à respectivement 246,3 millions d'euros, 163,1 millions d'euros, 158,8 millions d'euros, 33,1 millions d'euros et 35,7 millions d'euros au 31 décembre 2016.

## 7.2. Autres immobilisations incorporelles

### PRINCIPES COMPTABLES

Les immobilisations incorporelles figurent au bilan à leur prix de revient. Les éléments incorporels identifiés lors d'une acquisition ainsi que les immobilisations incorporelles générées en interne sont inclus dans ce poste.

**a) Immobilisations acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises**

Il s'agit principalement de marques, de relations clientèle ainsi que de formules ou brevets.

En ce qui concerne les marques, l'utilisation de la méthode des « flux de trésorerie actualisés » est privilégiée afin de faciliter le suivi de la valeur d'utilité après acquisition. Deux approches ont été mises en œuvre à ce jour :

- l'approche par la prime : cette méthode consiste à estimer la part des flux futurs générés par la marque par comparaison avec les flux futurs que l'activité pourrait générer sans la marque ;
- l'approche par les redevances : elle consiste à estimer la valeur de la marque par référence à des niveaux de redevances qui sont exigés pour l'utilisation de marques comparables. Elle s'appuie sur des projections de chiffres d'affaires établies par le Groupe.

Ces approches s'appuient sur une analyse qualitative de la marque qui assure la pertinence des hypothèses retenues. Le taux d'actualisation retenu se réfère au coût moyen pondéré du capital (*WACC*) de la cible acquise. Le taux de croissance à l'infini est conforme aux données de marché disponibles (de 2,5 % pour l'Europe et de 3 % pour le reste du monde, sauf cas spécifique).

Une marque peut avoir une durée d'utilité finie ou indéfinie.

Les marques locales destinées à être progressivement remplacées par une marque internationale déjà existante dans le Groupe sont à durée d'utilité finie.

Elles sont amorties sur la durée d'utilité estimée à la date d'acquisition.

Les marques à vocation internationale ont une durée d'utilité indéfinie. Elles font l'objet de tests de perte de valeur lorsqu'un événement défavorable intervient et au moins une fois par an, au cours du quatrième trimestre. Les éléments défavorables peuvent résulter entre autres d'une hausse des taux d'intérêt du marché ou d'une baisse du chiffre d'affaires ou du résultat opérationnel réalisés par rapport aux prévisions.

Le test de perte de valeur consiste à calculer la valeur recouvrable de la marque sur la base du modèle utilisé lors de l'acquisition.

En ce qui concerne les relations clientèle, cette notion recouvre les relations développées avec les clients soit par l'intermédiaire de contrats, soit de façon non contractuelle, de par les flux constants de revenus générés grâce à la position compétitive ou la notoriété de la cible dans son marché.

La durée d'utilité d'une relation clientèle est limitée et varie en fonction du taux d'attrition estimé des clients existants à l'acquisition.

Le Groupe peut être amené à identifier et valoriser des brevets et formules qu'il souhaite développer.

La valeur d'un brevet ou d'une formule est évaluée à partir des bénéfices futurs qui sont attendus de sa propriété dans le futur, selon l'approche par les redevances.

La durée d'amortissement des brevets correspond à la durée de protection juridique. Les formules, qui ne font pas l'objet d'une protection juridique, sont amorties sur une durée maximum de 5 ans.

**b) Immobilisations générées en interne**

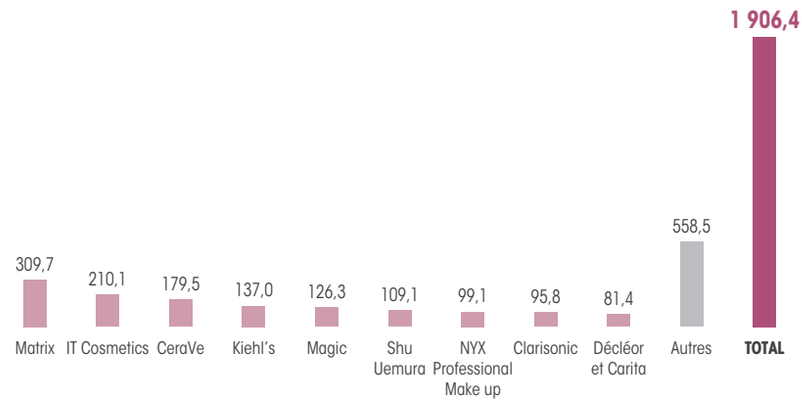
Il s'agit essentiellement de logiciels.

Les frais de développement des logiciels à usage interne sont capitalisés pour les phases de programmation, de codification et de tests. Les coûts des mises à jour importantes et des améliorations donnant lieu à des fonctionnalités supplémentaires sont également activés.

Les frais de développement capitalisés sont amortis à compter de la mise à disposition des logiciels dans l'entité concernée, sur la durée d'utilité probable d'utilisation, généralement entre 5 et 8 ans.

| *En millions d'euros*<br>***2018*** | 31.12.2017 | **Acquisitions/ Dotations** | **Cessions/ Reprises** | **Variations de périmètre** [2] | **Autres mouvements** [1] | **31.12.2018** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Marques à durée d'utilité indéfinie [3] | 1 761,0 | - | - | 93,8 | 51,6 | 1 906,4 |
| Marques et gammes de produits amortissables | 111,0 | - | - 9,6 | - | - 0,2 | 101,3 |
| Concessions, brevets, licences | 308,3 | 265,0 | - | 5,6 | 1,0 | 579,9 |
| Logiciels | 1 172,0 | 89,7 | - 24,2 | 1,3 | 142,1 | 1 380,8 |
| Relations clientèle | 542,6 | - | - | 41,9 | 20,5 | 605,0 |
| Droit au bail | 53,0 | 23,1 | - 1,8 | - | - 0,2 | 74,2 |
| Autres | 198,5 | 126,2 | - 0,3 | 0,4 | - 127,1 | 197,6 |
| **Valeurs brutes** | **4 146,4** | **504,0** | **- 35,9** | **142,9** | **87,7** | **4 845,1** |
| Marques à durée d'utilité indéfinie | 154,8 | - | - | - | 1,3 | 156,1 |
| Marques et gammes de produits amortissables | 78,2 | 3,9 | - 9,6 | - | - 0,3 | 72,3 |
| Concessions, brevets, licences | 149,0 | 12,4 | - | 1,4 | 0,9 | 163,7 |
| Logiciels | 816,6 | 128,6 | - 24,5 | 1,0 | 14,7 | 936,5 |
| Relations clientèle | 349,6 | 40,8 | - | - | 13,8 | 404,2 |
| Droit au bail | 8,6 | 7,3 | - 1,8 | - | 0,0 | 14,1 |
| Autres | 10,4 | 1,8 | - 0,1 | 0,1 | - 1,4 | 10,8 |
| **Amortissements et provisions** | **1 567,4** | **194,8** | **- 35,9** | **2,6** | **28,9** | **1 757,8** |
| **Autres immobilisations incorporelles nettes** | **2 579,1** | **309,1** | **0,0** | **140,3** | **58,8** | **3 087,3** |

*(1) Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la variation positive des taux de change sur la période pour 60,9 millions d'euros.*
*(2) Il s'agit essentiellement des variations de périmètre : Stylenanda, Pulp Riot et Logocos.*
*(3) À fin 2018, les marques à durée de vie indéfinie se déclinent comme suit en valeur brute :*




Le cumul des dépréciations s'élève à 14,0 millions d'euros sur Biomedic, 42,4 millions d'euros sur Yue-Sai, 53,9 millions d'euros sur Softsheen-Carson ainsi que 45,9 millions d'euros sur Magic au 31 décembre 2018.

| *En millions d'euros*<br>2017 | 31.12.2016 | Acquisitions/ Dotations | Cessions/ Reprises | Variations de périmètre [1] | Autres mouvements | 31.12.2017 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Marques à durée d'utilité indéfinie [2] | 2 219,5 | - | - | - 260,3 | - 198,2 | 1 761,0 |
| Marques et gammes de produits amortissables | 117,9 | 0,1 | - | 1,0 | - 7,9 | 111,0 |
| Concessions, brevets, licences | 323,6 | 0,4 | - 10,1 | 1,0 | - 6,7 | 308,3 |
| Logiciels | 1 151,2 | 67,1 | - 44,9 | - 42,4 | 41,1 | 1 172,0 |
| Relations clientèle | 606,8 | - | - 1,4 | 3,0 | - 65,8 | 542,6 |
| Droit au bail | 82,3 | 7,7 | - 2,4 | - 36,9 | 2,2 | 53,0 |
| Autres | 263,6 | 140,3 | - 27,3 | - 52,4 | - 125,8 | 198,5 |
| **Valeurs brutes** | **4 765,0** | **215,7** | **- 86,1** | **- 387,0** | **- 361,1** | **4 146,4** |
| Marques à durée d'utilité indéfinie | 165,5 | - | - | - | - 10,7 | 154,8 |
| Marques et gammes de produits amortissables | 79,8 | 4,1 | - | - 1,5 | - 4,2 | 78,2 |
| Concessions, brevets, licences | 150,5 | 11,7 | - 10,1 | - | - 3,1 | 149,0 |
| Logiciels | 804,5 | 127,7 | - 44,9 | - 26,9 | - 43,8 | 816,6 |
| Relations clientèle | 290,9 | 96,6 | - 1,4 | - | - 36,5 | 349,6 |
| Droit au bail | 19,5 | 4,7 | - 2,4 | - 14,0 | 0,7 | 8,6 |
| Autres | 74,9 | 5,3 | - 26,8 | - 38,7 | - 4,3 | 10,4 |
| **Amortissements et provisions** | **1 585,5** | **250,2** | **- 85,5** | **- 81,0** | **- 101,9** | **1 567,4** |
| **Autres immobilisations incorporelles nettes** | **3 179,4** | **- 34,5** | **- 0,6** | **- 305,9** | **- 259,2** | **2 579,1** |

*(1) Il s'agit essentiellement des variations de périmètre : The Body Shop et CeraVe.*
*(2) Au 31 décembre 2017, les marques à durée d'utilité indéfinie concernent pour l'essentiel les marques Matrix (298,3 millions d'euros), IT Cosmetics (201,5 millions d'euros), CeraVe (173,7 millions d'euros), Kiehl's (132,4 millions d'euros), Shu Uemura (103,8 millions d'euros), NYX Professional Makeup (95,0 millions d'euros), Clarisonic (92,1 millions d'euros), Decléor et Carita (81,4 millions d'euros) et Magic (80,8 millions d'euros).*

Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la variation négative des taux de change sur la période pour - 241,7 millions d'euros.

Le cumul des dépréciations s'élève à 14,0 millions d'euros sur Biomedic, 42,6 millions d'euros sur Yue-Sai, 52,2 millions d'euros sur Softsheen-Carson ainsi que 46,1 millions d'euros sur Magic au 31 décembre 2017.

| *En millions d'euros*<br>2016 | 31.12.2015 | Acquisitions/ Dotations | Cessions/ Reprises | Variations de périmètre [1] | Autres mouvements | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Marques à durée d'utilité indéfinie [2] | 2 031,5 | - | - | 234,1 | - 46,0 | 2 219,5 |
| Marques et gammes de produits amortissables | 116,1 | 1,8 | - | - | 0,1 | 117,9 |
| Concessions, brevets, licences | 319,6 | 2,6 | - 0,4 | 0,9 | 1,0 | 323,6 |
| Logiciels | 1 031,2 | 87,2 | - 52,0 | 0,1 | 84,7 | 1 151,2 |
| Relations clientèle | 539,5 | - | - | 55,2 | 12,0 | 606,8 |
| Droit au bail | 70,0 | 12,1 | - 1,5 | 0,5 | 1,3 | 82,3 |
| Autres | 232,2 | 106,9 | - 0,1 | 0,0 | - 75,4 | 263,6 |
| **Valeurs brutes** | **4 340,1** | **210,6** | **- 54,1** | **290,9** | **- 22,5** | **4 765,0** |
| Marques à durée d'utilité indéfinie | 116,9 | 49,0 | - | - | - 0,3 | 165,51 |
| Marques et gammes de produits amortissables | 76,3 | 4,6 | - | - | - 1,1 | 79,8 |
| Concessions, brevets, licences | 135,5 | 15,5 | - 0,5 | 0,3 | - 0,4 | 150,5 |
| Logiciels | 739,6 | 109,5 | - 52,0 | 0,0 | 7,5 | 804,5 |
| Relations clientèle | 241,1 | 41,0 | - | 0,0 | 8,7 | 290,9 |
| Droit au bail | 17,1 | 3,8 | - 1,4 | 0,0 | 0,0 | 19,5 |
| Autres | 70,8 | 7,0 | - 0,1 | 0,0 | - 2,8 | 74,9 |
| **Amortissements et provisions** | **1 397,2** | **230,5** | **- 54,0** | **0,3** | **11,6** | **1 585,5** |
| **Autres immobilisations incorporelles nettes** | **2 942,9** | **- 19,9** | **- 0,2** | **290,6** | **- 34,1** | **3 179,4** |

*(1) Il s'agit essentiellement des variations de périmètre : IT Cosmetics.*
*(2) Au 31 décembre 2016, les marques à durée d'utilité indéfinie concernent pour l'essentiel les marques The Body Shop (486,5 millions d'euros), Matrix (330,1 millions d'euros), IT Cosmetics (228,6 millions d'euros), Kiehl's (145,1 millions d'euros), Magic (135,2 millions d'euros), Shu Uemura (110,8 millions d'euros), NYX Professional Makeup (106,3 millions d'euros), Clarisonic (102,5 millions d'euros) et Decléor et Carita (81,4 millions d'euros).*

Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la variation négative des taux de change sur la période pour - 29,8 millions d'euros.

Le cumul des dépréciations s'élève à 14,0 millions d'euros sur Biomedic, 45,4 millions d'euros sur Yue-Sai, 57,0 millions d'euros sur Softsheen-Carson ainsi que 49,1 millions d'euros sur Magic au 31 décembre 2016.

## 7.3. Tests de dépréciation des actifs incorporels

### PRINCIPES COMPTABLES

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis. Ils font l'objet d'un test de perte de valeur lorsqu'un événement défavorable intervient, et au moins une fois par an, au cours du quatrième trimestre. Les éléments défavorables peuvent résulter entre autres d'une hausse des taux d'intérêt du marché ou d'une baisse du chiffre d'affaires ou du résultat opérationnel réalisés par rapport aux prévisions.

Les tests de dépréciation consistent à comparer les actifs nets comptables y compris les écarts d'acquisition à la valeur recouvrable de chaque Unité Génératrice de Trésorerie. Une Unité Génératrice de Trésorerie correspond à une ou plusieurs signatures mondiales. Une Unité Génératrice de Trésorerie peut rassembler plusieurs signatures en fonction de critères organisationnels et en particulier lorsque les circuits de distribution et les structures de commercialisation et de direction sont communs. Les valeurs recouvrables sont déterminées à partir des projections actualisées des flux de trésorerie futurs d'exploitation sur une durée de 10 ans (période nécessaire au positionnement stratégique d'une acquisition) et d'une valeur terminale. Les flux de trésorerie sont établis dans les devises des pays concernés et convertis ainsi que les actifs nets comptables auxquels ils sont comparés, aux cours de change estimés pour l'exercice suivant. Le taux d'actualisation retenu pour ces calculs est fondé sur le coût moyen pondéré du capital, s'élevant à 6,9 % en 2018, 6,8 % en 2017 et 6,8 % en 2016 pour les flux en euros, et ajusté d'une prime de risque pays si nécessaire en fonction des zones géographiques concernées. Ces taux d'actualisation sont des taux après impôts appliqués à des flux de trésorerie après impôts. Leur utilisation aboutit à la détermination de valeurs recouvrables identiques à celles obtenues en utilisant des taux avant impôts à des flux de trésorerie non fiscalisés. Les hypothèses retenues en termes de progression de l'activité et de valeurs terminales sont raisonnables et cohérentes avec les données de marché disponibles (de 2,5 % pour l'Europe et de 3 % pour le reste du monde pour les valeurs terminales sauf cas spécifique).

L'utilisation des projections actualisées des flux de trésorerie futurs est privilégiée pour déterminer la valeur recouvrable, à défaut de référence de transactions récentes similaires facilement disponibles.

Les dépréciations relatives aux écarts d'acquisition ne sont pas réversibles.

Les tests de dépréciation des écarts d'acquisition et des marques à durée d'utilité indéfinie pour les Unités Génératrices de Trésorerie pour lesquelles les écarts d'acquisition et marques non amortissables sont significatifs, sont réalisés à partir des données et hypothèses suivantes :

| | | Taux d'actualisation *(en %)* | |
|---|---|---|---|
| *En millions d'euros* | Valeur nette comptable des écarts d'acquisition et des marques à durée d'utilité indéfinie | International hors États-Unis | États-Unis |
| **Test 2018** | | | |
| Maybelline/Garnier | 1 251,6 | 6,9 | 8,1 |
| IT Cosmetics | 986,0 | 6,9 | 8,1 |
| L'Oréal Paris | 899,1 | 6,9 | 8,1 |
| Lancôme | 825,3 | 6,9 | 8,1 |
| CeraVe | 809,0 | 6,9 | 8,1 |
| Matrix | 715,5 | 6,9 | 8,1 |
| Redken/PureOlogy | 631,6 | 6,9 | 8,1 |
| YSL Beauté | 533,2 | 6,9 | (1) |
| Affaires Parfums/Helena Rubinstein/Atelier Cologne | 471,2 | 6,9 | 8,1 |
| NYX Professional Makeup | 421,7 | 6,9 | 8,1 |
| L'Oréal Professionnel/Kérastase | 389,0 | 6,9 | 8,1 |
| Vichy/Dermablend | 377,5 | 6,9 | (1) |
| Urban Decay | 230,8 | 6,9 | 8,1 |
| L'Oréal Beauty Device | 167,1 | 6,9 | 8,1 |
| **Test 2017** | | | |
| Maybelline/Garnier | 1 186,0 | 6,8 | 7,7 |
| L'Oréal Paris | 852,4 | 6,8 | 7,7 |
| Lancôme | 795,1 | 6,8 | 7,7 |
| Matrix | 689,8 | 6,8 | 7,7 |
| Redken/PureOlogy | 607,4 | 6,8 | 7,7 |
| YSL Beauté | 519,8 | 6,8 | (1) |
| Affaires Parfums/Helena Rubinstein/Atelier Cologne | 470,2 | 6,8 | 7,7 |
| NYX Professional Makeup | 405,2 | 6,8 | 7,7 |
| L'Oréal Professionnel/Kérastase | 380,3 | 6,8 | 7,7 |
| Magic (2) | 338,1 | 9,3 | - |
| Vichy/Dermablend | 315,1 | 6,8 | (1) |
| Urban Decay | 221,9 | 6,8 | 7,7 |
| L'Oréal Beauty Device | 161,9 | 6,8 | 7,7 |
| **Test 2016** | | | |
| Maybelline/Garnier | 1 291,7 | 6,8 | 7,8 |
| The Body Shop | 896,4 | 7,1 | (1) |
| L'Oréal Paris | 870,5 | 6,8 | 7,8 |
| Lancôme | 800,3 | 6,8 | 7,8 |
| Matrix | 766,2 | 6,8 | 7,8 |
| Redken/PureOlogy | 662,5 | 6,8 | 7,8 |
| YSL Beauté | 519,8 | 6,8 | (1) |
| Affaires Parfums/Helena Rubinstein/Atelier Cologne | 464,1 | 6,8 | 7,8 |
| NYX Professional Makeup | 451,5 | 6,8 | 7,8 |
| L'Oréal Professionnel/Kérastase | 397,9 | 6,8 | 7,8 |
| Magic (2) | 360,2 | 9,1 | - |
| Vichy/Dermablend | 324,3 | 6,8 | (1) |
| Urban Decay | 246,9 | 6,8 | 7,8 |
| L'Oréal Beauty Device | 176,4 | 6,8 | 7,8 |

*(1) Les flux en USD des Unités Génératrices de Trésorerie YSL Beauté, The Body Shop et Vichy/Dermablend n'étant pas significatifs, aucun taux spécifique n'est utilisé pour les actualiser.*

*(2) L'activité Magic Holdings ne constitue plus, à compter de 2018, une Unité Génératrice de Trésorerie à part entière en raison de la réorganisation des circuits de distribution et des structures de commercialisation regroupées dans la Division des Produits Grand Public en Chine.*

Aucune dépréciation d'écart d'acquisition ou d'autres immobilisations incorporelles n'est intervenue sur l'exercice 2018.

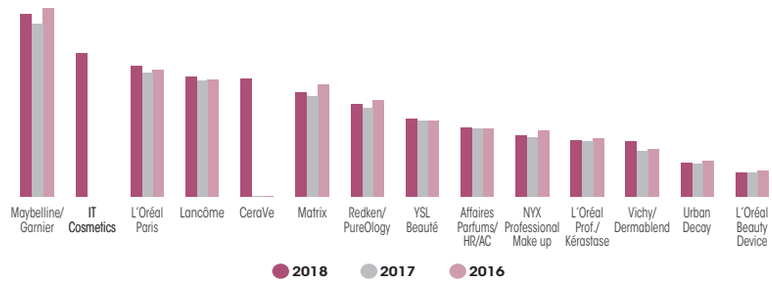
Au 31 décembre 2018, l'effet de la hausse des taux d'actualisation de 1 % sur l'ensemble des Unités Génératrices de Trésorerie du Groupe engendrerait un risque de perte de valeur d'environ 38,5 millions d'euros.

Le taux de croissance à l'infini est conforme aux données de marché soit 2,5 % pour l'Europe et 3 % pour le reste du monde.

L'effet de la baisse des taux de croissance à l'infini de 1 % sur l'ensemble des Unités Génératrices de Trésorerie du Groupe engendrerait un risque de perte de valeur d'environ 18,2 millions d'euros.

Une baisse de 1 point du taux de marge sur la durée des business plans sur l'ensemble des Unités Génératrices de Trésorerie du Groupe engendrerait un risque de perte de valeur d'environ 11,0 millions d'euros.

La valeur nette comptable des écarts d'acquisition et des marques à durée d'utilité indéfinie se décline ainsi pour les Unités Génératrices de Trésorerie les plus significatives :




## NOTE 8 Titres mis en équivalence

| *En millions d'euros* | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|
| **Titres mis en équivalence** | | | |
| • LIPP Distribution [1] | 8,1 | - | - |
| • Nutricos Technologies | 0,9 | 1,1 | 1,0 |
| **TOTAL** | **9,0** | **1,1** | **1,0** |

*(1) Le 13 juin 2018, L'Oréal a pris 49 % du capital de la société tunisienne LIPP Distribution qui diffuse les marques du Groupe en Tunisie.*

# NOTE 9 Actifs et passifs financiers – Coût de l'endettement

## PRINCIPES COMPTABLES

### Coût de l'endettement financier net

L'endettement financier net est constitué de l'ensemble des emprunts et dettes financières courants et non courants, diminué de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Le coût de l'endettement financier net est constitué des charges et des produits générés par les éléments constitutifs de l'endettement financier net pendant la période, y compris les résultats de couverture de taux d'intérêt et de change y afférents. Les instruments dérivés en couverture de taux d'intérêt étant pleinement efficaces, aucune inefficacité n'impacte le coût de l'endettement.

### Emprunts et dettes financières

Ils sont évalués au coût amorti sur la base d'un taux d'intérêt effectif.

Conformément au principe de comptabilisation des couvertures de juste valeur, les emprunts et dettes financières à taux fixe *swappés* à taux variable sont valorisés au bilan à leur valeur de marché. Les variations de valeur qui en résultent sont comptabilisées en coût de l'endettement financier et sont compensées par les variations de valeur des *swaps* de taux attachés.

La juste valeur des dettes à taux fixe est déterminée par actualisation des cash-flows futurs, en retenant les courbes de taux d'intérêt obligataire à la clôture, avec prise en compte du *spread* correspondant à la classe de risque du Groupe.

La valeur comptable des dettes à taux variable constitue une approximation raisonnable de leur juste valeur.

Les emprunts et dettes financières à moyen et long terme sont présentés dans les *Passifs non courants*. Les emprunts et dettes financières à court terme, ainsi que la part remboursable à moins d'un an des emprunts et dettes financières à moyen et long terme, sont présentés dans les *Passifs courants*.

### Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et équivalents de trésorerie comprennent des liquidités en comptes bancaires, des parts d'OPCVM de trésorerie et des placements à court terme, liquides, présentant un risque négligeable de changement de valeur et dont la date de réalisation à leur date d'acquisition est inférieure à trois mois.

Les placements en actions et les liquidités bloquées à plus de trois mois sont exclus de la trésorerie et présentés dans les *Autres actifs courants*.

Les découverts bancaires, assimilés à un financement, sont présentés dans les *Emprunts et Dettes financières courants*.

Les parts d'OPCVM monétaires sont qualifiées d'actifs financiers à la juste valeur par résultat. En conséquence, elles sont valorisées au bilan à leur valeur de marché au jour de la clôture. Les gains latents ainsi dégagés sont enregistrés dans le compte de résultat en *Coût de l'endettement financier net*.

La valeur comptable des dépôts bancaires constitue une approximation raisonnable de leur juste valeur.

### Actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants comprennent les titres de participation et les prêts et créances financiers qui ont une échéance supérieure à douze mois.

Les titres de participation sont qualifiés d'actifs financiers à la juste valeur par résultat global. En conséquence, ils sont valorisés à leur juste valeur, et les pertes et gains latents sont enregistrés directement en capitaux propres en *Autres éléments du résultat global*.

Leur juste valeur est déterminée sur la base du cours de Bourse à la date de clôture pour les titres cotés. Pour les titres non cotés, en l'absence d'événements particuliers, leur coût d'acquisition est considéré comme la meilleure estimation possible de la juste valeur.

Les prêts et créances financiers sont qualifiés d'actifs générés par l'activité. Ils sont évalués au coût amorti. Ils font l'objet d'une provision pour dépréciation dès qu'il existe une indication de perte de valeur.

## 9.1. Emprunts et dettes financières

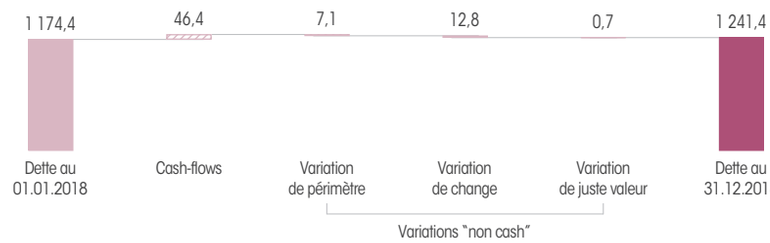
Le Groupe se finance à moyen terme par des emprunts bancaires, et à court terme par l'émission de titres négociables à court terme en France et de papier commercial aux États-Unis. Aucune de ces dettes ne comporte de clause de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers.

### 9.1.1. Analyse de la dette par nature

| | 31.12.2018 | | 31.12.2017 | | 31.12.2016 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *En millions d'euros* | **Non courants** | **Courants** | Non courants | Courants | Non courants | Courants |
| Titres négociables à court terme | - | 748,6 | - | 768,1 | - | 979,8 |
| Emprunts bancaires MLT | 0,6 | - | 0,3 | 0,3 | 1,3 | 2,7 |
| Dettes financières de location-financement | 3,6 | 2,4 | 4,6 | 2,9 | 20,3 | 4,3 |
| Concours bancaires | - | 363,8 | - | 261,0 | - | 36,7 |
| Autres emprunts et dettes financières | 9,3 | 113,0 | 8,6 | 128,7 | 9,3 | 210,2 |
| **TOTAL** | **13,5** | **1 227,8** | **13,4** | **1 161,0** | **30,9** | **1 233,7** |

### 9.1.2. Évolution de la dette

| | | | Variations « non cash » | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *En millions d'euros* | 31.12.2017 | **Cash-flows** | **Variation de périmètre** | **Variation de change** | **Variation de juste valeur** | **31.12.2018** |
| Titres négociables à court terme | 768,1 | - 45,8 | - | 26,3 | - | 748,6 |
| Emprunts bancaires MLT | 0,6 | - 0,5 | 0,6 | - | - | 0,6 |
| Dettes financières de location-financement | 7,5 | - 3,5 | 2,0 | - | - | 6,1 |
| Concours bancaires | 261,0 | 105,3 | 5,8 | - 8,3 | - | 363,8 |
| Autres emprunts et dettes financières | 137,3 | - 9,1 | - 1,4 | - 5,2 | 0,7 | 122,3 |
| **TOTAL** | **1 174,4** | **46,4** | **7,1** | **12,8** | **0,7** | **1 241,4** |



### 9.1.3. Analyse de la dette par maturité

| *En millions d'euros* | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|
| Inférieure à 1 an [1] | 1 227,8 | 1 161,0 | 1 233,7 |
| De 1 à 5 ans | 3,6 | 4,2 | 12,1 |
| Supérieure à 5 ans | 9,9 | 9,2 | 18,8 |
| **TOTAL** | **1 241,4** | **1 174,4** | **1 264,6** |

*(1) Le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non utilisées de 3 643,6 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 3 675,2 millions d'euros au 31 décembre 2017 et 3 726,6 millions d'euros au 31 décembre 2016. Ces lignes de crédit ne sont assorties d'aucune clause financière de conditionnalité.*

Les flux d'intérêts financiers attendus à fin 2018 comme à fin 2017 et à fin 2016 sont non significatifs compte tenu de l'endettement résiduel au 31 décembre 2018, 2017 et 2016, composé de titres négociables à court terme tirés à très court terme et à taux d'intérêts négatifs en France, de divers emprunts à très court terme contractés par les filiales localement ainsi que des dettes de location-financement.

Ces évaluations sont faites sur la base du taux effectif à la fin de l'exercice, après prise en compte des instruments de couverture et sans renouvellement des dettes arrivant à échéance. Les dettes de location-financement ne sont pas prises en compte dans ce calcul en raison de leur caractère non significatif.

### 9.1.4. Analyse de la dette par devise

| *En millions d'euros* | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|
| Euro (EUR) | 404,8 | 378,2 | 21,8 |
| US dollar (USD) | 571,7 | 630,2 | 989,1 |
| Livre Sterling (GBP) | 46,3 | 2,2 | 15,0 |
| Peso chilien (CLP) | 26,2 | 18,7 | 10,7 |
| Peso colombien (COP) | 25,4 | 29,4 | 14,6 |
| Peso argentin (ARS) | 21,6 | 2,5 | - |
| Livre égyptienne (EGP) | 20,6 | 13,6 | 11,9 |
| Real brésilien (BRL) | 19,8 | 27,6 | 93,9 |
| Yuan (CNY) | 16,9 | 19,2 | 46,8 |
| Dollar hongkongais (HKD) | 15,6 | - | - |
| Dollar australien (AUD) | 12,3 | - | 0,1 |
| Autres | 60,1 | 52,8 | 60,7 |
| **TOTAL** | **1 241,4** | **1 174,4** | **1 264,6** |

### 9.1.5. Répartition de la dette taux fixe – taux variable (après prise en compte des instruments de couverture de taux)

| *En millions d'euros* | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|
| Taux variable | 1 162,0 | 1 132,3 | 1 202,6 |
| Taux fixe | 79,4 | 42,1 | 62,1 |
| **TOTAL** | **1 241,4** | **1 174,4** | **1 264,6** |

### 9.1.6. Taux d'intérêts effectifs

Les taux d'intérêt effectif de la dette, après prise en compte des instruments de couverture, s'élèvent à 1,69 % en 2018 contre 0,94 % en 2017 et 0,68 % en 2016 pour les titres négociables à court terme.

Les emprunts bancaires moyen long terme s'élèvent à 0,6 million d'euros au 31 décembre 2018 contre 0,6 million d'euros au 31 décembre 2017 et 4,0 millions d'euros au 31 décembre 2016.

### 9.1.7. Taux moyen de la dette

Les taux moyens de la dette, après prise en compte des instruments de couverture, se ventilent comme suit :

| | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|
| Euro (EUR) [1] | - 0,45 % | - 0,42 % | - 0,33 % |
| US dollar (USD) | 1,97 % | 1,00 % | 0,48 % |

*(1) La baisse des taux euro se matérialise désormais par des tirages de titres négociables à court terme sur base de taux négatifs.*

### 9.1.8. Juste valeur des emprunts et dettes financières

La juste valeur des dettes à taux fixe est déterminée pour chaque emprunt par actualisation des cash-flows futurs, en retenant les courbes de taux d'intérêt obligataire à la clôture de l'exercice et avec prise en compte du *spread* correspondant à la classe de risque du Groupe.

La valeur nette comptable des concours bancaires courants et autres emprunts à taux variable constitue une approximation raisonnable de leur juste valeur.

Au 31 décembre 2018, la juste valeur des dettes s'élève à 1 241,8 millions d'euros contre 1 175,0 millions d'euros et 1 265,3 millions d'euros respectivement au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016.

### 9.1.9. Dettes couvertes par des sûretés réelles

Il n'existe pas de dette couverte par des sûretés réelles de montants significatifs au 31 décembre 2018, 2017 et 2016.

### 9.1.10. Lignes de crédit confirmées

Au 31 décembre 2018, L'Oréal et ses filiales ont 3 643,6 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées contre 3 675,2 millions d'euros au 31 décembre 2017 et 3 726,6 millions d'euros au 31 décembre 2016. Ces lignes au 31 décembre 2018 ont une échéance comprise entre 1 an et 4 ans.

## 9.2. Trésorerie et équivalents de trésorerie

| | **31.12.2018** | | 31.12.2017 | | 31.12.2016 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *En millions d'euros* | **Valeur au bilan** | **Coût d'acquisition** | Valeur au bilan | Coût d'acquisition | Valeur au bilan | Coût d'acquisition |
| Valeurs mobilières de placement | 1 899,8 | 1 900,5 | 1 810,4 | 1 810,8 | 758,4 | 758,5 |
| Comptes bancaires et autres disponibilités | 2 092,2 | 2 092,2 | 1 236,1 | 1 236,1 | 987,6 | 987,6 |
| **TOTAL** | **3 992,0** | **3 992,7** | **3 046,6** | **3 046,9** | **1 746,0** | **1 746,1** |

Les valeurs mobilières de placement comprennent essentiellement des SICAV monétaires et des fonds communs de placement (rémunérés sur la base de l'EONIA). Elles sont considérées comme des actifs financiers à la juste valeur par résultat.

Les comptes à terme à moins de 3 mois à l'origine figurent sur la ligne *Comptes bancaires et autres disponibilités*.

## 9.3. Actifs financiers non courants

| | **31.12.2018** | | 31.12.2017 | | 31.12.2016 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *En millions d'euros* | **Valeur au bilan** | **Coût d'acquisition** | Valeur au bilan | Coût d'acquisition | Valeur au bilan | Coût d'acquisition |
| **Titres non consolidés** | | | | | | |
| ◆ Sanofi [1] | 8 945,0 | 4 033,5 | 8 494,6 | 4 033,5 | 9 091,7 | 4 033,5 |
| ◆ Titres non cotés [2] | 52,5 | 147,5 | 32,1 | 127,1 | 17,5 | 112,5 |
| **Actifs financiers au coût amorti** | | | | | | |
| ◆ Prêts et créances financiers non courants | 103,0 | 105,5 | 239,5 | 242,4 | 197,3 | 200,8 |
| **TOTAL** | **9 100,5** | **4 286,5** | **8 766,2** | **4 403,0** | **9 306,5** | **4 346,8** |

*(1) La participation de L'Oréal dans Sanofi s'élève à 9,48 % au 31 décembre 2018. La valeur au 31 décembre 2018, 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016, respectivement de 8 945,0 millions d'euros, 8 494,6 millions d'euros et 9 091,7 millions d'euros correspond à la valeur boursière des titres sur la base du cours de Bourse au 31 décembre 2018, 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016 respectivement de 75,66 €, 71,85 € et 76,90 €. Le coût d'acquisition de 4 033,5 millions d'euros correspond à un coût d'entrée de 34,12 €. La participation est évaluée à la juste valeur par résultat global.*

*(2) Cette rubrique comprend pour l'essentiel :*
- *les investissements stratégiques dans les fonds d'investissement évalués à la juste valeur par résultat global,*
- *les titres de nos filiales au Venezuela, déconsolidées depuis le 31 décembre 2015, pour 94,4 millions d'euros entièrement dépréciés.*

*En l'absence d'événement particulier, le coût d'acquisition est considéré comme étant la meilleure estimation possible de la juste valeur.*

## 9.4. Autres produits et charges financiers

Ce poste se décompose comme suit :

| *En millions d'euros* | **2018** | 2017 | 2016 |
|---|---|---|---|
| Composante financière de la charge de retraite | - 7,9 | - 16,3 | - 20,3 |
| Autres produits et charges financiers | - 7,1 | - 9,7 | - 5,5 |
| **TOTAL** | **- 15,0** | **- 26,0** | **- 25,8** |

# NOTE 10 Instruments dérivés et exposition aux risques de marché

## PRINCIPES COMPTABLES

Les instruments dérivés négociés afin de couvrir les risques de change et de taux identifiés, sont comptabilisés dans les comptes du Groupe selon le principe de la comptabilité de couverture.

En matière de risque de change, des contrats à terme et des options sont négociés afin de couvrir les transactions commerciales comptabilisées au bilan comme couvertures de juste valeur et les flux de trésorerie sur opérations commerciales futures comptabilisés comme couvertures de flux futurs dont la réalisation est jugée hautement probable.

Tous les instruments dérivés de couverture de change sont comptabilisés au bilan à leur valeur de marché, même ceux couvrant les achats et ventes de la période suivante. Ainsi la variation de juste valeur de ces instruments de couverture est comptabilisée de la façon suivante :

- la variation de la valeur de marché liée aux variations de la valeur temps des couvertures à terme est comptabilisée en capitaux propres et le montant accumulé en capitaux propres impacte le résultat à la date de réalisation des transactions couvertes ;
- la variation de la valeur de marché liée aux variations du cours comptant entre la date de mise en place de la couverture et la date de clôture est comptabilisée en capitaux propres et le montant accumulé en capitaux propres impacte le résultat à la date de réalisation des transactions couvertes. Toute inefficacité résiduelle est reconnue directement en résultat.

En application de la comptabilité de couverture, l'écart de change relatif aux stocks non encore vendus est différé au bilan dans les stocks. De même, lorsque les immobilisations achetées en devises font l'objet d'une couverture de change, elles sont valorisées au bilan sur la base du cours de couverture.

Le Groupe peut être amené à couvrir certains investissements dans des entreprises étrangères. Les pertes ou gains de change relatifs à ces couvertures affectent directement les capitaux propres consolidés, dans le poste *Réserves de conversion.*

S'agissant du risque de taux, les dettes et prêts financiers à taux fixe couverts par des *swaps* de taux sont valorisés au bilan à leur valeur de marché. Les variations de juste valeur de ces dettes sont enregistrées dans le coût de l'endettement financier, et compensées par la comptabilisation des variations de juste valeur des dérivés de couverture attachés. Les dettes et prêts financiers à taux variable sont valorisés au coût qui correspond à leur valeur de marché. Les *swaps* ou *caps* qui les couvrent sont valorisés au bilan à leur valeur de marché et les variations de valeur sont enregistrées directement en capitaux propres sur la ligne *Autres éléments du résultat global.*

La juste valeur des instruments dérivés de taux est leur valeur de marché. Cette valeur de marché est calculée par actualisation des flux futurs au taux d'intérêt en vigueur à la clôture.

Afin de gérer son exposition aux risques de change et de taux d'intérêt qui découle de ses opérations courantes, le Groupe utilise des instruments dérivés négociés avec des contreparties de premier plan.

Conformément aux règles du Groupe, ces instruments dérivés de change et de taux d'intérêt sont mis en place à des fins de couverture.

## 10.1. Couverture du risque de change

Le Groupe est exposé au risque de change sur des transactions commerciales comptabilisées au bilan et sur des transactions futures ayant un caractère hautement probable.

La politique du Groupe en matière d'exposition au risque de change sur ses opérations commerciales futures est de couvrir avant la fin de l'année une part significative du risque de change de l'année suivante par des instruments dérivés sur la base des budgets d'exploitation de chaque filiale.

L'ensemble des flux futurs du Groupe en devises fait l'objet de prévisions détaillées sur l'horizon de l'année budgétaire à venir. Les risques de change mis en évidence sont couverts par des achats ou ventes à terme ou par des options, afin de réduire au maximum la position de change par devise de chaque filiale. La durée d'utilité de ces instruments est en adéquation avec les flux de règlement du Groupe. Les instruments dérivés de change sont négociés par REGEFI ou, de manière exceptionnelle, directement par des filiales du Groupe, ces opérations étant soumises au contrôle de REGEFI (banque du Groupe). À compter du 31 décembre 2018, REGEFI est absorbée par FINVAL, société portant les activités de trésorerie du Groupe. FINVAL n'a pas le statut d'établissement de crédit.

REGEFI en tant que banque du Groupe était soumise à la réglementation EMIR. Ce règlement publié par la Commission européenne en septembre 2012 vise à faire évoluer les marchés de gré à gré vers plus de centralisation, dont les principaux enjeux sont l'amélioration de la transparence des marchés, la régulation des transactions et la diminution du risque systémique grâce à un mécanisme de garantie. FINVAL

reste soumise à cette réglementation en tant qu'entreprise non financière. Les sociétés du Groupe devant par ailleurs emprunter et placer leur trésorerie dans leur propre devise, les risques de change générés par la gestion de leur trésorerie courante sont pratiquement inexistants.

En raison de la politique de couverture du risque de change du Groupe d'une part significative des besoins annuels de l'année suivante avant la fin de l'année, la sensibilité du résultat aux variations du cours des devises au 31 décembre reste marginale. L'impact d'une variation du cours des devises sur la réserve de couverture de flux futurs relative au change est donné en note 11.3.

Les instruments financiers dérivés détenus dans un but de couverture du risque de change ont tous une maturité inférieure à 18 mois à l'origine et se détaillent comme suit :

| | Nominal | | | Valeurs de marché | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *En millions d'euros* | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
| **Changes à terme** | | | | | | |
| **Achat/Vente EURO contre devises** | **2 552,5** | **1 784,8** | **2 148,0** | **- 54,8** | **61,5** | **- 92,7** |
| CNY/EUR | 452,1 | 185,1 | 143,6 | - 9,2 | 1,4 | - 0,3 |
| USD/EUR | 319,2 | 188,3 | 181,2 | - 12,9 | 13,6 | - 21,8 |
| GBP/EUR | 295,5 | 229,0 | 352,4 | 2,6 | 5,6 | 24,1 |
| RUB/EUR | 238,7 | 127,7 | 243,1 | 5,5 | - 1,7 | - 44,3 |
| MXN/EUR | 171,7 | 168,3 | 156,9 | - 2,9 | 8,9 | 4,0 |
| CAD/EUR | 119,4 | 173,2 | 180,1 | 2,7 | 1,9 | - 2,6 |
| AUD/EUR | 87,8 | 97,1 | 82,9 | 1,8 | 3,0 | - 2,7 |
| HKD/EUR | 87,6 | 42,2 | 117,6 | - 22,9 | 16,2 | - 23,0 |
| BRL/EUR | 63,2 | 57,7 | 78,4 | - 4,1 | 2,9 | - 14,1 |
| TRY/EUR | 62,4 | 76,7 | 84,1 | - 7,1 | 4,1 | 5,7 |
| EUR/Devises Asie Pacifique | 288,0 | 230,8 | 232,2 | - 9,4 | 3,3 | - 6,4 |
| EUR/Devises Europe de l'Est | 66,7 | 68,9 | 85,7 | - 0,7 | - 2,0 | 0,1 |
| EUR/Autres Devises | 300,1 | 139,8 | 209,9 | 1,7 | 4,4 | - 11,4 |
| **Achat USD contre devises** | **377,9** | **434,8** | **441,2** | **9,0** | **- 10,6** | **- 13,3** |
| USD/Autres Devises | 161,7 | 202,2 | 179,9 | 1,5 | - 3,9 | - 2,2 |
| USD/Devises Amérique Latine | 126,8 | 149,7 | 177,2 | 2,1 | - 3,6 | - 13,7 |
| USD/CAD | 89,3 | 82,9 | 84,1 | 5,3 | - 3,0 | 2,7 |
| **Vente USD contre devises** | **185,3** | **14,2** | **23,1** | **3,0** | **- 4,8** | **9,2** |
| USD/Devises Asie Pacifique | 185,3 | 14,1 | 23,1 | 3,0 | - 4,8 | 9,2 |
| USD/Autres Devises | - | 0,1 | - | - | - | - |
| **Autres couples de Devises** | **1 073,6** | **705,0** | **658,0** | **0,8** | **- 27,2** | **14,5** |
| **TOTAL CHANGES À TERME** | **4 189,2** | **2 938,8** | **3 270,4** | **- 42,0** | **18,9** | **- 82,2** |
| **Options de change** | | | | | | |
| Options EUR/CNY | 100,9 | 37,8 | 17,5 | 2,3 | 1,7 | 0,3 |
| Options EUR/HKD | 35,4 | 34,9 | 36,2 | 1,8 | 2,8 | 0,1 |
| Options EUR/TRY | 31,4 | 10,5 | - | 4,1 | 1,9 | - |
| Options EUR/GBP | - | 101,6 | 49,7 | - | 3,3 | 3,9 |
| Options EUR/RUB | - | 76,7 | 39,6 | - | 4,0 | 0,2 |
| Options EUR/USD | - | 75,5 | 39,0 | - | 5,0 | 0,2 |
| Options EUR/Autres devises | - | 23,9 | 7,5 | - | 2,4 | - |
| **Autres couples de devises** | **22,8** | **8,1** | **9,1** | **0,9** | **0,2** | **0,0** |
| **TOTAL OPTIONS DE CHANGE** | **190,6** | **369,0** | **198,6** | **9,1** | **21,3** | **4,8** |
| Dont options achetées | 190,6 | 369,0 | 198,6 | 9,1 | 21,3 | 4,8 |
| **TOTAL** | **4 379,8** | **3 307,8** | **3 469,0** | **- 32,9** | **40,2** | **- 77,4** |

Les valeurs de marché par nature de couverture se décomposent comme suit :

| *En millions d'euros* | **2018** | 2017 | 2016 |
|---|---|---|---|
| Couvertures de juste valeur [1] | - 9,7 | - 0,6 | - 20,0 |
| Couvertures de flux futurs | - 23,2 | 40,8 | - 57,4 |
| **TOTAL** | **- 32,9** | **40,2** | **- 77,4** |

*(1) Les couvertures de juste valeur concernent les risques liés à la devise pour les créances et dettes d'exploitation ainsi que pour les opérations de placement/financement en devises.*

La juste valeur des instruments dérivés est leur valeur de marché.

Le Groupe n'a pas de positions en devises significatives non couvertes au bilan.

## 10.2. Pertes et gains de change

### PRINCIPES COMPTABLES

Les pertes et gains de change constatés sur les charges et produits d'exploitation en devises résultant de l'écart entre la valorisation au cours du jour de la transaction et le cours du jour du règlement, après prise en compte des dérivés de couverture, sont affectés directement aux différentes lignes de charges et produits concernés.

Les pertes et gains de change se décomposent comme suit :

| *En millions d'euros* | **2018** | 2017 | 2016 |
|---|---|---|---|
| Valeur temps | - 76,7 | - 90,5 | - 44,8 |
| Autres écarts de change | 87,1 | - 5,0 | 87,1 |
| **TOTAL** | **10,4** | **- 95,5** | **42,3** |

Les transactions libellées en devises sont converties au taux de change en vigueur au moment de la transaction.

Les créances et les dettes libellées en devises sont converties au taux de change en vigueur à la clôture. Les écarts de conversion en résultant, ainsi que les éléments suivants afférents aux instruments financiers dérivés, constituent des pertes et gains de change :

- la variation de la valeur de marché liée aux variations de cours comptant entre la date de mise en place de la couverture et la date de réalisation des transactions couvertes ;
- l'inefficacité résiduelle liée aux surcouvertures et comptabilisée en résultat dans les autres écarts pour respectivement - 4,3 millions d'euros, - 8,4 millions d'euros et - 10,9 millions d'euros pour 2018, 2017 et 2016.

Ces montants sont affectés aux différentes lignes de frais composant le résultat d'exploitation auxquelles ils se rapportent. La répartition est la suivante :

| *En millions d'euros* | **2018** | 2017 | 2016 |
|---|---|---|---|
| Coût des ventes | 13,2 | - 77,8 | 28,2 |
| Frais de recherche et développement | - 6,2 | 3,3 | 6,9 |
| Frais publi-promotionnels | 1,9 | - 12,4 | 4,6 |
| Frais commerciaux et administratifs | 1,6 | - 8,6 | 2,6 |
| **PERTES ET GAINS DE CHANGE** | **10,4** | **- 95,5** | **42,3** |

## 10.3. Couverture du risque de taux d'intérêt

Le Groupe n'avait pas, à fin 2018 comme à fin 2017 et 2016, d'instruments de couverture de taux d'intérêt.

## 10.4. Sensibilité à l'évolution des taux d'intérêt

Une hausse des taux d'intérêt de 100 points de base aurait un impact direct positif sur le coût de l'endettement financier net de + 28,3 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre un effet direct positif de + 19,1 millions d'euros au 31 décembre 2017 et un effet direct positif de + 5,4 millions d'euros au 31 décembre 2016, après prise en compte de la trésorerie, des équivalents de trésorerie et des instruments dérivés, et en considérant que le montant total de la dette nette/trésorerie nette reste stable et que les dettes à taux fixe arrivées à échéance sont remplacées par du taux variable.

L'incidence d'une hausse de 100 points de base des taux d'intérêt sur la juste valeur des dettes financières à taux fixe du Groupe, après prise en compte des instruments dérivés de taux, s'il en existe, peut être estimée à - 0,4 million d'euros au 31 décembre 2018 contre 0,1 million d'euros au 31 décembre 2017 et 0,2 million d'euros au 31 décembre 2016.

## 10.5. Risque de contrepartie

Le Groupe privilégie les relations financières avec les banques de taille internationale bénéficiant des meilleures notations auprès d'agences spécialisées. Dès lors, le Groupe considère être faiblement exposé au risque de contrepartie.

Par ailleurs, les instruments financiers utilisés dans le cadre de la gestion des risques de change et de taux sont négociés avec des contreparties bancaires internationales de premier plan.

## 10.6. Risque de liquidité

Le risque de liquidité du Groupe peut être apprécié au travers de la dette financière à court terme représentée par l'encours de son programme de titres négociables à court terme. Au regard du non-renouvellement éventuel de ces concours, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non utilisées de 3 643,6 millions d'euros au 31 décembre 2018. Ces lignes de crédit ne sont assorties d'aucune clause financière de conditionnalité.

## 10.7. Risque sur actions

Il n'existe pas de trésorerie investie en actions.

La trésorerie disponible est placée, auprès d'organismes financiers de premier rang, sous forme d'instruments qui sont non spéculatifs et susceptibles d'être mobilisés dans des délais très courts. Au 31 décembre 2018, les valeurs mobilières de placement comprennent exclusivement des fonds communs de placement (note 9.2.).

Au 31 décembre 2018, le Groupe détient 118 227 307 actions Sanofi pour une valeur de 8 945,0 millions d'euros (note 9.3.). Pour ces actions, la variation du cours de Bourse de l'action de plus ou moins 10 % par rapport au cours de 75,66 euros du 31 décembre 2018 aurait un impact sur les capitaux propres consolidés du Groupe de plus ou moins 894,5 millions d'euros avant impôt.

Un passage significatif ou prolongé au-dessous du cours de 34,12 euros, coût d'entrée de l'action Sanofi, exposerait potentiellement L'Oréal à déprécier son actif par le compte de résultat.

Au 31 décembre 2017, le Groupe détenait 118 227 307 actions Sanofi pour une valeur de 8 494,6 millions d'euros (note 9.3.). Pour ces actions, la variation du cours de Bourse de l'action de plus ou moins 10 % par rapport au cours de 71,85 euros du 31 décembre 2017 aurait un impact sur les capitaux propres consolidés du Groupe de plus ou moins 849,5 millions d'euros avant impôt.

Au 31 décembre 2016, le Groupe détenait 118 227 307 actions Sanofi pour une valeur de 9 091,7 millions d'euros (note 9.3.). Pour ces actions, la variation du cours de Bourse de l'action de plus ou moins 10 % par rapport au cours de 76,90 euros du 31 décembre 2016 aurait un impact sur les capitaux propres consolidés du Groupe de plus ou moins 909,2 millions d'euros avant impôt.

## 10.8. Hiérarchie de juste valeur

La norme IFRS 7 amendée en 2009 demande de classer les actifs et passifs financiers comptabilisés à la juste valeur au bilan selon les trois niveaux suivants :

- niveau 1 : instrument coté sur un marché actif ;
- niveau 2 : instrument évalué à partir de techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables ;
- niveau 3 : instrument évalué à partir de techniques de valorisation s'appuyant sur des données non observables.

Le tableau ci-dessous donne l'analyse des instruments financiers comptabilisés en juste valeur au bilan par niveau de hiérarchie.

*En millions d'euros*

| 31 décembre 2018 | niveau 1 | niveau 2 | niveau 3 | Total juste valeur |
|---|---|---|---|---|
| **Actifs à la juste valeur** | | | | |
| Dérivés de change | | 149,6 | | 149,6 |
| Actions Sanofi | 8 945,0 | | | 8 945,0 |
| Valeurs mobilières de placement | 1 899,8 | | | 1 899,8 |
| **TOTAL DES ACTIFS À LA JUSTE VALEUR** | **10 844,8** | **149,6** | **-** | **10 994,4** |
| **Passifs à la juste valeur** | | | | |
| Dérivés de change | | 182,5 | | 182,5 |
| **TOTAL DES PASSIFS À LA JUSTE VALEUR** | **-** | **182,5** | **-** | **182,5** |

*En millions d'euros*

| 31 décembre 2017 | niveau 1 | niveau 2 | niveau 3 | Total juste valeur |
|---|---|---|---|---|
| **Actifs à la juste valeur** | | | | |
| Dérivés de change | | 230,3 | | 230,3 |
| Actions Sanofi | 8 494,6 | | | 8 494,6 |
| Valeurs mobilières de placement | 1 810,4 | | | 1 810,4 |
| **TOTAL DES ACTIFS À LA JUSTE VALEUR** | **10 305,0** | **230,3** | **-** | **10 535,3** |
| **Passifs à la juste valeur** | | | | |
| Dérivés de change | | 190,5 | | 190,5 |
| **TOTAL DES PASSIFS À LA JUSTE VALEUR** | **-** | **190,5** | **-** | **190,5** |

*En millions d'euros*

| 31 décembre 2016 | niveau 1 | niveau 2 | niveau 3 | Total juste valeur |
|---|---|---|---|---|
| **Actifs à la juste valeur** | | | | |
| Dérivés de change | | 254,2 | | 254,2 |
| Actions Sanofi | 9 091,7 | | | 9 091,7 |
| Valeurs mobilières de placement | 758,4 | | | 758,4 |
| **TOTAL DES ACTIFS À LA JUSTE VALEUR** | **9 850,1** | **254,2** | **-** | **10 104,3** |
| **Passifs à la juste valeur** | | | | |
| Dérivés de change | | 330,4 | | 330,4 |
| **TOTAL DES PASSIFS À LA JUSTE VALEUR** | **-** | **330,4** | **-** | **330,4** |

## 10.9. Compensation d'actifs et de passifs financiers

Les actifs et les passifs financiers résultant des opérations de couverture de change et/ou de taux avec nos contreparties bancaires ne sont pas compensés au bilan car il s'agit de contrats FBF (Fédération Bancaire Française) ou ISDA *(International Swaps and Derivatives Association)* qui ne prévoient pas de compensation hors le cas de défaillance de l'une des parties contractuelles et ne répondent donc pas aux critères de compensation au bilan d'IAS 32.

Si la compensation des contrats était réalisée par contrepartie bancaire, l'actif et le passif auraient été minorés de 65,5 millions d'euros, 80,1 millions d'euros et 125,4 millions d'euros et respectivement en 2018, 2017 et 2016.

# NOTE 11 Capitaux propres – Résultat par action

## 11.1. Capital social

Le capital se compose de 560 396 652 actions de 0,20 euro au 31 décembre 2018, suite aux levées d'options de souscription à hauteur de 919 474 actions et d'actions gratuites à hauteur de 993 765 actions ainsi qu'aux annulations d'actions à hauteur de 2 497 814 actions et au Plan d'Actionnariat Salarié pour 462 139 actions.

Le capital se composait de 560 519 088 actions de 0,20 euro au 31 décembre 2017, suite aux levées d'options de souscription à hauteur de 1 509 576 actions et d'actions gratuites à hauteur de 375 actions ainsi qu'aux annulations d'actions à hauteur de 2 846 604 actions.

Le capital se composait de 561 855 741 actions de 0,20 euro au 31 décembre 2016, suite aux levées d'options de souscription à hauteur de 6 255 actions et d'actions gratuites à hauteur de 1 231 570 actions ainsi qu'aux annulations d'actions à hauteur de 3 202 500 actions.

## 11.2. Actions auto-détenues

### PRINCIPES COMPTABLES

Les actions auto-détenues sont inscrites pour leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres. Les résultats de cession de ces titres nets d'impôt sont imputés directement dans les capitaux propres et ne contribuent pas au résultat de l'exercice.

### a) Année 2018

Le nombre d'actions a évolué de la façon suivante au cours de l'année 2018 :

| *En nombre d'actions* | Capital social | Actions auto-détenues | En circulation |
|---|---|---|---|
| **AU 01.01.2018** | **560 519 088** | **- 771 125** | **559 747 963** |
| Annulation | - 2 497 814 | 2 497 814 | |
| Levées options et actions gratuites | 2 375 378 | | 2 375 378 |
| Rachats d'actions propres | | - 2 497 814 | - 2 497 814 |
| **AU 31.12.2018** | **560 396 652** | **- 771 125** | **559 625 527** |

Les actions auto-détenues ont évolué de la façon suivante au cours de l'année 2018 :

| *En nombre d'actions* | Programme de rachat | Affectées aux plans de stock-options/actions gratuites | **Total** | *En millions d'euros* |
|---|---|---|---|---|
| **AU 01.01.2018** | | **771 125** | **771 125** | **56,5** |
| Annulation | - 2 497 814 | | - 2 497 814 | |
| Levées options et actions gratuites | | | | |
| Rachats d'actions propres | 2 497 814 | | 2 497 814 | |
| **AU 31.12.2018** | **-** | **771 125** | **771 125** | **56,5** |
| *En millions d'euros* | - | 56,5 | 56,5 | |

## b) Année 2017

Le nombre d'actions a évolué de la façon suivante au cours de l'année 2017 :

| *En nombre d'actions* | Capital social | Actions auto-détenues | En circulation |
|---|---|---|---|
| **AU 01.01.2017** | **561 855 741** | **- 1 757 345** | **560 098 396** |
| Annulation | - 2 846 604 | 2 846 604 | |
| Levées options et actions gratuites | 1 509 951 | 986 220 | 2 496 171 |
| Rachats d'actions propres | | - 2 846 604 | - 2 846 604 |
| **AU 31.12.2017** | **560 519 088** | **- 771 125** | **559 747 963** |

Les actions auto-détenues ont évolué de la façon suivante au cours de l'année 2017 :

| *En nombre d'actions* | Programme de rachat | Affectées aux plans de stock-options/actions gratuites | **Total** | En millions d'euros |
|---|---|---|---|---|
| **AU 01.01.2017** | | **1 757 345** | **1 757 345** | **133,6** |
| Annulation | - 2 846 604 | | - 2 846 604 | - 499,2 |
| Levées options et actions gratuites | | - 986 220 | - 986 220 | - 77,2 |
| Rachats d'actions propres | 2 846 604 | | 2 846 604 | 499,2 |
| **AU 31.12.2017** | **-** | **771 125** | **771 125** | **56,5** |
| *En millions d'euros* | - | 56,5 | 56,5 | |

## c) Année 2016

Le nombre d'actions a évolué de la façon suivante au cours de l'année 2016 :

| *En nombre d'actions* | Capital social | Actions auto-détenues | En circulation |
|---|---|---|---|
| **AU 01.01.2016** | **562 983 348** | **- 2 995 170** | **559 988 178** |
| Annulation | - 3 202 500 | 3 202 500 | |
| Levées options et actions gratuites | 2 074 893 | 1 237 825 | 3 312 718 |
| Rachats d'actions propres | | - 3 202 500 | - 3 202 500 |
| **AU 31.12.2016** | **561 855 741** | **- 1 757 345** | **560 098 396** |

Les actions auto-détenues ont évolué de la façon suivante au cours de l'année 2016 :

| *En nombre d'actions* | Programme de rachat | Affectées aux plans de stock-options/actions gratuites | **Total** | *En millions d'euros* |
|---|---|---|---|---|
| **AU 01.01.2016** | | **2 995 170** | **2 995 170** | **233,3** |
| Annulation | - 3 202 500 | | - 3 202 500 | - 499,5 |
| Levées options et actions gratuites | | - 1 237 825 | - 1 237 825 | - 99,7 |
| Rachats d'actions propres | 3 202 500 | | 3 202 500 | 499,5 |
| **AU 31.12.2016** | **-** | **1 757 345** | **1 757 345** | **133,6** |
| *En millions d'euros* | - | 133,6 | 133,6 | |

## 11.3. Autres éléments du résultat global

Les tableaux suivants détaillent par nature les mouvements sur ces éléments :

| *En millions d'euros* | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|
| **Titres à la juste valeur par résultat global** | | | |
| Réserve à l'ouverture | 4 461,2 | - | - |
| Variations de juste valeur de la période | 450,5 | - | - |
| Variations de juste valeur constatées en résultat | - | - | - |
| **Réserve à la clôture** | **4 911,7** | **-** | **-** |

| *En millions d'euros* | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|
| **Titres disponibles à la vente** | | | |
| Réserve à l'ouverture | - | 5 058,2 | 5 259,2 |
| Variations de juste valeur de la période | - | - 597,0 | - 201,0 |
| Perte de valeur constatée en résultat | - | - | - |
| Variations de juste valeur constatées en résultat | - | - | - |
| **Réserve à la clôture** | **-** | **4 461,2** | **5 058,2** |

| *En millions d'euros* | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|
| **Couverture de flux futurs – change** | | | |
| Réserve à l'ouverture | 101,0 | 10,7 | 148,8 |
| Changement de méthode comptable (1) | 1,0 | - 0,4 | - 14,0 |
| Variations de juste valeur de la période | 54,2 | 162,5 | - 118,7 |
| Variations de juste valeur constatées en résultat | - 114,5 | - 74,2 | - 5,2 |
| Sortie de périmètre | - | 2,4 | - 0,1 |
| **Réserve à la clôture** | **41,7** | **101,0** | **10,7** |

*(1) IFRS 9 « Instruments Financiers » (note 1).*

Le tableau suivant détaille la variation de plus ou moins 10 % de l'euro et du dollar US contre les autres devises sur la réserve de couverture des flux futurs de change et la valeur de marché des instruments de couverture :

| *En millions d'euros* | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|
| Effet hausse de 10 % de l'EUR contre toutes les devises du Groupe | + 277,8 | + 250,0 | + 224,5 |
| Effet baisse de 10 % de l'EUR contre toutes les devises du Groupe | - 258,7 | - 217,4 | - 214,4 |
| Effet hausse de 10 % de l'USD contre les principales devises du Groupe | - 16,1 | + 10,0 | + 24,5 |
| Effet baisse de 10 % de l'USD contre les principales devises du Groupe | + 27,7 | + 3,6 | - 14,2 |

| *En millions d'euros* | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|
| **Couverture de flux de trésorerie – taux d'intérêt** | | | |
| Réserve à l'ouverture | - | - | - |
| Variations de juste valeur de la période | - | - | - |
| Variations de juste valeur constatées en résultat | - | - | - |
| **Réserve à la clôture** | **-** | **-** | **-** |

| *En millions d'euros* | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|
| **Gains et pertes actuariels et effet du plafonnement des actifs** | | | |
| Réserve à l'ouverture | - 671,8 | - 946,2 | - 944,2 |
| Gains/(pertes) actuariels de la période | - 58,5 | 279,9 | - 1,3 |
| Effet du plafonnement des actifs | - | - | - |
| Sortie de périmètre et autres | - 0,2 | - 5,6 | - 0,7 |
| **Réserve à la clôture** | **- 730,5** | **- 671,8** | **- 946,2** |

| *En millions d'euros* | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|
| **Autres éléments du résultat global** | | | |
| Réserve brute | 4 222,9 | 3 890,6 | 4 122,6 |
| Effet d'impôt associé | 19,2 | 4,4 | 104,9 |
| **Réserve nette d'impôt** | **4 242,1** | **3 895,0** | **4 227,3** |

## 11.4. Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe des activités poursuivies – Résultat par action

### PRINCIPES COMPTABLES

Le calcul des résultats nets par action est établi selon les règles édictées par IAS 33.

Les résultats nets par action sont obtenus à partir du nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, déduction faite du nombre moyen d'actions auto-détenues et portées en minoration des capitaux propres.

Les résultats nets par action dilués prennent en compte le cas échéant les options de souscription et d'achat d'actions ainsi que les actions gratuites ayant un effet dilutif selon la « méthode du rachat d'actions » : les fonds qui seront recueillis lors de l'exercice ou de l'achat sont supposés être affectés en priorité au rachat d'actions au prix du marché.

### 11.4.1. Réconciliation avec le résultat net des activités poursuivies

Le résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe des activités poursuivies se réconcilie comme suit avec le résultat net – part du groupe :

| *En millions d'euros* | **2018** | 2017 | 2016 |
|---|---|---|---|
| **Résultat net – part du groupe des activités poursuivies** | **3 895,4** | **3 821,7** | **3 080,5** |
| Plus ou moins-values de cessions d'actifs corporels et incorporels | - 2,7 | - 3,9 | - 16,2 |
| Dépréciation des actifs corporels et incorporels | - | - | 447,2 |
| Coûts de restructuration | 85,1 | 262,5 | 99,4 |
| Autres | 12,3 | 17,8 | 11,0 |
| Effet d'impôt sur les éléments non récurrents | - 25,1 | - 83,4 | - 36,1 |
| Intérêts minoritaires sur éléments non récurrents | - | - 0,1 | - 0,1 |
| Effet d'impôt sur les acquisitions et les restructurations internes | 32,7 | - 16,1 | 5,6 |
| Effet de la baisse de taux aux États-Unis | - 10,1 | - 90,3 | - |
| Effet de la baisse de taux en France sur l'impôt différé passif lié à la détention de la participation Sanofi | - | - 13,4 | - 24,0 |
| Taxe de 3 % sur les dividendes distribués et contributions 2017 exceptionnelle et additionnelle (1) | - | - 146,0 | 52,3 |
| **RÉSULTAT NET HORS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS - PART DU GROUPE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES** | **3 987,6** | **3 748,7** | **3 619,6** |

*(1) À la suite de l'invalidation de la contribution additionnelle de 3 % par le Conseil Constitutionnel en octobre 2017, les montants payés sur les exercices 2013 à 2017 ont donné lieu à remboursement et versement d'intérêts moratoires. En contrepartie, une contribution exceptionnelle et une contribution additionnelle à la contribution exceptionnelle ont été instituées par la loi de finance rectificative pour 2017 et sont incluses sur cette ligne.*

### 11.4.2. Résultat net part du groupe par action

Les tableaux ci-dessous détaillent le résultat net – part du groupe par action (hors incidence de l'effet dilutif du dividende majoré, note 11.4.5.) :

| **2018** | **Résultat net – part du groupe** *(en millions d'euros)* | **Nombre d'actions** | **Résultat net – part du groupe par action** *(en euros)* |
|---|---|---|---|
| Résultat net par action | 3 895,4 | 559 603 188 | 6,96 |
| Options d'achats et de souscriptions | - | 1 155 173 | - |
| Actions gratuites | - | 2 340 145 | - |
| **RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION** | **3 895,4** | **563 098 506** | **6,92** |

| 2017 | Résultat net – part du groupe *(en millions d'euros)* | Nombre d'actions | Résultat net – part du groupe par action *(en euros)* |
|---|---|---|---|
| Résultat net par action | 3 581,4 | 559 233 644 | 6,40 |
| Options d'achats et de souscriptions | - | 1 792 615 | - |
| Actions gratuites | - | 2 502 243 | - |
| **RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION** | **3 581,4** | **563 528 502** | **6,36** |

| 2016 | Résultat net – part du groupe *(en millions d'euros)* | Nombre d'actions | Résultat net – part du groupe par action *(en euros)* |
|---|---|---|---|
| Résultat net par action | 3 105,8 | 559 190 339 | 5,55 |
| Options d'achats et de souscriptions | - | 2 677 722 | - |
| Actions gratuites | - | 2 641 074 | - |
| **RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION** | **3 105,8** | **564 509 135** | **5,50** |

### 11.4.3. Résultat net hors éléments non récurrents par action des activités poursuivies

Les tableaux ci-dessous détaillent le résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe par action des activités poursuivies (hors incidence de l'effet dilutif du dividende majoré, note 11.4.5.) :

| **2018** | **Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe** *(en millions d'euros)* | **Nombre d'actions** | **Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe par action** *(en euros)* |
|---|---|---|---|
| Résultat net hors éléments non récurrents par action | 3 987,6 | 559 603 188 | 7,13 |
| Options d'achats et de souscriptions | - | 1 155 173 | - |
| Actions gratuites | - | 2 340 145 | - |
| **RÉSULTAT NET HORS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS DILUÉ PAR ACTION** | **3 987,6** | **563 098 506** | **7,08** |

| 2017 | Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe *(en millions d'euros)* | Nombre d'actions | Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe par action *(en euros)* |
|---|---|---|---|
| Résultat net hors éléments non récurrents par action | 3 748,7 | 559 233 644 | 6,70 |
| Options d'achats et de souscriptions | - | 1 792 615 | - |
| Actions gratuites | - | 2 502 243 | - |
| **RÉSULTAT NET HORS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS DILUÉ PAR ACTION** | **3 748,7** | **563 528 502** | **6,65** |

| 2016 | Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe *(en millions d'euros)* | Nombre d'actions | Résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe par action *(en euros)* |
|---|---|---|---|
| Résultat net hors éléments non récurrents par action | 3 619,6 | 559 190 339 | 6,47 |
| Options d'achats et de souscriptions | - | 2 677 722 | - |
| Actions gratuites | - | 2 641 074 | - |
| **RÉSULTAT NET HORS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS DILUÉ PAR ACTION** | **3 619,6** | **564 509 135** | **6,41** |

### 11.4.4. Calcul du nombre d'actions

Aucune action ordinaire potentielle n'a été exclue du calcul du résultat par action car tous les plans ont un effet dilutif sur les périodes présentées.

### 11.4.5. Résultat net dilué par action avec incidence du dividende majoré

Le tableau suivant reprend le calcul du résultat net dilué par action en tenant compte de l'effet de la majoration de 10 % du dividende dont bénéficieront pour l'année 2018 les actions détenues sous forme nominative depuis le 31 décembre 2016 et sans interruption de détention jusqu'à la date de paiement du dividende 2019. Le nombre de titres éligibles à cette majoration de dividende ne peut excéder pour un même actionnaire 0,5 % du capital social.

| 2018 | Nombre d'actions | Résultat net dilué par action | Résultat net dilué par action des activités poursuivies |
|---|---|---|---|
| Actions à dividende ordinaire | 514 624 593 | 6,86 | 6,86 |
| Actions à dividende majoré | 48 473 913 | 7,54 | 7,54 |

| 2017 | Nombre d'actions | Résultat net dilué par action | Résultat net dilué par action des activités poursuivies |
|---|---|---|---|
| Actions à dividende ordinaire | 517 623 734 | 6,30 | 6,73 |
| Actions à dividende majoré | 45 904 768 | 6,93 | 7,40 |

| 2016 | Nombre d'actions | Résultat net dilué par action | Résultat net dilué par action des activités poursuivies |
|---|---|---|---|
| Actions à dividende ordinaire | 523 478 712 | 5,46 | 5,46 |
| Actions à dividende majoré | 41 030 423 | 6,01 | 6,01 |

# NOTE 12 Provisions pour risques et charges – Passifs éventuels et litiges en cours significatifs

4

## 12.1. Provisions pour risques et charges

### PRINCIPES COMPTABLES

Les provisions pour risques et charges sont constituées pour faire face à des sorties de ressources probables au profit de tiers, sans contrepartie pour le Groupe. Elles comprennent notamment des provisions destinées à faire face à des coûts de restructuration et à des risques et litiges de nature fiscale, des risques industriels, environnementaux et commerciaux liés à l'exploitation tels que les ruptures de contrats, les reprises de produits et des risques sociaux.

Elles sont estimées en tenant compte des hypothèses les plus probables ou en utilisant des méthodes statistiques, selon la nature des provisions.

Les provisions pour risques et charges sont classées selon leur nature en *Passifs non courants* ou en *Passifs courants*. Les provisions concernant des risques ou litiges devant se régler dans les douze mois suivant la clôture ou celles liées au cycle normal d'exploitation (*i.e.* retours produits) sont présentées dans les *Passifs courants*. Les autres provisions pour risques et charges sont présentées dans les *Passifs non courants*.

### 12.1.1. Soldes à la clôture

| *En millions d'euros* | 31.12.2018 | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|
| **Provisions pour risques et charges non courantes** | **336,1** | **434,9** | **333,3** |
| Autres provisions non courantes (1) | 336,1 | 434,9 | 333,3 |
| **Provisions pour risques et charges courantes** | **979,8** | **889,2** | **810,7** |
| Provisions pour restructurations | 102,1 | 146,0 | 47,5 |
| Provisions pour retour de produits | 316,8 | 303,6 | 323,4 |
| Autres provisions courantes (1) | 560,9 | 439,6 | 439,8 |
| **TOTAL** | **1 315,9** | **1 324,1** | **1 144,0** |

*(1) Ces rubriques comprennent notamment des provisions destinées à faire face à des risques et litiges de nature fiscale, des risques industriels, environnementaux et commerciaux liés à l'exploitation (ruptures de contrats), des coûts liés au personnel, les titres mis en équivalence lorsque la quote-part de l'actif net est négative, ainsi que les risques liés aux enquêtes des autorités de contrôle de la concurrence (note 12.2.2.a et b).*
*Fin décembre 2017, L'Oréal et certaines de ses filiales en France ont reçu des propositions de rectification au titre de l'année 2014 concernant principalement l'impôt sur les sociétés. L'Oréal, après avoir pris avis de ses conseils fiscaux, conteste ces rectifications et entend utiliser les voies de recours prévues pour assurer sa défense. La procédure est toujours en cours à fin 2018 et les contrôles se poursuivent sur les exercices 2015 pour L'Oréal et 2015 à 2017 pour ses filiales.*
*Sur l'exercice 2018, L'Oréal a reconsidéré l'évaluation de ses risques sur le Brésil notamment concernant l'IPI (voir notes 12.1.2 et 12.2.1.)*

## 12.1.2. Variations de la période des provisions pour risques et charges

| *En millions d'euros* | 31.12.2016 | 31.12.2017 | Dotations [2] | Reprises (utilisées) [2] | Reprises (non utilisées) [2] | Autres [1] | **31.12.2018** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Provisions pour restructurations | 47,5 | 146,0 | 48,7 | - 83,7 | - 7,5 | - 1,4 | 102,1 |
| Provisions pour retour de produits | 323,4 | 303,6 | 294,7 | - 248,3 | - 39,3 | 6,0 | 316,8 |
| Autres provisions pour risques et charges | 773,1 | 874,5 | 384,0 | - 144,1 | - 214,6 | - 2,9 | 897,0 |
| **TOTAL** | **1 144,0** | **1 324,1** | **727,4** | **- 476,1** | **- 261,4** | **1,8** | **1 315,9** |

*(1) Concerne pour l'essentiel des variations de change.*
*(2) Ces chiffres se répartissent comme suit :*

| *En millions d'euros* | Dotations | Reprises (utilisées) | Reprises (non utilisées) |
|---|---|---|---|
| ◆ Résultat d'exploitation * | 580,5 | - 356,1 | - 191,8 |
| ◆ Autres produits et charges | 50,7 | - 106,7 | - 7,6 |
| ◆ Résultat financier * | - | - | - 14,8 |
| ◆ Impôts sur les résultats | 96,2 | - 13,3 | - 47,3 |

* *Dont litige IPI en dotation pour 46,9 millions d'euros et reprise sans coût pour 114,3 millions d'euros en exploitation et 14,8 millions d'euros en financier (voir note 12.2.1.).*

Pour l'exercice 2017, la variation s'analysait comme suit :

| *En millions d'euros* | 31.12.2015 | 31.12.2016 | Dotations [2] | Reprises (utilisées) [2] | Reprises (non utilisées) [2] | Autres [1] | 31.12.2017 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Provisions pour restructurations | 50,9 | 47,5 | 156,6 | - 41,8 | - 10,1 | - 6,0 | 146,0 |
| Provisions pour retour de produits | 309,3 | 323,4 | 331,1 | - 276,7 | - 54,9 | - 19,4 | 303,6 |
| Autres provisions pour risques et charges | 590,2 | 773,1 | 257,0 | - 129,3 | - 68,6 | 42,3 | 874,5 |
| **TOTAL** | **950,4** | **1 144,0** | **744,7** | **- 447,8** | **- 133,7** | **16,9** | **1 324,1** |

*(1) Concerne pour l'essentiel des variations de change ainsi que 67,1 millions d'euros correspondant au litige IPI avec l'administration au Brésil (note 12.2.1.)*
*(2) Ces chiffres se répartissent comme suit :*

| *En millions d'euros* | Dotations | Reprises (utilisées) | Reprises (non utilisées) |
|---|---|---|---|
| ◆ Résultat d'exploitation | 494,1 | - 388,4 | - 89,4 |
| ◆ Autres produits et charges | 156,9 | - 44,0 | - 10,1 |
| ◆ Résultat financier | - | - | - |
| ◆ Impôts sur les résultats | 93,7 | - 15,4 | - 34,2 |

Pour l'exercice 2016, la variation s'analysait comme suit :

| *En millions d'euros* | 31.12.2014 | 31.12.2015 | Dotations [2] | Reprises (utilisées) [2] | Reprises (non utilisées) [2] | Autres [1] | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Provisions pour restructurations | 65,5 | 50,9 | 48,5 | - 40,4 | - 6,1 | - 5,4 | 47,5 |
| Provisions pour retour de produits | 244,4 | 309,3 | 303,1 | - 216,8 | - 79,3 | 7,2 | 323,4 |
| Autres provisions pour risques et charges | 605,7 | 590,2 | 219,7 | - 115,2 | - 51,8 | 130,1 | 773,1 |
| **TOTAL** | **915,6** | **950,4** | **571,3** | **- 372,4** | **- 137,2** | **131,9** | **1 144,0** |

*(1) Concerne pour l'essentiel des variations de change, des variations de périmètre ainsi que 58,4 millions d'euros correspondant au litige IPI avec l'administration au Brésil (note 12.2.1.).*
*(2) Ces chiffres se répartissent comme suit :*

| *En millions d'euros* | Dotations | Reprises (utilisées) | Reprises (non utilisées) |
|---|---|---|---|
| ◆ Résultat d'exploitation | 480,2 | - 322,2 | - 107,1 |
| ◆ Autres produits et charges | 50,6 | - 40,5 | - 7,8 |
| ◆ Résultat financier | - | - | - |
| ◆ Impôts sur les résultats | 40,5 | - 9,7 | - 22,3 |

## 12.2. Passifs éventuels et litiges en cours significatifs

L'Oréal est impliqué dans les litiges significatifs exposés ci-après :

### 12.2.1. Contentieux fiscaux

#### Brésil – Remise en cause de l'assiette de la taxe indirecte IPI

En janvier 2015, le décret 8.393/2015 a établi que les sociétés commerciales au Brésil deviennent redevables de la taxe indirecte IPI sur certains produits à compter du 1er mai 2015. L'Oréal conteste les fondements juridiques de ce décret et son application. Sur la base de l'évolution des positions de place et de l'évolution favorable de l'opinion de ses conseils, L'Oréal reconnaît depuis le 1er janvier 2018 l'IPI collecté en revenus et la provision constituée a, en conséquence, été reprise sur 2018.
L'Oréal a reçu des notifications de redressement concernant la taxe indirecte IPI pour les années 2008 et 2011 à 2015 pour un montant total actualisé des intérêts et pénalités de 683,7 millions d'euros. L'Administration fiscale brésilienne remet en cause le prix de cession de l'usine à l'affaire commerciale comme base de calcul de l'assiette de l'IPI. L'Oréal, après avoir pris avis de ses conseils fiscaux, estime que les arguments de l'Administration fiscale brésilienne ne sont pas fondés et a contesté ces notifications. L'Oréal continue son recours juridique auprès des instances administratives et judiciaires.
Compte tenu des évolutions défavorables des décisions des instances administratives sur ce même sujet pour d'autres groupes brésiliens, L'Oréal a provisionné partiellement ce risque en prenant en considération une assiette de la taxe basée sur la moyenne des prix pratiqués par ses filiales et non sur la totalité de son chiffre d'affaires envers les tiers (voir notes 12.1.1. et 12.1.2.).

#### Inde – Remise en cause des dépenses de publicité, marketing et promotion

L'Oréal a reçu plusieurs notifications de redressement pour les exercices 2007/08 à 2014/15 concernant principalement la déductibilité fiscale des dépenses de publicité, marketing et promotion pour un montant actualisé des intérêts et pénalités de 136,9 millions d'euros. L'Oréal, après avoir pris avis de ses conseils fiscaux, conteste ces notifications et continue son recours juridique auprès des instances administratives et judiciaires.

#### Europe – Procédures amiables

Des procédures amiables ont été engagées auprès des Administrations fiscales italiennes, françaises et espagnoles en vue d'éliminer la double imposition consécutive à des désaccords entre ces Administrations.

### 12.2.2. Enquêtes des autorités de contrôle de la concurrence

Les autorités nationales de la concurrence de plusieurs pays d'Europe ont initié des enquêtes visant notamment le secteur des cosmétiques.

#### a) Pays d'Europe hors France

- en Espagne, la décision de première instance a été contestée en appel puis devant la Cour de Cassation et ensuite devant le Conseil Constitutionnel. En octobre 2016, le Conseil Constitutionnel a rejeté le recours formé par L'Oréal España pour atteinte aux droits fondamentaux de la défense. La décision de la Cour de Cassation devient ainsi définitive. L'Autorité de Concurrence a recalculé la sanction conformément aux critères retenus par la Cour de Cassation et a confirmé le montant de l'amende initialement fixé à 23 millions d'euros qui a été payé le 5 juillet 2018 ;
- en Grèce, dans sa décision rendue le 4 octobre 2017, l'Autorité de la Concurrence grecque a condamné L'Oréal Hellas à une amende de 2,6 millions d'euros pour pratiques anti concurrentielles pour des faits remontant à 2005-2006. L'Oréal Hellas réfute d'avoir participé à une entente illicite avec d'autres fabricants de cosmétiques de luxe. La totalité du montant de l'amende a été provisionnée. La cour d'appel administrative grecque a annulé cette condamnation le 5 novembre 2018. L'Autorité de la Concurrence grecque a la possibilité de se pourvoir contre cette décision d'annulation.

#### b) En France

Pour ce qui concerne la France, la décision de première instance a été rendue le 18 décembre 2014 par l'Autorité de la Concurrence française dans le secteur des produits d'hygiène et de soin pour le corps pour des faits remontant au début des années 2000 et une amende de 189,5 millions d'euros a été prononcée contre L'Oréal S.A. Par arrêt du 27 octobre 2016, la Cour d'Appel de Paris a confirmé cette décision.
L'Oréal réfute toute accusation d'entente avec ses concurrents, et regrette qu'il n'ait pas été tenu compte du caractère hautement concurrentiel du marché français des produits d'hygiène et de soin pour le corps comme en témoigne le nombre d'industriels et de distributeurs en présence, le large choix de produits offerts aux consommateurs ainsi que le fort degré d'innovation et de lancements.
L'Oréal a formé un pourvoi en cassation. La Cour de Cassation devrait rendre sa décision durant le 1er semestre 2019.
Il est rappelé que l'appel et le pourvoi en cassation n'étant pas suspensifs, l'amende qui avait été provisionnée fin 2014 a été payée le 28 avril 2015.
Au 31 décembre 2018, la provision a été maintenue au passif et le règlement constaté en *Autres actifs courants*.

Tous les contentieux encore en cours à fin 2018 sont provisionnés à hauteur de 189,5 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 212,3 millions d'euros au 31 décembre 2017 et 214,4 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Il n'existe actuellement aucun autre fait exceptionnel ni affaire contentieuse risquant d'affecter significativement les résultats, la situation financière, le patrimoine ou l'activité de la Société et du Groupe L'Oréal.

# NOTE 13 Engagements hors bilan

## 13.1. Engagements de location simple

Ils s'élèvent à 2 582,1 millions d'euros au 31 décembre 2018, 2 385,0 millions d'euros au 31 décembre 2017 et 2 840,4 millions d'euros au 31 décembre 2016 dont :

- 512,4 millions d'euros à moins d'un an au 31 décembre 2018, contre 475,5 millions d'euros au 31 décembre 2017 et 536,8 millions d'euros au 31 décembre 2016 ;
- 1 422,8 millions d'euros de 1 à 5 ans au 31 décembre 2018, contre 1 222,0 millions d'euros au 31 décembre 2017 et 1 372,8 millions d'euros au 31 décembre 2016 ;
- 646,9 millions d'euros à plus de 5 ans au 31 décembre 2018, contre 687,5 millions d'euros au 31 décembre 2017 et 930,8 millions d'euros au 31 décembre 2016.

## 13.2. Autres engagements hors bilan

Les lignes de crédit confirmées figurent en note 9.1.10.

Les autres engagements hors bilan significatifs ont été identifiés et chiffrés. Ils sont pour l'essentiel à moins d'un an et se détaillent comme suit :

| *En millions d'euros* | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|
| Garanties données [1] | 380,8 | 305,9 | 324,0 |
| Garanties reçues | 63,7 | 60,2 | 59,8 |
| Commandes d'investissements [2] | 303,2 | 284,1 | 306,7 |
| Obligations d'achats dans le cadre de contrats d'approvisionnement | 932,8 | 770,8 | 640,9 |

*(1) Il s'agit essentiellement de garanties données à des administrations ou sur des prêts consentis à des tiers partenaires du Groupe, ainsi que l'engagement net pris envers la Fondation L'Oréal pour son programme pluriannuel.*

*(2) Malgré leur caractère stratégique, chacun de ces investissements pris individuellement n'est pas d'un montant significatif, à l'échelle du Groupe, pour justifier une information spécifique.*

## 13.3. Risques environnementaux

Le Groupe veille à analyser l'évolution des règlements et des lois relatifs à la protection de l'environnement et n'anticipe pas pour le futur d'incidence significative sur l'activité, la situation financière, les résultats ou le patrimoine du Groupe.

Les risques identifiés au 31 décembre 2018 n'ont pas de caractère significatif.

# NOTE 14 Transactions entre parties liées

## 14.1. Transactions avec les entreprises associées (Parties liées)

Les sociétés mises en équivalence comprennent uniquement des co-entreprises.

Les comptes consolidés incluent des opérations effectuées entre le Groupe et des sociétés qui sont consolidées par mise en équivalence, considérées comme des parties liées. Les principales transactions et soldes avec les parties liées se présentent comme suit :

| *En millions d'euros* | **2018** | 2017 | 2016 |
|---|---|---|---|
| Ventes de biens et de services | 0,1 | 0,1 | 0,1 |
| Charges et produits financiers | - | - | - |

Les créances et dettes inscrites au bilan relatives aux parties liées sont les suivantes :

| *En millions d'euros* | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|
| Créances d'exploitation | 0,1 | 0,1 | 0,1 |
| Dettes d'exploitation | 0,1 | 0,1 | 0,1 |
| Créances financières nettes | 0,1 | - 1,5 | - 1,5 |

## 14.2. Parties liées ayant une influence notable sur le Groupe

L'Oréal a été informé que les membres du groupe familial Bettencourt Meyers, ainsi que M. Jean-Paul Agon pour 100 actions, ont signé le 16 décembre 2016 des engagements de conservation dans le cadre de la loi Dutreil portant sur 185 704 189 actions L'Oréal représentant 33,065 % du capital et des droits de vote de la Société à la date de l'engagement.

Ces engagements de conservation ont été conclus en application des articles 787 B et 885 I bis du Code général des impôts pour une durée de deux ans renouvelable tacitement par périodes d'un an. Ils ne comportent aucun droit préférentiel de cession ou d'acquisition en faveur des signataires et ne sont pas constitutifs d'une action de concert vis-à-vis de la Société.

Il n'existe pas en 2018, d'opération significative conclue avec un membre des organes de direction ou un actionnaire ayant une influence notable sur le Groupe en dehors de l'opération décrite ci-dessus.

## NOTE 15 Honoraires des Commissaires aux Comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe

### HONORAIRES DE L'EXERCICE 2018

| | PricewaterhouseCoopers | | | | Deloitte & Associés | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Commissaire aux comptes PricewaterhouseCoopers Audit | | Réseau | | Commissaire aux comptes Deloitte & Associés | | Réseau | |
| *En millions d'euros hors taxes* | Montant | En % | Montant | En % | Montant | En % | Montant | En % |
| **Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés** | | | | | | | | |
| L'Oréal | 1,1 | 49 % | n/a | n/a | 1,4 | 56 % | n/a | n/a |
| Filiales intégrées globalement | 0,8 | 39 % | 3,9 | 47 % | 0,6 | 23 % | 4,8 | 88 % |
| **Sous-total** | **1,9** | **88 %** | **3,9** | **47 %** | **2,0** | **79 %** | **4,8** | **88 %** |
| **Services autres que la certification des comptes** (1) | | | | | | | | |
| L'Oréal | 0,2 | 9 % | 2,0 | 25 % | 0,5 | 20 % | - | - |
| Filiales intégrées globalement | 0,1 | 3 % | 2,3 | 28 % | 0,0 | 1 % | 0,6 | 12 % |
| **Sous-total** | **0,3** | **12 %** | **4,3** | **53 %** | **0,5** | **21 %** | **0,6** | **12 %** |
| **TOTAL** | **2,2** | **100 %** | **8,2** | **100 %** | **2,5** | **100 %** | **5,5** | **100 %** |

*(1) Concerne pour l'essentiel des audits d'acquisitions.*

### HONORAIRES DE L'EXERCICE 2017

| | PricewaterhouseCoopers Audit | | | | Deloitte & Associés | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Commissaire aux comptes PricewaterhouseCoopers Audit | | Réseau | | Commissaire aux comptes Deloitte & Associés | | Réseau | |
| *En millions d'euros hors taxes* | Montant | En % | Montant | En % | Montant | En % | Montant | En % |
| **Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés** | | | | | | | | |
| L'Oréal | 1,2 | 36 % | n/a | n/a | 1,2 | 58 % | n/a | n/a |
| Filiales intégrées globalement | 0,7 | 22 % | 5,1 | 61 % | 0,6 | 29 % | 3,6 | 71 % |
| **Sous-total** | **2,0** | **58 %** | **5,1** | **61 %** | **1,8** | **87 %** | **3,6** | **71 %** |
| **Services autres que la certification des comptes** (1) | | | | | | | | |
| L'Oréal | 1,4 | 42 % | - | - | 0,3 | 13 % | - | - |
| Filiales intégrées globalement | - | - | 3,2 | 39 % | - | - | 1,4 | 29 % |
| **Sous-total** | **1,4** | **42 %** | **3,2** | **39 %** | **0,3** | **13 %** | **1,4** | **29 %** |
| **TOTAL** | **3,4** | **100 %** | **8,3** | **100 %** | **2,1** | **100 %** | **5,0** | **100 %** |

*(1) Concerne pour l'essentiel des audits d'acquisitions/cession.*

## NOTE 16 Événements post-clôture

Aucun événement significatif n'est intervenu entre la date de clôture et la date d'arrêté des comptes consolidés par le Conseil d'Administration.

# 4.7. LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2018

## 4.7.1. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE

| Sociétés | Siège | % intérêt |
|---|---|---|
| Atelier Cologne (sous-groupe) | France | 100,00 |
| BCI Bio Cosmetics International GmbH | Allemagne | 100,00 |
| Beauté, Recherche & Industries | France | 100,00 |
| Beautycos International Company Limited | Chine | 100,00 |
| Beautylux International Cosmetics (Shanghai) Co. Ltd | Chine | 100,00 |
| Biotherm | Monaco | 99,80 |
| BOLD Business Opportunities for L'Oréal Development | France | 100,00 |
| Canan Kozmetik Sanayi Ve Ticaret A.S. | Turquie | 100,00 |
| Centre Logistique d'Essigny (Cloe) | France | 100,00 |
| Chimex | France | 100,00 |
| Cobelsa Cosmeticos, S.A. | Espagne | 100,00 |
| Coloright Ltd | Israël | 100,00 |
| Compagnie Thermale Hôtelière et Financière (CTHF) | France | 99,98 |
| Comptoir Lainier Africain (Colainaf) | Maroc | 100,00 |
| Cosbel S.A. de C.V. | Mexique | 100,00 |
| Cosmelor Ltd | Japon | 100,00 |
| Cosmephil Holdings Corporation Philippines | Philippines | 100,00 |
| Cosmetil | Maroc | 49,80 |
| Cosmétique Active France | France | 100,00 |
| Cosmétique Active International (CAI) | France | 100,00 |
| Cosmétique Active Production (CAP) | France | 100,00 |
| Digit Invest Immobilier | France | 100,00 |
| Egyptelor LLC | Égypte | 100,00 |
| Elebelle Proprietary Limited | Afrique du Sud | 100,00 |
| EpiSkin | France | 99,89 |
| EpiSkin Brasil Biotecnologia EIRELI | Brésil | 100,00 |
| Erwiton S.A. | Uruguay | 100,00 |
| Fapagau & Cie | France | 100,00 |
| Faproréal | France | 100,00 |
| Finval | France | 100,00 |
| Fitne Gesundheit und Wellness GmbH | Allemagne | 100,00 |
| Frabel S.A. de C.V. | Mexique | 100,00 |
| Gemey Paris – Maybelline New York | France | 100,00 |
| Helena Rubinstein Italia S.p.À. | Italie | 100,00 |
| Holdial | France | 100,00 |
| Holding STRP | France | 100,00 |
| Interbeauty Cosmetics Ltd | Israël | 92,97 |
| Interbeauty Products Limited | Kenya | 100,00 |
| IT Cosmetics Limited | Grande-Bretagne | 100,00 |
| Kosmepol Sp. z.o.o. | Pologne | 100,00 |
| L & J Ré | France | 100,00 |
| L'Oréal (China) Co. Ltd | Chine | 100,00 |
| L'Oréal (Thailand) Ltd | Thaïlande | 100,00 |
| L'Oréal (UK) Ltd | Grande-Bretagne | 100,00 |
| L'Oréal Adria d.o.o. | Croatie | 100,00 |
| L'Oréal Argentina Sociedad Anonima | Argentine | 100,00 |
| L'Oréal Australia Pty Ltd | Australie | 100,00 |
| L'Oréal Balkan d.o.o. | Serbie | 100,00 |
| L'Oréal Baltic SIA | Lettonie | 100,00 |
| L'Oréal Bangladesh Limited | Bangladesh | 100,00 |

| Sociétés | Siège | % intérêt |
|---|---|---|
| L'Oréal Belgilux S.A. | Belgique | 100,00 |
| L'Oréal Brasil Comercial de Cosméticos Ltda | Brésil | 100,00 |
| L'Oréal Brasil Pesquisas e Inovacao Ltda | Brésil | 100,00 |
| L'Oréal Brasil-Licenciamentos Empresariais, Cosmeticos e Perfumes Ltda | Brésil | 100,00 |
| L'Oréal Bulgaria EOOD | Bulgarie | 100,00 |
| L'Oréal Canada, Inc. | Canada | 100,00 |
| L'Oréal Central America S.A. | Panama | 100,00 |
| L'Oréal Central West Africa Ltd | Nigeria | 100,00 |
| L'Oréal Ceska Republika s.r.o. | République Tchèque | 100,00 |
| L'Oréal Chile S.A. | Chili | 100,00 |
| L'Oréal Colombia S.A.S. | Colombie | 100,00 |
| L'Oréal Cosmetics Industry S.A.E. | Égypte | 100,00 |
| L'Oréal Côte d'Ivoire | Côte d'Ivoire | 100,00 |
| L'Oréal Danmark A/S | Danemark | 100,00 |
| L'Oréal Deutschland GmbH | Allemagne | 100,00 |
| L'Oréal East Africa Limited | Kenya | 100,00 |
| L'Oréal Egypt LLC | Égypte | 100,00 |
| L'Oréal España S.A. | Espagne | 100,00 |
| L'Oréal Finland Oy | Finlande | 100,00 |
| L'Oréal Guatemala S.A. | Guatemala | 100,00 |
| L'Oréal Hellas S.A. | Grèce | 100,00 |
| L'Oréal Hong Kong Limited | Hong Kong | 100,00 |
| L'Oréal India Private Limited | Inde | 100,00 |
| L'Oréal Investments B.V. | Pays-Bas | 100,00 |
| L'Oréal Italia S.p.À. | Italie | 100,00 |
| L'Oréal Kazakhstan Limited Liability Partnership | Kazakhstan | 100,00 |
| L'Oréal Korea Limited | Corée | 100,00 |
| L'Oréal Liban SAL | Liban | 99,98 |
| L'Oréal Libramont | Belgique | 100,00 |
| L'Oréal Magyarorszag Kozmetikai Kft | Hongrie | 100,00 |
| L'Oréal Malaysia SDN BHD | Malaisie | 100,00 |
| L'Oréal Manufacturing Midrand (Proprietary) Limited | Afrique du Sud | 100,00 |
| L'Oréal Maroc | Maroc | 50,00 |
| L'Oréal Mexico Servicios S.A. de C.V. | Mexique | 100,00 |
| L'Oréal Mexico S.A. de C.V. | Mexique | 100,00 |
| L'Oréal Middle East | Émirats Arabes Unis | 100,00 |
| L'Oréal Nederland B.V. | Pays-Bas | 100,00 |
| L'Oréal New Zealand Limited | Nouvelle Zélande | 100,00 |
| L'Oréal Norge A/S | Norvège | 100,00 |
| L'Oréal Österreich GmbH | Autriche | 100,00 |
| L'Oréal Pakistan Private Limited | Pakistan | 100,00 |
| L'Oréal Panama Comercial S.A. | Panama | 100,00 |
| L'Oréal Panama S.A. | Panama | 100,00 |
| L'Oréal Peru S.A. | Pérou | 100,00 |
| L'Oréal Philippines, Inc. | Philippines | 100,00 |
| L'Oréal Polska Sp. z.o.o. | Pologne | 100,00 |
| L'Oréal Portugal Unipessoal, Lda | Portugal | 100,00 |
| L'Oréal Produits de Luxe France | France | 100,00 |
| L'Oréal Produits de Luxe International | France | 100,00 |
| L'Oréal Produktion Deutschland Beteiligungs GmbH | Allemagne | 100,00 |
| L'Oréal Produktion Deutschland GmbH & Co. Kg | Allemagne | 100,00 |
| L'Oréal Romania SRL | Roumanie | 100,00 |
| L'Oréal Saipo Industriale S.p.À. | Italie | 100,00 |
| L'Oréal Saudi Arabia | Arabie Saoudite | 75,00 |
| L'Oréal Singapore Pte Ltd | Singapour | 100,00 |
| L'Oréal Slovenija kozmetika d.o.o. | Slovénie | 100,00 |
| L'Oréal Slovensko s.r.o. | Slovaquie | 100,00 |
| L'Oréal SLP S.A. de C.V. | Mexique | 100,00 |
| L'Oréal South Africa Holdings (Proprietary) Limited | Afrique du Sud | 100,00 |
| L'Oréal Suisse S.A. | Suisse | 100,00 |
| L'Oréal Sverige AB | Suède | 100,00 |

| Sociétés | Siège | % intérêt |
|---|---|---|
| L'Oréal Taiwan Co. Ltd | Taiwan | 100,00 |
| L'Oréal Türkiye Kozmetik Sanayi Ve Ticaret Anonim Sirketi | Turquie | 100,00 |
| L'Oréal UAE General Trading LLC | Émirats Arabes Unis | 99,80 |
| L'Oréal Ukraine | Ukraine | 100,00 |
| L'Oréal Uruguay S.A. | Uruguay | 100,00 |
| L'Oréal USA, Inc. (sous-groupe) | États-Unis | 100,00 |
| L'Oréal Verwaltungs GmbH | Allemagne | 100,00 |
| L'Oréal Vietnam Co. Ltd | Vietnam | 100,00 |
| L'Oréal West Africa Limited | Ghana | 100,00 |
| La Roche-Posay Laboratoire Dermatologique | France | 99,98 |
| La Roche-Posay Soins | France | 99,55 |
| Laboratoire Sanoflore | France | 100,00 |
| Laboratorios de Cosmeticos Vogue S.A.S. | Colombie | 100,00 |
| Lancôme Parfums et Beauté & Cie | France | 100,00 |
| Lehoux et Jacque | France | 100,00 |
| LOA1 | France | 100,00 |
| LOA3 | France | 100,00 |
| LOA6 | France | 100,00 |
| LOA7 | France | 100,00 |
| LOA8 | France | 100,00 |
| Logistica 93 S.r.l. | Italie | 100,00 |
| Logo-Bau GmbH & Co Gründstücksverwaltungs KG | Allemagne | 100,00 |
| Logo-Bau Verwaltungs GmbH | Allemagne | 100,00 |
| Logocos Naturkosmetik AG | Allemagne | 100,00 |
| Magic Holdings (sous-groupe) | Chine | 100,00 |
| Masrelor LLC | Égypte | 100,00 |
| Matrix Distribution GmbH | Allemagne | 100,00 |
| ModiFace | Canada | 100,00 |
| Nanda Co. Ltd | Corée | 100,00 |
| Nanda Japan K.K. | Japon | 100,00 |
| Niely do Brasil Industrial Ltda | Brésil | 100,00 |
| Nihon L'Oréal Kabushiki Kaisha | Japon | 100,00 |
| NLO Kabushiki Kaisha | Japon | 100,00 |
| NYX Professional Makeup SPRL/BVBA | Belgique | 100,00 |
| Oomes B.V. | Pays-Bas | 100,00 |
| P.T. L'Oréal Indonesia | Indonésie | 100,00 |
| P.T. Yasulor Indonesia | Indonésie | 100,00 |
| Parbel of Florida, Inc. | États-Unis | 100,00 |
| Prestige et Collections International | France | 100,00 |
| Procosa Productos de Beleza Ltda | Brésil | 100,00 |
| Productos Capilares L'Oréal S.A. | Espagne | 100,00 |
| Redken France | France | 100,00 |
| Retail Excellence 4 | France | 100,00 |
| Scental Limited | Hong Kong | 100,00 |
| Shanghai Episkin BioTechnology Co. Ltd | Chine | 99,89 |
| Shanghai L'Oréal International Trading Co. Ltd | Chine | 100,00 |
| Shu Uemura Cosmetics Inc. | Japon | 100,00 |
| Sicôs & Cie | France | 100,00 |
| SLP Asistencia S.A. de C.V. | Mexique | 100,00 |
| Société Hydrominérale de La Roche-Posay (SHRP) | France | 99,98 |
| Soprocos | France | 100,00 |
| Soproréal | France | 100,00 |
| Sparlys | France | 100,00 |
| Thermes de Saint-Gervais-Les-Bains Le Fayet | France | 100,00 |
| Yichang Tianmei International Cosmetics Co. Ltd | Chine | 100,00 |
| Zao L'Oréal | Russie | 100,00 |

### 4.7.2. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR MISE EN ÉQUIVALENCE

| Sociétés | Siège | % intérêt |
|---|---|---|
| Innéov Argentina S.A. | Argentine | 50,00 (1) |
| Innéov Deutschland GmbH | Allemagne | 50,00 (1) |
| Innéov Hellas A.E. | Grèce | 50,00 (1) |
| Innéov Mexico S.A. de C.V. | Mexique | 50,00 (1) |
| Innéov Taiwan Co. Ltd | Taiwan | 50,00 (1) |
| LIPP DISTRIBUTION | Tunisie | 49,00 |
| Nutricos Technologies | France | 50,00 (1) |
| SCI Golf Connetable | France | 38,12 |

*(1) Sociétés communes avec Nestlé.*

## 4.8 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2018

À l'Assemblée Générale de la Société L'Oréal,

### Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la Société L'Oréal relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent Rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre Rapport au Comité d'Audit.

### Fondement de l'opinion

#### *Référentiel d'audit*

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent Rapport.

#### *Indépendance*

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2018 à la date d'émission de notre Rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes.

### Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R.823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

| Risque identifié | Notre réponse |
|---|---|
| ***Évaluation des immobilisations incorporelles*** | |
| **Voir note 7.1 « Écarts d'acquisition », note 7.2 « Autres Immobilisations incorporelles », note 7.3 « Tests de dépréciation des actifs incorporels » et note 4 « Autres produits et charges opérationnels » de l'annexe aux comptes consolidés** | |
| Au 31 décembre 2018, la valeur nette comptable des écarts d'acquisition et autres immobilisations incorporelles inscrite dans les comptes consolidés s'élève à 12 684 millions d'euros, soit 33 % des actifs. Ces actifs sont essentiellement composés des écarts d'acquisition et des marques à durée de vie indéfinie non amorties, comptabilisés lors des regroupements d'entreprises.<br>Le Groupe a l'obligation de s'assurer, lorsqu'un événement défavorable intervient, et au moins une fois par an, que la valeur comptable de ces actifs n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable et ne présente pas de risque de perte de valeur (test de dépréciation).<br>Les valeurs recouvrables de chaque unité génératrice de trésorerie (UGT) sont déterminées à partir des projections actualisées des flux de trésorerie futurs d'exploitation sur une durée de 10 ans (période nécessaire au positionnement stratégique d'une acquisition) et d'une valeur terminale. Les principales hypothèses prises en compte dans l'évaluation de la valeur recouvrable concernent :<br>◆ la progression des chiffres d'affaires et taux de marge ;<br>◆ un taux de croissance à l'infini pour le calcul de la valeur terminale, et<br>◆ des taux d'actualisation fondés sur le coût moyen pondéré du capital, ajustés d'une prime de risque pays si nécessaire.<br>Les tests de dépréciation réalisés n'ont pas conduit à constater de perte de valeur à comptabiliser en 2018.<br>Nous avons considéré que l'évaluation de ces actifs constitue un point clé de notre audit en raison de leur poids relatif dans les comptes consolidés et parce que la détermination de leur valeur recouvrable implique un recours important au jugement de la Direction dans la détermination des projections de flux de trésorerie futurs et des principales hypothèses retenues. | Nous avons examiné les modalités de mises en œuvre de ces tests de dépréciation.<br>Nous avons notamment apprécié la qualité du processus d'élaboration et d'approbation des budgets et des prévisions par la Direction et le caractère raisonnable des principales estimations, et plus particulièrement :<br>◆ la cohérence des projections des chiffres d'affaires et taux de marge par rapport aux performances passées du Groupe et au contexte économique et financier dans lequel le Groupe opère ;<br>◆ la corroboration des taux de croissance retenus avec les analyses de performance du marché cosmétique mondial, en tenant compte des spécificités des marchés locaux et canaux de distribution dans lesquels le Groupe opère ;<br>◆ les taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie futurs en comparant les paramètres les composant avec des références externes, avec l'aide de nos experts en évaluation ;<br>◆ les analyses de sensibilité de la valeur recouvrable par rapport aux principales hypothèses clés retenues présentées par la Direction dans la note 7.3 de l'annexe aux comptes consolidés et par rapport à nos propres analyses. |
| ***Évaluation des provisions pour risques et charges et des passifs éventuels*** | |
| **Voir note 12 « Provisions pour risques et charges – Passifs éventuels et litiges en cours significatifs », de l'annexe aux comptes consolidés** | |
| Le Groupe est exposé à différents risques liés à la marche des affaires, notamment des risques de nature fiscale, des risques industriels, environnementaux et commerciaux liés à l'exploitation (hormis provisions pour retour de produits), des coûts liés au personnel, ainsi que des risques liés aux enquêtes des autorités de contrôle de la concurrence, provisionnés à hauteur de 999 millions d'euros au 31 décembre 2018.<br>Lorsque le montant ou l'échéance peuvent être estimés avec suffisamment de fiabilité, ces risques sont provisionnés. Dans le cas contraire, le Groupe présente une information sur les passifs éventuels dans les notes annexes aux comptes consolidés.<br>Les passifs éventuels et litiges en cours significatifs indiqués dans la note 12.2.1 exposent par ailleurs la situation de contentieux fiscaux au Brésil et en Inde.<br>Ces risques fiscaux s'élèvent respectivement à 684 et 137 millions d'euros, partiellement provisionnés.<br>La détermination et l'évaluation des provisions pour risques et charges comptabilisées constituent un point clé de l'audit compte tenu :<br>◆ du degré élevé de jugement requis de la Direction pour déterminer les risques devant faire l'objet d'une provision et pour évaluer avec suffisamment de fiabilité les montants à provisionner ;<br>◆ de l'incidence potentiellement significative de ces provisions sur le résultat opérationnel du Groupe. | Afin d'identifier et d'obtenir une compréhension de l'ensemble des litiges et des passifs existants ainsi que des éléments de jugement s'y rapportant, nous nous sommes entretenus, à tous les niveaux de l'organisation, en France et à l'étranger, avec la Direction Générale du Groupe, la Direction Juridique, la Direction fiscale et les Directions locales concernées. Nous avons corroboré la liste des litiges identifiés avec :<br>◆ la cartographie des risques du Groupe présentée par la Direction Juridique au Comité d'Audit ;<br>◆ les informations fournies par les principaux cabinets d'avocats du Groupe que nous avons interrogés.<br>Nous avons évalué la qualité des estimations de la Direction en comparant sur les dernières années, les montants payés avec les montants antérieurement provisionnés.<br>Concernant les principaux litiges pour lesquels une provision est constituée, nous avons, avec l'aide de nos propres experts, réalisé les procédures suivantes :<br>◆ nous avons examiné les éléments de procédure et/ou les avis juridiques ou techniques rendus par des cabinets d'avocats ou d'experts externes choisis par la Direction afin d'apprécier le bien-fondé d'une provision ;<br>◆ nous avons fait, sur la base des éléments qui nous ont été communiqués, une revue critique des fourchettes d'estimation de risques déterminées par les cabinets d'avocats du Groupe et nous avons vérifié que les évaluations retenues par la Direction se situent dans ces fourchettes ;<br>◆ lorsque cela était pertinent, nous avons vérifié la permanence des méthodes utilisées pour ces évaluations.<br>Concernant les passifs éventuels, nous avons, avec l'aide de nos propres experts, examiné les éléments de procédure et/ou les avis juridiques ou techniques rendus par des cabinets d'avocats ou d'experts externes choisis par la Direction afin d'apprécier le bien-fondé d'une absence de provision. Nous avons vérifié que les informations données dans les notes annexes aux comptes consolidés sont appropriées. |

| Risque identifié | Notre réponse |
|---|---|
| ***Reconnaissance du chiffre d'affaires – estimation des éléments portés en déduction du chiffre d'affaires*** | |
| **Voir note 3 « Principes Comptables – Chiffre d'affaires », de l'annexe aux comptes consolidés** | |
| Le chiffre d'affaires du Groupe est présenté net des retours de produits et des remises, ristournes et autres avantages accordés aux distributeurs ou consommateurs (tels que la coopération commerciale, les coupons, les escomptes et les programmes de fidélisation).<br>Ces différentes minorations du chiffre d'affaires sont comptabilisées simultanément à la reconnaissance des ventes sur la base notamment des données statistiques issues de l'expérience passée et des conditions contractuelles.<br>Nous avons considéré que leur estimation à la clôture de l'exercice est complexe (diversité des accords contractuels et des conditions commerciales prévalant sur les différents marchés du Groupe), sensible (le chiffre d'affaires est un indicateur clé dans l'évaluation de la performance du Groupe et de sa Direction) et qu'elle impacte les comptes de manière significative.<br>Elle constitue donc un point clé de l'audit, compte tenu du risque que les retours de produits, remises, ristournes et autres avantages accordés aux clients (distributeurs ou consommateurs) ne soient pas recensés de façon exhaustive et/ou correctement évalués, et que le chiffre d'affaires net ne soit, par conséquent, pas évalué correctement et/ou sur la bonne période. | Nous avons évalué le caractère approprié des principes comptables du Groupe relatifs à la comptabilisation des retours de produits, remises, ristournes et autres avantages accordés aux clients, eu égard au référentiel IFRS.<br>Nous avons pris connaissance du dispositif de Contrôle Interne mis en place dans les entités commerciales du Groupe, permettant d'évaluer et de comptabiliser les éléments de minorations de chiffre d'affaires, notamment à la clôture, et nous avons testé, par échantillonnage, les principaux contrôles de ce dispositif.<br>Des tests substantifs ont par ailleurs été réalisés sur des échantillons représentatifs, afin de vérifier la correcte estimation des retours de produits et des avantages accordés aux clients. Ces tests ont notamment consisté à :<br>• apprécier le caractère approprié des méthodes d'évaluation, en particulier, par une revue critique des hypothèses retenues, le contrôle de la permanence des méthodes et l'analyse du débouclage des provisions de l'exercice antérieur ;<br>• approcher les données statistiques issues de l'expérience passée et les conditions contractuelles aux données figurant dans les systèmes d'information dédiés à la gestion des conditions commerciales ;<br>• vérifier le calcul des charges correspondantes (incluant l'engagement résiduel à la clôture), leur enregistrement en comptabilité et leur présentation dans les comptes consolidés. |

## Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au Groupe, données dans le Rapport de Gestion du Conseil d'Administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le Rapport de Gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un Rapport par un organisme tiers indépendant.

## Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

### *Désignation des Commissaires aux Comptes*

Nous avons été nommés Commissaires aux Comptes de la Société L'Oréal par l'Assemblée Générale du 29 avril 2004.

Au 31 décembre 2018, les cabinets PricewaterhouseCoopers Audit et Deloitte & Associés étaient dans la 15e année de leur mission sans interruption.

## Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le Contrôle Interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'Audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de Contrôle Interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'Audit Interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

## Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

### *Objectif et démarche d'audit*

Il nous appartient d'établir un Rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux Comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du Contrôle Interne ;
- il prend connaissance du Contrôle Interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du Contrôle Interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son Rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son Rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

### *Rapport au Comité d'Audit*

Nous remettons au Comité d'Audit un Rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du Contrôle Interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le Rapport au Comité d'Audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent Rapport.

Nous fournissons également au Comité d'Audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des Règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'Audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

À Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 18 février 2019

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Anne-Claire Ferrié

Deloitte & Associés
Frédéric Moulin

# 5

# Comptes sociaux*


**5.1.** Comptes de résultat comparés 306

**5.2.** Bilans comparés 307

**5.3.** Variation des capitaux propres 308

**5.4.** Tableau des flux de trésorerie 309

**5.5.** Notes annexes aux comptes sociaux 310

**5.6.** Autres éléments relatifs aux états financiers de L'Oréal S.A. 330

**5.6.1.** Dépenses et charges visées à l'article 223 quater du CGI 330

**5.6.2.** Factures émises et reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice et dont le terme est échu 331

**5.6.3.** Chiffre d'affaires (hors taxes) 332

**5.7.** Résultats financiers sur 5 ans 332

**5.8.** Titres de participation (principales variations et franchissements de seuils) 333

**5.9.** Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels 333


* *Ces informations font partie intégrante du Rapport Financier Annuel tel que prévu par l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.*

Les comptes sociaux détaillés dans ce chapitre sont ceux de L'Oréal S.A. Ils font état de la situation financière de la Société mère *stricto sensu*. Ils n'intègrent pas les comptes des filiales du Groupe, par opposition aux comptes consolidés.

Les éléments relatifs aux comptes sociaux présents dans le Rapport de Gestion du Conseil d'Administration sont intégrés dans ce chapitre. Les pages concernées sont : le tableau des principales variations et franchissements de seuil des titres de participation dans les filiales, celui des résultats financiers sur cinq ans ainsi que le montant des dépenses et charges prévues à l'article 223 *quater* du Code général des impôts et le tableau des factures émises et reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice et dont le terme est échu prévu par les articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce. Le Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux complète ces informations.

## 5.1. COMPTES DE RÉSULTAT COMPARÉS

| *En millions d'euros* | Notes | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|---|
| **Produits d'exploitation** | | **4 319,4** | **4 017,5** | **3 381,2** |
| Chiffre d'affaires | 2 | 3 888,4 | 3 613,5 | 3 053,1 |
| Reprise de provisions et transferts de charges | | 76,4 | 69,2 | 65,2 |
| Autres produits | 3 | 354,6 | 334,8 | 262,9 |
| **Charges d'exploitation** | | **- 3 930,4** | **- 3 697,5** | **- 3 212,7** |
| Achats consommés et variation de stocks | | - 401,0 | - 358,8 | - 206,5 |
| Autres achats et charges externes | | - 2 064,0 | - 1 976,8 | - 1 754,0 |
| Impôts et taxes | | - 92,0 | - 105,3 | - 110,0 |
| Charges de personnel | | - 979,4 | - 898,6 | - 827,0 |
| Dotations aux amortissements et provisions | 5 | - 195,6 | - 169,6 | - 205,6 |
| Autres charges | | - 198,4 | - 188,4 | - 109,6 |
| **Résultat d'exploitation** | | **389,0** | **320,0** | **168,5** |
| Produits financiers nets | 6 | 3 523,6 | 2 637,2 | 3 009,5 |
| Dotations/reprises nettes sur provisions et transferts de charges | 6 | - 221,9 | 122,3 | - 96,1 |
| Différences de change | | - 24,2 | - 111,9 | - 167,5 |
| **Résultat financier** | | **3 277,5** | **2 647,6** | **2 745,9** |
| **Résultat courant avant impôts** | | **3 666,5** | **2 967,6** | **2 914,4** |
| **Résultat exceptionnel** | **7** | **- 57,0** | **- 62,2** | **5,8** |
| Participation des salariés aux résultats de l'entreprise | | - 21,5 | - 19,7 | - 18,9 |
| Impôts sur les bénéfices | 8 | 6,9 | 166,0 | 113,1 |
| **RÉSULTAT NET** | | **3 594,9** | **3 051,7** | **3 014,4** |

# 5.2. BILANS COMPARÉS

## ACTIF

| *En millions d'euros (en valeurs nettes)* | Notes | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|---|
| Immobilisations incorporelles | 11 | 2 820,5 | 2 234,4 | 1 535,5 |
| Immobilisations corporelles | 12 | 513,5 | 498,0 | 477,3 |
| Immobilisations financières | 14 | 10 368,8 | 10 237,1 | 10 571,1 |
| **Actif immobilisé** | | **13 702,8** | **12 969,5** | **12 583,9** |
| Stocks | | 74,8 | 64,7 | 26,8 |
| Avances et acomptes versés | | 7,8 | 6,2 | 7,1 |
| Clients et comptes rattachés | 16 | 540,5 | 567,6 | 493,1 |
| Autres actifs circulants | 16 | 486,2 | 452,5 | 471,4 |
| Valeurs mobilières de placement | 15 | 93,5 | 95,3 | 124,7 |
| Disponibilités | 27 | 1 496,9 | 806,5 | 180,9 |
| **Actif circulant** | | **2 699,7** | **1 992,8** | **1 304,0** |
| Comptes de régularisation actif | | 59,6 | 58,2 | 42,0 |
| Écart de conversion actif | 21 | 55,0 | 46,4 | 18,4 |
| **TOTAL DE L'ACTIF** | | **16 517,1** | **15 066,9** | **13 948,3** |

## PASSIF

| *En millions d'euros* | Notes | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|---|
| Capital | | 112,1 | 112,1 | 112,4 |
| Primes | | 3 070,3 | 2 935,3 | 2 817,3 |
| Réserves et report à nouveau | | 7 470,2 | 6 922,8 | 6 269,6 |
| Résultat net | | 3 594,9 | 3 051,7 | 3 014,4 |
| Provisions réglementées | | 64,4 | 89,1 | 92,2 |
| **Capitaux propres** | | **14 311,9** | **13 111,0** | **12 305,9** |
| **Provisions pour risques et charges** | **18** | **516,0** | **466,3** | **401,6** |
| Emprunts et dettes financières | 19 | 209,6 | 211,6 | 169,0 |
| Fournisseurs et comptes rattachés | 20 | 718,4 | 684,5 | 486,8 |
| Autres passifs circulants | 20 | 743,8 | 571,4 | 574,8 |
| **Autres dettes** | | **1 671,8** | **1 467,5** | **1 230,6** |
| Écart de conversion passif | 21 | 17,4 | 22,1 | 10,2 |
| **TOTAL DU PASSIF** | | **16 517,1** | **15 066,9** | **13 948,3** |

## 5.3. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

Le capital social se compose de 560 396 652 actions de 0,2 euro à la suite des opérations intervenues au cours de l'exercice 2018 :

- souscription de 919 474 actions suite à des levées d'options, attribution de 993 765 actions gratuites et 462 139 actions liées au plan d'actionnariat salarié ;
- annulation de 2 497 814 actions auto-détenues.

La variation des capitaux propres s'analyse comme suit :

| *En millions d'euros* | Capital social | Primes d'apport et de fusion | Écart de réévaluation 1976 | Réserves et report à nouveau | Résultat de l'exercice | Provisions réglementées | **Total** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Solde au 31 décembre 2015 avant affectation du résultat** | **112,6** | **2 654,5** | **43,7** | **5 410,4** | **3 055,4** | **80,7** | **11 357,3** |
| Augmentation de capital | 0,4 | 162,8 | | | | | 163,2 |
| Annulation d'actions | - 0,6 | | | - 497,9 | | | - 498,5 |
| Affectation du résultat 2015 | | | | 1 313,5 | - 1 313,5 | | 0,0 |
| Dividendes distribués au titre de l'exercice 2015 | | | | | - 1 741,9 | | - 1 741,9 |
| Résultat de l'exercice 2016 | | | | | 3 014,4 | | 3 014,4 |
| Autres variations de la période | | | | | | 11,5 | 11,5 |
| **Solde au 31 décembre 2016 avant affectation du résultat** | **112,4** | **2 817,3** | **43,7** | **6 226,0** | **3 014,4** | **92,2** | **12 306,0** |
| Changement de méthode comptable au 1er janvier 2017 (1) | | | | - 4,7 | | | - 4,7 |
| **Solde au 1er janvier 2017 avant affectation du résultat** | **112,4** | **2 817,3** | **43,7** | **6 221,3** | **3 014,4** | **92,2** | **12 301,3** |
| Augmentation de capital | 0,3 | 118,0 | | | | | 118,3 |
| Annulation d'actions | - 0,6 | | | - 497,6 | | | - 498,2 |
| Affectation du résultat 2016 | | | | 1 156,7 | - 1 156,7 | | 0,0 |
| Dividendes distribués au titre de l'exercice 2016 | | | | | - 1 857,7 | | - 1 857,7 |
| Résultat de l'exercice 2017 | | | | | 3 051,7 | | 3 051,7 |
| Autres variations de la période | | | - 1,2 | | | - 3,2 | - 4,4 |
| **Solde au 1er janvier 2018 avant affectation du résultat** | **112,1** | **2 935,3** | **42,5** | **6 880,4** | **3 051,7** | **89,0** | **13 111,0** |
| Augmentation de capital | 0,5 | 135,0 | | | | | 135,5 |
| Annulation d'actions | - 0,5 | | | - 497,6 | | | - 498,1 |
| Affectation du résultat 2017 | | | | 1 045,1 | - 1 045,1 | | 0,0 |
| Dividendes distribués au titre de l'exercice 2017 | | | | | - 2 006,6 | | - 2,006,6 |
| Résultat de l'exercice 2018 | | | | | 3 594,9 | | 3,594,9 |
| Autres variations de la période | | | | - 0.2 | | - 24,6 | - 24,8 |
| **SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2018 AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT** | **112,1** | **3 070,3** | **42,5** | **7 427,7** | **3 594,9** | **64,4** | **14 311,9** |

*(1) Première application du règlement n° 2015-05 de l'ANC relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture (voir note 1).*

Le montant porté en réserves correspondant aux dividendes non versés en raison de la détention par L'Oréal d'une partie de ses propres titres ainsi que les mouvements intervenus entre le 1er janvier et la date de paiement du dividende, sur les plans d'actions gratuites arrivant à échéance, les levées de stock-options et le nombre définitif d'actions éligibles au dividende majoré, s'élève à - 0,7 million d'euros en 2018, contre 9,9 millions d'euros en 2017 et 14,2 millions d'euros en 2016.

Les provisions réglementées sont principalement constituées des amortissements dérogatoires s'élevant au 31 décembre 2018 à 64,2 millions d'euros contre 88,8 millions d'euros au 31 décembre 2017 et 91,9 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Les plans d'options de souscription d'actions et d'attribution d'actions gratuites sont détaillés en note 17.

# 5.4. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

| *En millions d'euros* | Notes | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|---|
| **Exploitation** | | | | |
| **Résultat net** | | **3 594,9** | **3 051,7** | **3 014,4** |
| Dotations aux amortissements | 12 | 117,2 | 105,7 | 106,1 |
| Dotations aux provisions (nettes des reprises) | | 290,4 | - 93,3 | 131,7 |
| Plus ou moins values de cessions d'immobilisations | | 2,0 | 61,4 | - 10,4 |
| Autre opération sans incidence sur la trésorerie [1] | | - | 71,5 | 126,3 |
| **Marge brute d'auto-financement** | | **4 004,5** | **3 197,0** | **3 368,1** |
| Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation | 25 | 81,8 | 292,4 | 148,6 |
| **Flux de trésorerie provenant de l'exploitation** | | **4 086,3** | **3 489,4** | **3 516,7** |
| **Investissements** | | | | |
| Acquisition d'immobilisations | | - 1 674,2 | - 2 209,5 | - 1 372,4 |
| Variation des autres actifs financiers | 26 | 56,2 | 46,7 | 11,9 |
| Cession d'immobilisations | | 39,5 | 962,9 | 110,9 |
| **Flux de trésorerie affectés aux investissements** | | **- 1 578,5** | **- 1 199,9** | **- 1 249,6** |
| **Financement** | | | | |
| Augmentation de capital | | 135,3 | 118,3 | 163,2 |
| Dividendes versés | | - 2 006,6 | - 1 857,7 | - 1 741,9 |
| Variation des dettes financières | | - 1,9 | 196,9 | - 103,5 |
| **Flux de trésorerie provenant des opérations de financement** | | **- 1 873,2** | **- 1 542,5** | **- 1 682,2** |
| Trésorerie acquise ou cédée dans la période | | 55,9 | 32,7 | - 1,0 |
| **Variation de trésorerie** | | **690,5** | **779,7** | **583,9** |
| Trésorerie nette à l'ouverture | | 806,1 | 26,4 | - 557,5 |
| **TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE** | **27** | **1 496,6** | **806,1** | **26,4** |

*(1) Principalement constitué par la valeur des actions gratuites acquises relative aux plans 2012 et 2013, arrivés à échéance respectivement en 2016 et 2017.*

# 5.5. NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

## *Sommaire détaillé des notes annexes*


| | | |
|---|---|---|
| NOTE 1 | Principes comptables | 311 |
| NOTE 2 | Chiffre d'affaires | 314 |
| NOTE 3 | Autres produits | 314 |
| NOTE 4 | Ventilation de l'effectif moyen | 314 |
| NOTE 5 | Dotations aux amortissements et provisions | 315 |
| NOTE 6 | Résultat financier | 315 |
| NOTE 7 | Résultat exceptionnel | 315 |
| NOTE 8 | Impôts sur les bénéfices | 316 |
| NOTE 9 | Accroissement ou allégement de la dette future d'impôts | 316 |
| NOTE 10 | Frais de recherche | 316 |
| NOTE 11 | Immobilisations incorporelles | 317 |
| NOTE 12 | Immobilisations corporelles | 317 |
| NOTE 13 | Immobilisations détenues en crédit-bail | 318 |
| NOTE 14 | Immobilisations financières | 318 |
| NOTE 15 | Valeurs mobilières de placement | 319 |
| NOTE 16 | État des échéances des créances | 319 |
| NOTE 17 | Options de souscription ou d'achat d'actions - Actions gratuites | 320 |
| NOTE 18 | Provisions pour risques et charges | 321 |
| NOTE 19 | Emprunts et dettes financières | 322 |
| NOTE 20 | État des échéances des dettes | 323 |
| NOTE 21 | Écarts de conversion | 323 |
| NOTE 22 | Instruments financiers dérivés | 324 |
| NOTE 23 | Opérations avec les entreprises et les parties liées | 325 |
| NOTE 24 | Engagements hors bilan | 325 |
| NOTE 25 | Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation | 326 |
| NOTE 26 | Variation des autres actifs financiers | 326 |
| NOTE 27 | Trésorerie nette à la clôture | 326 |
| NOTE 28 | Autres informations | 326 |
| NOTE 29 | Événements post-clôture | 326 |
| NOTE 30 | Liste des filiales et participations | 327 |


### *Faits marquants de l'exercice*

Le 2 mai 2018, L'Oréal a annoncé l'acquisition de 100 % de Nanda Co. Ltd., l'affaire coréenne de maquillage et de mode lifestyle fondée par Kim So-Hee à Séoul en 2004. L'acquisition a été finalisée le 20 juin 2018 après l'approbation des autorités réglementaires

Le 30 juin 2018 à minuit, la société Gemey Maybelline Garnier a fait apport à titre de fusion de l'ensemble de son actif, moyennant la prise en charge de l'intégralité de son passif à la Société L'Oréal avec effet rétroactif au 1er janvier 2018.

# NOTE 1 Principes comptables

Les comptes annuels de la Société sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises (Plan Comptable Général) et aux principes comptables généralement admis.

***Changement de méthode comptable appliquée au 1er janvier 2017 : Règlement ANC 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture.***

Ce règlement prévoit notamment que :

- les résultats des couvertures sont présentés au même niveau du compte de résultat que les éléments couverts, selon l'application du principe de symétrie ;
- les primes d'option et les reports/déports doivent impacter le résultat en même temps que l'élément couvert ;
- la position globale de change se calcule devise par devise, inclut les éléments ayant une date d'échéance comprise dans le même exercice comptable et exclut les opérations de couverture et les éléments qu'elle couvre ;
- le résultat latent relatif aux positions ouvertes isolées est comptabilisé en Écarts de conversion ;
- une provision pour risque de change est comptabilisée en cas d'écart de conversion actif.

Conformément au règlement, l'effet du changement de méthode comptable a été limité aux seules opérations existantes au 1er janvier 2017.

Ce changement a entraîné une diminution des capitaux propres d'ouverture au 1er janvier 2017 de 4,7 millions d'euros nets d'impôt, en contrepartie de l'augmentation des écarts de conversion actifs de 104,9 millions d'euros, de l'augmentation de la créance d'impôt sur les sociétés de 2,5 millions d'euros, de l'augmentation des écarts de conversion passif de 11,8 millions d'euros et de l'augmentation de la provision pour pertes de change de 100,3 millions d'euros.

## 1.1. Chiffre d'affaires

Il est constitué des ventes de marchandises, nettes des retours effectués auprès de la distribution et des remises et ristournes accordées, ainsi que des prestations de services y compris les redevances de technologie.

## 1.2. Frais de publicité et relations publiques

Les dépenses engagées pour faire connaître et assurer la promotion des produits auprès des clients ou des consommateurs sont comptabilisées en charges de l'exercice au cours duquel les prestations sont réalisées.

## 1.3. Frais de recherche et de développement

Les frais de recherche et développement sont comptabilisés en charges de la période au cours de laquelle ils sont encourus.

## 1.4. Impôts sur les bénéfices

La Société a opté pour le régime fiscal des groupes. Les filiales françaises, comprises dans le périmètre de l'intégration fiscale, comptabilisent dans leurs comptes une charge d'impôt sur la base de leurs résultats fiscaux propres.

L'Oréal, en tant que tête d'intégration, comptabilise en produit d'impôt d'intégration fiscale la différence entre la somme des impôts des filiales et l'impôt dû au titre du résultat d'ensemble.

## 1.5. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont inscrites au bilan à leur coût d'acquisition, y compris frais d'acquisition.

En application du règlement n° 2015-06 de l'ANC, les malis techniques de fusion ont été affectés aux actifs sous-jacents correspondants, reclassés au 1er janvier 2016 dans des comptes dédiés et amortis le cas échéant.

Les marques acquises sont valorisées selon une approche multicritère tenant compte de leur notoriété et de leur contribution future aux résultats.

L'application du règlement n° 2004- 06 sur les actifs a conduit à identifier certaines marques comme étant amortissables en fonction de leur durée prévisionnelle d'utilisation.

Les marques non amortissables font l'objet, au moins une fois par an, de tests de perte de valeur sur la base du modèle utilisé lors de l'acquisition ; ce qui peut conduire à la constatation d'une dépréciation. Les frais de premier dépôt de marque sont comptabilisés en charges.

Les brevets sont amortis sur une période de 2 à 10 ans.

Les fonds commerciaux ne sont pas amortis et font l'objet de dépréciation dès lors que les cash-flows futurs actualisés ne permettent pas de supporter leur valeur comptable.

Les logiciels de valeur significative sont amortis linéairement sur la durée de vie probable d'utilisation, généralement comprise entre 5 et 7 ans, et donnent lieu à l'enregistrement d'un amortissement dérogatoire sur 12 mois.

Les autres immobilisations incorporelles sont amorties habituellement sur des durées n'excédant pas 20 ans.

## 1.6. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont enregistrées à leur coût d'achat, y compris frais d'acquisition.

Les durées d'amortissement sont les suivantes :

| | Durée |
|---|---|
| Constructions | 20 - 50 ans |
| Installations, Agencements | 5 - 10 ans |
| Installations techniques, Matériel, Outillage | 10 ans |
| Autres immobilisations corporelles | 3 - 10 ans |

L'amortissement pratiqué, qu'il soit linéaire ou dégressif, est équivalent à un amortissement calculé sur la durée d'utilisation réelle du bien. Par exception, pour les équipements industriels, les amortissements sont calculés sur une base linéaire de 10 ans, l'excédent étant considéré comme un amortissement dérogatoire.

## 1.7. Immobilisations financières

### 1.7.1. Titres de Participation

Ils sont comptabilisés au bilan à leur coût d'acquisition hors frais d'acquisition.

Leur valeur est examinée annuellement, par référence à leur valeur d'utilité qui tient compte notamment de la rentabilité actuelle et prévisionnelle de la filiale concernée et de la quote-part de capitaux propres détenue. Une dépréciation est, le cas échéant, constatée si la valeur d'utilité devient inférieure à sa valeur comptable.

### 1.7.2. Autres immobilisations financières

Les prêts et créances sont évalués à leur valeur nominale. Les prêts et créances libellés en devises sont convertis au cours de change en vigueur à la clôture. Ces éléments sont, si nécessaire, dépréciés pour les ramener à leur valeur d'utilité à la date de clôture de l'exercice.

Les actions propres acquises dans le cadre de programmes de rachat d'actions en vue d'annulation sont comptabilisées en autres titres immobilisés.

En fin d'exercice, les autres titres immobilisés sont comparés à leur valeur probable de négociation et dépréciés, si nécessaire.

## 1.8. Stocks

Les stocks sont évalués au coût moyen pondéré.

Les stocks obsolètes et à rotation lente font l'objet d'une dépréciation, en fonction de leur valeur nette de réalisation probable évaluée sur la base de données historiques et prévisionnelles.

## 1.9. Clients et autres créances

Les comptes clients et autres créances sont enregistrés à leur valeur nominale et font l'objet, le cas échéant, d'une dépréciation en fonction du degré de leur irrécouvrabilité.

## 1.10. Valeurs mobilières de placement

Les titres, enregistrés à leur coût d'achat, sont évalués en fin d'exercice à leur valeur probable de négociation.

Les actions propres détenues, qui sont spécifiquement affectées à l'attribution au profit des salariés d'options d'achat d'actions et d'actions gratuites, sont enregistrées dans les valeurs mobilières de placement.

Le prix d'attribution des options est déterminé sans décote. Dès lors que les actions sont achetées à un cours inférieur au prix d'attribution, aucune dépréciation n'est appliquée. En revanche, dans le cas d'une baisse du cours de Bourse, une dépréciation est constituée ; elle est calculée par différence entre la valeur nette comptable des titres et le cours moyen de Bourse du dernier mois précédant la date de clôture.

Une provision pour risques et charges relative aux actions propres affectées au plan d'actions gratuites pour la part relative aux salariés de L'Oréal S.A. est reconnue au fur et à mesure de l'acquisition des droits. Les actions propres affectées au plan d'actions gratuites relatives aux salariés des filiales du Groupe sont dépréciées en totalité, mais la charge correspondante sera supportée pour l'essentiel par les filiales concernées.

## 1.11. Provisions pour risques et charges

Elles sont constituées pour faire face à des sorties de ressources probables au profit de tiers, sans contrepartie pour la Société. Elles concernent principalement des risques et litiges de nature commerciale et financière (filiales et participations…) ainsi que des risques avec les administrations et liés au personnel.

Elles sont estimées en tenant compte des hypothèses les plus probables ou en utilisant des méthodes statistiques selon la nature des provisions.

## 1.12. Comptabilisation des opérations en devises et couverture du risque de change

L'ensemble des créances et des dettes libellées en devises est converti au cours de change en vigueur à la clôture de l'exercice.

Des instruments de couverture de change sont négociés afin de couvrir les transactions commerciales comptabilisées au bilan et les opérations futures ayant un caractère hautement probable. Les pertes et gains générés par ces instruments sont comptabilisés de façon symétrique aux éléments couverts, dans le même agrégat de résultat. Les primes d'option et les reports/déports sont comptabilisés en résultat lors de l'enregistrement de l'élément couvert.

Les instruments dérivés qui n'entrent pas dans une relation de couverture sont qualifiés de position ouverte isolée. Ils sont comptabilisés à leur juste valeur au bilan, en contrepartie d'un compte d'« Écart de conversion ».

Les variations de change des opérations d'exploitation enregistrées au bilan et des instruments de couverture s'y rattachant sont également comptabilisées au bilan en « Écart de conversion ».

Les écarts de conversion donnent lieu à la constitution d'une provision lorsqu'il apparaît une perte de change potentielle au travers d'une position globale de change, calculée devise par devise. La position globale de change exclut les variations de change des instruments de couverture et des éléments couverts.

Le gain potentiel tel qu'il ressort de la position globale de change ne fait pas l'objet de comptabilisation d'un produit dans le compte de résultat, conformément aux normes comptables françaises.

S'agissant des opérations d'exploitation prévisionnelles de l'exercice à venir, elles font d'ores et déjà l'objet de couvertures dont le résultat n'aura d'incidence que sur l'exercice au cours duquel seront comptabilisées les opérations qu'elles couvrent.

## 1.13. Comptabilisation des instruments de taux

S'agissant des couvertures de taux, les résultats dégagés par les *swaps* et les *caps* de taux d'intérêt qui couvrent des éléments du passif financier sont comptabilisés de manière symétrique aux résultats sur les dettes couvertes au *prorata temporis*.

## 1.14. Engagements en matière de régimes de retraite et avantages assimilés

L'Oréal S.A. participe, selon les lois et usages, à différents régimes de retraite, d'aménagement de fin de carrière ainsi qu'à des régimes accordant d'autres avantages aux salariés et retraités. Les mandataires sociaux sont assimilés à des salariés pour tout élément accessoire lié à leur rémunération, et relèvent, à ce titre, des mêmes régimes.

Ces engagements font l'objet d'une couverture financière externe partielle dont l'objectif est de constituer progressivement des fonds alimentés par les primes versées. Ces primes sont incluses dans les charges de l'exercice en *Autres achats et charges externes*.

La méthode d'évaluation retenue pour le calcul des engagements est la méthode rétrospective avec projection du salaire de fin de carrière. Elle tient compte de l'ancienneté, de l'espérance de vie, du taux de rotation du personnel par catégorie ainsi que des hypothèses économiques telles que taux d'inflation et taux d'actualisation.

Ces engagements nets de fonds investis n'ont pas fait l'objet d'une provision dans le bilan. Ils demeurent donc en hors-bilan.

Depuis 2004, les engagements au titre des médailles du travail ne sont plus inclus en engagement hors bilan mais font l'objet d'une provision sur la base d'une évaluation actuarielle.

## NOTE 2 Chiffre d'affaires

| En millions d'euros | 31.12.2018 | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|
| Vente de marchandises (1) | 1 537,7 | 1 368,2 | 873,4 |
| Prestations de services (2) | 2 186,8 | 2 053,0 | 1 929,3 |
| Autres produits | 163,9 | 192,3 | 250,4 |
| **TOTAL** | **3 888,4** | **3 613,5** | **3 053,1** |

*(1) L'évolution des ventes de marchandises en 2017 provient de la fusion avec la société LaScad et de la mise en place au 1er juillet 2017 de location-gérance du fonds de commerce de la société Gemey Maybelline Garnier.*
*Le 30 juin 2018 à minuit, la société Gemey Maybelline Garnier a fait apport à titre de fusion de l'ensemble de son actif, moyennant la prise en charge de l'intégralité de son passif à la Société L'Oréal avec effet rétroactif au 1er janvier 2018.*
*(2) Inclut la facturation des redevances de technologie.*

Le montant du chiffre d'affaires réalisé en France s'élève à 2 172,5 millions d'euros en 2018 contre 1 987,4 millions d'euros en 2017 et 1 467,6 millions d'euros en 2016.

## NOTE 3 Autres produits

Ce poste comprend principalement les redevances de marques, ainsi que les gains de change d'exploitation, classés en *Autres produits* depuis le 1er janvier 2017 en application du règlement n° 2015-05 de l'ANC.

## NOTE 4 Ventilation de l'effectif moyen

L'effectif moyen se ventile de la façon suivante :

| | 2018 (2) | 2017 (1) | 2016 |
|---|---|---|---|
| Cadres | 4 650 | 4 230 | 3 902 |
| Agents de maîtrise | 2 011 | 1 994 | 1 968 |
| Employés | 210 | 235 | 249 |
| Ouvriers | 219 | 211 | 201 |
| VRP | 420 | 390 | 333 |
| **TOTAL** | **7 510** | **7 060** | **6 653** |
| Apprentis | 203 | 201 | 196 |

*(1) Dont une variation en 2017 de 411 relative à la fusion rétroactive de LaScad au 1er juillet 2017 et la location-gérance de Gemey Maybelline Garnier au 1er juillet 2017.*
*(2) Dont une variation en 2018 du personnel de Gemey Maybelline Garnier en année complète, suite à la fusion avec la Société L'Oréal au 30 juin à minuit rétroactive au 1er janvier 2018.*

## NOTE 5 Dotations aux amortissements et provisions

Les dotations aux amortissements et provisions d'exploitation se détaillent de la façon suivante :

| *En millions d'euros* | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|
| Amortissements des immobilisations | - 111,8 | - 103,5 | - 103,2 |
| Dépréciation de l'actif immobilisé [1] | - 13,3 | - 6,7 | - 43,0 |
| Dépréciation de l'actif circulant | - 5,7 | - 4,5 | - 2,7 |
| Provisions pour risques et charges | - 64,8 | - 54,9 | - 56,7 |
| **TOTAL** | **- 195,6** | **- 169,6** | **- 205,6** |

*(1) En 2016, correspond à la dépréciation du fond commercial de Clarisonic.*

## NOTE 6 Résultat financier

Les produits financiers nets comprennent les éléments suivants :

| *En millions d'euros* | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|
| Dividendes encaissés | 3 533,2 | 2 691,2 | 3 139,1 |
| Produits des autres créances et valeurs mobilières de placement | 0,5 | 1,4 | 0,4 |
| Charges d'intérêts sur emprunts et dettes financières | - 5,9 | - 4,5 | - 2,2 |
| Autres [1] | - 4,2 | - 50,9 | - 127,8 |
| **TOTAL** | **3 523,6** | **2 637,2** | **3 009,5** |

*(1) Comprend principalement la valeur nette comptable des actions gratuites acquises et relative aux plans 2012 et 2013, venus à échéance en 2016 et 2017. Ces montants sont à mettre en regard de la reprise de dépréciation des actions propres.*

Les dotations aux provisions, nettes des reprises et transferts de charges concernent principalement :

| *En millions d'euros* | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|
| Titres de participation [1] | - 256,8 | 5,6 | - 245,0 |
| Dépréciations des autres immobilisations financières | - | 0,2 | - |
| Actions propres | - | 79,0 | 100,5 |
| Provisions pour risques et charges à caractère financier | 34,9 | 37,5 | 51,7 |
| Autres | - | - | - 3,3 |
| **TOTAL** | **- 221,9** | **122,3** | **- 96,1** |

*(1) En 2018 concerne principalement la dépréciation des titres Atelier Cologne et L'Oréal Argentine.*
*En 2016, concerne la dépréciation des titres Magic pour 218,8 millions d'euros.*

## NOTE 7 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel s'élève à - 57,0 millions d'euros en 2018, contre - 62,2 millions en 2017 et 5,8 millions en 2016.

## NOTE 8 Impôts sur les bénéfices

Les impôts sur les bénéfices s'analysent ainsi :

| *En millions d'euros* | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|
| Impôt sur le résultat courant | 4,3 | 156,6 | 105,5 |
| Impôt sur le résultat exceptionnel et la participation des salariés | 2,6 | 9,4 | 7,6 |
| **IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES** | **6,9** | **166,0** | **113,1** |

En 2018, le produit d'impôt comptabilisé par L'Oréal tient compte d'un boni d'intégration fiscale de 56,0 millions d'euros.

En 2017, le produit d'impôt comptabilisé par L'Oréal tient compte d'un produit de 184,3 millions d'euros (hors intérêts moratoires) au titre de la taxe additionnelle de 3 % sur les dividendes, suite à la réclamation effectuée sur les exercices 2013 à 2017, net de la charge versée en juin 2017 pour 55,7 millions d'euros, ainsi que d'un boni d'intégration fiscale de 58,7 millions d'euros. Il inclut également l'effet des contributions exceptionnelle et additionnelle de 30 % du montant de l'impôt, pour les sociétés ayant un chiffre d'affaires supérieur à 3 milliards, s'élevant à 51,2 millions d'euros.

En 2016, le produit d'impôt comptabilisé par L'Oréal tient compte de la taxe additionnelle de 3 % sur les dividendes pour 52,3 millions d'euros ainsi que d'un boni d'intégration fiscale de 173,1 millions d'euros. Il inclut également un produit de 57 millions d'euros lié aux réclamations contentieuses effectuées pour la restitution de la quote-part de frais et charges ayant grevé certaines distributions perçues par des sociétés intégrées en provenance de sociétés établies dans l'Union européenne.

Le Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (CICE) est comptabilisé en diminution des charges de personnel pour un montant de 5,8 millions d'euros contre 6,4 millions d'euros en 2017 et 5,1 millions d'euros en 2016. Il représente 6 % des rémunérations éligibles versées au titre de 2018 (contre 6 % en 2016 et 7 % en 2017). Le CICE a été affecté aux investissements en matière d'aménagement des locaux.

## NOTE 9 Accroissement ou allégement de la dette future d'impôts

| | 31.12.2016 | | 31.12.2017 | | Variations | | **31.12.2018** | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *En millions d'euros* | Actif | Passif | Actif | Passif | Actif | Passif | Actif | Passif |
| **Décalages temporaires** | | | | | | | | |
| Provisions réglementées | | 31,6 | | 30,6 | 10,2 | 1,7 | | 22,1 |
| Charges non déductibles temporairement | 55,5 | | 84,7 | | 7,6 | 17,7 | 74,7 | |
| Charges déduites (ou produits imposés) fiscalement et non encore comptabilisées | | 2,8 | | 8,4 | | 3,6 | | 12,0 |
| Produits non taxables temporairement | | | | | | | | |
| **Éléments à imputer** | | | | | | | | |
| Déficits, amortissements différés | | | | | | | | |
| **Éléments de taxation éventuelle** | | | | | | | | |
| Réserve spéciale des plus-values à long terme. | | 182,7 | | 182,7 | | | | 182,7 |

Les chiffres ont été calculés en tenant compte de la contribution sociale de 3,3 % majorant l'impôt sur les sociétés aux taux normal et réduit, et de la baisse des taux d'impôt à échéance 2022 essentiellement pour les dépréciations d'incorporels.

## NOTE 10 Frais de recherche

L'ensemble des frais engagés en 2018, dans le cadre de l'activité Recherche s'élève à 923,3 millions d'euros contre 895,0 millions d'euros en 2017 et 858,1 millions d'euros en 2016.

## NOTE 11 Immobilisations incorporelles

| *En millions d'euros* | 31.12.2016 | 31.12.2017 | Acquisition/ Dotation | Cession/ Reprise | Autres mouvements [2] | **31.12.2018** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Brevets et marques | 556,4 | 634,6 | 277,4 | - | 18,6 | 930,6 |
| Fonds commerciaux [1] | 891,4 | 1 496,2 | 172,1 | - | 118,6 | 1 786,9 |
| Logiciels | 347,7 | 390,3 | 43,1 | - 12,1 | 44,9 | 466,2 |
| Autres immobilisations incorporelles | 186,5 | 186,5 | 35,6 | - | 17,5 | 239,6 |
| Immobilisations en cours | 90,1 | 124,0 | 66,9 | - 72,5 | - 64,4 | 54,0 |
| **Valeur brute** | **2 072,1** | **2 831,6** | **595,1** | **- 84,6** | **135,2** | **3 477,3** |
| Brevets et marques | 103,1 | 118,4 | 10,6 | - | 1,1 | 130,1 |
| Fonds commerciaux | 0,3 | 0,6 | 0,7 | - | - | 1,3 |
| Logiciels | 241,4 | 277,7 | 46,7 | - 12,1 | 2,6 | 314,9 |
| Autres immobilisations incorporelles | 52,4 | 56,0 | 3,7 | - | - | 59,7 |
| **Amortissements** | **397,2** | **452,7** | **61,7** | **- 12,1** | **3,7** | **506,0** |
| Brevets et marques | 51,4 | 51,4 | - | - | - | 51,4 |
| Fonds commerciaux | 84,6 | 84,6 | 11,2 | - | - | 95,8 |
| Autres immobilisations incorporelles | 3,5 | 8,4 | - | - 4,9 | - | 3,5 |
| **Dépréciation** | **139,5** | **144,4** | **11,2** | **- 4,9** | **-** | **150,7** |
| **VALEUR NETTE** | **1 535,4** | **2 234,5** | **522,3** | **- 67,6** | **131,5** | **2 820,6** |

*(1) En 2018, l'augmentation des fonds commerciaux est liée à l'acquisition de ModiFace et Nanda Co.*
*En 2017, l'augmentation des fonds commerciaux est liée à l'acquisition de CeraVe.*
*(2) Les autres mouvements proviennent principalement de la fusion de Gemey Maybelline Garnier et du reclassement des immobilisations en cours.*

5

## NOTE 12 Immobilisations corporelles

| *En millions d'euros* | 31.12.2016 | 31.12.2017 | Acquisition/ Dotation | Cession/ Reprise | Autres mouvements | **31.12.2018** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Terrains | 77,4 | 76,5 | 0,1 | - | 0,2 | 76,8 |
| Constructions | 619,6 | 627,6 | 8,4 | - 6,5 | 9,2 | 638,7 |
| Instal. Techn. Mat. Outillage | 186,7 | 192,8 | 9,2 | - 4,6 | 2,4 | 199,8 |
| Autres immob. Corporelles | 188,0 | 201,1 | 15,6 | - 8,1 | 16,6 | 225,2 |
| Immobilisations en cours | 25,4 | 48,1 | 33,1 | - | - 11,2 | 70,0 |
| Avances et acomptes | 10,7 | 0,7 | 0,2 | - | - | 0.9 |
| **Valeur brute** | **1 107,8** | **1 146,8** | **66,6** | **- 19,2** | **17,2** | **1 211,4** |
| Terrains | 0,7 | 0,9 | 0.3 | - | - | 1,2 |
| Constructions | 383,1 | 385,7 | 21,6 | - 6,5 | - | 400,8 |
| Instal. Techn. Mat. Outillage | 147,1 | 148,6 | 9,5 | - 4,4 | 1,8 | 155,5 |
| Autres immob. Corporelles | 99,3 | 111,6 | 24,1 | - 7,8 | 8,6 | 136,5 |
| **Amortissements** | **630,2** | **646,8** | **55,5** | **- 18,7** | **10,4** | **694,0** |
| Instal. Techn. Mat. Outillage | 0,3 | 2,1 | 2,1 | - 0,3 | - | 3,9 |
| **Dépréciation** | **0,3** | **2,1** | **2,1** | **- 0,3** | **-** | **3,9** |
| **VALEUR NETTE** | **477,3** | **497,9** | **9,0** | **- 0,2** | **6,8** | **513,5** |

Pour les immobilisations corporelles et incorporelles, la dotation annuelle aux amortissements 2018 s'élève :

- à 110,7 millions d'euros en linéaire ;
- à 1,1 million d'euros en dégressif ;
- à 5,3 millions d'euros en exceptionnel.

## NOTE 13 Immobilisations détenues en crédit-bail

| En millions d'euros | Immobilisations en Crédit-Bail au 31.12.2018 | | | | Bilan incluant les immobilisations en Crédit-Bail | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Coût d'entrée [1] | Dotations aux amortissements [2] | | Valeur nette | Valeur brute | Amortissement | Valeur nette |
| Postes du bilan | | de l'exercice | cumulées | | | | |
| Constructions et terrains | 9,2 | - 0,5 | - 4,2 | 5,0 | 724,8 | - 406,3 | 318,5 |
| **TOTAL AU 31.12.2018** | **9,2** | **- 0,5** | **- 4,2** | **5,0** | **724,8** | **- 406,3** | **318,5** |
| Total au 31.12.2017 | 9,2 | - 0,5 | - 3,8 | 5,4 | 713,3 | - 390,5 | 322,8 |
| Total au 31.12.2016 | 9,2 | - 0,4 | - 3,3 | 5,9 | 706,3 | - 387,2 | 319,1 |

*(1) Valeur de ces biens au moment de la signature des contrats.*
*(2) Dotations de l'exercice et dotations cumulées qui auraient été enregistrées pour ces biens s'ils avaient été acquis – Mode d'amortissement linéaire sur 20 ans.*

| En millions d'euros | Engagements de crédit-bail | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Redevances payées | | Redevances restant à payer | | | | Prix d'achat résiduel selon contrat |
| Postes du bilan | de l'exercice | cumulées | ≤ 1 an | de + 1 à 5 ans | > 5 ans | Total à payer | |
| Constructions et terrains | 1,1 | 10,1 | 0,5 | - | - | 0,5 | - |
| **TOTAL AU 31.12.2018** | **1,1** | **10,1** | **0,5** | **-** | **-** | **0,5** | **-** |
| Total au 31.12.2017 | 1,1 | 9,0 | 1,1 | 0,5 | - | 1,6 | - |
| Total au 31.12.2016 | 1,1 | 7,9 | 1,1 | 1,6 | - | 2,7 | - |

## NOTE 14 Immobilisations financières

| En millions d'euros | 31.12.2016 | 31.12.2017 | Affectation des malis de fusion | Acquisition/ Souscription | Cession/ Réduction | Autres mouvements [4] | 31.12.2018 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Titres de participation [1] | 10 898,8 | 10 682,6 | 23,0 | 598,2 | - 2,7 | - 183,4 | 11 117,7 |
| Prêts et créances rattachés | 71,4 | 64,0 | - | 29,5 | - 13,9 | - 17,9 | 61,7 |
| Actions L'Oréal [2] | - | - | - | 498,1 | - 498,1 | - | - |
| Autres [3] | 174,5 | 58,3 | - | 276,6 | - 320,9 | 0,1 | 14,1 |
| **Valeur brute** | **11 144,7** | **10 804,9** | **23,0** | **1 402,4** | **- 835,6** | **- 201,2** | **11 193,5** |
| Titres de participation | 572,7 | 567,0 | - | 279,7 | - 22,9 | - | 823,8 |
| Prêts et créances rattachés | 0,8 | 0,6 | - | 0,7 | - 0,6 | - | 0,7 |
| Autres | 0,2 | 0,2 | - | - | - | - | 0,2 |
| **Dépréciation** | **573,7** | **567,8** | **-** | **280,4** | **- 23,5** | **-** | **824,7** |
| **VALEUR NETTE** | **10 571,0** | **10 237,1** | **23,0** | **1 122,0** | **- 812,1** | **- 201,2** | **10 368,8** |

*(1) L'augmentation concerne principalement le rachat des titres de Nanda Co Ltd.*
*(2) Le Conseil d'Administration du 8 février 2018 a approuvé le rachat d'actions L'Oréal pour un montant maximum de 500 millions d'euros. Le plan de rachat s'est terminé fin mai 2018 à hauteur de 2 497 814 actions. Ces actions ont été annulées conformément à la décision du Conseil d'Administration du 17 avril 2018.*
*(3) Comprend principalement les dépôts de collatéral versés à la banque du Groupe. Le dépôt a été remboursé fin 2018 en raison de la fusion-absorption de la banque du Groupe au 31 décembre 2018 par la Société portant les activités de trésorerie du Groupe.*
*(4) Les autres mouvements proviennent principalement de la fusion de la société Gemey Maybelline Garnier.*

La liste des filiales et participations est présentée à la fin des comptes sociaux.

## NOTE 15 Valeurs mobilières de placement

Ce poste se décompose comme suit :

| *En millions d'euros* | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|
| Actions L'Oréal | 56,5 | 56,5 | 133,6 |
| Instruments financiers/Primes versées sur options | 37,0 | 38,8 | 35,4 |
| **Valeur brute** | **93,5** | **95,3** | **169,0** |
| Actions L'Oréal | - | - | - 44,3 |
| Instruments financiers/Primes versées sur options | - | - | - |
| **Dépréciation** | **-** | **-** | **- 44,3** |
| **VALEUR NETTE** | **93,5** | **95,3** | **124,7** |

Les actions propres de L'Oréal, acquises dans le cadre de plans d'actions gratuites, au profit des salariés, représentaient une valeur nette de 89,3 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Au cours de l'année 2018, il a été procédé à des attributions d'actions gratuites pour 993 765 titres, ainsi que 462 139 titres suite à la mise en place d'un plan d'actionnariat salarié.

Les options d'achat devenues caduques au 31 décembre 2018 représentent 771 125 actions, pour une valeur brute (égale à la valeur nette) de 56,5 millions d'euros.

Fin 2018, la valeur boursière globale des actions propres s'élève à 157,5 millions d'euros au cours moyen du mois de décembre et à 155,2 millions d'euros au cours de la clôture du 31 décembre.

Fin 2017, la valeur boursière globale des actions propres s'élève à 144,7 millions d'euros au cours moyen du mois de décembre et à 142,6 millions d'euros au cours de la clôture du 31 décembre.

Fin 2016, la valeur boursière globale des actions propres s'élève à 294,2 millions d'euros au cours moyen du mois de décembre et à 304,7 millions d'euros au cours de la clôture du 31 décembre.

5

## NOTE 16 État des échéances des créances

| *En millions d'euros* | À un an au plus | À plus d'un an | Brut | Dépréciation | Net |
|---|---|---|---|---|---|
| **Prêts et créances rattachées à des participations** | **55,6** | **6,1** | **61,7** | **- 0,7** | **61,0** |
| **Autres immobilisations financières** | **3,9** | **-** | **3,9** | **- 0,1** | **3,8** |
| **Clients** | **542,0** | **-** | **542,0** | **- 1,5** | **540,5** |
| **Autres actifs circulants dont** | **488,0** | **-** | **488,0** | **- 1,8** | **486,2** |
| Créances fiscales & sociales [1] | 350,6 | - | 350,6 | - | 350,6 |
| Débiteurs divers | 137,4 | - | 137,4 | - 1,8 | 135,6 |
| **Charges constatées d'avance** | **59,6** | **-** | **59,6** | **-** | **59,6** |

*(1) Dont créance d'impôt sur les sociétés pour 94,9 millions d'euros, ainsi que l'amende payée à l'Autorité de la Concurrence le 28 avril 2015 de 189,5 millions d'euros.*

Les produits à recevoir rattachés aux postes de créances s'analysent comme suit :

| *En millions d'euros* | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|
| **Clients** | **2,3** | **2,1** | **41,9** |
| **Autres créances** | **56,4** | **47,8** | **23,8** |
| **TOTAL** | **58,7** | **49,9** | **65,7** |

# NOTE 17 Options de souscription ou d'achat d'actions - Actions gratuites

## 17.1. Options de souscription ou d'achat d'actions

Le tableau ci-après récapitule les données relatives aux plans d'options en vigueur au 31 décembre 2018 :

| *Date d'attribution actions* | Nombre d'options | Nombre d'options non exercées | Période d'exercice de | Période d'exercice à | Prix d'exercice |
|---|---|---|---|---|---|
| 25.03.2009 | 3 650 000 | 113 078 | 26.03.2014 | 25.03.2019 | 50,11 |
| 27.04.2010 | 4 200 000 | 724 851 | 28.04.2015 | 27.04.2020 | 80,03 |
| 22.04.2011 | 1 470 000 | 425 872 | 23.04.2016 | 22.04.2021 | 83,19 |

Tous ces plans ont une période d'exercice de 5 ans et ne comportent pas de conditions de performance, à l'exception du plan du 22 avril 2011 pour sa totalité et des plans du 27 avril 2010 et du 25 mars 2009 pour les membres du Comité de Direction.

Les conditions de performance pour ces plans sont définitivement réalisées.

## 17.2. Actions gratuites

Le tableau ci-après récapitule les données relatives aux plans d'actions gratuites.

| Date d'attribution Plans de souscription | Date d'attribution Plans d'achat | Date d'acquisition | Nombre d'actions octroyées | Nombre d'actions émises/remises | Nombre d'actions non acquises définitivement |
|---|---|---|---|---|---|
| | 17.04.2012 | 18.04.2016 | 1 325 050 | 1 233 900 | - |
| | 26.04.2013 | 27.04.2017 | 1 057 820 | 988 180 | - |
| 17.04.2014 | | 18.04.2018 | 1 068 565 | 994 815 | - |
| 22.04.2015 | | 23.04.2019 | 860 150 | 675 | 809 150 |
| 20.04.2016 | | 21.04.2020 | 906 100 | 125 | 874 225 |
| 20.04.2017 | | 21.04.2021 | 906 000 | - | 888 050 |
| 17.04.2018 | | 18.04.2022 | 931 000 | - | 927 700 |

S'agissant de l'attribution conditionnelle d'actions, les plans prévoient une période d'acquisition de 4 ans au terme de laquelle l'acquisition est effective et définitive, sous réserve du respect des conditions du plan. Au terme de cette période d'acquisition, s'ajoute une période de conservation de 2 ans pour les résidents français, pendant laquelle les actions sont incessibles, pour les plans antérieurs au 1er janvier 2016.

Les conditions de performance concernent :

- Pour les plans du 17 avril 2018, 20 avril 2017, du 20 avril 2016, du 22 avril 2015 :
  - à hauteur de 50 % des actions attribuées, la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable des exercices 2019, 2020 et 2021 pour le plan de 2018, des exercices 2018, 2019 et 2020 pour le plan de 2017, des exercices 2017, 2018 et 2019 pour le plan de 2016, et des exercices 2016, 2017 et 2018 pour le plan de 2015, par rapport à celle d'un panel de concurrents ;
  - à hauteur de 50 % des actions attribuées, l'évolution sur la même période du résultat d'exploitation consolidé du Groupe.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2019, 2020, 2021 pour le plan 2018, des exercices 2018, 2019 et 2020 pour le plan de 2017, des exercices 2017, 2018 et 2019 pour le plan de 2016 et des exercices 2016, 2017, 2018 pour le plan de 2015, et l'utilisation d'un barème d'attribution prédéfini en fonction du pourcentage de performance atteint. Aucune condition de performance ne s'applique jusqu'à un talon de 200 actions.

Les plans du 17 avril 2012 et du 26 avril 2013 et du 17 avril 2014 ont été définitivement attribués par l'émission respectivement de 1 230 850 actions le 18 avril 2016, 986 220 actions le 27 avril 2017 et 993 765 actions le 18 avril 2018.

Au 31 décembre 2018, les conditions de performances ont été supposées réalisées, à l'exception du plan de 22 avril 2015 pour lequel la charge a été revue sur la base du barème prédéfini en fonction du meilleur estimé à date du pourcentage de performance atteint à l'issue du plan.

Une convention de refacturation du coût des actions gratuites a été mise en place entre L'Oréal SA et les filiales concernées pour les plans 2012 et 2013.

En juin 2018, les salariés du Groupe ont pu souscrire à un Plan d'Actionnariat selon une formule classique avec décote et abondement.

Le prix de souscription a été fixé à 162,52 euros, correspondant à 80 % de la moyenne des cours de Bourse de l'action lors des 20 séances de Bourse précédant la décision du Président-Directeur Général fixant les dates de la période de souscription du 4 juin au 18 juin 2018 au cours de laquelle 423 916 actions ont été souscrites. Ce chiffre ne tient pas compte de la souscription réservée à un Trustee de droit anglais, dans le cadre d'un *Share Incentive Plan* mis en place au bénéfice des collaborateurs du Groupe au Royaume Uni,

dont le nombre d'actions finalisé en novembre 2018 s'élève à 4 514 souscrites.

Pour les salariés français, des actions ont été offertes gratuitement à la souscription en fonction de leur apport personnel dans le plan avec un maximum de 4 actions offertes pour 10 actions souscrites.

Pour les salariés des autres pays, des actions ont été offertes *via* un plan d'attribution d'actions gratuites assorti d'une condition de présence du salarié et en fonction de l'apport personnel dans le plan avec un maximum de 4 actions offertes pour 10 actions souscrites. Les actions seront attribuées aux salariés le 25 juillet 2023 sous réserve de leur présence dans le Groupe à cette date.

L'augmentation de capital a eu lieu le 24 juillet 2018 à hauteur de 455 613 actions et le 15 novembre 2018 à hauteur de 6 524 actions.

## NOTE 18 Provisions pour risques et charges

| *En millions d'euros* | 31.12.2016 | 31.12.2017 | **Dotations** | **Reprises (provisions utilisées)** | **Reprises (provisions non utilisées)** | **Autres** | **31.12.2018** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Provisions pour litiges [1] | 195,4 | 195,3 | 1,8 | - 1,3 | - 0,6 | - | 195,2 |
| Provisions pour pertes de change | 8,2 | 31,4 | 44,9 | - 31,4 | - | - | 44,9 |
| Provisions pour charges | 107,3 | 124,6 | 53,6 | - 41,7 | - 38,2 | 0,1 | 98,4 |
| Autres provisions pour risques [2] | 90,7 | 115,0 | 91,6 | - 23,5 | - 6,2 | 0,6 | 177,5 |
| **TOTAL** | **401,6** | **466,3** | **191,9** | **- 97,9** | **- 45,0** | **0,7** | **516,0** |

*(1) Une amende de 189,5 millions d'euros a été prononcée contre L'Oréal SA, suite à la décision rendue en première instance par l'Autorité de la Concurrence le 18 décembre 2014. L'Oréal a fait appel de cette décision. Par arrêt du 27 octobre 2016, la Cour d'Appel de Paris a confirmé cette décision. L'Oréal a formé un pourvoi en cassation. La cour de cassation doit rendre sa décision durant le premier semestre 2019. Il est rappelé que l'appel et le pourvoi n'étant pas suspensifs, l'amende qui avait été provisionnée fin 2014 a été payée le 28 avril 2015. La provision a été maintenue au passif et le règlement constaté en « Autres actifs circulants » (note 16).*

*(2) Cette rubrique comprend notamment des provisions destinées à faire face à des risques avec les administrations, des risques commerciaux et financiers et des risques liés au personnel.*

La variation des provisions pour risques et charges a affecté en 2018 les différents niveaux de résultat comme suit :

| *En millions d'euros* | Dotations | Reprises (provisions utilisées) | Reprises (provisions non utilisées) |
|---|---|---|---|
| Résultat d'exploitation | 64,8 | - 45,1 | - 5,0 |
| Résultat financier | 47,0 | - 46,7 | - 35,3 |
| Résultat exceptionnel | 80,1 | - 6,1 | - 4,7 |
| **TOTAL** | **191,9** | **- 97,9** | **- 45,0** |

# NOTE 19 Emprunts et dettes financières

L'Oréal se finance à moyen terme par des emprunts bancaires et à court terme par l'émission de titres négociables à court terme en France. Le montant du programme s'élève à 4 000 millions d'euros. Aucune de ces dettes ne comporte de clause de remboursement anticipé lié au respect de ratios financiers.

La liquidité sur les émissions de titres négociables à court terme est assurée par des lignes de crédit confirmées non utilisées qui s'élèvent à 3 644 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 3 675 millions d'euros au 31 décembre 2017 et 3 727 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Le total des emprunts et dettes financières s'analyse de la façon suivante :

## ANALYSE PAR NATURE

| *En millions d'euros* | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|
| Emprunts obligataires | - | - | - |
| Titres négociables à court terme | 200,0 | 200,0 | - |
| Concours bancaires et Financement auprès de la centrale de trésorerie du Groupe | - | - | 154,5 |
| Autres emprunts et dettes financières | 9,6 | 11,6 | 14,5 |
| **TOTAL** | **209,6** | **211,6** | **169,0** |

## ANALYSE PAR ÉCHÉANCE

| *En millions d'euros* | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|
| Inférieure à 1 an | 200,7 | 200,5 | 154,7 |
| De 1 à 5 ans | 7,8 | 9,9 | 13,0 |
| Supérieure à 5 ans | 1,1 | 1,2 | 1,3 |
| **TOTAL** | **209,6** | **211,6** | **169,0** |

## TAUX D'INTÉRÊT EFFECTIF ET TAUX MOYEN DE LA DETTE

La baisse des taux euro se matérialise désormais par des tirages de titres négociables à court terme sur base de taux négatifs.

Ainsi pour 2018, le taux moyen des titres négociables à court terme en euros s'élève à - 0,45 %, contre - 0,42 % en 2017 et - 0,33 % en 2016.

## NOTE 20 État des échéances des dettes

| *En millions d'euros* | À un an au plus | À plus d'un an | Total |
|---|---|---|---|
| **Fournisseurs** | **718,4** | **-** | **718,4** |
| **Autres passifs circulants dont** | **615,6** | **128,3** | **743,9** |
| Dettes fiscales et sociales | 383,7 | - | 383,7 |
| Dettes sur immobilisations [1] | 33,9 | 127,8 | 161,6 |
| Autres dettes | 198,0 | 0,5 | 198,5 |

*(1) La dette à plus d'un an correspond aux clauses de Earn-Out sur les acquisitions.*

Les charges à payer relatives aux dettes fournisseurs et autres passifs circulants s'analysent comme suit :

| *En millions d'euros* | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|
| **Fournisseurs** | **419,3** | **388,8** | **279,2** |
| **Dettes sur immobilisations** | **157,4** | **61,0** | **65,2** |
| **Dettes fiscales et sociales dont** | **330,8** | **291,5** | **251,6** |
| Provision pour participation des salariés | 22,9 | 22,6 | 20,3 |
| Provision pour intéressement | 94,9 | 89,3 | 80,1 |
| **Autres dettes** | **85,1** | **46,5** | **28,4** |
| **TOTAL** | **992,6** | **787,8** | **624,4** |

## NOTE 21 Écarts de conversion

La revalorisation des créances et dettes en devises au cours de change du 31 décembre, ainsi que la prise en compte des instruments financiers, ont donné lieu à la comptabilisation des écarts de conversion suivants :

| | Actif | | | Passif | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *En millions d'euros* | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
| Créances financières | - | 8,2 | 9,2 | - | 0,1 | 0,1 |
| Clients | 0,2 | 0,2 | 1,8 | 0,1 | 0,1 | 3,1 |
| Dettes financières | - | - | - | - | - | - |
| Fournisseurs | - | 0,6 | 1,7 | 0,1 | 0,4 | 0,5 |
| Instruments financiers | 54,8 | 37,4 | 5,7 | 17,2 | 21,5 | 6,5 |
| **TOTAL** | **55,0** | **46,4** | **18,4** | **17,4** | **22,1** | **10,2** |

La position globale de change, calculée devise par devise, fait ressortir une perte latente de 44,9 millions d'euros au 31 décembre 2018. Cette perte a été comptabilisée. Au 31 décembre 2017, la position globale de change faisait ressortir une perte latente de 31,4 millions d'euros contre une perte latente de 8,2 millions d'euros au 31 décembre 2016.

## NOTE 22 Instruments financiers dérivés

Les instruments financiers dérivés de change se détaillent comme suit :

| | Nominal | | | Valeur de marché | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *En millions d'euros* | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
| **Changes à terme** | | | | | | |
| Achat EURO contre devises | | | | | | |
| EUR/CNY | 464,3 | 319,1 | 256,7 | - 12,6 | - 0,9 | - 2,1 |
| EUR/RUB | 258,0 | 198,1 | 218,2 | 5,8 | - 3,1 | - 44,1 |
| EUR/USD | 98,9 | 43,5 | 43,8 | - 4,1 | 2,1 | - 3,8 |
| EUR/KRW | 65,5 | 63,9 | 61,4 | - 2,5 | 0,2 | 0,0 |
| EUR/BRL | 56,3 | 58,5 | 56,2 | - 4,3 | 2,2 | - 14,8 |
| EUR/TRY | 47,5 | 8,6 | 9,1 | - 7,7 | 0,4 | 0,5 |
| EUR/THB | 45,8 | 41,4 | 35,8 | - 1,9 | 0,1 | - 1,9 |
| EUR/GBP | 44,9 | 42,4 | 49,9 | 0,1 | 0,8 | 2,9 |
| EUR/TWD | 41,5 | 37,9 | 35,2 | - 0,6 | 1,0 | - 2,1 |
| EUR/IDR | 33,3 | 29,9 | 31,6 | - 3,1 | 0,7 | - 3,0 |
| EUR/INR | 28,7 | 17,4 | 13,0 | - 2,1 | - 0,5 | - 1,7 |
| EUR/ZAR | 26,6 | 22,1 | 27,6 | - 0,6 | - 1,8 | - 3,5 |
| EUR/CAD | 21,6 | 23,7 | 25,2 | 0,4 | 0,5 | - 0,8 |
| EUR/AUD | 17,5 | 17,1 | 18,6 | 0,2 | 0,5 | - 0,5 |
| EUR/CLP | 9,5 | 10,4 | 10,9 | 0,3 | - 0,3 | - 1,0 |
| EUR/MYR | 4,0 | 16,7 | 14,6 | - 0,3 | - 0,4 | 0,4 |
| EUR/Autres devises | 74,2 | 72,8 | 83,6 | - 1,7 | 0,8 | - 2,2 |
| Vente EURO contre devises | | | | | | |
| EUR/PLN | 30,9 | 31,6 | 0,0 | 0,0 | 0,8 | 0,0 |
| EUR/JPY | 22,2 | 20,7 | 24,5 | 0,6 | - 1,8 | - 0,5 |
| EUR/SGD | 14,8 | 14,9 | 11,2 | 0,3 | - 0,1 | 0,0 |
| EUR/HKD | 8,0 | 7,5 | 0,0 | 0,0 | - 0,6 | 0,0 |
| Achat USD contre devises | | | | | | |
| USD/CNY | 54,3 | 0,0 | 0,0 | - 1,0 | 0,0 | 0,0 |
| USD/THB | 40,6 | 58,4 | 57,7 | - 0,2 | - 2,8 | 0,7 |
| USD/BRL | 29,0 | 50,6 | 70,3 | - 0,8 | - 0,1 | - 9,8 |
| USD/INR | 16,8 | 16,3 | 17,4 | - 0,4 | - 0,5 | - 0,7 |
| USD/KRW | 16,5 | 21,0 | 30,8 | 0,0 | - 1,1 | 1,7 |
| USD/TWD | 14,8 | 18,5 | 20,2 | 0,2 | - 0,4 | 0,2 |
| USD/PEN | 12,2 | 15,4 | 20,1 | 0,2 | - 0,5 | - 0,5 |
| USD/PHP | 10,6 | 17,6 | 18,0 | - 0,3 | - 0,5 | 0,7 |
| USD/RUB | 6,9 | 6,3 | 12,1 | 0,5 | - 0,5 | - 1,6 |
| USD/MYR | 5,3 | 20,3 | 21,8 | - 0,2 | - 1,5 | 1,7 |
| USD/Autres devises | 17,8 | 14,6 | 6,4 | - 0,8 | - 1,1 | - 0,4 |
| Vente USD contre devises | | | | | | |
| USD/IDR | 22,1 | 0,0 | 3,2 | 0,8 | 0,0 | 0,1 |
| USD/CNY | 0,0 | 46,1 | 57,3 | 0,0 | 1,4 | - 3,9 |
| Achat CNY contre devises | | | | | | |
| CNY/IDR | 27,3 | 0,0 | 0,0 | - 1,5 | 0,0 | 0,0 |
| CNY/THB | 17,1 | 0,0 | 0,0 | - 0,2 | 0,0 | 0,0 |
| CNY/INR | 14,6 | 0,0 | 0,0 | - 0,6 | 0,0 | 0,0 |
| CNY/Autres devises | 18,3 | 0,0 | 0,0 | - 0,4 | 0,0 | 0,0 |
| Autres couples de devises | | | | | | |
| JPY/CNY | 29,0 | 21,5 | 20,1 | 0,1 | - 1,7 | - 0,5 |
| PLN/RUB | 10,4 | 14,9 | 13,7 | 0,5 | 0,3 | - 2,9 |
| Autres | 29,1 | 29,6 | 27,5 | - 0,5 | - 1,5 | - 1,2 |
| **Total changes à terme** | **1 806,7** | **1 449,3** | **1 423,7** | **- 38,4** | **- 9,9** | **- 94,6** |

| | Nominal | | | Valeur de marché | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *En millions d'euros* | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
| **Options de change** | | | | | | |
| EUR/CNY | 100,9 | 37,8 | 17,5 | 2,3 | 1,7 | 0,3 |
| EUR/BRL | 35,4 | 4,6 | 7,5 | 1,8 | 0,5 | 0,0 |
| EUR/TRY | 31,5 | 0,7 | 0,0 | 4,1 | 0,1 | 0,0 |
| USD/BRL | 22,8 | 4,8 | 7,8 | 0,9 | 0,2 | 0,0 |
| EUR/RUB | 0,0 | 76,7 | 39,5 | 0,0 | 4,0 | 0,2 |
| EUR/USD | 0,0 | 25,4 | 14,9 | 0,0 | 1,8 | 0,1 |
| Autres devises | 0,0 | 16,1 | 5,9 | 0,0 | 0,6 | 0,4 |
| **Total options de change dont** | **190,6** | **166,1** | **93,1** | **9,1** | **8,9** | **1,0** |
| ◆ options achetées | 190,6 | 166,1 | 93,1 | 9,1 | 8,9 | 1,0 |
| ◆ options vendues | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| **TOTAL INSTRUMENTS** | **1 997,3** | **1 615,4** | **1 516,8** | **- 29,3** | **- 1,0** | **- 93,6** |

## NOTE 23 Opérations avec les entreprises et les parties liées

Il n'existe pas d'opération significative avec les parties liées non conclue à des conditions normales de marché.

## NOTE 24 Engagements hors bilan

### 24.1. Engagements en matière de location

Les engagements en matière de location simple s'élèvent à 64,5 millions d'euros à moins d'un an, à 236,2 millions d'euros de 1 à 5 ans et à 105,2 millions d'euros à plus de 5 ans.

La ventilation des engagements en matière de crédit-bail est fournie en note 13.

### 24.2. Autres engagements hors bilan

Les lignes de crédit confirmées figurent en note 19.

Les autres engagements hors bilan se détaillent comme suit :

| *En millions d'euros* | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|
| Engagements en matière de retraite et avantages assimilés (1) | 9,0 | - 97,7 | 74,1 |
| Engagements de rachats de minoritaires | 9,3 | 8,6 | 9,3 |
| Garanties données (2) | 1 799,4 | 1 741,4 | 1 977,8 |
| Garanties reçues | 3,7 | 3,8 | 4,2 |
| Commandes d'investissement | 77,3 | 84,6 | 69,7 |
| Crédits documentaires | - | - | - |

*(1) Le taux d'actualisation retenu en 2018 pour l'évaluation des engagements est de 1,75 % pour les régimes allouant un capital et de 2,00 % pour les régimes allouant une rente, comparés respectivement à 1,50 % et 1,75 % en 2017, et à 1,50 % et 2,00 % en 2016.*
*Une convention de mutualisation du passif social a été mise en œuvre en 2004. Cette convention conduit à répartir entre les sociétés françaises du Groupe les engagements et à organiser leur financement au prorata de leur masse salariale respective (personnalisée par régime) de telle sorte que les sociétés soient solidaires pour l'exécution desdits engagements dans la limite des fonds collectifs constitués.*

*(2) Cette ligne comprend les cautions et garanties diverses dont 1 774,8 millions d'euros au 31 décembre 2018, pour le compte des filiales directes et indirectes, contre 1 709,1 millions d'euros au 31 décembre 2017 et 1 937,3 millions d'euros au 31 décembre 2016. S'y ajoutent des garanties de passif conformes aux usages.*

## 24.3. Passifs éventuels

Dans le cadre normal de ses activités, L'Oréal est impliqué dans des actions judiciaires et est soumis à des contrôles fiscaux, douaniers et administratifs. La Société constitue une provision lorsqu'un risque est identifié et qu'une estimation de son coût est possible.

Il n'existe aucun fait exceptionnel, ni affaire contentieuse risquant d'affecter significativement et avec une probabilité sérieuse, les résultats, la situation financière, le patrimoine ou l'activité de la Société.

# NOTE 25 Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation

La variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation se ventile de la manière suivante :

| *En millions d'euros* | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|
| Stocks | - 11,2 | - 15,7 | 11,2 |
| Créances | 87,6 | 214,0 | 146,1 |
| Dettes | 5,4 | 94,1 | - 8,7 |
| **TOTAL** | **81,8** | **292,4** | **148,6** |

# NOTE 26 Variation des autres actifs financiers

Cette ligne inclut principalement les flux liés aux instruments financiers, classés en *Valeurs Mobilières de Placement*, ainsi que ceux liés aux dépôts de collatéral versés à la banque du Groupe classés en *Immobilisations Financières*. Le dépôt a été remboursé fin 2018 en raison de la fusion-absorption de la banque du Groupe au 31 décembre 2018 par la Société portant les activités de trésorerie du Groupe.

# NOTE 27 Trésorerie nette à la clôture

La trésorerie à la clôture s'analyse de la manière suivante :

| *En millions d'euros* | **31.12.2018** | 31.12.2017 | 31.12.2016 |
|---|---|---|---|
| Disponibilités | 1 496,9 | 806,5 | 180,9 |
| Intérêts courus actifs | - | - | - |
| Concours bancaires et Financement auprès de la centrale de trésorerie du Groupe (note 19) | - | - | - 154,4 |
| Intérêts courus passifs | - 0,3 | - 0,4 | - 0,1 |
| **TRÉSORERIE NETTE** | **1 496,6** | **806,1** | **26,4** |

# NOTE 28 Autres informations

Le montant des honoraires des Commissaires aux Comptes figure dans la note 15 des comptes consolidés du Groupe.

# NOTE 29 Événements post-clôture

Aucun événement significatif n'est intervenu entre la date de clôture et la date d'arrêté des comptes par le Conseil d'Administration.

# NOTE 30 Liste des filiales et participations

## TABLEAU LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2018 *(EN MILLIERS D'EUROS)*

### RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS

| | Capital | Réserves et report à nouveau avant affectation des résultats | Quote-part du capital détenu | Valeur d'acquisition | Réévaluation C/261190 | Valeur comptable des titres détenus | | | Bénéfice ou perte du dernier exercice clos | Dividendes [1] comptabilisés au cours de l'exercice |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | Brute | Provision | Nette | | |
| **A. Principales filiales françaises (Plus de 50 % du capital détenu)** | | | | | | | | | | |
| Beauté, Recherche & Industries | 1 069 | 13 598 | 100,00 | 9 495 | 0 | 9 495 | 0 | 9 495 | 8 508 | 11 560 |
| Chimex | 1 958 | 10 206 | 100,00 | 19 955 | 1 545 | 21 501 | 0 | 21 501 | 3 691 | 2 885 |
| Cosmétique Active France | 24 | 25 | 61,97 | 130 | 0 | 130 | 0 | 130 | 36 213 | 19 922 |
| Cosmétique Active International | 19 | 13 947 | 88,97 | 15 100 | 0 | 15 100 | 0 | 15 100 | 29 940 | 12 045 |
| Cosmétique Active Production | 186 | 17 838 | 80,13 | 5 049 | 32 | 5 081 | 0 | 5 081 | 5 656 | 5 095 |
| EpiSkin | 13 609 | 8 573 | 99,89 | 17 978 | 0 | 17 978 | 0 | 17 978 | 985 | 0 |
| Fapagau & Cie | 15 | 4 271 | 79,00 | 12 | 0 | 12 | 0 | 12 | 8 384 | 7 295 |
| Faproreal | 11 944 | (22) | 99,99 | 11 953 | 0 | 11 953 | 0 | 11 953 | 4 501 | 0 |
| Finval | 19 516 | 119 590 | 100,00 | 75 677 | 0 | 75 677 | 0 | 75 677 | 35 378 | 3 298 |
| Gemey Paris - Maybelline New York | 35 | 7 664 | 99,96 | 46 | 0 | 46 | 0 | 46 | 5 524 | 170 539 |
| Holdial | 1 | 0 | 98,00 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 268 | 6 683 |
| L & J Ré | 1 500 | 11 532 | 100,00 | 1 500 | 0 | 1 500 | 0 | 1 500 | (900) | 0 |
| La Roche-Posay Laboratoire Pharmaceutique | 380 | 4 437 | 99,98 | 27 579 | 0 | 27 579 | 0 | 27 579 | 23 649 | 23 675 |
| Nutricos Technologies | 535 | 242 | 50,00 | 38 125 | 0 | 38 125 | 38 125 | 0 | 143 | 0 |
| Laboratoire Sanoflore | 10 | 999 | 100,00 | 5 197 | 0 | 5 197 | 3 500 | 1 697 | 863 | 1 124 |
| Lancôme Parfums & Beauté & Cie | 1 192 | 0 | 100,00 | 1 211 | 2 024 | 3 235 | 0 | 3 235 | 78 546 | 117 495 |
| Lehoux et Jacque | 39 | 595 | 100,00 | 263 | 0 | 263 | 0 | 263 | 465 | 0 |
| L'Oréal Produits de Luxe France | 84 | 56 284 | 99,38 | 56 292 | 0 | 56 292 | 0 | 56 292 | 10 547 | 3 788 |
| L'Oréal Produits de Luxe International | 98 | 75 745 | 99,38 | 73 872 | 0 | 73 872 | 0 | 73 872 | 46 314 | 13 763 |
| LOA3 | 90 402 | (35 734) | 100,00 | 90 400 | 0 | 90 400 | 36 776 | 53 624 | (70) | 0 |
| BOLD (Business Opportunities for L'Oréal Development) | 4 253 | 4 051 | 100,00 | 8 603 | 0 | 8 603 | 0 | 8 603 | (200) | 0 |
| LOA6 | 3 | (5) | 100,00 | 3 | 0 | 3 | 0 | 3 | (3) | 0 |
| LOA7 | 3 | (13) | 100,00 | 3 | 0 | 3 | 0 | 3 | (6) | 0 |
| LOA8 | 5 | (8) | 100,00 | 5 | 0 | 5 | 0 | 5 | (6) | 0 |
| Prestige & Collections International | 76 | 94 380 | 59,53 | 25 450 | 0 | 25 450 | 0 | 25 450 | 98 488 | 32 272 |
| Magic Holdings International Limited | 10 197 | 80 006 | 100,00 | 615 198 | 0 | 615 198 | 218 800 | 396 398 | 93 | 0 |
| Sicôs & Cie | 375 | 8 525 | 80,00 | 309 | 690 | 999 | 0 | 999 | 8 380 | 10 183 |
| Soprocos | 8 250 | 10 159 | 100,00 | 8 521 | 3 383 | 11 904 | 0 | 11 904 | 7 627 | 6 493 |
| Soproréal | 15 | 4 367 | 99,90 | 15 | 0 | 15 | 0 | 15 | 3 480 | 2 700 |
| Sparlys | 5 477 | 2 309 | 100,00 | 8 553 | 0 | 8 553 | 0 | 8 553 | 600 | 5 637 |
| Thermes De Saint Gervais Les Bains Le Fayet | 1 047 | 8 930 | 100,00 | 22 942 | 0 | 22 942 | 0 | 22 942 | (1 924) | 0 |
| **B. Principales participations françaises (Moins de 50 % du capital détenu)** | | | | | | | | | | |
| Sanofi [2] | 2 494 791 | | 9,48 | 423 887 | | 423 887 | | 423 887 | | 358 229 |

*(1) Y compris les résultats distribués par les SNC, et Sociétés Civiles, non intégrés fiscalement.*
*(2) Société cotée. L'Oréal détient à la clôture 118 227 307 actions, leur valeur boursière globale s'élève à 8 945 078 milliers d'euros au cours du 31 décembre 2018.*

| | Capital | Réserves et report à nouveau avant affectation des résultats | Quote-part du capital détenu | Valeur d'acquisition | Réévaluation C/261190 | Valeur comptable des titres détenus | | | Bénéfice ou perte du dernier exercice clos | Dividendes comptabilisés au cours de l'exercice |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | Brute | Provision | Nette | | |
| **A. Principales filiales étrangères (Plus de 50 % du capital détenu)** | | | | | | | | | | |
| Atelier Cologne (Luxembourg) | 1 210 | 17 672 | 100,00 | 101 493 | 0 | 101 493 | 92 353 | 9 140 | (1 947) | 0 |
| Beautycos International Co. Ltd (Chine) | 52 482 | 31 956 | 73,46 | 46 195 | 0 | 46 195 | 0 | 46 195 | 12 785 | 17 530 |
| Beautylux International Cosmetics (Shanghai) Co.Ltd (Chine) | 5 629 | (577) | 100,00 | 16 871 | 0 | 16 871 | 12 000 | 4 871 | 114 | 0 |
| Biotherm (Monaco) | 152 | 16 | 99,80 | 3 505 | 41 | 3 545 | 0 | 3 545 | 5 690 | 5 336 |
| Canan Kozmetik Sanayi Ve Ticaret A.S.(Turquie) | 6 451 | 6 706 | 100,00 | 30 290 | 0 | 30 290 | 7 900 | 22 390 | 2 868 | 1 851 |
| Cosmelor Ltd (Japon) | 548 | 13 954 | 100,00 | 35 810 | 0 | 35 810 | 15 000 | 20 810 | 2 983 | 0 |
| Cosmephil Holdings Corporation (Philippines) | 171 | (140) | 100,00 | 400 | 0 | 400 | 386 | 14 | 0 | 0 |
| Egyptelor LLC (Egypte) | 6 | 218 | 99,80 | 7 | 0 | 7 | 0 | 7 | 101 | 0 |
| Elebelle (Proprietary) Ltd (Afrique du Sud) | 806 | 25 469 | 100,00 | 61 123 | 0 | 61 123 | 11 604 | 49 519 | 2 166 | 2 195 |
| Erwiton S.A. (Uruguay) | 147 | (2 774) | 100,00 | 3 | 0 | 3 | 0 | 3 | 9 471 | 14 456 |
| Interbeauty Cosmetics Ltd (Israel) | 4 137 | 13 476 | 92,97 | 38 497 | 0 | 38 497 | 0 | 38 497 | 9 575 | 6 776 |
| Kosmepol Sp. z.o.o. (Pologne) | 38 844 | 61 592 | 99,73 | 48 965 | 0 | 48 965 | 0 | 48 965 | 6 943 | 0 |
| L'Oréal Adria d.o.o. (Croatie) | 131 | 1 191 | 100,00 | 1 503 | 0 | 1 503 | 0 | 1 503 | 8 347 | 7 052 |
| L'Oréal Argentina SA (Argentine) | 51 975 | (5 650) | 95,00 | 148 602 | 0 | 148 602 | 121 900 | 26 702 | 14 517 | 21 373 |
| L'Oréal Australia Pty Ltd | 2 711 | 15 563 | 100,00 | 33 516 | 350 | 33 867 | 0 | 33 867 | 44 433 | 43 567 |
| L'Oréal Balkan d.o.o. (Serbie) | 1 283 | (411) | 100,00 | 1 285 | 0 | 1 285 | 0 | 1 285 | 1 793 | 1 594 |
| L'Oréal Baltic SIA (Lettonie) | 387 | 1 457 | 100,00 | 529 | 0 | 529 | 0 | 529 | 4 162 | 4 064 |
| L'Oréal Bangladesh Ltd (Bangladesh) | 154 | (1 018) | 100,00 | 154 | 0 | 154 | 0 | 154 | (558) | 0 |
| L'Oréal Brasil | 315 133 | (66 004) | 90,82 | 287 835 | 0 | 287 835 | 0 | 287 835 | 32 239 | 80 861 |
| L'Oréal Belgilux S.A. (Belgique) | 16 124 | 18 661 | 98,93 | 59 871 | 17 279 | 77 150 | 0 | 77 150 | 31 528 | 25 042 |
| L'Oréal Brasil Pesquisas e Inovacao Ltda | 45 887 | (6 102) | 99,99 | 45 654 | 0 | 45 654 | 0 | 45 654 | 879 | 0 |
| L'Oréal Bulgaria EOOD | 102 | 710 | 100,00 | 102 | 0 | 102 | 0 | 102 | 3 648 | 3 875 |
| L'Oréal Canada Inc. | 3 979 | 92 200 | 100,00 | 146 517 | 0 | 146 517 | 0 | 146 517 | 81 949 | 0 |
| L'Oréal Central America ( Panama) | 8 | (408) | 100,00 | 8 | 0 | 8 | 0 | 8 | 26 | 0 |
| L'Oréal Central West Africa (Nigéria) | 3 443 | (3 435) | 99,91 | 18 106 | 0 | 18 106 | 18 106 | 0 | 0 | 0 |
| L'Oréal Ceska Republika s.r.o (République Tchèque) | 2 268 | 1 561 | 100,00 | 4 983 | 0 | 4 983 | 0 | 4 983 | 13 390 | 11 599 |
| L'Oréal Chile S.A. (Chili) | 6 173 | 8 273 | 100,00 | 43 784 | 0 | 43 784 | 0 | 43 784 | 29 245 | 28 395 |
| L'Oréal China Co Ltd (Chine) | 43 498 | 112 716 | 100,00 | 345 733 | 0 | 345 733 | 0 | 345 733 | 345 018 | 229 251 |
| L'Oréal Colombia S.A. (Colombie) | 10 688 | 44 685 | 100,00 | 74 440 | 0 | 74 440 | 19 000 | 55 440 | (682) | 0 |
| L'Oréal Cosmetics Industry S.A.E (Egypte) | 58 382 | (34 601) | 100,00 | 58 363 | 0 | 58 363 | 34 000 | 24 363 | 64 | 0 |
| L'Oréal Côte d'Ivoire | 99 | (346) | 100,00 | 100 | 0 | 100 | 0 | 100 | (800) | 0 |
| L'Oréal Danmark A/S (Danemark) | 270 | 5 403 | 100,00 | 7 929 | 407 | 8 336 | 0 | 8 336 | 13 760 | 9 540 |
| L'Oréal Deutschland Gmbh (Allemagne) | 12 647 | 285 478 | 100,00 | 72 259 | 4 596 | 76 855 | 0 | 76 855 | 232 611 | 170 181 |
| L'Oréal East Africa Ltd (Kenya) | 3 368 | 16 497 | 99,90 | 39 650 | 0 | 39 650 | 25 700 | 13 950 | (2 546) | 0 |
| L'Oréal Espana S.A. (Espagne) | 59 911 | 21 146 | 63,86 | 299 154 | 0 | 299 154 | 0 | 299 154 | 84 853 | 55 905 |
| L'Oréal Finland Oy (Finlande) | 673 | 26 | 100,00 | 1 280 | 0 | 1 280 | 0 | 1 280 | 8 874 | 9 662 |
| L'Oréal Guatemala S.A. | 1 044 | 1 114 | 100,00 | 2 162 | 0 | 2 162 | 0 | 2 162 | 798 | 1 283 |
| L'Oréal Hellas S.A. (Grèce) | 9 736 | 5 673 | 100,00 | 34 821 | 486 | 35 307 | 0 | 35 307 | 16 298 | 14 234 |
| L'Oréal Hong Kong Ltd | (77) | 26 802 | 99,97 | 24 276 | 0 | 24 276 | 0 | 24 276 | 104 107 | 411 857 |
| L'Oréal India Private Ltd (Inde) | 48 691 | (1 559) | 100,00 | 75 987 | 0 | 75 987 | 0 | 75 987 | 23 811 | 35 890 |
| L'Oréal Investments B.V. (Pays-Bas) | 18 | (1) | 100,00 | 18 | 0 | 18 | 0 | 18 | 0 | 0 |
| L'Oréal Italia Spa | 1 680 | 54 450 | 100,00 | 226 469 | 0 | 226 469 | 0 | 226 469 | 66 434 | 76 116 |
| L'Oréal Kazakhstan Llp (Kazakhstan) | 422 | 199 | 100,00 | 422 | 0 | 422 | 0 | 422 | 3 858 | 3 643 |
| L'Oréal Korea Ltd (Corée du Sud) | 1 991 | 155 | 100,00 | 20 794 | 0 | 20 794 | 0 | 20 794 | 9 352 | 11 082 |
| L'Oréal Liban SAL | 3 139 | 1 596 | 99,98 | 7 700 | 0 | 7 700 | 0 | 7 700 | 17 914 | 16 460 |
| L'Oréal Magyarorszag Kosmetikai Kft (Hongrie) | 428 | (63) | 100,00 | 787 | 0 | 787 | 0 | 787 | 5 877 | 5 170 |

| | Capital | Réserves et report à nouveau avant affectation des résultats | Quote-part du capital détenu | Valeur d'acquisition | Réévaluation C/261190 | Valeur comptable des titres détenus | | | Bénéfice ou perte du dernier exercice clos | Dividendes comptabilisés au cours de l'exercice |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | Brute | Provision | Nette | | |
| L'Oréal Malaysia SDN BHD (Malaisie) | 3 268 | 7 705 | 100,00 | 6 762 | 0 | 6 762 | 0 | 6 762 | 13 786 | 7 228 |
| L'Oréal Mexico S.A. de C.V (Mexique) | 2 349 | 101 807 | 100,00 | 8 443 | 0 | 8 443 | 0 | 8 443 | 29 705 | 28 950 |
| L'Oréal Middle East (Émirats Arabes Unis) | 7 761 | 1 395 | 100,00 | 54 379 | 0 | 54 379 | 0 | 54 379 | 5 422 | 21 548 |
| L'Oréal Nederland B.V. (Pays-Bas) | 1 178 | 49 | 100,00 | 18 869 | 3 145 | 22 014 | 0 | 22 014 | 28 934 | 28 437 |
| L'Oréal New Zealand Ltd (Nouvelle Zélande) | 44 | 2 504 | 100,00 | 6 110 | 0 | 6 110 | 0 | 6 110 | 6 978 | 6 456 |
| L'Oréal Norge A/S (Norvège) | 1 384 | 3 380 | 100,00 | 4 050 | 0 | 4 050 | 0 | 4 050 | 9 072 | 14 990 |
| L'Oréal Osterreich Gmbh (Autriche) | 2 915 | 1 651 | 100,00 | 3 417 | 401 | 3 818 | 0 | 3 818 | 12 579 | 14 988 |
| L'Oréal Pakistan Private Ltd | 16 910 | (14 910) | 100,00 | 16 929 | 0 | 16 929 | 16 929 | 0 | (6 127) | 0 |
| L'Oréal Panama S.A. | 159 | 2 081 | 100,00 | 168 | 0 | 168 | 0 | 168 | (154) | 6 446 |
| L'Oréal Peru S.A.(Pérou) | 2 322 | 1 193 | 100,00 | 3 739 | 0 | 3 739 | 0 | 3 739 | 2 489 | 0 |
| L'Oréal Philippines Inc. | 14 196 | (10 106) | 99,53 | 39 107 | 0 | 39 107 | 35 000 | 4 107 | 4 665 | 0 |
| L'Oréal Polska Sp. Z.O.O. (Pologne) | 405 | 62 | 100,00 | 707 | 0 | 707 | 0 | 707 | 40 061 | 30 479 |
| L'Oréal Portugal Lda | 495 | 532 | 100,00 | 6 289 | 170 | 6 459 | 0 | 6 459 | 14 661 | 15 081 |
| L'Oréal Romania SRL (Roumanie) | 799 | 123 | 100,00 | 974 | 0 | 974 | 0 | 974 | 10 581 | 7 320 |
| L'Oréal Saudi Arabia (Arabie Saoudite) | 5 682 | (2 352) | 74,63 | 4 260 | 0 | 4 260 | 0 | 4 260 | 1 439 | 0 |
| L'Oréal Singapore Pte Ltd (Singapour) | 1 165 | 8 387 | 100,00 | 18 991 | 0 | 18 991 | 0 | 18 991 | 4 739 | 7 376 |
| L'Oréal Slovenija kosmetika d.o.o.(Slovenie) | 465 | 393 | 100,00 | 856 | 0 | 856 | 0 | 856 | 6 677 | 786 |
| L'Oréal Slovensko s.r.o. (Slovaquie) | 98 | 821 | 100,00 | 173 | 0 | 173 | 0 | 173 | 3 051 | 3 618 |
| L'Oréal Suisse S.A. | 346 | 10 599 | 100,00 | 160 173 | 139 | 160 311 | 0 | 160 311 | 21 984 | 19 886 |
| L'Oréal Sverige AB (Suède) | 2 038 | 144 | 100,00 | 2 247 | 0 | 2 247 | 0 | 2 247 | 15 769 | 20 761 |
| L'Oréal Taiwan Co Ltd (Taiwan) | 187 | (17) | 100,00 | 17 881 | 0 | 17 881 | 0 | 17 881 | 29 180 | 26 665 |
| L'Oréal Thailand Ltd | 3 992 | 3 712 | 100,00 | 5 238 | 0 | 5 238 | 0 | 5 238 | 41 163 | 37 095 |
| L'Oréal Turkiye Kozmetik Sanayi Ve Ticaret Anonim Sirketi | 39 142 | (20 198) | 100,00 | 55 093 | 0 | 55 093 | 11 900 | 43 193 | 12 588 | 7 042 |
| L'Oréal UK Ltd (Grande-Bretagne) | 121 150 | (19 400) | 100,00 | 139 351 | 6 222 | 145 573 | 0 | 145 573 | 143 401 | 179 657 |
| L'Oréal Ukraine | 3 033 | (728) | 100,00 | 2 990 | 0 | 2 990 | 0 | 2 990 | 13 140 | 10 273 |
| L'Oréal Uruguay S.A. | 244 | 2 286 | 100,00 | 2 718 | 0 | 2 718 | 0 | 2 718 | 5 366 | 8 940 |
| L'Oréal USA Inc. (3) | 647 731 | 3 632 040 | 100,00 | 4 851 879 | 0 | 4 851 879 | 0 | 4 851 879 | 862 394 | 751 684 |
| L'Oréal Venezuela C.A. | 179 | (50) | 100,00 | 26 953 | 0 | 26 953 | 26 953 | 0 | (2 254) | 0 |
| L'Oréal Vietnam Co Ltd | 13 537 | (16 779) | 100,00 | 13 646 | 0 | 13 646 | 13 646 | 0 | 1 179 | 0 |
| L'Oréal West Africa Ltd (Ghana) | 12 335 | (11 599) | 100,00 | 14 960 | 0 | 14 960 | 14 960 | 0 | (3 157) | 0 |
| Masrelor LLC (Egypte) | 17 686 | (10 635) | 100,00 | 17 573 | 0 | 17 573 | 15 500 | 2 073 | (22) | 0 |
| Nanda CO Ltd. (Corée) | 196 | 79 178 | 100,00 | 573 369 | 0 | 573 369 | 0 | 573 369 | 84 643 | 0 |
| Nihon L'Oréal KK (Japon) | (17 697) | 152 854 | 100,00 | 351 452 | 52 | 351 504 | 41 | 351 463 | 21 199 | 14 145 |
| Oomes B.V (Pays-Bas) | 6 354 | 55 951 | 100,00 | 144 312 | 0 | 144 312 | 0 | 144 312 | 31 610 | 31 605 |
| Parbel of Florida Inc. (USA) | 40 | (5 568) | 100,00 | 100 317 | 0 | 100 317 | 0 | 100 317 | 27 834 | 29 201 |
| Procosa Productos de Beleza Ltda (Brésil) | 154 342 | 35 493 | 100,00 | 223 938 | 0 | 223 938 | 0 | 223 938 | (6 519) | 5 276 |
| P.T. L'Oréal Indonesia | 1 510 | 4 737 | 99,00 | 2 305 | 0 | 2 305 | 0 | 2 305 | 3 968 | 8 558 |
| P.T. Yasulor Indonesia | 73 931 | (5 170) | 99,99 | 110 022 | 0 | 110 022 | 31 000 | 79 022 | 2 293 | 0 |
| Scental Limited (Hong-Kong) | 5 | 192 | 100,00 | 8 | 0 | 8 | 0 | 8 | 0 | 0 |
| Venprobel (Venezuela) | 0 | 0 | 100,00 | 2 722 | 0 | 2 722 | 2 722 | 0 | 0 | 0 |
| **B. Principales participations étrangères (Moins de 50 % du capital détenu)** | | | | | | | | | | |
| LIPP Distribution (Tunisie) | 3 561 | 2 278 | 49,00 | 9 009 | 0 | 9 009 | 0 | 9 009 | 348 | 0 |
| L'OREAL UAE General Trading LLC (Émirats Arabes Unis) | 72 | 266 | 49,00 | 35 | 0 | 35 | 0 | 35 | 7 412 | 40 489 |

*Pour les filiales et participations étrangères, le capital, les réserves et le report à nouveau ont été convertis en milliers d'euros en utilisant les taux de clôture, les bénéfices ou pertes ont été convertis au taux moyen.*
*Il est précisé que la liste des sociétés ci-dessus présente un caractère incomplet.*

*(3) Données de la sous-consolidation de la filiale L'Oréal USA Inc.*

**RENSEIGNEMENTS GLOBAUX SUR TOUTES LES FILIALES ET PARTICIPATIONS**

| | Filiales | | Participations | |
|---|---|---|---|---|
| | Françaises | Étrangères | Françaises | Étrangères |
| Valeur comptable des titres détenus : | | | | |
| • Brute réévaluée | 1 147 112 | 9 514 608 | 423 887 | 9 044 |
| • Nette | 849 910 | 9 080 361 | 423 887 | 9 044 |
| Montant des prêts et avances accordés | | 46 280 | | |
| Montant des cautions et avals donnés | 12 966 | 1 761 801 | | |
| Montant des dividendes comptabilisés | 456 452 | 2 670 332 | 358 229 | 40 489 |

# 5.6. AUTRES ÉLÉMENTS RELATIFS AUX ÉTATS FINANCIERS DE L'ORÉAL S.A.

## 5.6.1. DÉPENSES ET CHARGES VISÉES À L'ARTICLE 223 *QUATER* DU CGI

Il est précisé que le montant global des dépenses et charges visées à l'article 223 *quater* du Code général des impôts et le montant de l'impôt applicable en raison de ces dépenses et charges s'élèvent à :

| | |
|---|---|
| Dépenses et charges | 1,6 M€ |
| Impôt correspondant | 0,5 M€ |

## 5.6.2. FACTURES ÉMISES ET REÇUES NON RÉGLÉES À LA DATE DE CLÔTURE DE L'EXERCICE ET DONT LE TERME EST ÉCHU

Conformément à la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 et aux articles consécutifs L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce, la décomposition des factures émises et reçues non réglées au 31 décembre 2018 et dont le terme est échu est la suivante :

### ANNEXE 4-1 À L'ARTICLE A 441-2

Factures reçues et émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu (tableau prévu au I de l'article D 441-4)

| | Article D441 I-1° : factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu | | | | | | Article D441 I-2° : factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *En euros* | 0 jours (indicatif) | 1 à 30 jours | 31 à 60 jours | 61 à 90 jours | 91 jours et plus | Total (1 jour et plus)[1] | 0 jours (indicatif) | 1 à 30 jours | 31 à 60 jours | 61 à 90 jours | 91 jours et plus | Total (1 jour et plus) |
| **(A) Tranches de retard de paiement** | | | | | | | | | | | | |
| Nombre de factures concernées | 34 | | | | | 1 024 | 6 327 | | | | | 26 467 |
| Montant total des factures concernées TTC | 240 543 | 14 910 390 | 400 439 | - 4 029 730 | 410 835 | 11 691 934 | 4 837 457 | 16 323 570 | 9 478 900 | 4 789 719 | 27 354 230 | 57 946 419 |
| Pourcentage du montant total des achats de l'exercice TTC | 0,01 % | 0,46 % | 0,01 % | - 0,13 % | 0,01 % | 0,36 % | | | | | | |
| Pourcentage du CA de l'exercice TTC | | | | | | | 0,11 % | 0,36 % | 0,21 % | 0,10 % | 0,60 % | 1,26 % |
| **(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées** | | | | | | | | | | | | |
| Nombre de factures exclues | | | 2 582 | | | | | | 0 | | | |
| Montant Total des factures exclues | | | 12 757 249 | | | | | | 0 | | | |
| **(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L. 441 ou article L. 443 du Code de commerce)** | | | | | | | | | | | | |
| Délais de paiement de référence utilisés pour le calcul des retards de paiement | | délais légaux : fin de mois 45 jours | | | | | | délais légaux : fin de mois 45 jours | | | | |

*(1) Dont montant des factures échues envers les sociétés du Groupe L'Oréal (intra-groupe) :*
*- 8 923 939 euros pour les factures reçues, soit 76 % du montant total*
*- 39 431 357 euros pour les factures émises, soit 68 % du montant total.*
*Les paiements intra-groupe ont dû être exceptionnellement suspendus en fin d'année en raison de la fusion-absorption de la banque interne L'Oréal avec la société portant les activités de trésorerie du Groupe.*

### 5.6.3. CHIFFRE D'AFFAIRES (HORS TAXES)

| Chiffre d'affaires *(en millions d'euros)* | **2018** | 2017 | Variation en % |
|---|---|---|---|
| 1er trimestre | 1 018,5 | 801,6 | 27,05 |
| 2e trimestre | 1 003,7 | 784,6 | 27,92 |
| 3e trimestre | 918,4 | 1 116,1 | - 17,71 |
| 4e trimestre | 947,8 | 911,2 | 4,01 |
| **TOTAL** | **3 888,4** | **3 613,5** | **7,61** |

N.B : Ce chiffre d'affaires comprend les ventes de marchandises nettes des ristournes accordées, ainsi que les prestations de services et les redevances de technologie.

## 5.7. RÉSULTATS FINANCIERS SUR 5 ANS

### SOCIÉTÉ L'ORÉAL (À L'EXCLUSION DE SES FILIALES)

| *En millions d'euros (sauf pour le résultat par action qui est en Euros)* | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | **2018** |
|---|---|---|---|---|---|
| **I. Situation financière en fin d'exercice** | | | | | |
| ◆ a) Capital social | 112,2 | 112,6 | 112,4 | 112,1 | 112,1 |
| ◆ b) Nombre d'actions | 561 230 389 | 562 983 348 | 561 855 741 | 560 519 088 | 560 396 652 (1) |
| ◆ c) Nombre d'obligations convertibles | - | - | - | - | - |
| **II. Résultat global des opérations effectuées** | | | | | |
| ◆ a) Chiffre d'affaires hors taxes | 2 818,6 | 2 967,6 | 3 053,1 | 3 613,5 | 3 888,4 |
| ◆ b) Bénéfice avant impôts, amortissements, provisions et reprises (y compris provision pour investissement et réserve de participation) | 5 418,1 | 3 024,7 | 3 158,0 | 2 917,8 | 4 017,1 |
| ◆ c) Impôts sur les bénéfices | - 112,9 | + 23,3 | + 113,1 | + 166,0 | + 6,9 |
| ◆ d) Résultat net | 4 938,0 | 3 055,4 | 3 014,4 | 3 051,7 | 3 594,9 |
| ◆ e) Montant des bénéfices distribués | 1 511,4 | 1 741,9 | 1 857,7 | 2 006,6 | 2 175,9 (2) |
| **III. Résultat des opérations réduit à une seule action** | | | | | |
| ◆ a) Bénéfice après impôt et participation, mais avant dotations aux amortissements et provisions | 9,42 | 5,38 | 5,79 | 5,47 | 7,14 |
| ◆ b) Résultat net | 8,80 | 5,43 | 5,36 | 5,44 | 6,41 |
| ◆ c) Dividende versé à chaque action | 2,70 | 3,10 | 3,30 | 3,55 | 3,85 (2) |
| **IV. Personnel** | | | | | |
| ◆ a) Nombre de salariés | 6 220 | 6 385 | 6 653 | 7 060 | 7 510 |
| ◆ b) Montant de la masse salariale | 541,7 | 560,9 | 569,8 | 612,2 | 667,4 |
| ◆ c) Montant versé au titre des avantages sociaux (Sécurité Sociale, Prévoyance…) | 253,5 | 265,0 | 257,2 | 286,4 | 312,0 |

*(1) Le capital correspond à 560 396 652 actions de 0,2 €, suite à la souscription de 919 474 actions par levées d'options, 993 765 d'actions gratuites et 462 139 actions liées au plan d'actionnariat salarié, ainsi que l'annulation de 2 497 814 actions auto-détenues.*
*(2) Le dividende sera proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 18 avril 2019.*

# 5.8. TITRES DE PARTICIPATION (PRINCIPALES VARIATIONS ET FRANCHISSEMENTS DE SEUILS)

## TITRES DE PARTICIPATION

(principales variations et franchissement de seuil > à 5 %)

| *En millions d'euros* | Situation au 31.12.2017 Y compris réévaluation | | Acquisitions | Souscriptions | Autres | Situation au 31.12.2018 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Libellés | Montant | % | Montant | Montant | Montant | Montant | % |
| Atelier Cologne (Luxembourg) | 105,3 | 100,0 | | | - 3,8 | 101,5 | 100,0 |
| L'Oréal West Africa | n/s | 100,0 | | 15,0 | | 15,0 | 100,0 |
| Faproréal | - | - | | | 11,9 (1) | 11,9 | 100,0 |
| Helena Rubinstein | 46,7 | 100,0 | | | - 46,7 (1) | - | - |
| Gemey Maybelline Garnier | 165,6 | 100,0 | | | - 165,6 (1) | - | - |
| Bold | 6,3 | 100,0 | | 2,3 | | 8,6 | 100,0 |
| L'Oréal Vietnam | 9,8 | 100,0 | | 3,9 | | 13,7 | 100,0 |
| L'Oréal East Africa | 36,7 | 99,9 | | 2,9 | | 39,6 | 99,9 |
| L'Oréal Produits de Luxe France | 53,6 | 92,8 | | | 2,7 (1) | 56,3 | 99,4 |
| Prestige et Collection International | 25,3 | 52,1 | | | 0,1 (1) | 25,4 | 59,5 |
| L'Oréal Colombie | 72,5 | 96,6 | 1,9 | | | 74,4 | 100,0 |
| Thermes de Saint Gervais Les Bains le Fayet | 15,1 | 100,0 | | 7,8 | | 22,9 | 100,0 |
| L'Oréal Uruguay | 5,4 | 100,0 | | | - 2,7 | 2,7 | 100,0 |
| Lipp distribution | - | - | 9,0 | | | 9,0 | 49,0 |
| Nanda CO Ltd | - | - | 573,4 | | | 573,4 | 100,0 |
| Regefi | 75,7 | 100,0 | | | - 75,7 (1) | - | - |
| Finval | n/s | 100,0 | | | 75,7 (1) | 75,7 | 100,0 |

*(1) Transmission Universelle de patrimoine/fusion.*

# 5.9. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

**Exercice clos le 31 décembre 2018**

À l'Assemblée Générale des Actionnaires

L'Oréal
14, rue Royale
75008 Paris

## Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la Société L'Oréal relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent Rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre Rapport au Comité d'Audit.

## Fondement de l'opinion

### *Référentiel d'audit*

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent Rapport.

### *Indépendance*

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2018 à la date d'émission de notre Rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes.

## Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

| Risque identifié | Notre réponse |
|---|---|
| ***Évaluation des titres de participation*** | |
| **Voir note 1.7 « Titres de participation », note 14 « Immobilisations financières » et note 30 « Liste des filiales et des participations »** | |
| Au 31 décembre 2018, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 10 294 millions d'euros, soit 62 % du total actif. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition hors frais d'acquisition.<br>Une dépréciation est constatée si la valeur d'utilité des titres devient inférieure à leur valeur nette comptable.<br>Comme indiqué dans la note 1.7 des notes annexes aux comptes annuels, leur valeur est examinée annuellement, par référence à leur valeur d'utilité qui tient compte notamment de la rentabilité actuelle et prévisionnelle de la filiale concernée et de la quote-part de capitaux propres détenue.<br>L'estimation de la valeur d'utilité de ces titres requiert l'exercice du jugement de la Direction dans la détermination des projections de flux de trésorerie futurs et des principales hypothèses retenues.<br>Compte tenu du poids des titres de participation au bilan et des incertitudes inhérentes à certains éléments dont la réalisation des prévisions entrant dans l'évaluation de la valeur d'utilité, nous avons considéré l'évaluation des titres de participation comme un point clé de notre audit présentant un risque d'anomalies significatives. | Nous avons examiné les modalités mises en œuvre par la Direction pour estimer la valeur d'utilité des titres de participation.<br>Nos travaux ont principalement consisté à vérifier, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, que l'estimation de ces valeurs déterminées par la Direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés et selon les titres concernés, à :<br>• pour les évaluations reposant sur des données historiques, comparer les données utilisées dans la réalisation des tests de dépréciation des titres de participation, avec les données comptables extraites des comptes annuels audités des filiales concernées ;<br>• pour les évaluations reposant sur une estimation de la valeur d'utilité :<br>  • apprécier la cohérence des projections des chiffres d'affaires et taux de marge, par rapport aux performances passées et au contexte économique et financier,<br>  • corroborer les taux de croissance retenus avec les analyses de performance du marché cosmétique mondial, en tenant compte des spécificités des marchés locaux et canaux de distribution dans lesquels le Groupe opère,<br>  • apprécier les taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie futurs en comparant les paramètres les composant avec des références externes, avec l'aide de nos experts en évaluation. |
| ***Reconnaissance du chiffre d'affaires – estimation des éléments portés en déduction du chiffre d'affaires*** | |
| **Voir notes 1.1 « Principes Comptables – Chiffre d'affaires » et 2 « Chiffre d'affaires »** | |
| Le chiffre d'affaires marchandises de la Société est présenté net des retours de produits, remises et ristournes accordées.<br>Ces différentes minorations du chiffre d'affaires sont comptabilisées simultanément à la reconnaissance des ventes sur la base notamment des données statistiques issues de l'expérience passée et des conditions contractuelles.<br>Nous avons considéré que leur estimation à la clôture de l'exercice est complexe (diversité des accords contractuels et des conditions commerciales prévalant sur les différents marchés du Groupe), sensible (le chiffre d'affaires est un indicateur clé dans l'évaluation de la performance de la Société et de sa Direction) et qu'elle impacte les comptes de manière significative.<br>Elle constitue donc un point clé de l'audit, compte tenu du risque que les remises, ristournes et autres avantages accordés aux clients (distributeurs ou consommateurs) ne soient pas recensés de façon exhaustive et/ou correctement évalués et que le chiffre d'affaires net ne soit, par conséquent, pas évalué correctement et/ou sur la bonne période. | Nous avons évalué le caractère approprié des principes comptables de la Société, relatifs à la comptabilisation des retours de produits, remises, ristournes et autres avantages accordés aux clients, eu égard aux règles et principes comptables français.<br>Nous avons pris connaissance du dispositif de Contrôle Interne mis en place au sein de la Société, permettant d'évaluer et comptabiliser les éléments de minorations du chiffre d'affaires, notamment à la clôture, et nous avons testé, par échantillonnage, les principaux contrôles de ce dispositif.<br>Des tests substantifs ont par ailleurs été réalisés sur des échantillons représentatifs afin de vérifier la correcte estimation des retours de produits et des avantages accordés aux clients.<br>Ces tests ont notamment consisté à :<br>• apprécier le caractère approprié des méthodes d'évaluation, en particulier, par une revue critique des hypothèses retenues, le contrôle de la permanence des méthodes et l'analyse du débouclage des provisions de l'exercice antérieur ;<br>• rapprocher les données statistiques issues de l'expérience passée et les conditions contractuelles aux données figurant dans les systèmes d'information dédiés à la gestion des conditions commerciales ;<br>• vérifier le calcul des charges correspondantes (incluant l'engagement résiduel à la clôture), leur enregistrement en comptabilité et leur présentation dans les comptes annuels. |

## Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

### *Informations données dans le Rapport de Gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires*

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le Rapport de Gestion du Conseil d'Administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du Code de commerce.

### *Informations relatives au gouvernement d'entreprise*

Nous attestons de l'existence, dans la section du Rapport de Gestion du Conseil d'Administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

### *Autres informations*

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le Rapport de Gestion.

## Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

### *Désignation des Commissaires aux Comptes*

Nous avons été nommés Commissaires aux Comptes de la Société L'Oréal par l'Assemblée Générale du 29 avril 2004 pour les deux cabinets, PricewaterhouseCoopers Audit et Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2018, les cabinets PricewaterhouseCoopers Audit et Deloitte & Associés étaient dans la 15e année de leur mission sans interruption.

### *Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels*

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le Contrôle Interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'Audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de Contrôle Interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'Audit Interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

## Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes annuels

### *Objectif et démarche d'audit*

Il nous appartient d'établir un Rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux Comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du Contrôle Interne ;

- il prend connaissance du Contrôle Interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du Contrôle Interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son Rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son Rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

### *Rapport au Comité d'Audit*

Nous remettons au Comité d'Audit un Rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du Contrôle Interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le Rapport au Comité d'Audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent Rapport.

Nous fournissons également au Comité d'Audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des Règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'Audit risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 18 février 2019

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Anne-Claire Ferrié

Deloitte & Associés
Frédéric Moulin

# 6

# Informations boursières Capital social


**6.1.** Renseignements sur la Société **340**

**6.1.1.** Forme juridique 340
**6.1.2.** Législation de l'émetteur 340
**6.1.3.** Activité 340
**6.1.4.** Date de constitution et durée de vie de la Société (article 5 des statuts) 340
**6.1.5.** Objet social (extraits de l'article 2 des statuts) 340
**6.1.6.** Immatriculation de la Société 340
**6.1.7.** Consultation des documents relatifs à la Société 341
**6.1.8.** Direction Générale (article 11 des statuts) 341
**6.1.9.** Exercice social (article 14 des statuts) 341
**6.1.10.** Répartition statutaire des bénéfices (article 15 des statuts) 341
**6.1.11.** Assemblée Générale 342
**6.1.12.** Seuils de détention du capital (extraits de l'article 7 des statuts) 342

**6.2.** Informations concernant le capital social* **342**

**6.2.1.** Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits sociaux 342
**6.2.2.** Capital émis et capital autorisé non émis 342
**6.2.3.** Historique des variations du capital au cours des cinq dernières années 344

**6.3.** Actionnariat* **345**

**6.3.1.** Personnes physiques ou morales agissant de concert à la connaissance de la Société 345
**6.3.2.** Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années 345
**6.3.3.** Participation des salariés dans le capital 346
**6.3.4.** Franchissements de seuils légaux déclarés à la Société au cours de l'exercice 346
**6.3.5.** Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société 346
**6.3.6.** Rachat par la Société de ses propres actions 347

**6.4.** Plans d'Animation à Long Terme **348**

**6.4.1.** Présentation des Plans d'options d'achat et de souscription d'actions et d'Attributions Conditionnelles d'Actions (ACAs) 348
**6.4.2.** Plans d'options d'achat et de souscription d'actions de L'Oréal S.A. 349
**6.4.3.** Plan d'Attribution Conditionnelle d'Actions (ACAs) 350

**6.5.** L'action L'Oréal / le marché du titre **353**

**6.5.1.** L'action L'Oréal 353
**6.5.2.** Marché du titre 354

**6.6.** Politique d'information **359**

**6.6.1.** Des outils de communication complémentaires 359
**6.6.2.** De très nombreuses rencontres pour un dialogue régulier et approfondi 359
**6.6.3.** Agenda financier 2019 360
**6.6.4.** Communiqués financiers publiés en 2018 360


* *Ces informations font partie intégrante du Rapport Financier Annuel tel que prévu par l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.*

L'Oréal est une société anonyme française cotée sur la place financière de Paris.

Ce chapitre présente les informations relatives à son capital social et les principaux éléments de sa forme juridique et de ses statuts.

Toutes les informations sur l'action L'Oréal et le marché du titre figurent également dans ce chapitre.

# 6.1. RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ

## 6.1.1. FORME JURIDIQUE

L'Oréal est une société anonyme.

## 6.1.2. LÉGISLATION DE L'ÉMETTEUR

Française.

## 6.1.3. ACTIVITÉ

L'Oréal S.A. est une société française, dont le siège se trouve en France et qui exerce une activité commerciale spécifique à ce pays. En parallèle, L'Oréal S.A. exerce une fonction de *holding* et de coordination stratégique d'une part et scientifique industrielle et marketing du Groupe L'Oréal dans le monde d'autre part. Les filiales développent l'activité du Groupe dans leur pays ou zone d'implantation. À ce titre, elles fabriquent ou font fabriquer, et commercialisent les produits qu'elles décident de vendre sur leur marché.

Le Groupe L'Oréal possède la totalité du capital de la très grande majorité de ses filiales. Il détient également des participations dont le détail figure dans les annexes aux Comptes Consolidés.

## 6.1.4. DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE DE VIE DE LA SOCIÉTÉ (ARTICLE 5 DES STATUTS)

« La durée de la Société est de quatre-vingt-dix-neuf années qui a commencé le 1er janvier 1963 pour finir le 31 décembre 2061, sauf les cas de dissolution anticipée ou de prorogation prévus aux présents statuts. »

## 6.1.5. OBJET SOCIAL (EXTRAITS DE L'ARTICLE 2 DES STATUTS)

La Société a pour objet, tant en France que partout ailleurs dans le monde entier :

- la fabrication et la vente de produits cosmétiques en général ; de tous appareils destinés aux mêmes fins que les produits ci-dessus ; de tous produits d'entretien de caractère ménager ; de tous produits et articles se rapportant à l'hygiène féminine et infantile et à l'embellissement de l'être humain ; la démonstration et la publicité de ces produits ; la fabrication d'articles de conditionnement ;
- la prise et l'acquisition de tous brevets, licences, procédés et marques de fabrique, leur exploitation, leur cession ou leur apport ;
- toutes opérations de diversification et toutes opérations commerciales, financières, mobilières ou immobilières, faites dans l'intérêt de la Société et sous quelque forme que ce soit ;
- la participation directe ou indirecte dans toutes opérations de la nature de celles indiquées ci-dessus, notamment par voie de création de sociétés, d'apport à des sociétés déjà existantes, de fusion ou d'alliance avec elles.

## 6.1.6. IMMATRICULATION DE LA SOCIÉTÉ

632 012 100 RCS Paris.

Code LEI (*Legal Entity Identifier*) : 529900JI1GG6F7RKVI53.

## 6.1.7. CONSULTATION DES DOCUMENTS RELATIFS À LA SOCIÉTÉ

Les statuts, comptes, rapports et renseignements destinés aux actionnaires peuvent être consultés, dans les conditions et les délais légaux, au 41, rue Martre, 92117 Clichy Cedex, sur rendez-vous si possible. Voir également le site www.loreal-finance.com.

## 6.1.8. DIRECTION GÉNÉRALE (ARTICLE 11 DES STATUTS)

**1.** « Conformément aux dispositions légales, la Direction Générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'Administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'Administration et portant le titre de Directeur Général.

Le choix entre ces deux modalités d'exercice de la Direction Générale est effectué par le Conseil d'Administration, lors de chaque nomination ou renouvellement du mandat du Président du Conseil d'Administration ou du mandat du Directeur Général. Le Conseil d'Administration doit en informer les actionnaires et les tiers dans les conditions réglementaires.

La délibération du Conseil d'Administration relative au choix de la modalité d'exercice de la Direction Générale est prise à la majorité des administrateurs présents ou représentés.

Le changement de modalité d'exercice de la Direction Générale n'entraîne pas modification des statuts.

**2.** En fonction du choix effectué par le Conseil d'Administration conformément aux dispositions du paragraphe 1. ci-dessus, la Direction Générale est assurée soit par le Président, soit par une personne physique, nommée par le Conseil d'Administration et portant le titre de Directeur Général.

**3.** Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires.

Le Directeur Général représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Directeur Général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

**4.** Sur proposition du Directeur Général, que cette fonction soit assumée par le Président du Conseil d'Administration ou par une autre personne, le Conseil d'Administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur Général avec le titre de Directeur Général Délégué.

En accord avec le Directeur Général, le Conseil d'Administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs accordés aux Directeurs Généraux Délégués. »

## 6.1.9. EXERCICE SOCIAL (ARTICLE 14 DES STATUTS)

« Chaque exercice social a une durée de douze mois qui commence le 1er janvier et finit le 31 décembre de chaque année. »

## 6.1.10. RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES (ARTICLE 15 DES STATUTS)

**A.** « Sur le bénéfice distribuable, il est prélevé et dans l'ordre suivant :

**1.** La somme nécessaire pour payer aux actionnaires, à titre de premier dividende, 5 % des sommes dont les titres sont libérés en vertu des appels de fonds et non encore amortis sans que – si les bénéfices d'une année ne permettent pas ce paiement – les actionnaires puissent le réclamer sur le bénéfice d'une année subséquente.

**2.** Sur l'excédent disponible, l'Assemblée Générale Ordinaire, sur la proposition du Conseil d'Administration, a le droit de décider le prélèvement des sommes qu'elle juge convenable de fixer – et même de la totalité dudit excédent disponible – soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être versées à un fonds de prévoyance ou à un ou plusieurs fonds de réserves ordinaires, extraordinaires ou spéciaux. Ce ou ces fonds de réserve, qui ne produiront aucun intérêt, peuvent être distribués aux actionnaires ou affectés soit à compléter aux actionnaires un premier dividende de 5 %, en cas d'insuffisance d'un ou plusieurs exercices, soit au rachat et à l'annulation d'actions de la Société, soit à l'amortissement total ou partiel de ces actions.

**3.** S'il en existe un, le solde est réparti entre les actionnaires sans discrimination, chaque action donnant droit aux mêmes revenus.

Toutefois, tout actionnaire qui justifie à la clôture d'un exercice, d'une inscription nominative depuis deux ans au moins et du maintien de celle-ci à la date de mise en paiement du dividende versé au titre dudit exercice, bénéficie d'une majoration du dividende revenant aux actions ainsi inscrites, égale à 10 % du dividende (premier dividende et dividende) versé aux autres actions, y compris dans le cas de paiement du dividende en actions nouvelles, le dividende ainsi majoré étant, si nécessaire, arrondi au centime inférieur.

De même, tout actionnaire qui justifie, à la clôture d'un exercice, d'une telle inscription depuis deux ans au moins et du maintien de celle-ci à la date de réalisation d'une augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes par distribution d'actions gratuites, bénéficie d'une majoration du nombre d'actions gratuites à lui distribuer, égale à 10 %, ce nombre étant arrondi à l'unité inférieure en cas de rompu.

Les actions nouvelles ainsi créées seront assimilées, pour le calcul des droits au dividende majoré et aux attributions majorées, aux actions anciennes dont elles sont issues.

Le nombre d'actions éligibles à ces majorations ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social à la date de clôture de l'exercice écoulé.

**B.** Les pertes, s'il en existe, sont imputées sur les bénéfices reportés des exercices antérieurs ou sur les réserves, le solde étant porté sur un compte spécial de report à nouveau. »

### 6.1.11. ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Les Assemblées Générales sont régies par l'ensemble des dispositions légales et réglementaires édictées à ce sujet. Il est rappelé, conformément à l'article 12 des statuts de la Société, que tout actionnaire pourra, si le Conseil d'Administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, participer à l'Assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication et télétransmission y compris Internet, dans les conditions prévues par la réglementation applicable au moment de son utilisation. Le cas échéant, cette décision est communiquée dans l'avis de réunion publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO).

Depuis l'Assemblée Générale du 29 avril 2004, il n'existe plus de droits de vote double. Faisant application des dispositions de la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014, l'Assemblée Générale du 22 avril 2015 a confirmé que chaque action donne droit à une seule voix au sein des Assemblées Générales d'actionnaires.

### 6.1.12. SEUILS DE DÉTENTION DU CAPITAL (EXTRAITS DE L'ARTICLE 7 DES STATUTS)

« Toute personne, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir, directement ou indirectement, un nombre d'actions ou de droits de vote représentant, en tenant compte des titres assimilés au sens de l'article L. 233-9 du Code de commerce, une proportion du capital social ou des droits de vote, égale à 1 % ou à un multiple de ce pourcentage, et inférieure à 5 %, doit informer la Société du nombre total d'actions, de droits de vote, de titres donnant accès au capital qu'elle détient ainsi que de titres assimilés au sens de l'article L. 233-9 du Code de commerce, dans le délai de cinq jours de négociation, à compter du franchissement, dans les conditions de notification et de contenu prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables aux déclarations de franchissement de seuils légaux et, en précisant notamment les informations devant être fournies à l'occasion d'un franchissement de seuil légal à l'Autorité des Marchés Financiers, conformément à son Règlement Général. L'obligation d'informer la Société s'applique également lorsque la participation de l'actionnaire devient inférieure à chacun des seuils précités ». Cette disposition statutaire complète le dispositif légal visant les déclarations de franchissement à la hausse ou à la baisse des seuils du vingtième, du dixième, des trois vingtièmes, du cinquième, du quart, des trois dixièmes, du tiers, de la moitié, des deux tiers, des dix-huit vingtièmes ou des dix-neuf vingtièmes du capital ou des droits de vote.

« À défaut d'avoir procédé aux déclarations dans les conditions prévues par la loi ou par les statuts, l'actionnaire défaillant est privé du droit de vote attaché aux actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée, dans les conditions prévues par les dispositions du Code de commerce, si, à l'occasion d'une Assemblée, le défaut de déclaration a été constaté et si un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 5 % au moins du capital en font la demande lors de cette Assemblée » .

Voir l'intégralité des statuts de la Société sur le site www.loreal-finance.com, rubrique « *Information financière* ».

## 6.2. INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL SOCIAL*

### 6.2.1. CONDITIONS STATUTAIRES AUXQUELLES SONT SOUMISES LES MODIFICATIONS DU CAPITAL ET DES DROITS SOCIAUX

Aucune.

### 6.2.2. CAPITAL ÉMIS ET CAPITAL AUTORISÉ NON ÉMIS

Au 31 décembre 2018, le capital social s'élevait à 112 079 330,40 euros. Il était divisé en 560 396 652 actions de 0,20 euro de valeur nominale, toutes de même catégorie et portant même jouissance.

Le tableau ci-après, qui récapitule les délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale des actionnaires au Conseil d'Administration (notamment par application des articles L. 225-129-1 et L. 225-129-2 du Code de commerce) portant sur le capital, fait apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice et présente les autorisations dont le vote est proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 18 avril 2019.

* *Ces informations font partie intégrante du Rapport Financier Annuel tel que prévu par l'article L.451-1-2 du Code monétaire et financier.*

| | Autorisations en cours | | | | Autorisations proposées à l'Assemblée Générale du 18 avril 2019 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Date de l'Assemblée Générale (numéro de résolution) | Durée (date d'expiration) | Montant maximum autorisé | Utilisation au cours de l'exercice 2018 | Numéro de résolution | Durée | Plafond maximum |
| **Augmentation du capital social** | | | | | | | |
| Augmentation du capital par émission d'actions avec maintien du droit préférentiel de souscription | 20 avril 2017 (11e) | 26 mois (19 juin 2019) | Porter le capital social à 157 319 607 € (1) | Néant | 9e | 26 mois (17 juin 2021) | Porter le capital à 156 911 062,56 € (1) |
| Augmentation du capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres | 20 avril 2017 (12e) | 26 mois (19 juin 2019) | Porter le capital social à 157 319 607 € (1) | Néant | 10e | 26 mois (17 juin 2021) | Porter le capital à 156 911 062,56 € (1) |
| Augmentation du capital social réservée aux salariés adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise | 17 avril 2018 (16e) | 26 mois (16 juin 2020) | 1 % du capital social à la date de l'Assemblée Générale (soit un maximum de 5 617 997 actions au 17 avril 2018) (2) | 233 076 (3) | 12e | 26 mois (17 juin 2021) | 1 % du capital social à la date de l'Assemblée Générale (soit à titre indicatif 5 603 966 actions au 31 décembre 2018) (2) |
| Augmentation du capital social réservée aux salariés de filiales étrangères | 17 avril 2018 (17e) | 18 mois (16 octobre 2019) | 1 % du capital social à la date de l'Assemblée Générale (soit un maximum de 5 617 997 actions au 17 avril 2018) (2) | 229 063 (4) | 13e | 18 mois (17 octobre 2020) | 1 % du capital social à la date de l'Assemblée Générale (soit à titre indicatif 5 603 966 actions au 31 décembre 2018) (2) |
| Augmentation du capital social pour rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces | 17 avril 2018 (14e) | 26 mois (16 juin 2020) | 2 % du capital social au jour de la décision d'augmenter le capital social (soit à titre indicatif 11 210 381 actions au 31 décembre 2017)(2) | Néant | 11e | 26 mois (17 juin 2021) | 2 % du capital social au jour de la décision d'augmenter le capital social (soit à titre indicatif 11 207 933 actions au 31 décembre 2018)(2) |
| **Rachat par la Société de ses propres actions** | | | | | | | |
| Achat par la Société de ses propres actions | 17 avril 2018 (12e) | 18 mois (16 octobre 2019) | 10 % du capital social à la date de réalisation des achats (soit à titre indicatif 56 051 908 actions au 31 décembre 2017) | 2 497 814 (5) | 8e | 18 mois (17 octobre 2020) | 10 % du capital social à la date de réalisation des achats (soit à titre indicatif 56 039 665 actions au 31 décembre 2018) |
| **Réduction du capital social par annulation d'actions** | | | | | | | |
| Annulation d'actions acquises par la Société dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce | 17 avril 2018 (13e) | 26 mois (16 juin 2020) | 10 % du capital social au jour de l'annulation par périodes de 24 mois (soit à titre indicatif 56 051 908 actions au 31 décembre 2017) | 2 497 814 | | | |
| Annulation d'actions acquises par la Société dans le cadre de l'article L. 225-208 du Code de commerce | 17 avril 2018 (13e) | 26 mois (16 juin 2020) | 771 125 actions | Néant | | | |
| **Attributions gratuites d'actions** | | | | | | | |
| Attribution gratuite aux salariés d'actions existantes ou à émettre | 17 avril 2018 (15e) | 26 mois (20 août 2020) | 0,6 % du capital social au jour de la décision d'attribution (soit à titre indicatif 3 363 114 actions au 31 décembre 2017) | 931 000 (6) | | | |

*(1) Il s'agit d'un plafond global d'augmentation de capital toutes autorisations confondues. Il correspond à des augmentations de capital représentant un maximum de 40 % du capital.*

*(2) Le montant cumulé des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application des 12e et 13e résolutions soumises au vote de l'Assemblée Générale du 18 avril 2019 ne pourra excéder le montant total de 1 % du capital social qui constitue un plafond commun à ces deux résolutions, plafond qui était également commun aux 16e et 17e résolutions adoptées par l'Assemblée Générale du 17 avril 2018.*

*(3) Ce nombre d'actions nouvelles a donné lieu à une augmentation de capital de 46 615,2 € et la comptabilisation d'une prime d'émission de 32 687 839,28 €. L'augmentation de capital correspondant aux actions émises gratuitement a été réalisée par prélèvement sur le poste « Autres Réserves » pour un montant de 6 339,40 €.*

*(4) Ce nombre d'actions nouvelles a donné lieu à une augmentation de capital de 45 812,60 € et la comptabilisation d'une prime d'émission de 37 462 626,88 €. L'augmentation de capital correspondant aux actions émises gratuitement a été réalisée par prélèvement sur le poste « Autres Réserves ». L'augmentation de capital correspondant aux actions émises gratuitement a été réalisée par prélèvement sur le poste « Autres Réserves » pour un montant de 0,40 €.*

*(5) Il est précisé que les opérations de rachat d'actions effectuées en avril et mai 2018 ont été effectuées dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée Générale du 20 avril 2017 qui expirait le 20 octobre 2018.*

*(6) Il est précisé que l'attribution conditionnelle d'actions décidée par le Conseil d'administration du 17 avril 2018 s'inscrit dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 20 avril 2016 qui expirait le 20 juin 2018.*

Depuis le 22 juin 2013, le Conseil d'Administration ne dispose plus d'autorisation d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions.

Au 31 décembre 2018, 1 313 801 options de souscription étaient attribuées et non encore levées. Toutes ces options sont exerçables à raison d'une action nouvelle par option, et sont donc susceptibles d'entraîner la création d'un nombre égal d'actions. Par ailleurs, 3 499 125 actions conditionnelles avaient été attribuées à des salariés du Groupe sous des conditions de performance non encore remplies. Parmi celles-ci, 3 499 125 actions seront à créer le moment venu et, le cas échéant, par incorporation de réserves au capital. De sorte que le capital potentiel de la Société s'élèverait à 113 041 915,60 euros, divisé en 565 209 578 actions de 0,20 euro de valeur nominale.

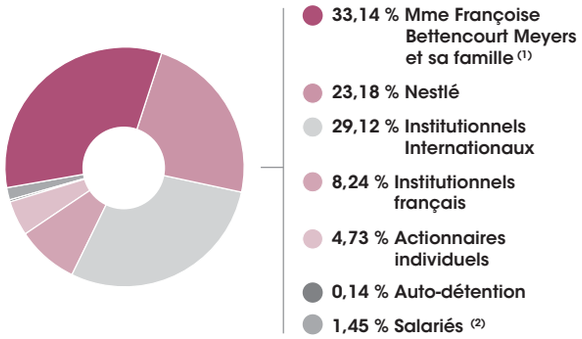
Il n'existe pas de titres émis par la Société donnant accès indirectement au capital.

## 6.2.3. HISTORIQUE DES VARIATIONS DU CAPITAL AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

| Date | Nature de l'opération | Montant de la variation du capital | Prime d'émission, d'apport ou de fusion | Montant du capital à l'issue de l'opération | Nombre d'actions créées ou annulées | Nombre d'actions après l'opération |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 31.12.2013 | | | | 121 180 377,40 € | | |
| 01.01 au 27.04.2014 | Levées d'options de souscription | 160 065,40 € | 47 381 984,35 € | 121 340 442,80 € | 800 327 | 606 702 214 |
| 28.04.2014 | Attribution conditionnelle d'actions | 77 860,00 € | | 121 418 302,80 € | 389 300 | 607 091 514 |
| 29.04 au 07.07.2014 | Levées d'options de souscription | 243 377,00 € | 74 294 609,14 € | 121 661 679,80 € | 1 216 885 | 608 308 399 |
| 08.07.2014 | Annulation d'actions | - 9 700 000,00 € | | 111 961 679,80 € | - 48 500 000 | 559 808 399 |
| 09.07 au 31.12.2014 | Levées d'options de souscription | 284 398,00 € | 93 932 388,88 € | 112 246 077,80 € | 1 421 990 | 561 230 389 |
| 01.01 au 01.03.2015 | Levées d'options de souscription | 197 786,40 € | 63 711 066,62 € | 112 443 864,20 € | 988 932 | 562 219 321 |
| 02.03.2015 | Attribution conditionnelle d'actions | 90,00 € | | 112 443 954,20 € | 450 | 562 219 771 |
| 02.03 au 21.04.2015 | Levées d'options de souscription | 62 240,80 € | 20 382 327,94 € | 112 506 195,00 € | 311 204 | 562 530 975 |
| 22.04.2015 | Annulation d'actions | - 581 000,00 € | | 111 925 195,00 € | - 2 905 000 | 559 625 975 |
| 22.04 au 31.12.2015 | Levées d'options de souscription | 671 474,60 € | 253 534 790,22 € | 112 596 669,60 € | 3 357 373 | 562 983 348 |
| 01.01 au 30.06.2016 | Levées d'options de souscription | 226 538,40 € | 89 132 049,59 € | 112 823 208,00 € | 1 132 692 | 564 116 040 |
| 30.06.2016 | Annulation d'actions | - 640 500,00 € | | 112 182 708,00 € | - 3 202 500 | 560 913 540 |
| 01.07 au 12.07.2016 | Levées d'options de souscription | 9 974,00 € | 3 995 962,20 € | 112 192 682,00 € | 49 870 | 560 963 410 |
| 13.07.2016 | Attribution conditionnelle d'actions | 205,00 € | | 112 192 887,00 € | 1 025 | 560 964 435 |
| 14.07.2016 au 31.12.2016 | Levées d'options de souscription | 178 261,20 € | 69 671 555,92 € | 112 371 148,20 € | 891 306 | 561 855 741 |
| 01.01.2017 au 02.05.2017 | Levées d'options de souscription | 136 585,00 € | 49 890 155,95 € | 112 507 733,20 € | 682 925 | 562 538 666 |
| 03.05.2017 | Attribution conditionnelle d'actions | 25,00 € | | 112 507 758,20 € | 125 | 562 538 791 |
| 03.05.2017 au 31.05.2017 | Levées d'options de souscription | 38 323,60 € | 16 191 514,77 € | 112 546 081,80 € | 191 618 | 562 730 409 |
| 31.05.2017 | Annulation d'actions | - 569 320,80 € | | 111 976 761,00 € | - 2 846 604 | 559 883 805 |
| 01.06.2017 au 30.06.2017 | Levées d'options de souscription | 16 641,00 € | 6 033 441,35 € | 111 993 402,00 € | 83 205 | 559 967 010 |
| 30.06.2017 | Attribution conditionnelle d'actions | 50,00 € | | 111 993 452,00 € | 250 | 559 967 260 |
| 01.07.2017 au 31.12.2017 | Levées d'options de souscription | 110 365,60 € | 45 927 808,87 € | 112 103 817,60 € | 551 828 | 560 519 088 |
| 01.01.2018 au 17.04.2018 | Levées d'options de souscription | 57 369,20 € | 21 158 193,70 € | 112 161 186,80 € | 286 846 | 560 805 934 |
| 18.04.2018 | Attribution conditionnelle d'actions | 198 753,00 € | | 112 359 939,80 € | 993 765 | 561 799 699 |
| 19.04.2018 au 23.07.2018 | Levées d'options de souscription | 64 937,80 € | 22 727 703,99 € | 112 424 877,60 € | 324 689 | 562 124 388 |
| 24.07.2018 | Plan d'actionnariat salarié | 91 122,60 € | 68 810 045,12 € | 112 516 000,20 € | 455 613 | 562 580 001 |
| 26.04.2018 | Annulation d'actions | - 499 562,80 € | | 112 016 437,40 € | - 2 497 814 | 560 082 187 |
| 26.07.2018 au 10.10.2018 | Levées d'options de souscription | 45 549,40 € | 17 689 229,85 € | 112 061 986,80 € | 227 747 | 560 309 934 |
| 11.10.2018 | Plan d'actionnariat salarié | 0,40 € | | 112 061 987,20 € | 2 | 560 309 936 |
| 11.10.2018 au 14.11.2018 | Levées d'options de souscription | 5 018,00 € | 1 919 400,30 € | 112 067 005,20 € | 25 090 | 560 335 026 |
| 15.11.2018 | Plan d'actionnariat salarié | 1 304,80 € | 1 340 421,04 € | 112 068 310,00 € | 6 524 | 560 341 550 |
| 16.11.2018 au 30.11.2018 | Levées d'options de souscription | 2 764,80 € | 830 879,04 € | 112 071 074,80 € | 13 824 | 560 355 374 |
| 01.12.2018 au 31.12.2018 | Levées d'options de souscription | 8 255,60 € | 2 909 254,74 € | 112 079 330,40 € | 41 278 | 560 396 652 |

# 6.3. ACTIONNARIAT*

**STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2018**




*(1) Composée, outre de Mme Françoise Bettencourt Meyers, de MM. Jean-Pierre Meyers, Jean-Victor Meyers et Nicolas Meyers, ainsi que de la société Téthys SAS.*

*(2) Concerne les salariés et anciens salariés de L'Oréal. En application de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015, le pourcentage inclut également, depuis 2016, les actions attribuées gratuitement selon le régime de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce. Dont 0,84 % dans le cadre d'un Plan Épargne Entreprise et de fonds communs de placement d'entreprise au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.*

## 6.3.1. PERSONNES PHYSIQUES OU MORALES AGISSANT DE CONCERT À LA CONNAISSANCE DE LA SOCIÉTÉ

Suite à l'arrivée du terme de l'accord conclu en 2004 entre la famille Bettencourt Meyers (composée de Mme Françoise Bettencourt Meyers, de MM. Jean-Pierre Meyers, Jean-Victor Meyers et Nicolas Meyers, ainsi que de la société Téthys SAS) d'une part, et Nestlé S.A., d'autre part (voir ci-après « *Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société* », 6.3.5), ces deux actionnaires n'agissent plus de concert depuis le 21 mars 2018.

## 6.3.2. ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

Au cours des trois dernières années, la répartition du capital et des droits de vote a évolué de la manière suivante :

| | 31.12.2018 | | | 31.12.2017 | | | 31.12.2016 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Nombre d'actions** | **% du capital** | **% des droits de vote (4)** | Nombre d'actions | % du capital | % des droits de vote (4) | Nombre d'actions | % du capital | % des droits de vote (4) |
| Mme Françoise Bettencourt Meyers et sa famille (1) | 185 715 079 | 33,14 | 33,14 | 185 715 079 | 33,13 | 33,13 | 185 704 089 | 33,05 | 33,05 |
| Nestlé S.A. | 129 881 021 | 23,18 | 23,18 | 129 881 021 | 23,17 | 23,17 | 129 881 021 | 23,12 | 23,12 |
| Concert - jusqu'au 21 mars 2018 (2) | | | | 315 596 100 | 56,30 | 56,30 | 315 585 110 | 56,17 | 56,17 |
| Salariés (3) | 8 142 675 | 1,45 | 1,45 | 7 304 411 | 1,30 | 1,30 | 6 714 399 | 1,20 | 1,20 |
| Public | 235 886 752 | 42,09 | 42,09 | 236 847 452 | 42,26 | 42,26 | 237 798 887 | 42,32 | 42,32 |
| Actions auto-détenues | 771 125 | 0,14 | 0,14 | 771 125 | 0,14 | 0,14 | 1 757 345 | 0,31 | 0,31 |
| **TOTAL** | **560 396 652** | **100,0** | **100,0** | **560 519 088** | **100,0** | **100,0** | **561 855 741** | **100,0** | **100,0** |

*(1) Dont, au 31 décembre 2018, 152 514 292 actions L'Oréal détenues en pleine propriété par Téthys SAS, société contrôlée par Françoise Bettencourt Meyers et sa famille, 33 182 455 détenues en pleine propriété par Mme Françoise Bettencourt Meyers, 15 332 détenues en pleine propriété par M. Jean-Pierre Meyers, 1 500 détenues en pleine propriété par M. Jean-Victor Meyers et 1 500 détenues en pleine propriété par M. Nicolas Meyers.*
*(2) La famille Bettencourt Meyers et Nestlé S.A. agissaient de concert jusqu'au 21 mars 2018 (voir ci-après les « Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société »).*
*(3) Concerne les salariés et anciens salariés de L'Oréal. En application de la loi n°2015-990 du 6 août 2015, le pourcentage inclut également, depuis 2016, les actions attribuées gratuitement selon le régime de l'article L 225-197-1 du Code de commerce. Dont 0,84 % dans le Plan Épargne Entreprise au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.*
*(4) Calculés conformément à l'article 223-11 du Règlement Général de l'AMF.*

** Ces informations font partie intégrante du Rapport Financier Annuel tel que prévu par l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.*

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2018, les membres du Comité Exécutif détenaient moins de 1 % du capital.

Le nombre d'actions détenues par chacun des membres du Conseil d'Administration figure dans les « *Fiches administrateurs* » détaillées dans le chapitre 2 du présent document.

La Société est autorisée à opérer en Bourse ou autrement sur ses propres actions conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, dans les limites et selon les finalités définies par les autorisations qui lui sont conférées par son Assemblée Générale.

Au 31 décembre 2018, la Société détenait à ce titre 771 125 de ses propres actions (soit 0,14 % du capital) qui, évaluées à leurs cours d'achat, représentaient 56,5 millions d'euros dans les comptes de L'Oréal S.A.

## 6.3.3. PARTICIPATION DES SALARIÉS DANS LE CAPITAL

La participation des salariés et anciens salariés de L'Oréal et des sociétés qui lui sont liées s'établit au 31 décembre 2018 à 1,45 % [(1)] du capital, soit 8 142 675 actions, dont 0,84 % dans le cadre du Plan d'Épargne d'Entreprise (PEE) et de fonds communs de placement d'entreprise. À cette date, au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce, cette participation est détenue par 12 201 salariés dans le cadre du PEE du Groupe, et 13 562 salariés dans le cadre du Plan d'Actionnariat Salarié.

## 6.3.4. FRANCHISSEMENTS DE SEUILS LÉGAUX DÉCLARÉS À LA SOCIÉTÉ AU COURS DE L'EXERCICE

La famille Bettencourt Meyers et la société de droit suisse Nestlé ont déclaré avoir franchi de concert en baisse, le 21 mars 2018, les seuils de 50 %, 1/3, 25 %, 20 %, 15 %, 10 % et 5 % du capital et des droits de vote de la Société L'Oréal et ne plus détenir de concert aucun titre de cette société.

Ce franchissement de seuils résulte de la fin de l'action de concert qui liait les déclarants.

À cette occasion, les déclarants n'ont franchi individuellement aucun seuil.

## 6.3.5. ACCORDS D'ACTIONNAIRES PORTANT SUR LES TITRES COMPOSANT LE CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

### 6.3.5.1. Protocole d'accord en vigueur jusqu'au 21 mars 2018

Un protocole d'accord avait été signé le 3 février 2004 entre, d'une part Mme Liliane Bettencourt et sa famille, et d'autre part Nestlé, prévoyant la fusion-absorption de Gesparal par L'Oréal (fusion réalisée le 29 avril 2004). Un avenant à ce protocole d'accord avait été signé le 10 février 2014 entre, d'une part Mme Liliane Bettencourt et sa famille, et d'autre part Nestlé, afin de refléter l'évolution de la participation de Nestlé dans leurs accords.

Dans le cadre de cet accord, les parties avaient déclaré agir de concert et certaines stipulations étaient conclues pour une durée allant, en tout état de cause, jusqu'à l'expiration d'une période de 6 mois après le décès de Mme Liliane Bettencourt. Suite à la disparition de Mme Liliane Bettencourt le 21 septembre 2017, l'accord a pris fin le 21 mars 2018.

#### *Communiqué de Madame Françoise Bettencourt Meyers du 21 septembre 2017*

Communiqué de Madame Françoise Bettencourt Meyers suite à la disparition de Madame Liliane Bettencourt le 21 septembre 2017 : « Je tiens à rappeler, au nom de notre famille, notre entier attachement et notre fidélité à L'Oréal et à renouveler toute ma confiance à son Président Jean-Paul Agon, comme à ses équipes dans le monde entier. »

#### *Communiqué de Nestlé du 15 février 2018*

« Notre participation dans L'Oréal continue d'être un investissement important pour nous et nous restons engagés envers l'entreprise qui nous a procuré de très bons rendements sur tant d'années. Nous avons pleinement confiance dans la direction de L'Oréal et son orientation stratégique. Le pacte d'actionnaires qui lie Nestlé et la famille Bettencourt arrive à expiration le 21 mars 2018. Afin de maintenir toutes les options ouvertes dans l'intérêt des actionnaires Nestlé, le Conseil d'administration a décidé de ne pas renouveler cet accord. Nous n'avons pas l'intention d'augmenter notre participation dans L'Oréal et nous engageons à poursuivre notre relation constructive avec la famille Bettencourt. »

La Société n'a pas connaissance d'autres accords d'actionnaires portant sur les titres composant son capital que celui décrit ci-dessous.

### 6.3.5.2. Engagements collectifs de conservation dans le cadre des articles 787 B et 885 I *bis* du Code général des impôts

Les membres de la famille Bettencourt Meyers, composée de Mme Liliane Bettencourt, Mme Françoise Bettencourt Meyers, administratrice, M. Jean-Pierre Meyers, Vice-Président du Conseil d'Administration, M. Jean-Victor Meyers, administrateur, M. Nicolas Meyers et Téthys SAS, ainsi que M. Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général, pour 100 actions, ont signé le 16 décembre 2016 des engagements collectifs de conservation dans le cadre de la loi Dutreil.

Ces engagements de conservation ont une durée de deux ans renouvelable tacitement par périodes d'un an, et sont conclus en application des articles 787 B et 885 I *bis* du Code général des impôts. Les actions L'Oréal qui y sont soumises représentent 33,065 % du capital et des droits de vote au 16 décembre 2016. Ces engagements de conservation ne comportent aucun droit préférentiel de cession ou d'acquisition en faveur des signataires et ne sont pas constitutifs d'une action de concert.

*(1) Concerne les salariés et anciens salariés de L'Oréal. En application de la loi n°2015-990 du 6 août 2015, le pourcentage inclut également, depuis 2016, les actions attribuées gratuitement selon le régime de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce.*

## 6.3.6. RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

### 6.3.6.1. Renseignements concernant les rachats opérés au cours de l'exercice 2018

Au cours de l'exercice 2018, la Société a procédé au rachat de 2 497 814 de ses propres actions, conformément à l'autorisation votée par l'Assemblée Générale du 20 avril 2017.

Le tableau ci-dessous récapitule les opérations effectuées dans ce cadre, et l'utilisation faite des titres rachetés par finalité :

| | |
|---|---|
| Date de l'autorisation de l'Assemblée Générale | 9e résolution du 20 avril 2017 |
| Date d'expiration de l'autorisation | 20 octobre 2018 |
| Plafond des rachats autorisés | 10 % du capital social à la date de réalisation des rachats (soit à titre indicatif 56 185 574 actions au 31 décembre 2016) |
| Prix d'achat maximum par action | 230 € |
| Finalités autorisées | Annulation<br>Options d'achat<br>Attribution gratuite<br>Liquidité et animation du marché<br>Croissance externe |
| Conseil d'Administration ayant décidé les rachats | 17 avril 2018 |
| Finalité des rachats | Annulation |
| Période des rachats opérés | Du 23 avril au 29 mai 2018 |
| Nombre de titres rachetés | 2 497 814 * |
| Prix d'achat moyen par action | 199,43 € ** |
| Utilisation des titres rachetés | Annulation |

* *Ces actions ont été annulées le 26 juillet 2018.*
** *Avant frais.*

### 6.3.6.2. Opérations réalisées par L'Oréal sur ses propres titres en 2018

| | |
|---|---|
| Pourcentage de capital auto-détenu de manière directe et indirecte au 31 décembre 2018 dont : | 0,138 % |
| ◆ adossé à des plans d'options d'achat d'actions | 0,000 % |
| ◆ adossé à des actions conditionnelles | 0,000 % |
| ◆ destiné à être annulé | 0,000 % |
| Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois | 5 344 418 |
| Nombre de titres détenus en portefeuille au 31.12.2018 | 771 125 |
| Valeur nette comptable du portefeuille au 31.12.2018 | 56,5 M€ |
| Valeur de marché du portefeuille au 31.12.2018 | 155,1 M€ |

| | Flux bruts cumulés | |
|---|---|---|
| | Achats | Ventes/Transferts * |
| Nombre de titres | N/A | N/A |
| Cours moyen de la transaction | N/A | N/A |
| Prix d'exercice moyen | N/A | N/A |
| Montants | N/A | N/A |

* *Levées et annulations d'options d'achat d'actions consenties à des salariés et mandataires sociaux de sociétés du Groupe.*

Il n'a pas été fait usage de produits dérivés pour procéder au rachat d'actions. Il n'existe pas de position ouverte à l'achat ni à la vente au 31 décembre 2018.

### 6.3.6.3. Renouvellement par l'Assemblée Générale de l'autorisation donnée au Conseil d'opérer sur les actions de la Société

Par le vote d'une nouvelle résolution, l'Assemblée pourrait donner au Conseil d'Administration les moyens lui permettant de poursuivre une politique de rachat.

Cette autorisation serait donnée pour une période maximale de 18 mois à compter de la date de l'Assemblée et le prix d'achat par action ne pourrait pas être supérieur à 270 euros (hors frais), étant entendu qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée Générale, faire usage de cette autorisation pendant la durée de l'offre.

La Société pourrait acheter ses propres actions en vue de :

- leur annulation ;
- leur cession dans le cadre d'opérations d'actionnariat salarié et leur affectation à des attributions gratuites d'actions au profit de salariés et mandataires sociaux du Groupe L'Oréal ;
- l'animation du marché dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- leur conservation et remise ultérieure en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe.

L'autorisation porterait sur un maximum de 10 % du capital soit, à titre indicatif, 56 039 665 actions pour un montant maximum de 15 130 709 550 euros au 31 décembre 2018, étant entendu que la Société ne pourra à aucun moment détenir plus de 10 % de son propre capital.

L'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de ces actions pourront être effectués par tous moyens, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou de gré à gré, y compris en tout ou partie, par l'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de blocs d'actions. Ces moyens incluent l'utilisation de tous instruments financiers et produits dérivés (voir la résolution n° 8 présentée au chapitre 7).

# 6.4. PLANS D'ANIMATION À LONG TERME*

## 6.4.1. PRÉSENTATION DES PLANS D'OPTIONS D'ACHAT ET DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ET D'ATTRIBUTIONS CONDITIONNELLES D'ACTIONS (ACAS)

### *Politique*

L'Oréal met en place depuis des années des plans de rémunération long terme en faveur de ses salariés et de ses dirigeants mandataires sociaux dans un cadre international, prenant la forme d'attributions d'actions de performance.

L'objectif de ces attributions est double :

- motiver et associer les grands contributeurs à l'évolution future des résultats du Groupe ;
- renforcer l'implication et le sentiment d'appartenance de ses bénéficiaires en les fidélisant dans la durée, dans un contexte de concurrence accrue des talents.

Jusqu'en 2009, le Conseil d'Administration de L'Oréal a consenti exclusivement des options d'achat ou de souscription d'actions (stock-options) aux cadres et dirigeants mandataires sociaux que L'Oréal souhaitait reconnaître pour leur performance et leur rôle important dans le développement des affaires et dans les projets présents et à venir du Groupe, quelle que soit leur implantation géographique.

En 2009, le Conseil d'Administration de L'Oréal a élargi sa politique en introduisant un mécanisme d'Attributions Conditionnelles d'Actions (ACAs).

L'objectif était :

- d'apporter un intéressement à long terme plus motivant à celles et ceux qui recevaient des stock-options occasionnellement ou en quantité limitée ;
- de toucher une population plus large de bénéficiaires potentiels, notamment à l'international, dans un contexte de concurrence accrue sur les talents.

En 2011, le Conseil d'Administration de L'Oréal a souhaité faire des ACAs l'instrument privilégié de sa politique d'intéressement à long terme en étendant leur attribution aux principaux dirigeants du Groupe qui, jusqu'à présent, bénéficiaient exclusivement de stock-options : ainsi, à l'exception du Président-Directeur Général qui n'a reçu que des stock-options, les principaux dirigeants de L'Oréal, y compris les membres du Comité Exécutif, ont reçu un panachage de stock-options et d'ACAs afin à la fois d'encourager leur esprit entrepreneurial et de récompenser leur performance à moyen et long termes. Les autres collaborateurs éligibles ont bénéficié uniquement d'ACAs.

En 2012, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, est allé plus avant dans cette politique et a décidé de remplacer l'attribution de stock-options par des ACAs pour l'ensemble des bénéficiaires y compris le Président-Directeur Général.

Depuis 2013, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a poursuivi cette politique d'attribution d'ACAs à l'exclusion de tout autre instrument d'animation à long terme.

Les plans sont proposés par la Direction Générale au Conseil d'Administration qui décide, après avis du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, de l'ouverture de ces plans ainsi que des conditions et règles applicables.

Depuis 2009, il est procédé à ces attributions après la publication des comptes de l'exercice précédent, conformément à la recommandation AFEP-MEDEF.

Dans tous les cas, la décision d'attribution individuelle est conditionnée à la qualité de la performance rendue au moment de la mise en place du plan avec une attention particulière portée aux principaux talents pour l'avenir. Selon des critères d'éligibilité liés à la fonction occupée par le bénéficiaire et à la taille de l'entité ou du pays de rattachement, dans un souci d'équité au niveau international, ces attributions sont effectuées tous les ans, tous les deux ans ou tous les trois ans.

La Direction Générale et le Conseil d'Administration rappellent l'importance accordée au rapprochement entre les intérêts des bénéficiaires de stock-options et d'ACAs et les intérêts des actionnaires eux-mêmes.

Les salariés et les mandataires sociaux bénéficiaires partagent avec les actionnaires la même confiance dans le développement fort et régulier de l'entreprise avec une vision moyen et long termes. C'est pourquoi les stock-options ont été consenties pour une durée de 10 ans incluant 5 ans de période d'indisponibilité, et les ACAs pour une durée de 4 ans à laquelle se rajoute, pour la France et jusqu'au plan de 2015, un délai de conservation de 2 ans pendant lequel ces actions sont incessibles.

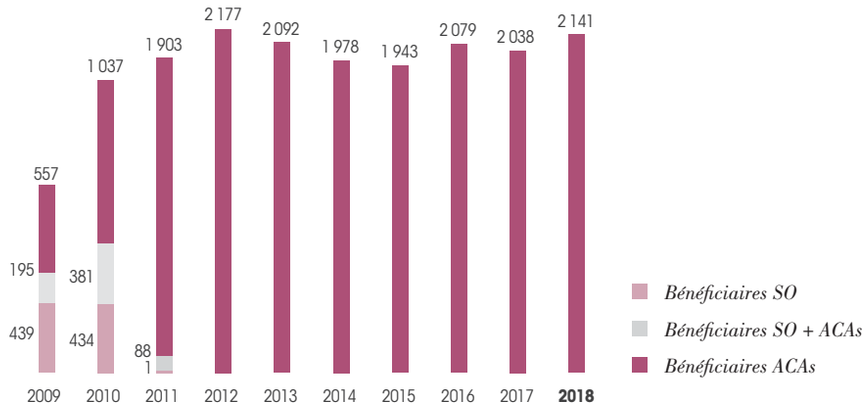
Le Conseil d'Administration attire l'attention des bénéficiaires d'options et d'ACAs sur la réglementation en vigueur concernant les personnes en possession « d'informations privilégiées ». Les bénéficiaires d'options et d'ACAs s'engagent à prendre connaissance du Code de déontologie boursière qui est joint au règlement des plans de stock-options ou d'ACAs dont ils bénéficient et à en respecter les dispositions.

### *Nombre de bénéficiaires*

50 % des bénéficiaires du Plan du 17 avril 2018 sont des femmes. Près de 3 400 collaborateurs, représentant 11 % des managers dans le monde, dont 62 % dans les filiales à l'international, bénéficient ou ont bénéficié d'au moins un plan de stock-options ou d'ACAs, et faisaient partie de l'effectif au 31 décembre 2018.

* *Ces informations font partie intégrante du Rapport Financier Annuel tel que prévu par l'article L.451-1-2 du Code Monétaire et Financier.*

**ÉVOLUTION DU NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES DE STOCK-OPTIONS ET D'ACAS DEPUIS 2009**




## 6.4.2. PLANS D'OPTIONS D'ACHAT ET DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS DE L'ORÉAL S.A.

Il n'y a pas eu d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions en 2018, le Conseil d'Administration ayant décidé, depuis 2012, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, de remplacer l'attribution de stock-options par des ACAs pour l'ensemble des bénéficiaires y compris le Président-Directeur Général.

### 6.4.2.1. Plans d'options de souscription d'actions de L'Oréal S.A. en cours [1]

Les principales caractéristiques des plans en cours au 31 décembre 2018 sont reprises dans les tableaux suivants :

| Date d'autorisation par l'Assemblée | 24.04.2007 | 16.04.2009 | 22.04.2011 |
|---|---|---|---|
| **Date du Conseil d'Administration** | **25.03.2009** | **27.04.2010** | **22.04.2011** |
| Nombre total de bénéficiaires | 634 | 815 | 89 |
| Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées | 3 650 000 | 4 200 000 | 1 470 000 |
| *Dont le nombre pouvant être souscrit ou acheté par les mandataires sociaux [2] :* | | | |
| ◆ *M. Jean-Paul Agon* | *0 [3]* | *400 000* | *200 000 [4]* |
| Point de départ d'exercice des options | 26.03.2014 | 28.04.2015 | 23.04.2016 |
| Date d'expiration | 25.03.2019 | 27.04.2020 | 22.04.2021 |
| Prix de souscription ou d'achat (en euros) | 50,11 | 80,03 | 83,19 |
| Nombre d'options exercées au 31.12.2018 | 3 303 922 | 3 225 949 | 760 128 |
| Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques | 233 000 | 249 200 | 234 000 |
| **Nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice** | **113 078** | **724 851** | **475 872** |

*(1) Il n'y a chez L'Oréal aucun plan d'options de souscription d'actions dans les sociétés filiales de L'Oréal.*
*(2) Il s'agit d'un nombre d'options attribuées au mandataire social pendant son mandat dans le cadre de chacun des plans susvisés. M. Jean-Paul Agon est dirigeant mandataire social depuis avril 2006.*
*(3) M. Jean-Paul Agon ayant fait part au Conseil d'Administration de son souhait de ne pas se voir attribuer d'options de souscription au titre de l'exercice 2009, il n'a bénéficié d'aucune attribution dans le cadre du plan du 25 mars 2009.*
*(4) Le Conseil d'Administration du 22 avril 2011 a attribué 400 000 options de souscription d'actions à M. Jean-Paul Agon. M. Jean-Paul Agon a renoncé à 200 000 de ces options. Il bénéficie donc de 200 000 options au titre du plan décidé par le Conseil d'Administration du 22 avril 2011.*

L'encours des options attribuées par le Conseil d'Administration dans le cadre des autorisations votées par les Assemblées Générales et non encore levées était de 1 313 801 options au 31 décembre 2018 au prix moyen de 78,60 euros, soit 0,23 % des 560 396 652 actions composant le capital social à cette date.

### 6.4.2.2. Options de souscription ou d'achat d'actions consenties à des salariés non-mandataires sociaux de L'Oréal ou levées par eux durant l'exercice 2018

| | Nombre total d'options attribuées | Prix moyen pondéré |
|---|---|---|
| Options consenties, par L'Oréal S.A., aux dix salariés [1] dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé | Pas d'attribution de stock-options en 2018 | N/A |

*(1) Salariés non-mandataires sociaux de L'Oréal S.A. ou salariés des sociétés comprises dans le périmètre d'attribution des options.*

| | Nombre total d'actions souscrites ou achetées | Prix moyen pondéré | Plan du 25.03.2009 (S) | Plan du 27.04.2010 (S) | Plan du 22.04.2011 (S) |
|---|---|---|---|---|---|
| Options détenues sur L'Oréal S.A., levées par les dix salariés [1] dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé | 377 771 | 73,26 € | 94 921 | 192 850 | 90 000 |

*(1) Salariés non-mandataires sociaux de L'Oréal S.A. ou salariés des sociétés comprises dans le périmètre d'attribution des options.*

## 6.4.3. PLAN D'ATTRIBUTION CONDITIONNELLE D'ACTIONS (ACAS)

### 6.4.3.1. Autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 20 avril 2016

L'Assemblée Générale Mixte du 20 avril 2016 a donné au Conseil d'Administration l'autorisation de procéder à des attributions gratuites d'actions de la Société, existantes et/ou à émettre, au bénéfice des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères qui lui sont liées dans les conditions visées à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce.

L'Assemblée Générale a fixé à 26 mois la durée de validité de l'autorisation qui pourra être utilisée en une ou plusieurs fois.

Le nombre d'actions ainsi attribuées gratuitement ne pourra représenter plus de 0,6 % du capital social constaté au jour de la décision du Conseil d'Administration.

Le nombre d'actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux de la Société ne pourra pas représenter plus de 10 % du nombre total d'actions attribuées gratuitement au cours d'un exercice au titre de cette résolution.

Le Conseil d'Administration déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions et le nombre d'actions attribuées gratuitement à chacun ainsi que les conditions à satisfaire pour que l'attribution devienne définitive, notamment les conditions de performance.

Ces conditions de performance prendront en compte :

- pour partie l'évolution du chiffre d'affaires cosmétique comparable de L'Oréal par rapport à un panel des plus grands concurrents directs de L'Oréal ;
- pour partie l'évolution du résultat d'exploitation consolidé de L'Oréal.

Le Conseil d'Administration considère en effet que ces deux critères, appréciés sur une longue période de 3 exercices et reconduits sur plusieurs plans, sont complémentaires, conformes aux objectifs et aux spécificités du Groupe et de nature à favoriser une croissance équilibrée et continue à long terme. L'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires, pour tout ou partie des actions attribuées, deviendra définitive sous réserve de la satisfaction des autres conditions fixées lors de l'attribution, au terme d'une période d'acquisition minimale de quatre ans.

L'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive avant l'expiration de la période d'acquisition susvisée en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième catégorie prévue à l'article L. 341-1 du Code de la sécurité sociale, et lesdites actions seront librement cessibles en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans les catégories précitées du Code de la sécurité sociale.

Le Conseil d'Administration pourra prévoir des durées de période d'acquisition et, le cas échéant, de conservation supérieures aux durées minimales fixées ci-dessus.

Le dispositif d'Attribution Conditionnelle d'Actions est conforme au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF et notamment :

- les éventuelles attributions aux dirigeants mandataires sociaux seront décidées par le Conseil d'Administration après évaluation de leur performance ;
- l'acquisition définitive de tout ou partie des actions sera liée à des conditions de performance à satisfaire fixées par le Conseil ;
- les dirigeants mandataires sociaux seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions 50 % des actions qui leur seront définitivement attribuées au terme de la période d'acquisition ;
- un dirigeant mandataire social ne pourra se voir attribuer des actions au moment de son départ.

Il est précisé que la 15e résolution approuvée par l'Assemblée Générale Mixte du 17 avril 2018, donnant au Conseil d'Administration l'autorisation de procéder à des attributions gratuites d'actions de la Société, existantes et/ou à émettre, au bénéfice des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères qui lui sont liées dans les conditions visées à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, est entrée en vigueur le 21 juin 2018, soit à compter de l'expiration de l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 20 avril 2016. Le Conseil d'Administration n'a pas fait usage de cette autorisation en 2018.

### 6.4.3.2. Attributions Conditionnelles d'Actions dans le cadre de l'autorisation du 20 avril 2016 (Plan d'ACAs du 17 avril 2018)

Le Conseil d'Administration du 17 avril 2018, sur la base des propositions de la Direction Générale examinées par le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de l'attribution conditionnelle d'actions dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 20 avril 2016.

Le capital social au jour du 17 avril 2018 était de 560 805 934 actions, et compte tenu de l'utilisation faite de la résolution en 2016 et 2017, 1 552 735 actions pouvaient être attribuées.

Le Conseil d'Administration a utilisé cette autorisation lors de sa séance du 17 avril 2018 en octroyant 931 000 actions à 2 141 bénéficiaires.

Il s'agit d'une attribution gratuite d'actions à émettre.

L'acquisition des actions est assortie d'une double condition :

- de présence : les actions attribuées ne seront définitivement acquises qu'après une période de 4 ans au terme de laquelle le bénéficiaire doit être resté salarié du Groupe (sauf exceptions légales ou prévues par le règlement du Plan) ;
- de performance :
  - l'acquisition de tout ou partie de 50 % des actions attribuées dépendra de la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable des exercices 2019, 2020 et 2021 par rapport à celle d'un panel des plus grands concurrents directs de L'Oréal composé des sociétés Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty ;
  - l'acquisition de tout ou partie de 50 % des actions attribuées dépendra de l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe, sur la même période.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2019, 2020 et 2021.

Au titre du critère lié au chiffre d'affaires, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, L'Oréal doit surperformer la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents. En deçà de ce niveau, l'acquisition est dégressive. Le Conseil définit un seuil, non rendu public pour des raisons de confidentialité, en deçà duquel aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Au titre du critère lié au résultat d'exploitation, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, un niveau de croissance défini par le Conseil, mais non rendu public pour des raisons de confidentialité, doit être atteint ou dépassé. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si le résultat d'exploitation ne progresse pas en valeur absolue sur la période, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations est chargé de communiquer au Conseil d'Administration le niveau des indicateurs constaté relatif aux années retenues pour le calcul des conditions de performance. Le Conseil d'Administration constate, le moment venu, le niveau de performance atteint dont dépend le nombre d'actions définitivement acquises.

Les chiffres constatés année après année pour déterminer les niveaux de performance atteints font l'objet d'une publication aux paragraphes 6.4.3.5 et 6.4.3.6.

L'acquisition des 200 premières ACAs n'est pas soumise à l'atteinte des conditions de performance hormis pour les membres du Comité Exécutif, y compris le Président-Directeur Général.

### 6.4.3.3. Actions attribuées aux dix salariés non-mandataires sociaux dont le nombre d'actions est le plus élevé

Le nombre total des actions attribuées, en 2018, aux dix salariés non-mandataires sociaux ayant reçu le nombre le plus élevé d'actions s'élève à 141 000 actions.

### 6.4.3.4. Attributions Conditionnelles d'Actions en cours au 31 décembre 2018

| Date d'autorisation par l'AGE | 22.04.2015 | 20.04.2016 | 20.04.2016 | 20.04.2016 |
|---|---|---|---|---|
| Date d'attribution par le Conseil d'Administration | 22.04.2015 | 20.04.2016 | 20.04.2017 | 17.04.2018 |
| Nombre total d'actions conditionnelles attribuées | 860 150 | 906 100 | 906 000 | 931 000 |
| *Dont dix premiers attributaires salariés non-mandataires sociaux* [1] | *126 100* | *128 600* | *137 600* | *141 000* |
| Nombre de bénéficiaires | 1 943 | 2 079 | 2 038 | 2 141 |
| Conditions de performance | • 50 % croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents [2]<br>• 50 % évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe L'Oréal | | | |
| Date d'attribution définitive pour les résidents fiscaux français à la date d'attribution | 22.04.2019 | 20.04.2020 | 20.04.2021 | 17.04.2022 |
| Date d'attribution définitive pour les résidents fiscaux hors France à la date d'attribution | 22.04.2019 | 20.04.2020 | 20.04.2021 | 17.04.2022 |
| Fin de la période de conservation pour les résidents fiscaux français à la date d'attribution | 22.04.2021 | N/A | N/A | N/A |

*(1) Salariés non-mandataires sociaux de L'Oréal ou salariés des sociétés comprises dans le périmètre d'attribution des actions.*
*(2) Le panel se compose des sociétés suivantes : Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty.*

### 6.4.3.5. Actions définitivement acquises dans le cadre du Plan d'ACAs du 22 avril 2015

Le Conseil d'Administration du 7 février 2019 a constaté la réalisation à 82,6% des conditions de performance sur les trois années prises en compte par le Plan d'ACAs du 22 avril 2015, à savoir les années 2016, 2017 et 2018. En conséquence, les bénéficiaires remplissant le 23 avril 2019 les conditions du Plan, et en particulier la condition de présence, recevront 82,6 % des actions qui leur ont été attribuées au-delà d'un talon de 200 actions. En effet, l'acquisition des 200 premières actions attribuées n'est pas soumise à l'atteinte des conditions de performance hormis pour les membres du Comité Exécutif, y compris le Président-Directeur Général.

Pour rappel, 32 000 actions ont été attribuées au dirigeant mandataire social au titre du Plan du 22 avril 2015. Après application des conditions de performance, 26 432 actions seront définitivement acquises par M. Jean-Paul Agon.

**TABLEAU DE SUIVI DES CONDITIONS DE PERFORMANCE DU PLAN D'ACAS DU 22 AVRIL 2015**

| Plan d'ACAs du 22 avril 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Moyenne arithmétique des performances des exercices 2016, 2017 et 2018 |
|---|---|---|---|---|
| 50 % croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents* | **+ 1,8 point**<br>(+ 4,9 % / + 3,1 %) | **+ 0,4 point**<br>(+ 4,8 % / + 4,4 %) | **+ 1,2 point**<br>(+ 7,1 % / + 5,9 %) | + 1,1 point |
| 50 % évolution du résultat d'exploitation du Groupe | **+ 3,47 %**<br>(4 387,7 / 4 539,9) | **+ 3,00 %**<br>(4 539,9 / 4 676,3) | **+ 5,25 %**<br>(4 676,3 / 4 922,0) | + 3,91 % |

* *Panel de concurrents : Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty.*

#### 6.4.3.6. Tableau de suivi des conditions de performance des plans d'ACAs en cours

| Plan d'ACAs du 20 avril 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|---|---|---|
| 50 % croissance du chiffre d'affaires comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents* | **+ 0,4 point** (+ 4,8 % / + 4,4 %) | **+ 1,2 point** (+ 7,1 % / + 5,9 %) | à venir |
| 50 % évolution du résultat d'exploitation du Groupe | **+ 3,00 %** (4 539,9 / 4 676,3) | **+ 5,25 %** (4 676,3 / 4 922,0) | à venir |

* *Panel de concurrents : Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty.*

| Plan d'ACAs du 20 avril 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|
| 50 % croissance du chiffre d'affaires comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents * | **+ 1,2 point** (+ 7,1 % / + 5,9 %) | à venir | à venir |
| 50 % évolution du résultat d'exploitation du Groupe | **+ 5,25 %** (4 676,3 / 4 922,0) | à venir | à venir |

* *Panel de concurrents : Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty.*

| Plan d'ACAs du 17 avril 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|---|---|---|
| 50 % croissance du chiffre d'affaires comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents * | à venir | à venir | à venir |
| 50 % évolution du résultat d'exploitation du Groupe | à venir | à venir | à venir |

* *Panel de concurrents : Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty.*

6

# 6.5. L'ACTION L'ORÉAL / LE MARCHÉ DU TITRE

## 6.5.1. L'ACTION L'ORÉAL

### 6.5.1.1. Fiche signalétique de l'action L'Oréal

Code Isin : FR0000120321.

Codes primes de fidélité :

- Actions bénéficiant déjà du dividende majoré : FR0011149590.
- Dividende + 10 % en 2019 : FR0013217056.
- Dividende + 10 % en 2020 : FR0013295268.
- Dividende + 10 % en 2021 : FR0013374436.

Quotité : 1 action.

Valeur nominale : 0,2 euro.

Négociation au comptant sur Euronext Paris.

Valeur éligible au service à règlement différé (SRD).

Des *American Depositary Receipts* (non sponsorisés) circulent librement aux États-Unis à l'initiative de quelques banques opérant aux États-Unis.

### 6.5.1.2. Données boursières

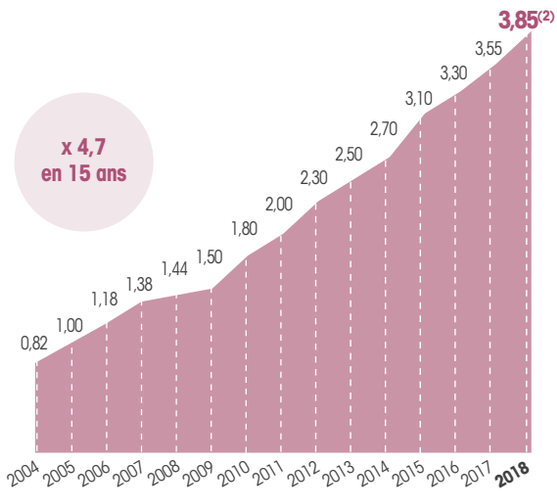
| Cours au 31 décembre 2018 | 201,20 EUROS |
|---|---|
| Moyenne des derniers cours des 30 dernières séances de Bourse de l'année 2018 | 205,13 euros |
| Cours le plus bas | 170,30 euros le 06.02.2018 |
| Cours le plus haut | 214,90 euros le 08.08.2018 |
| **Progression annuelle au 31 décembre 2018** | |
| • L'Oréal | + 8,79 % |
| • CAC 40 | - 10,95 % |
| • Euronext 100 | - 11,24 % |
| • DJ Euro Stoxx 50 | - 14,34 % |
| • Stoxx Europe 600 Personal and Household Goods | - 15,74 % |
| Capitalisation boursière au 31 décembre 2018 | 112,75 milliards d'euros (1) |
| **Au 31 décembre 2018, le poids de l'action L'Oréal est de :** | |
| • dans le CAC 40 | 4,83 % |
| • dans Euronext 100 (2) | 4,71 % |
| • dans le DJ Euro Stoxx 50 | 2,28 % |
| • dans le Stoxx Europe 600 Personal and Household Goods | 8,34 % |

*(1) Sur le nombre d'actions au 31 décembre 2018 soit 560 396 652 actions.*
*(2) Sur la base du nombre total d'actions pour l'indice Euronext 100.*

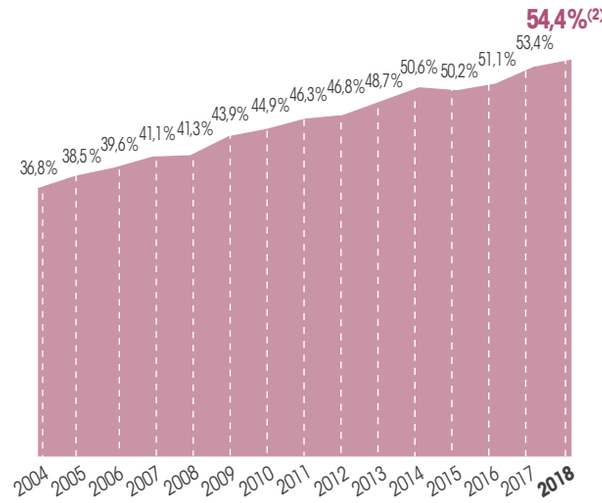
### 6.5.1.3. Une distribution régulière et dynamique du dividende

- Résultat net par action : 7,08 euros [1]
- Dividende par action : 3,85 euros [2]

**AUGMENTATION RÉGULIÈRE DU DIVIDENDE PAR ACTION (EN EUROS)**




**PART DE BÉNÉFICE CONSACRÉE AUX DIVIDENDES[3] (EN %) : 54,4 %[4]**




## 6.5.2. MARCHÉ DU TITRE

### 6.5.2.1. Volumes des transactions et évolution du cours de l'action de la Société

Selon les données Euronext, seule place de négociation pour laquelle des statistiques rétrospectives fiables ont pu être collectées.

| | Cours *(en euros)* | | | Moyenne quotidienne des transactions *(en millions d'euros)* |
|---|---|---|---|---|
| Date | Plus haut | Plus bas | Moyen | |
| **2016** | | | | |
| Janvier | 157,55 | 142,65 | 150,16 | 121,95 |
| Février | 160,40 | 146,20 | 153,80 | 138,04 |
| Mars | 162,20 | 151,20 | 156,48 | 128,73 |
| Avril | 169,45 | 151,30 | 159,81 | 105,04 |
| Mai | 169,00 | 155,65 | 161,00 | 78,92 |
| Juin | 172,70 | 155,20 | 165,88 | 123,30 |
| Juillet | 177,90 | 166,10 | 173,60 | 88,40 |
| Août | 177,25 | 167,70 | 172,03 | 65,06 |
| Septembre | 175,55 | 163,95 | 168,46 | 84,69 |
| Octobre | 170,65 | 160,70 | 165,99 | 84,54 |
| Novembre | 170,00 | 156,50 | 160,72 | 104,85 |
| Décembre | 173,40 | 156,85 | 167,40 | 95,03 |

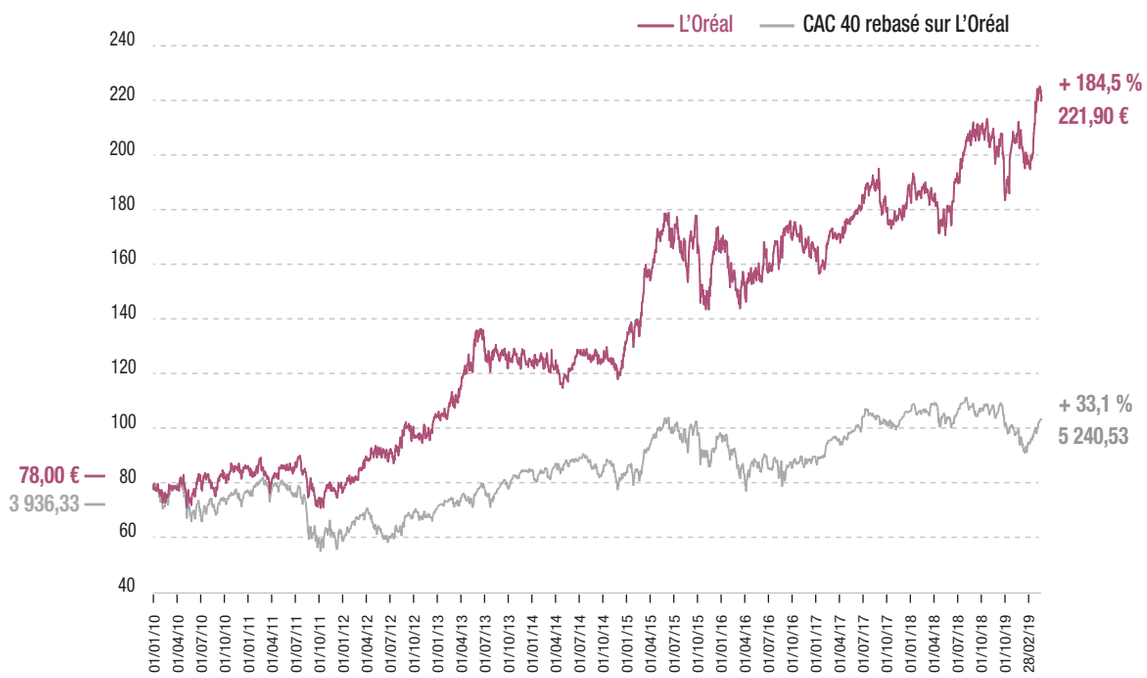
| | Cours *(en euros)* | | | Moyenne quotidienne des transactions *(en millions d'euros)* |
|---|---|---|---|---|
| Date | Plus haut | Plus bas | Moyen | |
| **2017** | | | | |
| Janvier | 174,00 | 168,35 | 170,75 | 91,80 |
| Février | 177,25 | 167,75 | 173,18 | 119,22 |
| Mars | 180,15 | 173,90 | 177,50 | 101,06 |
| Avril | 186,40 | 177,80 | 181,77 | 120,89 |
| Mai | 191,80 | 182,80 | 188,28 | 103,44 |
| Juin | 197,15 | 182,20 | 189,53 | 117,68 |
| Juillet | 186,25 | 174,10 | 181,12 | 105,00 |
| Août | 180,40 | 172,55 | 176,19 | 87,75 |
| Septembre | 188,50 | 175,35 | 178,90 | 105,41 |
| Octobre | 191,55 | 179,20 | 185,79 | 88,67 |
| Novembre | 194,95 | 182,95 | 187,68 | 96,60 |
| Décembre | 190,80 | 184,05 | 187,61 | 96,78 |

*(1) Résultat net hors éléments non récurrents, dilué, part du groupe, par action.*
*(2) Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 18 avril 2019.*
*(3) Taux de distribution calculé par Rapport au résultat net hors éléments non récurrents, dilué, des activités poursuivies, part du groupe,par action.*
*(4) Sur la base du dividende proposé à l'Assemblée Générale du 18 avril 2019.*

| Date | Cours (en euros) Plus haut | Plus bas | Moyen | Moyenne quotidienne des transactions (en millions d'euros) |
|---|---|---|---|---|
| **2018** | | | | |
| Janvier | 188,85 | 180,90 | 184,42 | 90,16 |
| Février | 184,30 | 170,30 | 176,18 | 131,85 |
| Mars | 184,50 | 170,50 | 178,41 | 111,64 |
| Avril | 199,30 | 182,05 | 191,29 | 132,12 |
| Mai | 210,20 | 194,15 | 202,98 | 116,45 |
| Juin | 214,40 | 202,00 | 208,10 | 118,05 |
| Juillet | 213,20 | 200,80 | 209,11 | 113.29 |
| Août | 214,90 | 200,70 | 208,11 | 87,20 |
| Septembre | 209,50 | 197,25 | 202,82 | 100,80 |
| Octobre | 208,60 | 182,00 | 193,44 | 120,42 |
| Novembre | 210,50 | 197,90 | 205,46 | 105,38 |
| Décembre | 214,30 | 193,20 | 204,29 | 119,22 |

| Date | Cours (en euros) Plus haut | Plus bas | Moyen | Moyenne quotidienne des transactions (en millions d'euros) |
|---|---|---|---|---|
| **2019** | | | | |
| Janvier | 210,10 | 194,55 | 199,24 | 92,35 |
| Février | 226,70 | 209,60 | 220,98 | 113,99 |

**ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION L'ORÉAL PAR RAPPORT À L'INDICE CAC 40 DU 1ER JANVIER 2010 AU 28 FÉVRIER 2019**




## 6.5.2.2. Rentabilité totale pour l'actionnaire

Parmi les différents indicateurs économiques et financiers de mesure de la création de valeur, L'Oréal a retenu la « rentabilité totale pour l'actionnaire » (souvent intitulée *Total Shareholder Return* : TSR). Cet indicateur constitue, en effet, une mesure synthétique qui intègre à la fois la valorisation du titre et les revenus perçus sous forme de dividendes (hors avoirs fiscaux avant le 1er janvier 2005).

### 6.5.2.2.1. Évolution sur 5 ans d'un portefeuille d'environ 15 000 euros investis en actions L'Oréal avec réinvestissement des dividendes

| Date d'opération | Nature de l'opération | Investissements *(en euros)* | Revenus *(en euros)* | Nombre d'actions après l'opération |
|---|---|---|---|---|
| 31.12.2013 | Achat de 117 actions à 127,70 € | 14 940,90 | | 117 |
| 05.05.2014 | Dividende : 2,50 € par action | | 292,50 | 117 |
| | Ré-investissement : achat de 3 actions à 123,90 € | 371,70 | | 120 |
| 07.05.2015 | Dividende : 2,70 € par action | | 324,00 | 120 |
| | Ré-investissement : achat de 2 actions à 168,60 € | 337,20 | | 122 |
| 03.05.2016 | Dividende : 3,10 € par action | | 378,20 | 122 |
| | Ré-investissement : achat de 3 actions à 157,80 € | 473,40 | | 125 |
| 03.05.2017 | Dividende : 3,30 € par action | | 412,50 | 125 |
| | Ré-investissement : achat de 3 actions à 184,55 € | 553,65 | | 128 |
| 27.04.2018 | Dividende : 3,55 € par action | | 454,40 | 128 |
| | Ré-investissement : achat de 3 actions à 196,90 € | 590,70 | | 131 |
| **TOTAL** | | **17 267,55** | **1 861,60** | |
| **MONTANT NET TOTAL INVESTI** | | **15 405,95** | | |

Valeur du portefeuille au 31 décembre 2018 (131 titres à 201,20 euros, cours au 31 décembre 2018) : 26 357,20 euros.

Le capital initial a donc été multiplié par 1,8 en 5 ans (inflation cumulée sur 5 ans = 3,35 % - Source INSEE) et le capital final représente 1,7 fois le montant net total investi.

Le taux de rendement actuariel de l'investissement ressort à 11,51 % par an (en supposant la revente des titres au cours du 31 décembre 2018, hors impôt sur la plus-value de cession)

NOTA : Il n'est pas tenu compte de l'éventuel impôt sur le revenu payé par l'investisseur au titre des dividendes successifs.

### 6.5.2.2.2. Évolution sur 10 ans d'un portefeuille d'environ 15 000 euros investis en actions L'Oréal avec réinvestissement des dividendes

| Date d'opération | Nature de l'opération | Investissements *(en euros)* | Revenus *(en euros)* | Nombre d'actions après l'opération |
|---|---|---|---|---|
| 31.12.2008 | Achat de 241 actions à 62,30 € | 15 014,30 | | 241 |
| 24.04.2009 | Dividende : 1,44 € par action | | 347,04 | 241 |
| | Ré-investissement : achat de 7 actions à 52,02 € | 364,14 | | 248 |
| 05.05.2010 | Dividende : 1,50 € par action | | 372,00 | 248 |
| | Ré-investissement : achat de 5 actions à 76,77 € | 383,85 | | 253 |
| 04.05.2011 | Dividende : 1,80 € par action | | 455,40 | 253 |
| | Ré-investissement : achat de 6 actions à 85,79 € | 514,74 | | 259 |
| 03.05.2012 | Dividende : 2,00 € par action | | 518,00 | 259 |
| | Ré-investissement : achat de 6 actions à 92,84 € | 557,04 | | 265 |
| 10.05.2013 | Dividende : 2,30 € par action | | 609,50 | 265 |
| | Ré-investissement : achat de 5 actions à 134,05 € | 670,25 | | 270 |
| 05.05.2014 | Dividende : 2,50 € par action | | 675,00 | 270 |
| | Ré-investissement : achat de 6 actions à 123,90 € | 743,40 | | 276 |
| 07.05.2015 | Dividende : 2,70 € par action | | 745,20 | 276 |
| | Ré-investissement : achat de 5 actions à 168,60 € | 843,00 | | 281 |
| 03.05.2016 | Dividende : 3,10 € par action | | 871,10 | 281 |
| | Ré-investissement : achat de 6 actions à 157,80 € | 946,80 | | 287 |
| 03.05.2017 | Dividende : 3,30 € par action | | 947,10 | 287 |
| | Ré-investissement : achat de 6 actions à 184,55 € | 1 107,30 | | 293 |
| 27.04.2018 | Dividende : 3,55 € par action | | 1 040,15 | 293 |
| | Ré-investissement : achat de 6 actions à 196,90 € | 1 181,40 | | 299 |
| **TOTAL** | | **22 326,22** | **6 580,49** | |
| **MONTANT NET TOTAL INVESTI** | | **15 745,73** | | |

Valeur du portefeuille au 31/12/2018 (299 titres à 201,20 euros, cours au 31/12/2018) : 60 158,80 euros

Le capital initial a donc été multiplié par 4 en 10 ans (inflation cumulée sur 10 ans = 9,23 % – Source INSEE) et le capital final représente 3,82 fois le montant net total investi.

Le taux de rendement actuariel de l'investissement ressort à 14,65 % par an (en supposant la revente des titres au cours du 31 décembre 2018, hors impôt sur la plus-value de cession)

NOTA : Il n'est pas tenu compte de l'éventuel impôt sur le revenu payé par l'investisseur au titre des dividendes successifs.

### 6.5.2.2.3. Évolution sur 20 ans d'un portefeuille d'environ 15 000 euros investis en actions L'Oréal avec réinvestissement des dividendes et rompus de droits d'attribution

| Date d'opération | Nature de l'opération | Investissements *(en euros)* | Revenus *(en euros)* | Nombre d'actions après l'opération |
|---|---|---|---|---|
| 31.12.1998 | Achat de 24 actions à 615,89 € | 14 781,36 | | 24 |
| 15.06.1999 | Dividende : 2,82 € par action | | 67,69 | 24 |
| | Ré-investissement : achat de 1 action à 586,50 € | 586,50 | | 25 |
| 15.06.2000 | Dividende : 3,40 € par action | | 85,00 | 25 |
| | Ré-investissement : achat de 1 action à 825,00 € | 825,00 | | 26 |
| 03.07.2000 | Division du nominal par dix (échange 10 pour 1) | | | 260 |
| 08.06.2001 | Dividende : 0,44 € par action | | 114,40 | 260 |
| | Ré-investissement : achat de 2 actions à 78,15 € | 156,30 | | 262 |
| 04.06.2002 | Dividende : 0,54 € par action | | 141,48 | 262 |
| | Ré-investissement : achat de 2 actions à 74,95 € | 149,90 | | 264 |
| 27.05.2003 | Dividende : 0,64 € par action | | 168,96 | 264 |
| | Ré-investissement : achat de 3 actions à 61,10 € | 183,30 | | 267 |
| 14.05.2004 | Dividende : 0,73 € par action | | 194,91 | 267 |
| | Ré-investissement : achat de 4 actions à 63,65 € | 254,60 | | 271 |
| 11.05.2005 | Dividende : 0,82 € par action | | 222,22 | 271 |
| | Ré-investissement : achat de 4 actions à 56,50 € | 226,00 | | 275 |
| 10.05.2006 | Dividende : 1,00 € par action | | 275,00 | 275 |
| | Ré-investissement : achat de 4 actions à 72,65 € | 290,60 | | 279 |
| 03.05.2007 | Dividende : 1,18 € par action | | 329,22 | 279 |
| | Ré-investissement : achat de 4 actions à 86,67 € | 346,68 | | 283 |
| 30.04.2008 | Dividende : 1,38 € par action | | 390,54 | 283 |
| | Ré-investissement : achat de 6 actions à 76,21 € | 457,26 | | 289 |
| 24.04.2009 | Dividende : 1,44 € par action | | 416,16 | 289 |
| | Ré-investissement : achat de 9 actions à 52,02 € | 468,14 | | 298 |
| 05.05.2010 | Dividende : 1,50 € par action | | 447,00 | 298 |
| | Ré-investissement : achat de 6 actions à 76,77 € | 460,62 | | 304 |
| 04.05.2011 | Dividende : 1,80 € par action | | 547,20 | 304 |
| | Ré-investissement : achat de 7 actions à 85,79 € | 600,53 | | 311 |
| 03.05.2012 | Dividende : 2,00 € par action | | 622,00 | 311 |
| | Ré-investissement : achat de 7 actions à 92,84 € | 649,88 | | 318 |
| 10.05.2013 | Dividende : 2,30 € par action | | 731,40 | 318 |
| | Ré-investissement : achat de 6 actions à 134,05 € | 804,30 | | 324 |
| 05.05.2014 | Dividende : 2,50 € par action | | 810,00 | 324 |
| | Ré-investissement : achat de 7 actions à 123,90 € | 867,30 | | 331 |
| 07.05.2015 | Dividende : 2,70 € par action | | 893,70 | 331 |
| | Ré-investissement : achat de 6 actions à 168,60 € | 1 011,60 | | 337 |
| 03.05.2016 | Dividende : 3,10 € par action | | 1 044,70 | 337 |
| | Ré-investissement : achat de 7 actions à 157,80 € | 1 104,60 | | 344 |
| 03.05.2017 | Dividende : 3,30 € par action | | 1 135,20 | 344 |
| | Ré-investissement : achat de 7 actions à 184,55 € | 1 291,85 | | 351 |
| 27.04.2018 | Dividende : 3,55 € par action | | 1 246,05 | 351 |
| | Ré-investissement : achat de 7 actions à 196,90 € | 1 378,30 | | 358 |
| **TOTAL** | | **26 894,66** | **9 882,83** | |
| **MONTANT NET TOTAL INVESTI** | | **17 011,83** | | |

Valeur du portefeuille au 31/12/2018 (358 titres à 201,20 euros, cours au 31/12/2018) : 72 029,60 euros

Le capital initial a donc été multiplié par 4,87 en 20 ans (inflation cumulée sur 20 ans = 27,9 % – Source INSEE) et le capital final représente 4,23 fois le montant net total investi.

Le taux de rendement actuariel de l'investissement ressort à 7,70 % par an (en supposant la revente des titres au cours du 31 décembre 2018 et hors impôt sur la plus-value de cession).

NOTA : Il n'est pas tenu compte de l'éventuel impôt sur le revenu payé par l'investisseur au titre des dividendes successifs.

## 6.5.2.3. Dividendes

Le délai de prescription des dividendes est de 5 ans. Les dividendes dont le paiement n'a pas été demandé sont reversés à la Caisse des Dépôts et Consignations.

# 6.6. POLITIQUE D'INFORMATION

L'Oréal s'attache à faire progresser la qualité de l'information financière et veille à maintenir un dialogue régulier avec ses actionnaires et avec les investisseurs français et internationaux. Au-delà des obligations légales, c'est une palette complète d'outils : supports traditionnels et digitaux, événements et réunions, conférences d'investisseurs et *roadshows* qui sont offerts à tous les interlocuteurs pour mieux appréhender le modèle économique de L'Oréal et le potentiel du marché de la beauté.

## 6.6.1. DES OUTILS DE COMMUNICATION COMPLÉMENTAIRES

Attachée à la transparence et à l'accessibilité de l'information, la Direction de la Communication Financière de L'Oréal a partagé en 2018 avec l'ensemble de la communauté financière une information riche et complète *via* des outils de communication qui accordent une grande place au digital.

L'Oréal met à disposition deux publications annuelles exhaustives et complémentaires, le Rapport Annuel – découvrir l'intégralité en ligne sur www.loreal-finance.com/fr/Rapport-Annuel-2018 - et le Document de Référence.

Le site www.loreal-finance.com rassemble l'ensemble de l'information financière et extra-financière. Il évolue régulièrement dans son contenu et son ergonomie pour un accès toujours plus facile et rapide à l'information.

L'application mobile L'Oréal Finance, disponible sur l'App Store et Google Play, permet de garder l'actualité L'Oréal Finance à portée de main. Téléchargée près de 50 000 fois, elle est très appréciée des professionnels et des actionnaires individuels.

La Lettre Aux Actionnaires et les *e-newsletters* permettent de tenir informés régulièrement les actionnaires et les abonnés lors de chacun des grands événements de la vie du Groupe.

Réédité en 2018, le Guide « Entrez dans l'aventure L'Oréal » présente le *business model* de L'Oréal et explique les avantages du nominatif pour répondre aux interrogations des actionnaires sur ce mode de détention.

## 6.6.2. DE TRÈS NOMBREUSES RENCONTRES POUR UN DIALOGUE RÉGULIER ET APPROFONDI

- Chaque année, la Direction de la Communication Financière organise une réunion d'information financière et des conférences téléphoniques destinées aux analystes et investisseurs institutionnels, et auxquelles les journalistes qui suivent l'industrie cosmétique sont conviés. Les présentations des résultats financiers du Groupe et de l'activité des Divisions sont retransmises en direct sur le site financier www.loreal-finance.com. Toutes les informations présentées sont mises à disposition sur ce site, le jour même de leur publication, à l'occasion des résultats annuels et des résultats semestriels, ainsi que lors des conférences d'investisseurs ou *Capital Market Days*.
- De nombreuses réunions d'actionnaires, organisées sous différentes formes dans plusieurs capitales régionales ainsi qu'en région parisienne, en collaboration avec la Fédération des Investisseurs Individuels et des Clubs d'investissement (F2iC), le Cercle de Liaison des Informateurs Financiers en France (CLIFF), des associations d'actionnaires et des journaux financiers, ont réuni près de 2 000 participants. En 2018, la Direction des Relations Actionnaires Individuels a organisé avec succès différentes visites de sites (usine et laboratoires du Groupe) et des réunions d'actionnaires.
- La participation au Salon Actionaria pour la quinzième année consécutive a été l'occasion de réunir plus de 400 personnes qui ont assisté à une présentation de M. Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général de L'Oréal. De nombreux actionnaires ont pu également rencontrer directement des représentants du Groupe sur le stand L'Oréal et se renseigner sur les modalités d'inscription de leurs titres au nominatif.

L'ensemble de ces manifestations a permis à l'équipe de la Direction des Relations Actionnaires Individuels d'aller à la rencontre de près de 4 000 actionnaires individuels en 2018.

- Témoignage de la fidélité des actionnaires qui accompagnent le développement du Groupe sur le long terme, l'inscription au nominatif intéresse un nombre toujours plus grand d'entre eux. Grâce au dividende majoré et aux nombreux avantages liés à ce mode de détention, le nominatif offre aux actionnaires du Groupe le moyen de se faire connaître, d'avoir un accès systématique et régulier à l'information, et de participer ainsi au développement de l'entreprise.
- Véritable organe de concertation et de dialogue avec les actionnaires individuels, le Comité Consultatif des Actionnaires Individuels regroupe 12 actionnaires nommés pour trois ans. Représentatifs de l'actionnariat individuel de L'Oréal, ils participent activement, par leur réflexion et leurs travaux, au développement et à l'enrichissement de la communication financière du Groupe sur des thèmes tels que : l'Assemblée Générale et la communication digitale. En 2018, le Comité Consultatif s'est réuni quatre fois.
- La Direction des Relations Investisseurs (DRI) organise tout au long de l'année de très nombreuses rencontres avec les investisseurs institutionnels des principales places financières mondiales. Comme chaque année, la DRI a convié des analystes et investisseurs aux *Capital Market Days* consacrés cette année au marché chinois. Au total, en 2018, ce sont plus de 600 investisseurs qui ont été ainsi rencontrés.
- Enfin, un numéro vert pour la France (0 800 66 66 66) et l'étranger (+ 33 1 40 14 80 50) est à la disposition des actionnaires de L'Oréal. Un serveur vocal interactif permet, 24 heures sur 24, d'accéder aux informations sur le cours de Bourse, le calendrier de l'actionnaire ou un résumé du dernier communiqué. Le service actionnaires est également disponible à ce numéro pendant les horaires d'ouverture (8 h 45 - 18 h 00 heures de Paris).

## 6.6.3. AGENDA FINANCIER 2019

| | |
|---|---|
| 07.02.2019 | Résultats annuels 2018 |
| 16.04.2019 | Chiffre d'affaires 1er trimestre 2019 |
| 18.04.2019 | Assemblée Générale Mixte |
| Juillet 2019 * | Chiffre d'affaires et résultats 1er semestre 2019 |
| Octobre 2019 * | Chiffre d'affaires 9 mois 2019 |

* *La date précise sera indiquée sur le site Internet www.loreal-finance.com.*

## 6.6.4. COMMUNIQUÉS FINANCIERS PUBLIÉS EN 2018

| | |
|---|---|
| 08.02.2018 | Résultats annuels 2017. |
| 13.03.2018 | Assemblée Générale Mixte du 17 avril 2018/Document de Référence 2017 |
| 16.03.2018 | L'Oréal acquiert ModiFace et poursuit son avancée dans la *beauty tech* |
| 22.03.2018 | L'Oréal et Armani renouvellent leur partenariat dans le domaine de la beauté |
| 12.04.2018 | Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2018 |
| 17.04.2018 | Assemblée Générale Mixte et Conseil d'Administration du 17 avril 2018 |
| 02.05.2018 | L'Oréal fait l'acquisition de la marque coréenne Stylenanda |
| 15.05.2018 | Lancement d'une opération d'actionnariat salarié |
| 25.05.2018 | L'Oréal acquiert Pulp Riot la nouvelle marque américaine de coloration professionnelle |
| 28.05.2018 | L'Oréal et Valentino signent un contrat de licence mondial pour les parfums et produits de beauté de luxe |
| 26.07.2018 | Résultats semestriels 2018 |
| 01.08.2018 | L'Oréal acquiert Logocos Naturkosmetik AG, société allemande de cosmétiques naturels |
| 01.08.2018 | L'Oréal annonce le projet d'acquisition de la Société des Thermes de La Roche-Posay |
| 17.10.2018 | L'Oréal finalise l'acquisition deLogocos Naturkosmetik AG |
| 30.10.2018 | Chiffre d'affaires au 30 septembre 2018 |
| 19.11.2018 | Changements importants au sein du Comité exécutif de l'Oréal |
| 05.12.2018 | L'Oréal crée BOLD son fonds de capital-investissement pour soutenir des start-up innovantes |

# 7

# Assemblée Générale


**7.1.** Projet de résolutions et Rapport du Conseil d'Administration (exposé des motifs) à l'Assemblée Générale Mixte du 18 avril 2019 (arrêté à la date du 7 février 2019) **362**

**7.1.1.** Partie ordinaire 363

**7.1.2.** Partie extraordinaire 371

**7.2.** Rapports des Commissaires aux Comptes **377**

**7.2.1.** Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise 377

**7.2.2.** Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservé, au profit de catégories de bénéficiaires constituées de salariés de filiales étrangères, dans le cadre d'une opération d'actionnariat des salariés 378

Ce chapitre présente le projet de résolutions qui sera soumis à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de L'Oréal, le Rapport du Conseil d'Administration (« exposé des motifs ») sur ces résolutions et les Rapports des Commissaires aux Comptes auxquels se réfèrent certaines de ces résolutions.
Cette Assemblée se tiendra le 18 avril 2019 au Palais des Congrès, à Paris.

# 7.1. PROJET DE RÉSOLUTIONS ET RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (EXPOSÉ DES MOTIFS) À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 18 AVRIL 2019 (ARRÊTÉ À LA DATE DU 7 FÉVRIER 2019)

## ORDRE DU JOUR

### À CARACTÈRE ORDINAIRE

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2018
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2018
3. Affectation du bénéfice de l'exercice 2018 et fixation du dividende
4. Nomination de Mme Fabienne Dulac en qualité d'administrateur
5. Renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Sophie Bellon
6. Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux dirigeants mandataires sociaux
7. Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Jean-Paul Agon en raison de son mandat de Président-Directeur Général
8. Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions

### À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

9. Délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires
10. Délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue d'augmenter le capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres
11. Délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue d'augmenter le capital pour rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces
12. Délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue de permettre la réalisation d'une augmentation de capital réservée aux salariés, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires
13. Délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue de permettre la réalisation d'une augmentation de capital réservée au profit de catégories de bénéficiaires constituées de salariés de filiales étrangères, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, dans le cadre d'une opération d'actionnariat des salariés
14. Pouvoirs pour formalités

## 7.1.1. PARTIE ORDINAIRE

### RÉSOLUTIONS 1, 2, 3 : APPROBATION DES COMPTES ANNUELS (SOCIAUX ET CONSOLIDÉS), DE L'EXERCICE 2018, AFFECTATION DU BÉNÉFICE ET FIXATION DU DIVIDENDE

**EXPOSÉ DES MOTIFS**

Au vu des Rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes, l'Assemblée est appelée à approuver :

- les comptes sociaux, avec un compte de résultat qui fait ressortir en 2018 un bénéfice net de 3 594 895 876,41 euros contre 3 051 719 329,20 euros en 2017 ;
- les comptes consolidés de l'exercice 2018.

  Le détail de ces comptes figure dans le Rapport Financier Annuel 2018 et leurs principaux éléments dans le dossier de convocation de cette Assemblée.

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale :

- Un dividende ordinaire par action de 3,85 euros, soit une croissance de son montant de + 8,5 % par rapport au dividende de l'exercice précédent.

  Le taux de distribution du dividende ordinaire (dividende ordinaire versé/résultat net dilué par action hors éléments non récurrents, dilué, part du groupe, des activités poursuivies) serait de 54,4 % en 2018.

  Sur les cinq derniers exercices, ce taux s'élevait à :

| Année | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|---|---|---|---|---|
| Taux de distribution | 48,7 % | 50,6 % | 50,2 % | 51,1 % | 53,4 % |

- Un dividende majoré par action de 4,23 euros, correspondant à une majoration de 10 % du dividende ordinaire. Ce montant est arrondi au centime inférieur, en application de l'article 15 des Statuts de la Société.

  Le dividende majoré sera attribué aux actions inscrites sous la forme nominative depuis le 31 décembre 2016 au plus tard, et qui le resteront sous cette forme et sans interruption jusqu'à la date de mise en paiement du dividende en 2019. Le nombre de titres éligibles à cette majoration de dividende ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social à la date de clôture de l'exercice écoulé.

Si l'Assemblée Générale approuve cette proposition, les dividendes (ordinaire et majoré) seront détachés de l'action le 26 avril 2019 à zéro heure, heure de Paris, et payés le 30 avril 2019.

Le montant du dividende ordinaire et du dividende majoré est éligible à l'abattement prévu par l'article 158-3-2° du Code général des impôts, applicable en cas d'option du bénéficiaire personne physique pour l'imposition de ses revenus de capitaux mobiliers au barème progressif de l'impôt sur le revenu.

#### *Première résolution : approbation des comptes sociaux de l'exercice 2018*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise des Rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes, approuve le Rapport du Conseil d'Administration et les comptes sociaux annuels de l'exercice 2018, tels qu'ils ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces Rapports, faisant ressortir un bénéfice net de 3 594 895 876,41 euros, contre 3 051 719 329,20 euros au titre de l'exercice 2017.

#### *Deuxième résolution : approbation des comptes consolidés de l'exercice 2018*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise des Rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice 2018 ainsi que toutes les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces Rapports.

#### *Troisième résolution : affectation du bénéfice de l'exercice 2018 et fixation du dividende*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, sur la proposition du Conseil d'Administration, décide d'affecter comme suit le bénéfice de l'exercice 2018 s'élevant à 3 594 895 876,41 euros :

Aucune dotation à la réserve légale, celle-ci s'élevant déjà à plus du dixième du capital social

| | |
|---|---|
| Apurement du compte « Report à nouveau » débiteur * | 4 709 896,78 € |
| Montant attribué aux actionnaires à titre de dividende ** (y compris le dividende majoré) | 2 175 947 197,14 € |
| **Solde affecté au compte « Autres réserves »** | **1 414 238 782,49 €** |

* *Application du règlement n° 2015-05 de l'ANC relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture (voir Chapitre 5 comptes sociaux).*
** *En ce compris un premier dividende égal à 5 % des sommes dont les titres sont libérés, soit la totalité du capital.*

Ce montant est calculé sur la base du nombre d'actions composant le capital au 31 décembre 2018 et sera ajusté en fonction :

- du nombre d'actions émises entre le 1er janvier 2019 et la date de paiement de ce dividende suite à des levées d'options de souscription d'actions ou à l'acquisition définitive d'actions nouvelles attribuées gratuitement et ayant droit audit dividende ;
- du nombre définitif d'actions éligibles au dividende majoré compte tenu des cessions ou du transfert dans un compte au porteur entre le 1er janvier 2019 et la date de mise en paiement du dividende.

L'Assemblée fixe en conséquence le dividende ordinaire à 3,85 euros par action, le dividende majoré s'établissant à 4,23 euros par action. Le dividende majoré sera attribué aux actions inscrites sous la forme nominative depuis le 31 décembre 2016 au plus tard, et qui resteront inscrites sous cette forme et sans interruption jusqu'à la date de mise en paiement du dividende, étant précisé que le nombre de titres éligibles à cette majoration de dividendes ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social. Les dividendes (ordinaire et majoré) seront détachés de l'action le 26 avril 2019 à zéro heure (heure de Paris) et payés le 30 avril 2019.

Dans le cas où, lors de la mise en paiement, la Société détiendrait certaines de ses propres actions, le bénéfice distribuable correspondant au dividende non versé en raison de la détention desdites actions serait affecté au compte « Autres réserves ».

Pour les personnes physiques domiciliées en France, le dividende est imposé à l'impôt sur le revenu à un taux forfaitaire mais peut être imposable, sur option de l'actionnaire, au barème progressif. Dans ce dernier cas, le dividende est éligible à l'abattement qui résulte de l'article 158-3-2° du Code général des impôts.

Le tableau ci-dessous récapitule le montant des dividendes distribués, intégralement éligibles à l'abattement prévu à l'article 158-3-2° du Code général des impôts, au titre des trois exercices précédents :

| | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|---|---|---|
| Dividende ordinaire par action | 3,10 € | 3,30 € | 3,55 € |
| Majoration du dividende par action | 0,31 € | 0,33 € | 0,35 € |

## RÉSOLUTIONS 4 & 5 : MANDATS D'ADMINISTRATEURS

**EXPOSÉ DES MOTIFS**

### *1. Composition du Conseil d'Administration de L'Oréal au 31 décembre 2018*

Les administrateurs de L'Oréal sont d'origines diverses. Ils sont complémentaires du fait de leurs différentes expériences professionnelles, de leurs compétences et de leurs nationalités. Ils ont une bonne connaissance de l'entreprise. Les administrateurs sont présents, actifs et impliqués. Ce sont autant d'atouts pour la qualité des délibérations du Conseil dans le cadre des décisions qu'il est amené à prendre.

Les administrateurs sont attentifs et vigilants, et exercent leur totale liberté de jugement. Cette liberté de jugement leur permet notamment de participer en toute indépendance aux décisions ou travaux du Conseil et de ses Comités.

**Jean-Paul Agon,** 62 ans, est entré dans le Groupe L'Oréal en 1978. À la suite d'une carrière internationale comme Directeur Général Produits Grand Public en Grèce, de L'Oréal Paris en France, Directeur International de Biotherm, Directeur Général de L'Oréal Allemagne, Directeur Général de la zone Asie, Président et CEO de L'Oréal USA, Jean-Paul Agon a été nommé Directeur Général Adjoint de L'Oréal en 2005, Directeur Général en avril 2006 puis Président-Directeur Général en 2011. Administrateur de L'Oréal depuis 2006, il est Président du Comité Stratégie et Développement Durable. En outre, Jean-Paul Agon est Président de la Fondation d'Entreprise L'Oréal et administrateur d'Air Liquide.

**Françoise Bettencourt Meyers,** 65 ans, fille de Liliane Bettencourt, elle-même fille du fondateur de L'Oréal, Eugène Schueller, est Présidente de la société holding familiale Téthys depuis le 31 janvier 2012, Présidente du Conseil de Surveillance de la filiale d'investissement Téthys Invest, Présidente de la Fondation Bettencourt Schueller et Présidente d'Honneur de la Fondation Pour l'Audition. Françoise Bettencourt Meyers est administrateur de L'Oréal depuis 1997 et membre du Comité Stratégie et Développement Durable depuis 2012.

**Paul Bulcke,** 64 ans, de nationalité belge et suisse, est Président du Conseil d'Administration de la société Nestlé. Paul Bulcke a été administrateur de L'Oréal de 2012 à juin 2014 et depuis 2017. Paul Bulcke est Vice-Président du Conseil d'Administration, membre du Comité Stratégie et Développement Durable, du Comité des Nominations et de la Gouvernance, et du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations. Il est également administrateur de Roche Holding (Suisse).

**Jean-Pierre Meyers,** 70 ans, est administrateur de L'Oréal depuis 1987, Vice-Président du Conseil d'Administration depuis 1994, membre du Comité Stratégie et Développement Durable, du Comité des Nominations et de la Gouvernance et du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations. Jean-Pierre Meyers est Vice-Président du Conseil de Surveillance et Directeur Général de la société holding familiale Téthys, Président de la filiale d'investissement Téthys Invest, Vice-Président de la

Fondation Bettencourt Schueller et Président de la Fondation Pour l'Audition.

**Ana Sofia Amaral,** 53 ans, de nationalité portugaise, est Directeur Scientifique et des Affaires Réglementaires de L'Oréal Portugal. Ana Sofia Amaral a été désignée par l'Instance Européenne de Dialogue Social de L'Oréal (Comité d'Entreprise Européen) comme administrateur représentant les salariés en 2014, puis son mandat a été renouvelé en 2018 pour une période de 4 ans. Elle est membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

**Sophie Bellon,** 57 ans, est Présidente du Conseil d'Administration de Sodexo. Après une carrière aux États-Unis dans la finance, elle rejoint Sodexo en 1994 où elle occupe différentes responsabilités, notamment la Direction du pôle Entreprises France puis la Direction de la Stratégie Recherche Développement Innovation. Sophie Bellon est administrateur de L'Oréal depuis 2015, Présidente du Comité des Nominations et de la Gouvernance ainsi que du Comité des Rémunérations et des Ressources Humaines et membre du Comité d'Audit.

**Patrice Caine**, 49 ans, est Président-Directeur Général du groupe Thales depuis décembre 2014 après avoir occupé des postes de Direction dans différentes unités (Aéronautique et Navale, Communication, Navigation et Identification, Air Systems, Produits de Radiocommunications, Réseau et Systèmes d'Infrastructure et Systèmes de Protection) de 2002 à 2013. M. Patrice Caine est administrateur de L'Oréal depuis avril 2018 et membre du Comité des Nominations et de la Gouvernance.

**Axel Dumas**, 48 ans, est Gérant d'Hermès International depuis 2013, après avoir exercé différentes fonctions dans cette société. En 2003, M. Axel Dumas rejoint Hermès à la Direction Financière, puis en tant que Directeur Commercial France. En 2006, il est nommé Directeur Général d'Hermès Bijouterie, puis en 2008, Directeur Général d'Hermès Maroquinerie-Sellerie. En mai 2011, M. Axel Dumas est nommé Directeur Général des Opérations d'Hermès International et rejoint le Comité Exécutif du groupe. M. Axel Dumas est administrateur de L'Oréal depuis avril 2018 et membre du Comité d'Audit.

**Belén Garijo,** 58 ans, de nationalité espagnole, est Président-Directeur Général de Merck Healthcare, entité regroupant l'ensemble des activités pharmaceutiques du groupe allemand Merck, et membre du Comité Exécutif de ce groupe. Belén Garijo est administrateur de L'Oréal depuis 2014 et membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations. Elle est également administrateur de BBVA (Espagne).

**Béatrice Guillaume-Grabisch,** 54 ans, est Directrice Générale de Nestlé Allemagne, groupe qu'elle rejoint en 2013 après une carrière dans différents groupes de biens de consommation (Colgate-Palmolive, Beiersdorf, Johnson & Johnson, L'Oréal, Coca-Cola), Béatrice Guillaume-Grabisch est administrateur de L'Oréal depuis 2016 et membre du Comité d'Audit.

**Bernard Kasriel,** 72 ans, ancien Directeur Général de Lafarge, est administrateur de L'Oréal depuis 2004, et membre du Comité Stratégie et Développement Durable.

**Georges Liarokapis,** 56 ans, de nationalité française et grecque, est coordinateur de la Responsabilité Sociétale et Environnementale de L'Oréal pour la zone Europe de l'Ouest. Georges Liarokapis a été désigné par la CFE-CGC comme administrateur représentant les salariés en 2014, puis son mandat a été renouvelé en 2018 pour une période de 4 ans. Il est membre du Comité d'Audit.

**Jean-Victor Meyers,** 32 ans, est membre du Conseil de Surveillance de la société holding familiale Téthys depuis janvier 2011, membre du Conseil de Surveillance de la filiale d'investissement Téthys Invest et Président de la société Exemplaire. Jean-Victor Meyers est administrateur de L'Oréal depuis 2012 et membre du Comité d'Audit.

**Virginie Morgon,** 49 ans, est Présidente du Directoire d'Eurazeo où elle est entrée en 2008, après seize années chez Lazard, et Présidente d'Eurazeo North America Inc. (USA). Elle est également Co-Présidente du Comité de Paris de Human Rights Watch. Virginie Morgon est administrateur de L'Oréal depuis 2013 et Présidente du Comité d'Audit.

**Eileen Naughton,** 61 ans, de nationalité américaine, est *Vice President People Operations* au sein du groupe Google qu'elle a rejoint en 2006 après différentes responsabilités au sein de Time Warner, dont la présidence de Time Group de 2002 à 2005. Elle est administrateur de L'Oréal depuis 2016 et membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

## *2. Résolutions soumises au vote de l'Assemblée Générale du 18 avril 2019*

### 2.1. Nomination en qualité d'administrateur de Mme Fabienne Dulac

Sur recommandation du Comité des Nominations et de la Gouvernance, le Conseil d'Administration soumet au vote de l'Assemblée Générale la nomination en qualité d'administrateur de Mme Fabienne Dulac, Présidente Directrice Générale d'Orange France et Directrice Générale adjointe du Groupe Orange, pour une durée de quatre ans.

Mme Fabienne Dulac, 51 ans, de nationalité française, est titulaire d'un DEA de Sociologie Politique obtenu après un parcours universitaire en Histoire et en Lettres Modernes.

Après une première expérience au Ministère de l'Intérieur, elle rejoint le monde de l'entreprise en 1993 et intègre VTCOM, société de développement de services multimédia en tant que responsable du marketing et de la communication.

Mme Dulac intègre France Télécom en 1997, au sein de la Division Multimédia. Ses responsabilités, en tant que directrice de la communication externe, s'étendent à l'ensemble des activités multimédia de France Télécom ; elle contribue notamment à la création de Wanadoo. Pendant dix ans, elle occupe différentes fonctions dans le marketing, le business développement et la relation client. En 2008, elle est nommée Directrice des activités digitales d'Orange France. En 2011, Mme Dulac devient Directrice Orange Nord de France en charge des Opérations sur le territoire, puis se voit confier en 2013 la Direction de la communication d'Orange France. En 2015, Madame

Dulac prend la Direction d'Orange France et rejoint le Comité Exécutif en tant que CEO d'Orange France.

Mme Dulac est nommée Directrice Générale adjointe du Groupe Orange en mai 2018. Elle est également administrateur d'Orange Bank et de Willa (incubateur au service de l'entrepreneuriat féminin).

Mme Fabienne Dulac apportera au Conseil d'Administration de L'Oréal sa connaissance de l'industrie du numérique, du consommateur et de la relation client, son expertise en Ressources Humaines et son expérience de pilotage d'une organisation en forte transformation. Mme Dulac apportera également sa vision personnelle tirée de sa formation et de son parcours, ainsi que son sens de l'innovation alliés à de grandes qualités humaines.

### 2.2. Renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Sophie Bellon

Le mandat d'administrateur de Mme Sophie Bellon arrivant à échéance en 2019, son renouvellement pour une durée de quatre ans est soumis à l'Assemblée.

Mme Sophie Bellon est administratrice de L'Oréal depuis avril 2015. Elle préside deux Comités : le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, et le Comité des Nominations et de la Gouvernance. Elle est également membre du Comité d'Audit.

Mme Sophie Bellon, 57 ans, est depuis janvier 2016 Présidente du Conseil d'Administration de Sodexo, après avoir occupé pendant plus de 20 ans différentes responsabilités au sein du groupe.

Sodexo, leader mondial des services de qualité de vie, est implanté dans 72 pays et compte 460 000 collaborateurs dans le monde.

Mme Bellon est une administratrice indépendante, très impliquée dans les travaux des Comités, qui apporte au Conseil sa connaissance pluridisciplinaire de l'entreprise, son expertise client, sa maîtrise des sujets de gouvernance, sa vision stratégique et ses engagements en matière de responsabilité sociale et sociétale.

Sur les quatre années de son mandat d'administrateur, l'assiduité de Mme Bellon s'établit à 100 % pour les réunions du Conseil d'Administration et à 96 % pour les trois Comités dont elle est membre.

## *3. Composition du Conseil à l'issue de l'Assemblée du 18 avril 2019*

Si l'Assemblée Générale vote en 2019 la nomination et le renouvellement qui lui sont proposés, les échéances des mandats des 16 administrateurs de L'Oréal seraient les suivantes :

| | | | Comités d'Études du Conseil | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Indépendance | Échéance du mandat en cours | Stratégie et Développement Durable | Audit | RH et Rémunérations | Nominations et Gouvernance |
| M. Jean-Paul Agon | | 2022 | P | | | |
| Mme Françoise Bettencourt Meyers | | 2021 | ● | | | |
| M. Paul Bulcke | | 2021 | ● | | ● | ● |
| M. Jean-Pierre Meyers | | 2020 | ● | | ● | ● |
| Mme Ana Sofia Amaral | Adm. représentant les salariés | 2022 | | | ● | |
| Mme Sophie Bellon | ◆ | 2023 | | ● | P | P |
| M. Patrice Caine | ◆ | 2022 | | | | ● |
| Mme Fabienne Dulac | ◆ | 2023 | | | | |
| M. Axel Dumas | ◆ | 2022 | | ● | | |
| Mme Belén Garijo | ◆ | 2022 | | | ● | |
| Mme Béatrice Guillaume-Grabisch | | 2020 | | ● | | |
| M. Bernard Kasriel | ◆ | 2020 | ● | | | |
| M. Georges Liarokapis | Adm.représentant les salariés | 2022 | | ● | | |
| M. Jean-Victor Meyers | | 2020 | | ● | | |
| Mme Virginie Morgon | ◆ | 2021 | | P | | |
| Mme Eileen Naughton | ◆ | 2020 | | | ● | |

◆ *Indépendance au sens des critères du Code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le Conseil d'Administration.*
P *Président du Comité.*
● *Membre du Comité*

### 3.1. Indépendance des administrateurs

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance propose chaque année au Conseil d'Administration d'examiner au cas par cas la situation de chacun des administrateurs au regard de leur indépendance selon les critères énoncés dans le Code AFEP-MEDEF.

L'examen de l'indépendance de ces administrateurs a été réalisé par le Conseil d'Administration sur la base notamment de l'étude des relations existantes entre la Société et les sociétés dans lesquelles les administrateurs exercent des mandats. Par ailleurs, le Conseil a estimé qu'un mandat de plus de 12 ans n'est pas à lui seul suffisant pour que M. Kasriel perde

automatiquement sa qualité d'administrateur indépendant.

Si l'Assemblée Générale vote la nomination et le renouvellement qui lui sont proposés par le Conseil d'Administration, le nombre d'administrateurs indépendants serait de 8 sur 14, soit un taux d'indépendance de 57 % (les deux administrateurs représentant les salariés n'étant pas comptabilisés en application du Code AFEP-MEDEF).

### 3.2. Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'Administration

Si l'Assemblée Générale vote la nomination et le renouvellement qui lui sont proposés, le nombre de femmes dans le Conseil d'Administration serait de 7 sur 14 administrateurs nommés par l'Assemblée, soit un taux de représentation des femmes de 50 % (les deux administrateurs représentant les salariés n'étant pas comptabilisés en application du Code de commerce).

### 3.3. Durée du mandat et nombre minimal d'actions détenues

Le mandat des administrateurs nommés par l'Assemblée Générale de L'Oréal a une durée de quatre ans. Le mandat d'un administrateur qui n'est pas nommé par l'Assemblée Générale est de quatre ans. Les administrateurs nommés par l'Assemblée Générale doivent détenir chacun un minimum de 1 000 actions L'Oréal. Le jour de sa nomination par l'Assemblée Générale, tout administrateur doit détenir 500 actions minimum, le solde devant être acquis au plus tard dans les 24 mois suivants.

Une liste des mandats et fonctions des administrateurs exercés au 31 décembre 2018 (avec indication du niveau de détention d'actions L'Oréal pour les administrateurs nommés par l'Assemblée Générale) figure en page 57 et suivantes du Document de Référence.

### *Quatrième résolution : nomination de Mme Fabienne Dulac en qualité d'administrateur*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, nomme pour une durée de quatre ans, Mme Fabienne Dulac en qualité d'administrateur.

Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2023 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

### *Cinquième résolution : renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Sophie Bellon*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, renouvelle, pour une durée de quatre ans, le mandat d'administrateur de Mme Sophie Bellon.

Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2023 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

## RÉSOLUTION 6 : APPROBATION DES PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, DE RÉPARTITION ET D'ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE, ATTRIBUABLES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

**EXPOSÉ DES MOTIFS**

En application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, l'Assemblée Générale est appelée à approuver les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux dirigeants mandataires sociaux, à raison de leur mandat.

Ces principes et critères sont présentés dans le Rapport du Conseil d'Administration et figurent au chapitre 2.5.1. du Document de référence.

### *Sixième résolution : approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux dirigeants mandataires sociaux*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration établi en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux dirigeants mandataires sociaux.

## RÉSOLUTION 7 : APPROBATION DES ÉLÉMENTS FIXES ET VARIABLES COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2018 À M. JEAN-PAUL AGON EN RAISON DE SON MANDAT DE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

**EXPOSÉ DES MOTIFS**

En application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Jean-Paul Agon en raison de son mandat de Président-Directeur Général, doivent être soumis à l'Assemblée Générale Ordinaire.

### TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2018

| Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 | Montants ou valorisation comptable soumis au vote | Présentation |
|---|---|---|
| **Rémunération fixe**<br>Évolution 2018/2017 | **2 200 000 €**<br>0 % | Le Conseil d'Administration du 8 février 2018, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de maintenir la rémunération fixe brute annuelle de M. Jean-Paul Agon à 2 200 000 €. |
| **Rémunération variable annuelle** | **2 045 998 €**<br>93,0 % sur un objectif maximum de 100 % de la rémunération fixe | La rémunération variable annuelle est conçue de façon à aligner la rétribution du Dirigeant mandataire social avec la performance annuelle du Groupe et à favoriser année après année la mise en œuvre de sa stratégie.<br>La volonté du Conseil d'Administration est d'inciter le Dirigeant mandataire social autant à maximiser la performance de chaque exercice qu'à en assurer la répétition et la régularité année après année.<br>La rémunération variable annuelle peut atteindre au maximum 100 % de la rémunération fixe.<br>CRITÈRES D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE POUR 2018<br>◆ **CRITÈRES FINANCIERS** — **60 %**<br>◆ Évolution du chiffre d'affaires comparable par rapport au budget — *15 %*<br>◆ Évolution des parts de marché par rapport aux principaux concurrents — *15 %*<br>◆ Évolution du résultat d'exploitation par rapport à 2017 — *10 %*<br>◆ Évolution du bénéfice net par action par rapport à 2017 — *10 %*<br>◆ Évolution du cash-flow par rapport à 2017 — *10 %*<br>◆ **CRITÈRES EXTRA-FINANCIERS ET QUALITATIFS** — **40 %**<br>◆ ***Critères quantifiables*** *(répartis à parts égales entre les critères suivants)* — *25 %*<br>- RSE (programme Sharing Beauty With All) : Innover durablement, Produire durablement, Consommer durablement, Partager notre croissance<br>- Ressources Humaines : Équilibre Femmes/Hommes, Développement des Talents, Accès à la formation<br>- Développement Digital<br>◆ ***Performance qualitative individuelle :*** Management, Image, Réputation de l'entreprise, Dialogue avec les parties prenantes. — 15 %<br>L'appréciation est effectuée critère par critère sans compensation.<br>Une synthèse des réalisations 2018 est disponible page 102 du Document de Référence.<br>APPRÉCIATION POUR 2018 PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 7 FÉVRIER 2019<br>Sur la base des critères d'évaluation précités, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé d'attribuer une part variable brute de 2 045 998 euros au titre de l'année 2018, soit 93,0 % de l'objectif maximum, le niveau d'atteinte des critères financiers, d'une part, et extra-financiers et qualitatifs, d'autre part, s'établissant respectivement à 91,7 % et 95,0 %.<br>Le niveau d'atteinte pour chaque critère financier ainsi que les éléments d'appréciation des réalisations extra-financières sont détaillés en pages 102 - 103 du Document de Référence.<br>En application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, le versement de cette rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation de cette septième résolution. |

| Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 | Montants ou valorisation comptable soumis au vote | Présentation |
|---|---|---|
| **Autres avantages :**<br>◆ **Actions de performance** | **30 000 actions** de performance valorisées à 5 285 100 € (juste valeur estimée selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des comptes consolidés) | Dans le cadre de l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 20 avril 2016 (résolution n° 15), le Conseil d'Administration du 17 avril 2018 a décidé, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, l'attribution conditionnelle de 30 000 actions (ACAs) à M. Jean-Paul Agon.<br>La juste valeur d'une ACAs du Plan du 17 avril 2018 estimée selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des comptes consolidés est de 176,17 €, soit au titre des 30 000 ACAs attribuées en 2018 à M. Jean-Paul Agon, une juste valeur de 5 285 100 €. Pour le plan du 20 avril 2017, la juste valeur d'une ACAs s'établissait à 166,90 €.<br>L'acquisition définitive de ces actions est soumise à la réalisation de conditions de performance qui sera constatée au terme d'une période d'acquisition de 4 ans à compter de la date d'attribution.<br>Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra, pour une moitié d'entre elles, de la croissance du chiffre d'affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents, celui-ci étant composé des sociétés Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Johnson & Johnson, Henkel, LVMH, Kao, Coty ; et pour l'autre moitié, de l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe L'Oréal.<br>Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des trois exercices pleins de la période d'acquisition. La première année pleine prise en compte pour l'évaluation des conditions de performance relatives à cette attribution est l'année 2019. Le suivi des conditions de performance année après année est détaillé pages 352 et 353 du Document de Référence.<br>Concernant le critère lié au chiffre d'affaires, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, L'Oréal doit surperformer l'évolution moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Le Conseil définit un seuil, non rendu public pour des raisons de confidentialité, en deçà duquel aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.<br>Concernant le critère lié au résultat d'exploitation, un niveau de croissance, défini par le Conseil mais non rendu public pour des raisons de confidentialité, doit être atteint ou dépassé pour que la totalité des actions attribuées gratuitement soit définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si le résultat d'exploitation ne progresse pas en valeur absolue sur la période, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.<br>L'attribution d'actions dont a bénéficié M. Jean-Paul Agon en 2018 représente 3,22 % du nombre total d'ACAs attribuées aux 2 141 bénéficiaires de ce même Plan. Conformément à l'autorisation de l'Assemblée Générale du 20 avril 2016, cette attribution d'actions ne représente pas plus de 0,6 % du capital social, étant entendu que le montant maximum attribué aux dirigeants mandataires sociaux ne peut représenter plus de 10 % du montant total d'actions pouvant être attribuées gratuitement. Aucune option d'achat ou de souscription d'actions, ni aucun autre élément d'animation à long terme, n'a été consenti à M. Jean-Paul Agon en 2018. |
| ◆ **Jetons de présence** | **0 €** | M. Jean-Paul Agon a souhaité ne pas bénéficier de jetons de présence en sa qualité de Président-Directeur Général. |
| ◆ **Avantages accessoires à la rémunération** | **0 €**<br><br>**9 893 €** | ◆ Avantages en nature : M. Jean-Paul Agon bénéficie des moyens matériels nécessaires à l'exécution de son mandat, comme par exemple, la mise à disposition d'une voiture avec chauffeur. Ces dispositifs, strictement limités à un usage professionnel, à l'exclusion de tout usage privé, ne sont pas des avantages en nature.<br>◆ Régimes de protection sociale complémentaire : prévoyance, frais de santé et retraite à cotisations définies. M. Jean-Paul Agon continue d'être assimilé à un cadre dirigeant pendant la durée de son mandat social ce qui lui permet de continuer de bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise. Le montant des cotisations patronales à ces différents régimes s'est élevé en 2018 à 9 893 € dont 6 158 € pour le régime à cotisations définies, étant relevé que le montant dû à ce titre sera déduit de la pension due au titre de la retraite à prestations définies conformément aux dispositions de ce régime collectif. La poursuite de cette assimilation a été approuvée par l'Assemblée Générale du 27 avril 2010. |

M. Jean-Paul Agon ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle ni de rémunération pluriannuelle.

Les informations relatives à (i) l'indemnité de licenciement, (ii) l'indemnité de départ ou de mise à la retraite, (iii) l'indemnité de contrepartie pécuniaire de la clause de non-concurrence, et (iv) la retraite supplémentaire à prestations définies dont est susceptible de bénéficier M. Agon au titre de son contrat de travail suspendu, qui étaient communiquées dans le cadre de l'avis consultatif AFEP-MEDEF, peuvent être trouvées en pages 97 et 98 du Document de Référence.

L'application des dispositions du contrat de travail de M. Agon correspondant à des engagements de retraite à prestations définies pour la période de son mandat social renouvelé ont été approuvées par l'Assemblée Générale du 17 avril 2018.

### *Septième résolution : approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Jean-Paul Agon en raison de son mandat de Président-Directeur Général*

En application des articles L. 225-37-2 et L. 225-100 du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, approuve les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Jean-Paul Agon en raison de son mandat de Président-Directeur Général tels que présentés dans l'exposé des motifs de la présente résolution.

## RÉSOLUTION 8 : AUTORISATION DE RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

### EXPOSÉ DES MOTIFS

L'autorisation existante arrivant à échéance en octobre 2019, il est proposé à l'Assemblée de doter le Conseil d'une nouvelle autorisation, étant entendu qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation pendant la durée de la période d'offre.

La Société pourrait acheter ses propres actions en vue de :

- leur annulation par voie de réduction de capital ;
- leur cession dans le cadre d'opérations d'actionnariat salarié et leur affectation à des attributions gratuites d'actions au profit des salariés et mandataires sociaux du Groupe L'Oréal ;
- l'animation du marché de l'action dans le cadre d'un contrat de liquidité, conclu avec un prestataire de services d'investissement et conforme à la pratique de marché admise par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- leur conservation et remise ultérieure en paiement dans le cadre d'opérations financières de croissance externe.

L'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de ces actions pourront être effectués par tous moyens, en une ou plusieurs fois, notamment sur le marché ou de gré à gré, y compris en tout ou partie, par l'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de blocs d'actions. Ces moyens incluent, le cas échéant, l'utilisation de tous instruments financiers et produits dérivés.

L'Assemblée Générale décide que la présente autorisation prend effet à la date de la présente Assemblée et prendra fin à l'expiration d'un délai de 18 mois à compter de l'Assemblée de ce jour. Elle prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Le prix d'achat par action ne pourrait être supérieur à 270 euros (hors frais). L'autorisation porterait sur un maximum de 10 % du capital, soit à titre indicatif au 31 décembre 2018, 56 039 665 actions pour un montant maximal de 15 130 709 550 euros, étant entendu que la Société ne pourrait à aucun moment détenir plus de 10 % de son propre capital.

### *Huitième résolution : autorisation de rachat par la Société de ses propres actions*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration, autorise le Conseil d'Administration, avec faculté de délégation au Président-Directeur Général, à acheter des actions de la Société, conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce et au Règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 et dans les conditions suivantes :

- le prix d'achat par action ne pourra pas être supérieur à 270 euros (hors frais) ;
- le nombre d'actions que la Société pourra acquérir ne pourra excéder 10 % du nombre de titres composant le capital de la Société à la date de réalisation de ces rachats, soit à titre indicatif au 31 décembre 2018, 56 039 665 actions pour un montant maximal de 15 130 709 550 euros, étant entendu que la Société ne pourrait à aucun moment détenir plus de 10 % de son propre capital.

La Société pourra acheter ses propres actions selon les modalités définies par les lois et règlements en vigueur notamment en vue de :

- leur annulation par voie de réduction de capital ;
- leur attribution ou cession aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés liées, dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi française ou étrangère, notamment dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, d'attributions gratuites d'actions, de tous plans d'actionnariat des salariés ainsi que de réaliser toute opération de couverture afférente aux plans d'actionnariat des salariés précités ;
- l'animation du marché de l'action dans le cadre d'un contrat de liquidité, conclu avec un prestataire de services d'investissement, conforme à la pratique de marché admise par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- leur conservation et remise ultérieure en paiement dans le cadre d'opérations financières de croissance externe.

L'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de ces actions pourront être effectués par tous moyens, en une ou plusieurs fois, notamment sur le marché ou de gré à gré, y compris en tout ou partie, par l'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de blocs d'actions. Ces moyens incluent, le cas échéant, l'utilisation de tous instruments financiers et produits dérivés.

Ces opérations pourront être effectuées à tout moment, dans le respect de la réglementation en vigueur à la date des opérations considérées, étant entendu qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation pendant la durée de la période d'offre.

L'Assemblée Générale décide que la présente autorisation prend effet à la date de la présente Assemblée et prendra fin à l'expiration d'un délai de 18 mois à compter de l'Assemblée de ce jour. Elle prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Le Conseil d'Administration aura la faculté d'affecter et de réaffecter à l'un ou l'autre de ces objectifs la totalité des actions détenues par la Société. Tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'Administration, avec faculté de délégation, pour mettre en œuvre la présente résolution et plus généralement faire tout ce qui sera nécessaire.

## 7.1.2. PARTIE EXTRAORDINAIRE

### RÉSOLUTION 9 : DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE ACCORDÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE D'AUGMENTER LE CAPITAL SOCIAL PAR ÉMISSION D'ACTIONS ORDINAIRES, AVEC MAINTIEN DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES

**EXPOSÉ DES MOTIFS**

Il est proposé à l'Assemblée Générale de déléguer au Conseil d'Administration sa compétence pour augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires.

Le montant total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées ne pourrait pas avoir pour effet de porter le capital social, qui est au 31 décembre 2018 de 112 079 330,40 euros, à un montant supérieur à 156 911 062,56 euros. Sur ce plafond s'imputeront également les augmentations pouvant être réalisées en application de la quinzième résolution votée lors de l'Assemblée Générale 2018, laquelle demeure en vigueur jusqu'au 20 août 2020, et des dixième, onzième, douzième et treizième résolutions soumises au vote de la présente Assemblée. A titre informatif, il correspond à une augmentation maximale de 40 % du capital.

Aucune option de sur-allocation n'est prévue.

La durée de validité de cette délégation serait de 26 mois, à compter du jour de la présente Assemblée Générale, étant entendu qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation pendant la durée de la période d'offre.

*Neuvième résolution : délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration et conformément aux articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment à l'article L. 225-129-2 du Code de commerce :

**1)** délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider une ou plusieurs augmentations de capital par l'émission d'actions ordinaires de la Société. La délégation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée Générale ;

**2)** décide que le montant total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées ne pourrait pas avoir pour effet de porter le capital social, qui est au 31 décembre 2018 de 112 079 330,40 euros, à un montant supérieur à 156 911 062,56 euros. Sur ce plafond s'imputeront également les augmentations pouvant être réalisées en application de la quinzième résolution votée lors de l'Assemblée Générale 2018, laquelle demeure en vigueur jusqu'au 20 août 2020, et des dixième, onzième, douzième et treizième résolutions soumises au vote de la présente Assemblée, étant précisé que ce montant nominal global ne tient pas compte des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs d'actions gratuites, d'option de souscription et d'achat d'actions. A titre informatif, cela correspond à une augmentation maximale de 40 % du capital ;

**3)** décide qu'en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation, les actionnaires ont, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription aux actions émises en vertu de la présente résolution. Si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions, le Conseil d'Administration pourra offrir au public tout ou partie des titres non souscrits sur le marché français ou étranger ou limiter l'augmentation de capital au montant des souscriptions à la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'augmentation décidée ;

**4)** décide que les opérations d'augmentation du capital pourront être effectuées à tout moment, dans le respect de la réglementation en vigueur à la date des opérations considérées. Toutefois, en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, pendant la durée de la période d'offre, décider de mettre en œuvre la présente délégation de compétence sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale ;

**5)** décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation dans les limites et sous les

conditions précisées ci-dessus à l'effet, de fixer les conditions et modalités des augmentations de capital et notamment, d'une manière générale, d'accomplir tous actes et formalités, de prendre toutes décisions et de conclure tous accords utiles ou nécessaires pour parvenir à la bonne fin des émissions réalisées en vertu de la présente délégation et pour constater la réalisation définitive de la ou des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts ;

**6)** prend acte que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

## RÉSOLUTION 10 : DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE ACCORDÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE D'AUGMENTER LE CAPITAL SOCIAL PAR INCORPORATION DE PRIMES, RÉSERVES, BÉNÉFICES OU AUTRES

**EXPOSÉ DES MOTIFS**

Il est proposé à l'Assemblée Générale de déléguer au Conseil d'Administration sa compétence pour augmenter le capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être ainsi réalisées serait égal au montant global des sommes pouvant être incorporées et s'imputerait sur le montant du plafond global prévu à la neuvième résolution de la présente Assemblée.

Dans l'hypothèse d'une attribution gratuite d'actions, les droits d'attribution formant rompus ne seraient ni négociables ni cessibles. Les titres correspondants seraient vendus et les sommes provenant de la vente seraient allouées aux titulaires de ces droits.

La durée de validité de cette délégation serait de 26 mois, à compter du jour de l'Assemblée Générale, étant entendu qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation pendant la durée de la période d'offre.

### *Dixième résolution : délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue d'augmenter le capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration et conformément aux articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment l'article L. 225-130 du Code de commerce :

**1)** délègue au Conseil d'Administration avec faculté de subdélégation sa compétence pour décider une ou plusieurs augmentations de capital par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation serait admise sous forme d'attributions d'actions gratuites ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés. La délégation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable pour une durée de 26 mois à compter de la présente Assemblée ;

**2)** décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être ainsi réalisées sera égal au montant global des sommes pouvant être incorporées et s'imputera sur le montant du plafond global prévu à la neuvième résolution de la présente Assemblée. Ce montant nominal global ne tient pas compte des ajustements susceptibles d'être opérés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables, et le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, pour préserver les droits des porteurs d'actions gratuites, d'option de souscription et d'achat d'actions ;

**3)** en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation, décide, conformément aux dispositions de l'article L. 225-130 du Code de commerce, que le cas échéant, les droits formant rompus ne seront pas négociables, ni cessibles et que les titres correspondants seront vendus : les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans les conditions et délais prévus par la réglementation applicable ;

**4)** décide que les opérations d'augmentation du capital pourront être effectuées, à tout moment, dans le respect de la réglementation en vigueur à la date des opérations considérées. Toutefois, en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, pendant la durée de la période d'offre, décider de mettre en œuvre la présente délégation de compétence sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale ;

**5)** décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation dans les limites et sous les conditions précisées ci-dessous à l'effet, de fixer les conditions et modalités des augmentations de capital et notamment, d'une manière générale, d'accomplir tous actes et formalités, de prendre toutes décisions et de conclure tous accords utiles ou nécessaires pour parvenir à la bonne fin des émissions réalisées en vertu de la présente délégation et pour constater la réalisation définitive de la ou des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts ;

**6)** prend acte que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

## RÉSOLUTION 11 : DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE ACCORDÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE D'AUGMENTER LE CAPITAL POUR RÉMUNÉRER DES APPORTS EN NATURE DE TITRES DE CAPITAL OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL DE SOCIÉTÉS TIERCES

### EXPOSÉ DES MOTIFS

Il est demandé à l'Assemblée Générale de conférer une délégation de compétence au Conseil d'Administration afin de lui permettre d'augmenter le capital de la Société en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces, en dehors d'une offre publique d'échange, pour procéder à d'éventuelles opérations de croissance externe.

Le Conseil statuera sur le Rapport du ou des Commissaires aux Apports portant notamment sur la valeur des apports, si celui-ci est nécessaire.

Le montant de la ou des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées à ce titre serait limité à 2 % du capital au jour de la décision d'augmentation de capital et s'imputerait sur le montant du plafond global prévu à la neuvième résolution de la présente Assemblée.

Cette délégation de compétence ne serait pas applicable en période d'offre publique sur les titres de la Société.

Les actionnaires n'auront pas de droit préférentiel de souscription aux titres émis en vertu de la présente délégation.

### *Onzième résolution : délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue d'augmenter le capital pour rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, et notamment de l'article L. 225-147, 6e alinéa dudit code :

**1)** délègue au Conseil d'Administration dans les conditions fixées par la loi, la faculté de procéder à une augmentation de capital en une ou plusieurs fois, dans la limite de 2 % du capital au jour de la décision d'augmentation de capital, sur le Rapport du ou des Commissaires aux Apports mentionné au 1er et 2e alinéa de l'article L. 225-147 susmentionné s'il est nécessaire, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital par l'émission, en une ou plusieurs fois, d'actions ordinaires de la Société, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables ;

**2)** décide que le montant des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution s'imputera sur le plafond global des augmentations de capital prévu à la neuvième résolution de la présente Assemblée ;

**3)** décide qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence pendant la durée de la période d'offre ;

**4)** prend acte que les actionnaires n'auront pas de droit préférentiel de souscription aux titres émis en vertu de la présente délégation ;

**5)** décide que le Conseil d'Administration disposera de tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente résolution, à l'effet notamment de :

- **a)** décider l'augmentation de capital rémunérant les apports,
- **b)** arrêter la liste des titres de capital ou valeurs mobilières apportées, approuver, sur le Rapport du ou des Commissaires aux Apports mentionné au 1er et 2e alinéa de l'article L. 225-147 susmentionné s'il est nécessaire, l'évaluation des apports, fixer les conditions de l'émission des actions rémunérant les apports, ainsi que le cas échéant le montant de la soulte à verser, approuver l'octroi des avantages particuliers et leur valeur, et réduire, si les apporteurs y consentent, l'évaluation des apports ou la rémunération des avantages particuliers,
- **c)** constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts,
- **d)** imputer éventuellement les frais des augmentations de capital sur la prime d'apport et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,
- **e)** d'une manière générale, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des actions émises en vertu de la présente délégation ;

**6)** fixe à 26 mois, à compter du jour de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la présente délégation, et prend acte que cette délégation prive d'effet, pour sa partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

## RÉSOLUTIONS 12 ET 13 : DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCE ACCORDÉES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN VUE DE PERMETTRE LA RÉALISATION D'UNE AUGMENTATION DE CAPITAL RÉSERVÉE AUX SALARIES ET A CERTAINES CATÉGORIES DE SALARIES A L'INTERNATIONAL, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES

### EXPOSÉ DES MOTIFS

Il est proposé à l'Assemblée Générale, au titre de la douzième résolution, de déléguer au Conseil d'Administration la compétence de décider de l'augmentation du capital au profit des salariés du Groupe adhérents d'un Plan d'Épargne d'Entreprise.

Cette résolution, d'une durée de 26 mois, permettrait aux salariés des sociétés du Groupe de souscrire des actions L'Oréal en s'inscrivant, en France, dans le cadre des plans d'épargne d'entreprise.

Afin que le Conseil puisse déployer, le cas échéant, un plan mondial d'actionnariat des salariés dans les meilleures conditions, il est également proposé à l'Assemblée Générale, au titre de la treizième résolution, de déléguer au Conseil d'Administration la compétence de décider de l'augmentation du capital au profit de salariés ou de catégories de salariés du Groupe hors de France.

Cette résolution, d'une durée de 18 mois, permettrait de proposer la souscription d'actions L'Oréal à des salariés ou des catégories de salariés du Groupe hors de France en adaptant les conditions de l'offre aux particularités locales.

Conformément au Code du travail, au titre de la douzième résolution, le prix d'émission ne pourrait être supérieur à la moyenne des cours constatés sur le marché Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription ni être inférieur de plus de 20 % à cette moyenne.

Au titre de la treizième résolution, le prix d'émission serait déterminé selon des modalités similaires à celles fixées pour la douzième résolution et pourrait également être fixé en tenant compte du régime spécifique d'une offre d'actions de la Société qui serait réalisée dans le cadre d'un dispositif d'actionnariat de droit étranger.

Il est donc demandé à l'Assemblée Générale, au titre des douzième et treizième résolutions, de déléguer au Conseil d'Administration la compétence de décider de procéder, en une ou plusieurs fois, à l'augmentation du capital de la Société dans la limite de 1 % du capital social, soit à titre indicatif au 31 décembre 2018 par l'émission de 5 603 966 actions nouvelles, ce plafond étant commun aux douzième et treizième résolutions. Le montant des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées sur le fondement des douzième et treizième résolutions s'imputerait sur le montant du plafond global prévu à la neuvième résolution votée lors de la présente Assemblée Générale.

### *Douzième résolution : délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue de permettre la réalisation d'une augmentation de capital réservée aux salariés avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires*

L'Assemblée Générale, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration et du Rapport Spécial des Commissaires aux Comptes, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires et dans le cadre des dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce et des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail :

**1)** délègue au Conseil d'Administration la compétence pour décider en une ou plusieurs fois, sur ses seules délibérations, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, de l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société réservée aux salariés, mandataires sociaux et anciens salariés éligibles, de la Société et des sociétés, françaises et étrangères, qui lui sont liées au sens des dispositions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail, adhérents à un Plan d'Épargne Entreprise ;

**2)** décide de supprimer, au profit des salariés, mandataires sociaux et anciens salariés éligibles, de la Société et des sociétés, françaises et étrangères, qui lui sont liées au sens des dispositions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail, adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, étant précisé que la souscription des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société émises sur le fondement de la présente résolution pourra être effectuée par l'intermédiaire de fonds commun de placement d'entreprise, notamment de fonds commun de placement d'entreprise « à formule » au sens de la réglementation de l'Autorité des Marchés Financiers, ou tout autre organisme collectif autorisé par la réglementation ;

**3)** fixe à 26 mois, à compter du jour de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la présente délégation, et prend acte que cette délégation prive d'effet, pour sa partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, étant entendu qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation pendant la durée de la période d'offre ;

**4)** décide de fixer à 1 % du capital social existant à la date de la présente Assemblée, l'augmentation de capital qui pourrait être ainsi réalisée (soit à titre indicatif au 31 décembre 2018, une augmentation de capital social

d'un montant nominal de 1 120 793,2 euros par l'émission de 5 603 966 actions nouvelles), étant précisé que le montant cumulé des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution et de la treizième résolution ne pourra excéder le montant maximum de 1 % du capital social existant à la date de la présente Assemblée qui constitue un plafond commun aux douzième et treizième résolutions ;

**5)** décide que le montant des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution s'imputera sur le plafond global des augmentations de capital prévus à la neuvième résolution ;

**6)** décide que le prix de souscription pourra comporter une décote par rapport à une moyenne des cours cotés sur le marché Euronext Paris aux vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription, laquelle décote ne pourra excéder 20 % de cette moyenne, étant précisé que le Conseil d'Administration, ou son délégataire, s'il le juge opportun, est expressément autorisé à réduire ou supprimer la décote, notamment pour tenir compte des régimes juridiques et fiscaux applicables dans les pays de résidence des bénéficiaires de l'augmentation de capital ;

**7)** décide, en application de l'article L. 3332-21 du Code du travail, que le Conseil d'Administration pourra prévoir l'attribution, aux bénéficiaires ci-dessus indiqués, à titre gratuit, d'actions à émettre ou déjà émises, au titre de l'abondement qui pourrait être versé en application du ou des règlement(s) de Plan d'Épargne d'Entreprise, et/ou au titre de la décote, sous réserve que la prise en compte de leur contre-valeur pécuniaire, évaluée au prix de souscription, n'ait pour effet de dépasser les limites prévues aux articles L. 3332-11 et L. 3332-19 du Code du travail ;

**8)** décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation dans les limites et sous les conditions précisées ci-dessus à l'effet, notamment, de :

- fixer les conditions que devront remplir les salariés et anciens salariés éligibles pour pouvoir souscrire, individuellement ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise, aux titres émis en vertu de la présente délégation,
- arrêter la liste des sociétés dont les salariés pourront bénéficier de l'émission,
- décider le montant à émettre, les caractéristiques, le cas échéant, des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, le prix d'émission, les dates de la période de souscription et les modalités de chaque émission,
- fixer le délai accordé aux bénéficiaires pour la libération de leurs titres et les modalités de paiement,
- arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance,
- imputer, le cas échéant, les frais, droits et honoraires occasionnés par de telles émissions sur le montant des primes d'émission et prélever, le cas échéant, sur les montants des primes d'émission, les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au niveau requis par la législation et la réglementation en vigueur, et, en cas d'émission d'actions nouvelles attribuées gratuitement au titre de l'abondement et/ou de la décote, imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfices ou primes d'émission de son choix, les sommes nécessaires à la libération desdites actions,
- d'une manière générale, accomplir tous actes et formalités, prendre toutes les décisions et conclure tous accords utiles ou nécessaires pour parvenir à la bonne fin des émissions réalisées en vertu de la présente délégation et pour constater la réalisation définitive de la ou des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts.

### *Treizième résolution : délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue de permettre la réalisation d'une augmentation de capital réservée au profit de catégories de bénéficiaires constituées de salariés de filiales étrangères, avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans le cadre d'une opération d'actionnariat salarié*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration et du Rapport Spécial des Commissaires aux Comptes, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-129-2 et L. 225-138 du Code de commerce :

**1)** délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider d'augmenter le capital social de la Société, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de catégories de bénéficiaires définies ci-après ;

**2)** décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires, aux actions et valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société émises dans le cadre de la présente délégation et de réserver le droit de les souscrire à une ou des catégories de bénéficiaires répondant aux caractéristiques suivantes : (i) des salariés et mandataires sociaux des sociétés liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3341-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France et/ou (ii) au profit d'OPCVM ou autres entités de droit français ou étranger, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de la Société dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués de personnes mentionnées au (i) ou permettant aux personnes mentionnées au (i) de bénéficier, directement ou indirectement, d'un dispositif d'actionnariat salarié ou épargne en titres de la Société ;

**3)** fixe à 18 mois, à compter du jour de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la présente délégation et prend acte que cette délégation prive d'effet, pour sa partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet ; étant entendu qu'en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente autorisation pendant la durée de la période d'offre ;

**4)** décide que le prix d'émission des actions nouvelles, à émettre en application de la présente délégation, sera fixé, (i) sur la base d'une moyenne des cours cotés sur le marché Euronext Paris aux vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'Administration, ou du Directeur Général, fixant la date d'ouverture de la souscription, avec une décote maximale de 20 % et/ou (ii) au même prix décidé sur le fondement de la douzième résolution lors d'une opération concomitante, et/ou (iii) conformément aux modalités de fixation du prix de souscription d'actions de la Société en tenant compte du régime spécifique d'une offre d'actions de la Société qui serait réalisée dans le cadre d'un dispositif d'actionnariat de droit étranger, en particulier dans le cadre d'un *Share Incentive Plan* au Royaume-Uni ou d'un plan 401k ou 423 aux États-Unis ;

**5)** décide de fixer à 1 % du capital social existant à la date de la présente Assemblée, l'augmentation de capital qui pourrait être réalisée (soit à titre indicatif au 31 décembre 2018, une augmentation de capital social d'un montant nominal de 1 120 793,2 euros par l'émission de 5 603 966 actions nouvelles), étant précisé que le montant cumulé des augmentations de capital pouvant être réalisées au titre de la présente résolution et de la douzième résolution ne pourra excéder le montant maximum de 1 % du capital social existant à la date de la présente Assemblée qui constitue un plafond commun à la douzième et treizième résolutions ;

**6)** décide que le montant des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution s'imputera sur le plafond global d'augmentation de capital prévu à la neuvième résolution ;

**7)** décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour faire usage en une ou plusieurs fois de la présente délégation, notamment à l'effet :

- de fixer la liste des bénéficiaires, au sein d'une ou des catégories définies ci-dessus, ou les catégories de salariés bénéficiaires de chaque émission et le nombre d'actions à souscrire par chacun d'eux,
- de déterminer les formules et modalités de souscription qui seront présentées aux salariés dans chaque pays concerné, au vu le cas échéant des contraintes de droit local applicables, et sélectionner les pays retenus parmi ceux dans lesquels le Groupe dispose de filiales ainsi que lesdites filiales dont les salariés pourront participer à l'opération,
- de décider du nombre maximum d'actions à émettre, dans les limites fixées par la présente résolution et constater le montant définitif de chaque augmentation de capital et modifier corrélativement les statuts,
- d'arrêter les dates et toutes autres conditions et modalités d'une telle augmentation de capital dans les conditions prévues par la loi,
- d'imputer les frais d'une telle augmentation de capital sur le montant des primes afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau montant du capital social résultant d'une telle augmentation,
- d'une manière générale, accomplir tous actes et formalités, prendre toutes décisions et conclure tous accords utiles ou nécessaires pour parvenir à la bonne fin des émissions réalisées en vertu de la présente délégation et pour constater la réalisation définitive de la ou des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts.

## RÉSOLUTION 14 : POUVOIRS POUR FORMALITÉS

**EXPOSÉ DES MOTIFS**

Cette résolution est destinée à conférer les pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des formalités consécutives à la tenue de l'Assemblée.

### *Quatorzième résolution : pouvoirs pour formalités*

L'Assemblée Générale donne tous les pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal des présentes pour effectuer toutes les formalités légales ou administratives et faire tous dépôts et publicités prévus par la législation en vigueur.

# 7.2. RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

## 7.2.1. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D'ACTIONS OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL, RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS D'UN PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE

**(Assemblée Générale Mixte du 18 avril 2019 – douzième résolution)**

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre Rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'Administration de la compétence de décider l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de votre Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux salariés, mandataires sociaux et anciens salariés éligibles de votre Société et des sociétés françaises et étrangères qui lui sont liées au sens des dispositions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail, adhérents à un Plan d'Épargne d'Entreprise, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette émission est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Le nombre total de titres de capital susceptibles d'être émis, en une ou plusieurs fois, en application de cette délégation, est plafonné à 1 % du capital social de votre Société à la date de la présente Assemblée Générale, étant précisé que le montant cumulé des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution et de la douzième résolution ne pourra excéder le montant maximum de 1 % du capital social existant à la date de la présente Assemblée, et que le montant des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, au titre de cette résolution s'imputera sur le plafond global des augmentations du capital prévu à la neuvième résolution votée lors de la présente l'Assemblée Générale.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son Rapport, de lui déléguer pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale, la compétence pour décider une ou plusieurs émissions et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions et valeurs mobilières à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un Rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression de votre droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce Rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du Rapport du Conseil d'Administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de chaque émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le Rapport du Conseil d'Administration.

Les conditions définitives dans lesquelles la ou les émissions seraient réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un Rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'Administration, en cas d'émission d'actions, en cas d'émission de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 18 février 2019

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Anne-Claire Ferrié

Deloitte & Associés
Frédéric Moulin

## 7.2.2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D'ACTIONS OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL RÉSERVÉ, AU PROFIT DE CATÉGORIES DE BÉNÉFICIAIRES CONSTITUÉES DE SALARIÉS DE FILIALES ÉTRANGÈRES, DANS LE CADRE D'UNE OPÉRATION D'ACTIONNARIAT DES SALARIÉS

**(Assemblée Générale Mixte du 18 avril 2019 – treizième résolution)**

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre Rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'Administration de la compétence de décider l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de votre Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée à une ou des catégories de bénéficiaires répondant aux caractéristiques suivantes : (i) des salariés et mandataires sociaux des sociétés liées à votre Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3341-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France et/ou (ii) au profit d'OPCVM ou autres entités de droit français ou étranger, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de votre Société dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués de personnes mentionnées au (i) ou permettant aux personnes mentionnées au (i) de bénéficier, directement ou indirectement, d'un dispositif d'actionnariat salarié ou épargne en titres de votre Société, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le nombre total de titres de capital susceptibles d'être émis, en une ou plusieurs fois, en application de cette délégation, est plafonné à 1 % du capital social de votre Société à la date de la présente Assemblée Générale, étant précisé que le montant cumulé des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution et de la douzième résolution ne pourra excéder le montant maximum de 1 % du capital social existant à la date de la présente Assemblée, et que le montant des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, au titre de cette résolution s'imputera sur le plafond global des augmentations du capital prévu à la neuvième résolution votée lors de la présente Assemblée Générale.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son Rapport, de lui déléguer pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée Générale, la compétence pour décider une ou plusieurs émissions et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ou valeurs mobilières à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un Rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression de votre droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce Rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du Rapport du Conseil d'Administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de chaque émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le Rapport du Conseil d'Administration.

Les conditions définitives dans lesquelles la ou les émissions seraient réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un Rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'Administration, en cas d'émission d'actions, en cas d'émission de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 18 février 2019

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Anne-Claire Ferrié

Deloitte & Associés
Frédéric Moulin

# 8

# Annexes


**8.1.** Responsables du contrôle des comptes 380

**8.1.1.** Commissaires aux Comptes 380

**8.1.2.** Honoraires des Commissaires aux Comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe 380

**8.2.** Informations financières historiques incluses par référence 380

**8.3.** Responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel 381

**8.4.** Attestation du responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel* 381

**8.5.** Table de concordance du Document de référence 382

**8.6.** Table de concordance du Rapport Financier Annuel 384

**8.7.** Table de concordance avec les tableaux AMF sur les rémunérations des mandataires sociaux 384

**8.8.** Table de concordance du Rapport de Gestion 385


* *Ces informations font partie intégrante du Rapport Financier Annuel tel que prévu par l'article 451-1-2 du Code Monétaire et Financier.*

# 8.1. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

## 8.1.1. COMMISSAIRES AUX COMPTES

| | Mandat en cours | | | |
|---|---|---|---|---|
| 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 et 2018 | Date de 1re nomination | Date de nomination | Durée du mandat | Expiration du mandat |
| **Titulaires** | | | | |
| **PricewaterhouseCoopers Audit**<br>Commissaire aux Comptes, membre de la Compagnie Régionale de Versailles, représenté par Anne-Claire Ferrié<br>63, rue de Villiers<br>92200 Neuilly-sur-Seine | 29 avril 2004 | 20 avril 2016 | 6 exercices | AGO statuant sur les comptes de l'exercice 2021 à tenir en 2022 |
| **Deloitte & Associés**<br>Commissaire aux Comptes,<br>membre de la Compagnie Régionale de Versailles,<br>représenté par Frédéric Moulin<br>6, Place de la Pyramide<br>92908 Paris La Défense Cedex | 29 avril 2004 | 20 avril 2016 | 6 exercices | AGO statuant sur les comptes de l'exercice 2021 à tenir en 2022 |
| **Suppléants** | | | | |
| **M. Georghiou Jean-Christophe**<br>63, rue de Villiers<br>92200 Neuilly-sur-Seine | 20 avril 2016 | 20 avril 2016 | 6 exercices | |
| **Société BEAS**<br>6, Place de la Pyramide<br>92908 Paris La Défense Cedex | 27 avril 2010 | 20 avril 2016 | 6 exercices | |

## 8.1.2. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX PRIS EN CHARGE PAR LE GROUPE

Voir note 15 de l'Annexe aux comptes consolidés au chapitre 4 du présent document.

# 8.2. INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES INCLUSES PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 28 du règlement CE n° 809/2004 du 29 avril 2004, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de Référence 2018 :

- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 établis en application des normes IFRS, et le Rapport des Commissaires aux Comptes afférent présentés aux pages 281 à 284 du Document de Référence 2017, déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 13 mars 2018 sous le numéro D. 18-0124, ainsi que les informations extraites du Rapport de Gestion 2017 figurant en pages 26 à 32 du Document de Référence 2017 ;
- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016 établis en application des normes IFRS, et le Rapport des Commissaires aux Comptes afférent présentés aux pages 209 à 268 du Document de Référence 2016, déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 14 mars 2017 sous le numéro D. 17-0168, ainsi que les informations extraites du Rapport de Gestion 2016 figurant en pages 23 à 32 du Document de Référence 2016.

## 8.3. RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

M. Christophe Babule, Directeur Général Administration et Finances, par délégation du Président-Directeur Général de L'Oréal, M. Jean-Paul Agon.

## 8.4. ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL*

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste que, à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et les éléments du Rapport de Gestion contenus dans le présent document, comme précisé dans la table de concordance à la rubrique 8.8., présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document. »

Clichy, le 12 mars 2019

Par délégation du Président-Directeur Général,

Christophe Babule,

Directeur Général Administration et Finances

# 8.5. TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Afin de faciliter la lecture du Document de Référence, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004/CE.

| Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004/CE | Pages |
|---|---|
| **1. Personnes responsables** | |
| 1.1. Nom et fonction des personnes responsables | 381 |
| 1.2. Attestation des personnes responsables | 381 |
| **2. Contrôleurs légaux des comptes** | **380** |
| **3. Informations financières sélectionnées** | **27-35 ,332** |
| 3.1. Informations financières historiques | 27-35, 332 |
| 3.2. Informations financières intermédiaires | NA |
| **4. Facteurs de risque** | **126-140** |
| **5. Informations concernant l'émetteur** | |
| 5.1. Histoire et évolution de la Société | 15-16 |
| 5.1.1. Raison sociale et nom commercial | 340 |
| 5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement | 340 |
| 5.1.3. Date de constitution et durée de vie | 340 |
| 5.1.4. Siège social, forme juridique, législation applicable, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social | 340, 390 |
| 5.1.5. Événements importants dans le développement des activités | 36 |
| 5.2. Investissements | 26, 37, 242, 294 |
| 5.2.1. Principaux investissements réalisés | 37 |
| 5.2.2. Principaux investissements en cours | 294 |
| 5.2.3. Principaux investissements envisagés | 37, 294 |
| **6. Aperçu des activités** | |
| 6.1. Principales activités | 10-11 |
| 6.2. Principaux marchés | 17-18, 28 |
| 6.3. Événements exceptionnels | NA |
| 6.4. Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets, licences, contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication | 20, 133 |
| 6.5. Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle | 17-18 |
| **7. Organigramme** | **10-11** |
| 7.1. Description sommaire du Groupe | 44 |
| 7.2. Liste des filiales importantes | 297-300, 327-329 |
| **8. Propriétés immobilières, usines et équipements** | **20, 23** |
| 8.1. Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée | 253 |
| 8.2. Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles | 159-160 |
| **9. Examen de la situation financière et du résultat** | |
| 9.1. Situation financière | 27-35, 237-242 |
| 9.2. Résultat d'exploitation | 31-35, 237 |
| **10. Trésorerie et capitaux** | **239-242** |
| 10.1. Informations sur les capitaux | 239-242, 307-309 |
| 10.2. Source et montant des flux de trésorerie | 242,309 |
| 10.3. Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement | 14, 137, 278 |
| 10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influer sur les opérations de la Société | 278 |
| 10.5. Sources de financement attendues qui seront nécessaires pour honorer les investissements sur lesquels la Direction a pris des engagements fermes et les immobilisations corporelles planifiées | 34, 280 |
| **11. Recherche et développement, brevets et licences** | **19-21,133** |
| **12. Informations sur les tendances** | |
| 12.1. Principales tendances depuis la fin du dernier exercice | 36, 296 |
| 12.2. Événement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives | NA |
| **13. Prévisions ou estimations du bénéfice** | **NA** |
| **14. Organes d'administration et Direction Générale** | |
| 14.1. Renseignements relatifs aux membres du Conseil d'Administration et à la Direction Générale | 6-9, 51-69 |
| 14.2. Conflits d'intérêts | 55-56 |

| Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004/CE | Pages |
|---|---|
| **15. Rémunérations et avantages** | |
| 15.1. Montant de la rémunération versée et avantages en nature | 90-107 |
| 15.2. Montant des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pension, retraite ou autres avantages | 258-261 |
| **16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction** | |
| 16.1. Date d'expiration des mandats actuels | 51, 57-68 |
| 16.2. Contrats de service liant les membres du Conseil d'Administration | 56 |
| 16.3. Informations sur les Comités | 73-76 |
| 16.4. Déclaration de conformité au régime de Gouvernement d'entreprise | 48 |
| **17. Salariés** | |
| 17.1. Nombre de salariés | 189-190 |
| 17.2. Participation et stock-options des mandataires sociaux | 57, 106-107, 349-352 |
| 17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital | 202, 374-376 |
| **18. Principaux actionnaires** | |
| 18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote | 345-346 |
| 18.2. Existence de droits de vote différents | 342 |
| 18.3. Contrôle de l'émetteur | 345-346 |
| 18.4. Accord, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait entraîner, à une date ultérieure, un changement de contrôle | NA |
| **19. Opérations avec des apparentés** | **141-142, 295** |
| **20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de la Société** | |
| 20.1. Informations financières historiques | 27-35, 332, 380 |
| 20.2. Informations financières pro forma | NA |
| 20.3. États financiers | 237-303 |
| 20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles | 300-303, 334-337 |
| 20.5. Date des dernières informations financières | NA |
| 20.6. Informations financières intermédiaires et autres | NA |
| 20.7. Politique de distribution du dividende | 354 |
| 20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage | 134 293 |
| 20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale (ou déclaration négative) | 36, 296 |
| **21. Informations complémentaires** | |
| 21.1. Capital social | 342-345 |
| 21.1.1. Capital souscrit et capital autorisé | 286-288, 343 |
| 21.1.2. Actions non représentatives du capital | NA |
| 21.1.3. Actions détenues par l'émetteur ou par ses filiales | 343-347 |
| 21.1.4. Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription | NA |
| 21.1.5. Droits d'acquisition et/ou obligations attachées au capital souscrit mais non libéré, ou à toute augmentation de capital | NA |
| 21.1.6. Options sur le capital de membres du Groupe | NA |
| 21.1.7. Historique du capital social | 344-345 |
| 21.2. Acte constitutif et statuts | 340-342 |
| 21.2.1. Objet Social | 340 |
| 21.2.2. Organes d'administration, de direction et de surveillance | 341 |
| 21.2.3. Droits, privilèges et restrictions attachées aux actions | NA |
| 21.2.4. Modification des droits des actionnaires | NA |
| 21.2.5. Convocation des Assemblées Générales d'actionnaires et conditions d'admission | 342 |
| 21.2.6. Dispositions pouvant retarder, différer, ou empêcher un changement de contrôle | NA |
| 21.2.7. Déclarations de franchissements de seuils statutaires | 342 |
| 21.2.8. Conditions plus strictes que la loi pour la modification du capital social (déclaration négative) | 342, 346 |
| **22. Contrats importants** | **NA** |
| **23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts** | **17-18, 296, 380** |
| **24. Documents accessibles au public** | **341** |
| **25. Informations sur les participations** | **297-300, 327-329, 333** |

## 8.6. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Afin de faciliter la lecture du Rapport Financier Annuel, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et l'article 222-3 du Règlement Général de l'AMF.

| Rubriques de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et de l'article 222-3 du Règlement Général de l'AMF | Pages |
|---|---|
| 1. Comptes Annuels 2018 | 306-330 |
| 2. Comptes Consolidés 2018 | 237-300 |
| 3. Rapport de Gestion 2018 du Conseil d'Administration de L'Oréal | 385 |
| 4. Déclaration du Responsable du Rapport Financier Annuel 2018 | 381 |
| 5. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les Comptes Annuels 2018 | 333-337 |
| 6. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les Comptes Consolidés 2018 | 300-303 |
| 7. Honoraires des Commissaires aux Comptes | 296 |

## 8.7. TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES TABLEAUX AMF SUR LES RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Afin de mettre en perspective les informations sur les rémunérations avec la présentation sous forme des 10 tableaux préconisés par l'AMF dans son guide d'élaboration des documents de référence publié le 10 décembre 2009 et modifié le 17 décembre 2013 et le 5 décembre 2014 (voir également Code AFEP-MEDEF), la table thématique suivante a été établie.

| Tableaux des Rémunérations figurant dans les recommandations de l'AMF | Pages |
|---|---|
| Tableau n° 1. Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social | 106<br>2e tableau |
| Tableau n° 2. Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social | 106<br>1er tableau |
| Tableau n° 3. Les jetons de présence et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non Dirigeants | 89 |
| Tableau n° 4. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe | NA |
| Tableau n° 5. Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social | 106<br>4e tableau |
| Tableau n° 6. Actions de performance attribuées à chaque mandataire social | 107<br>1er tableau |
| Tableau n° 7. Actions de performance devenues disponibles pour chaque mandataire social | 107<br>2e tableau |
| Tableau n° 8. Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions | 106<br>3e tableau |
| Tableau n° 9. Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers | 350 |
| Tableau n° 10. Historique des attributions gratuites d'actions | 107<br>1er tableau |

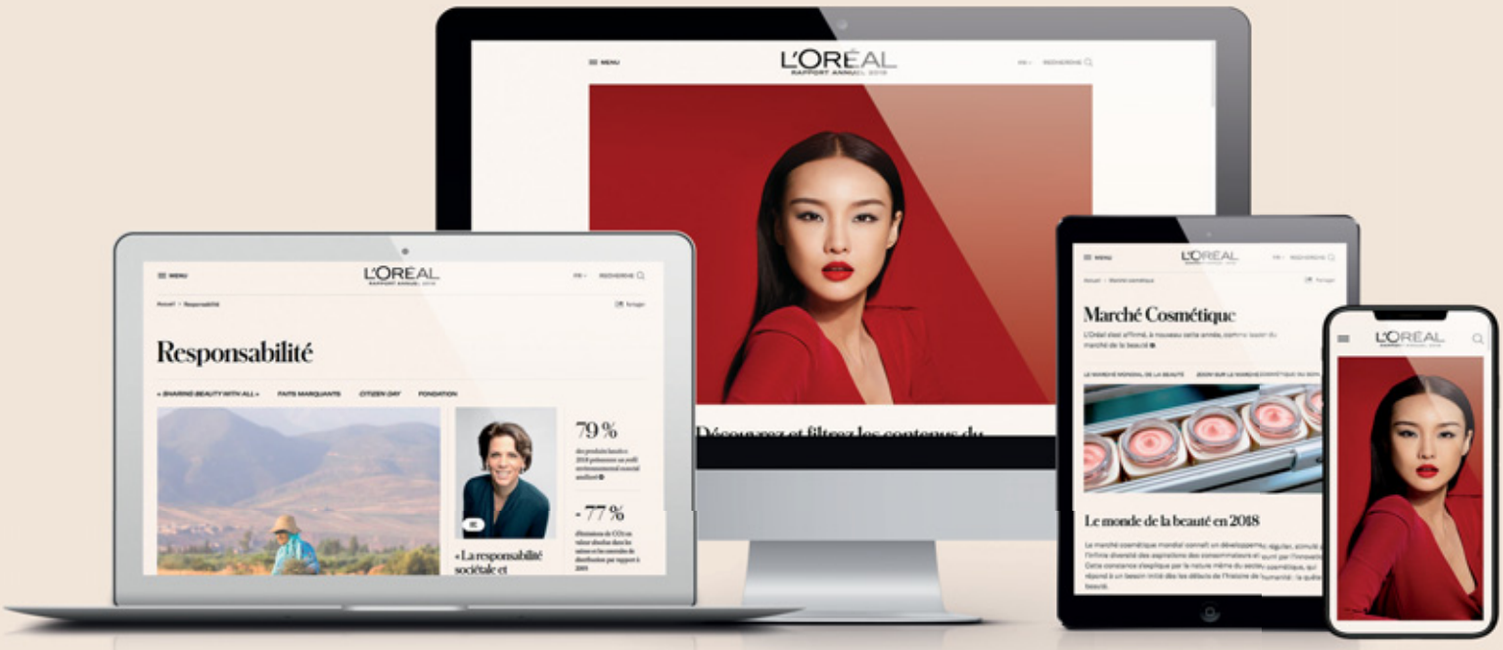
# 8.8. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

Afin de prendre connaissance des éléments du Rapport de Gestion, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par les articles L. 225-100 et suivants, L. 232-1 et R. 225-102 et suivants du Code de commerce, ainsi que la section spécifique du Rapport de Gestion dédiée au gouvernement d'entreprise, en application des articles L. 225-37 al. 6 et suivants du Code de commerce.

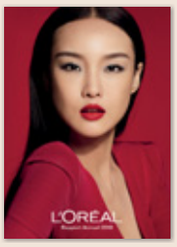
| Rubriques du Rapport de Gestion 2018 | Pages |
|---|---|
| **Situation et activité du Groupe en 2018/Commentaires sur l'exercice** | |
| Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe (incluant notamment les dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et le montant des revenus éligibles à l'abattement) | 27-35, 363-364 |
| Événements importants survenus depuis le début de l'exercice 2019 et perspectives | 36, 296 |
| Recherche et développement | 19-21, 133 |
| Opérations | 22-26 |
| **Comptes sociaux** | |
| Chiffre d'affaires | 332 |
| Bilan et compte de résultat de L'Oréal S.A. | 306-307 |
| Dépenses et charges visées à l'article 223 *quater* du CGI | 330 |
| Dettes fournisseurs et clients | 331 |
| Résultats financiers sur 5 ans | 332 |
| Filiales et participations | 297-300, 327-329 |
| **Facteurs de risques** | |
| Risques liés à l'activité | 128-132 |
| Risques juridiques (enjeux et contraintes liés à la législation, litiges significatifs…) | 133-134 |
| Risques industriels et environnementaux | 135-136 |
| Risque de contrepartie | 136 |
| Risques clients | 137 |
| Risque de liquidité | 137 |
| Risques financiers et de marché | 138-139 |
| Assurance | 140 |
| **Procédures de Contrôle Interne et de gestion des risques** | |
| Principales caractéristiques des procédures de Contrôle Interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière | 115-117 |
| **Plan de Vigilance** | **117-126** |
| **Gouvernement d'entreprise** | |
| Choix des modalités du mode d'exercice de la Direction Générale | 49 |
| Limitations de pouvoir du Directeur Général | 49-50, 79-80 |
| Composition du Conseil, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil | 51-78 |
| Liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire durant l'exercice | 57-68 |
| Rémunération des mandataires sociaux | 88-107 |
| Options attribuées et levées par les mandataires sociaux | 106-107, 349-350 |
| Engagements pris à l'égard des mandataires sociaux | 96-99 |
| État récapitulatif des opérations réalisées en 2018 sur les titres L'Oréal par les mandataires sociaux et leurs proches | 109 |
| Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale concernant les augmentations de capital | 343 |
| Description de la politique, objectifs et résultats de la diversité appliquée aux membres du Conseil | 52-53 |
| Dispositions du Code AFEP-MEDEF écartées et raisons pour lesquelles elles ont été écartées | 108 |
| Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale | 342 |
| Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange | 346 |
| **Déclaration de performance extra-financière (DPEF)** | **144-226** |
| **Informations concernant le capital social** | |
| Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits sociaux | 342 |
| Structure et évolution du capital *(dont le tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale en matière d'augmentation de capital social)* | 342-345 |
| Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années | 345 |
| Participation des salariés dans le capital | 345-346 |
| Franchissements de seuils légaux déclarés à la Société | 346 |
| Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société | 346 |
| Rachat par la Société de ses propres actions | 347 |
| Présentation des plans de stock-options et ACAs de L'Oréal S.A. | 348-353 |

8

# Retrouvez toutes les publications 2018

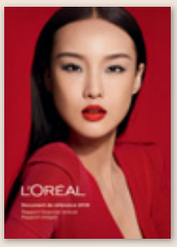



La version en ligne est dotée de filtres qui vous permettent de personnaliser votre navigation, pour une lecture adaptée à vos centres d'intérêt. Elle contient aussi davantage de contenus, articles, infographies, et de nombreuses vidéos.



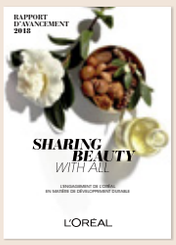
## Le Rapport Annuel

L'année 2018 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 Document de Référence

Comprenant le Rapport Intégré et incluant notamment les comptes 2018, le Rapport Financier Annuel, le Rapport de Gestion du Conseil d'Administration et un chapitre consacré à la Responsabilité Sociétale et Environnementale.




## Le Rapport d'Avancement

Rapport d'Avancement 2018 des résultats du programme de développement durable *« Sharing Beauty With All »*[1].

*(1) Partager la beauté avec tous.*

Crédits Photographiques : Thomas Laisné/La Company, Jean-François Robert, Stéphane de Bourgies, Pierre-Olivier/CapaPictures, Christel Sasso/ CapaPictures, Thomas Gogny, Jean-Baptiste Huynh, Michael Dean, Stéphane Gallois, World Red Eye Photography, Harald Schnauder, Joseph Moran, L'Oréal.

Conception & réalisation LABRADOR INFORMATION DESIGN +33 (0)1 53 06 30 80

**DÉCOUVREZ L'INTÉGRALITÉ DU RAPPORT ANNUEL 2018**

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

L'ORÉAL

Société Anonyme
au capital de 112 079 330,40 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.com**
**www.loreal-finance.com**