DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2025

L'ORÉAL



INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL, LE RAPPORT INTÉGRÉ
ET LE RAPPORT DE DURABILITÉ

Sommaire

1 Présentation du Groupe - Rapport intégré RFA **5**

1.1 Le Groupe L'Oréal : les fondamentaux 6
1.2 Le marché de la beauté 21
1.3 Un modèle créateur de valeur CSRD 24
1.4 Résultats financiers 2025 et programme de Responsabilité Sociale, Environnementale et Sociétale 39

2 Gouvernement d'entreprise RFA **53**

2.1 Cadre de mise en œuvre des principes de gouvernement d'entreprise 54
2.2 Composition du Conseil d'Administration au 31 décembre 2025 57
2.3 Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration 84
2.4 Rémunération des mandataires sociaux CSRD 105
2.5 Tableau de synthèse des recommandations du Code AFEP-MEDEF qui n'ont pas été retenues 136
2.6 État récapitulatif des opérations réalisées en 2025 sur les actions L'Oréal par les mandataires sociaux 137
2.7 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées 138

3 Facteurs et gestion de risque RFA **141**

3.1 Définition et objectifs du Contrôle Interne 142
3.2 Dispositif de Contrôle Interne, de gestion des risques et politique fiscale CSRD 143
3.3 Élaboration et traitement de l'information comptable et financière 153
3.4 Élaboration et traitement de l'information de durabilité CSRD 155
3.5 Facteurs de risques et gestion des risques 155
3.6 Plan de Vigilance CSRD 171

4 Rapport de durabilité RFA CSRD **189**

4.1 Introduction générale 190
4.2 Climat : Atténuation et Adaptation (E1) 204
4.3 Pollution : opérations et chaîne de valeur (E2) 216
4.4 Ressources en eau : consommation et prélèvements (E3) 222
4.5 Biodiversité et écosystèmes (E4) 227
4.6 Utilisation des ressources et économie circulaire : formules et emballages (E5) 232
4.7 Personnel de l'entreprise (S1) 236
4.8 Vie privée et protection des données personnelles (S1/S4) 247
4.9 Droits humains dans la chaîne de valeur et les communautés affectées (S2/S3) 249
4.10 Sécurité des produits (S4) 254
4.11 Étiquetage transparent et orientation vers une consommation responsable (S4) 256
4.12 Marketing et publicité de la beauté responsable (S4) 257
4.13 Leadership responsable et pratiques éthiques (G1) 259
4.14 Notes méthodologiques 261
4.15 Annexes CSRD 271
4.16 Émission d'un Sustainability-Linked Bond 280
4.17 Lexique des acronymes du Rapport de durabilité 281
4.18 Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport de durabilité 283
4.19 Rapport des commissaires aux comptes concernant le Sustainability Linked bond 286

5 Comptes consolidés 2025 RFA **289**

5.1 Comptes de résultat consolidé comparés 290
5.2 État du résultat global consolidé 291
5.3 Bilans consolidés comparés 292
5.4 Tableaux des variations des capitaux propres consolidés 293
5.5 Tableaux des flux de trésorerie consolidés comparés 295
5.6 Notes annexes aux comptes consolidés 296
5.7 Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2025 348
5.8 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 352

6 Comptes sociaux 2025 RFA **357**

6.1 Comptes de résultat comparés 358
6.2 Bilans comparés 359
6.3 Variation des capitaux propres 360
6.4 Tableau des flux de trésorerie 361
6.5 Notes annexes aux comptes sociaux 362
6.6 Autres éléments relatifs aux états financiers de L'Oréal S.A. 382
6.7 Résultats financiers sur cinq ans 384
6.8 Titres de participation (principales variations et franchissements de seuils) 384
6.9 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels 385

7 Informations sur la Société et le capital social **389**

7.1 Renseignements sur la Société 390
7.2 Informations concernant le capital social RFA 392
7.3 Actionnariat RFA 395
7.4 Plans d'Animation à Long Terme RFA 399
7.5 L'action L'Oréal : l'évolution du titre 405
7.6 Politique d'information et dialogue actionnarial 408

8 Assemblée Générale **411**

8.1 Projet de résolutions et Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte du vendredi 24 avril 2026 412
8.2 Rapports des Commissaires aux Comptes 434

9 Informations complémentaires et annexes **437**

9.1 Responsables du contrôle des comptes RFA 438
9.2 Informations financières historiques incluses par référence 438
9.3 Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel et du Rapport Financier Annuel RFA 438
9.4 Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel 439
9.5 Table de concordance du Rapport Financier Annuel 442
9.6 Table de concordance avec les tableaux AMF sur les rémunérations des mandataires sociaux 442
9.7 Table de concordance du Rapport de Gestion 443
9.8 Glossaire 446

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

RFA *Informations faisant partie du Rapport Financier Annuel.*
CSRD *Paragraphes comprenant des informations du Rapport de durabilité.*

L'ORÉAL

Document d'Enregistrement Universel

2025

**INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL,
LE RAPPORT INTÉGRÉ ET LE RAPPORT DE DURABILITÉ**

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 18 mars 2026 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le Document d'Enregistrement Universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'Enregistrement Universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

Ce Document d'Enregistrement Universel incluant le Rapport Financier Annuel est une reproduction au format PDF de la version officielle qui a été établie au format ESEF et déposée à l'AMF, et est disponible sur le site www.loreal-finance.com. Cette reproduction est disponible sur le même site internet.



« La force du modèle L'Oréal est en nous, plus vive que jamais. C'est elle qui nous projette vers notre cap, avec consistance et fidélité à nos valeurs. »

JEAN-PAUL AGON
Président du Conseil d'Administration

L'Oréal a démontré une fois de plus sa capacité à maintenir sa trajectoire de double performance.

Le Groupe a conforté sa place de n° 1 mondial de la beauté, poursuivi sa croissance et renforcé ses marges. Notre portefeuille de marques - déjà le plus diversifié de l'industrie – s'est encore enrichi, ouvrant de formidables perspectives.

Sur le plan de la responsabilité, notre volonté d'agir est intacte. À l'image du triple A décerné par le CDP, que L'Oréal est la seule entreprise au monde à avoir obtenu 10 années consécutives. Je tiens à exprimer toute ma fierté et ma gratitude aux équipes qui portent nos engagements au quotidien.

La force du modèle L'Oréal est en nous, plus vive que jamais. C'est elle qui nous projette vers notre cap, avec consistance et fidélité à nos valeurs.

Nos équipes sont notre principale force motrice. Par leur tempérament unique, leur solidarité et leur faculté à anticiper les turbulences, les 95 000 L'Oréaliens font corps avec notre ambition et partagent ce « supra de résilience » indispensable pour réussir aujourd'hui.

Le leadership déterminé de Nicolas Hieronimus et de son Comité Exécutif propage la force d'agir et de se transformer. Sous son impulsion, de nouvelles voies s'ouvrent pour allier croissance, conquêtes de territoires et puissance des technologies qui façonneront l'avenir.

La stabilité de notre gouvernance est notre force stratégique sur le temps long. Elle a été consolidée en 2025 par la pérennité du lien qui unit la famille fondatrice Bettencourt Meyers à L'Oréal, avec la présence au Conseil de MM. Jean-Victor et Nicolas Meyers, ainsi que de la société Téthys, présidée par Mme Françoise Bettencourt Meyers et 1er actionnaire. Face aux aléas, le Conseil a assuré un suivi rigoureux de la stratégie, notamment celle du Luxe et la résilience de nos positions aux États-Unis et en Chine. Notre séminaire annuel en Inde a permis de saisir sur le terrain son potentiel exceptionnel comme relais de croissance. Le Conseil a également exploré les nouvelles frontières de la Beauté, de la longévité aux acquisitions stratégiques.

Invariablement, L'Oréal continuera de tracer sa route, porté par ses fondamentaux – création de valeur durable et responsable, excellence scientifique, priorité à l'humain, volonté d'exemplarité - tout en faisant de chaque mutation une nouvelle source d'élan.

J'ai une confiance absolue en nos forces vives. Elles sont toutes concentrées sur un objectif immuable : inventer le futur de la beauté avec exigence et responsabilité.



« 2025 a été une année de profonde transformation, avec des investissements records dans nos futurs moteurs de croissance. »

NICOLAS HIERONIMUS
Directeur Général

En 2025, nous avons renforcé notre position de leader mondial, démontrant une fois de plus la résilience et l'agilité de notre entreprise. Avec une solide croissance de + 4 % à données comparables, L'Oréal a accéléré le rythme trimestre après trimestre et délivré de la performance, tout en améliorant ses marges. L'Oréal a surperformé un marché de la beauté dynamique et conservé une nette longueur d'avance sur la plupart de ses concurrents cotés en bourse.

Je tiens à souligner tout particulièrement la forte accélération de notre croissance sur nos deux principaux marchés, les États-Unis et la Chine, ainsi que le dynamisme constant des marchés émergents qui, bien que ne représentant que 17 % des ventes, ont généré 40 % de la croissance de notre chiffre d'affaires total.

Au-delà de nos résultats financiers, 2025 a été une année de profonde transformation, avec des investissements records dans nos futurs moteurs de croissance :

Un investissement record dans les technologies et l'intelligence artificielle (IA) : l'année 2025 a été marquée par des investissements record dans la tech, afin de capitaliser sur la présence mondiale de L'Oréal avec une agilité encore plus grande. L'IA est au cœur de notre nouvelle stratégie, créatrice de valeur pour nos consommateurs, nos fonctions, nos collaborateurs et notre entreprise.

Une année record pour l'innovation : la croissance en 2025 a été alimentée par notre « plan de stimulus beauté ». Cette année, nous avons déposé un nombre record de 725 brevets, promettant toujours plus d'innovations de rupture à venir. L'Oréal a également été reconnue par le magazine Fortune comme l'entreprise la plus innovante d'Europe, tous secteurs confondus.

Une année record pour les fusions-acquisitions : l'arrivée de Dr. G, Medik8 et Color Wow vient idéalement compléter notre offre sur des niches clés. Nous avons encore renforcé notre position de leader dans le luxe avec Jacquemus et Kering Beauté. Nous saisissons de nouvelles opportunités de croissance dans des segments adjacents de la beauté en forte croissance grâce à notre coentreprise avec Kering dans le domaine de la longévité et à notre participation accrue dans Galderma.

En termes de perspectives, nous sommes prêts à surfer sur toutes les tendances qui tirent notre marché : l'essor de la classe moyenne mondiale, l'accélération de l'ecommerce et la sophistication croissante des routines beauté. Grâce à notre stratégie multi-divisions, nous sommes idéalement placés pour conquérir de nouvelles parts de marché dans toutes les catégories et toutes les régions. Nous continuerons à tirer parti de nos capacités d'innovation afin de saisir de nouvelles opportunités et d'étendre nos frontières.

L'Oréal aborde l'année 2026 plus fort que jamais. Notre réussite reposera toujours sur ce qui fait notre ADN : notre culture et la passion de nos collaborateurs. Ensemble, nous sommes prêts à accélérer notre croissance et à continuer de mener l'industrie de la beauté vers un avenir prometteur et passionnant.

Retrouvez l'intégralité
de la vidéo du Directeur Général
en scannant ce code QR ou sur
lorealrapportannuel2025.com

Présentation du Groupe - Rapport intégré RFA

1

1.1	**Le Groupe L'Oréal : les fondamentaux**	**6**
1.1.1	Notre raison d'être	6
1.1.2	La stratégie et les fondamentaux de L'Oréal	7
1.1.3	Une gouvernance stable	9
1.1.4	Une organisation adaptée, agile et réactive	13
1.1.5	Les dates clés du développement du Groupe	16
1.1.6	Les chiffres clés 2025	17
1.2	**Le marché de la beauté**	**21**
1.2.1	L'essentialité de la beauté	21
1.2.2	Le marché de la beauté, l'exception résiliente face aux perturbations macroéconomiques et géopolitiques	22
1.3	**Un modèle créateur de valeur**	**24**
1.3.1	Le modèle d'affaires CSRD	24
1.3.2	La chaîne de valeur CSRD	26
1.3.3	La croissance de demain : la conquête de parts de marché dans toutes les régions du monde et toutes les catégories traditionnelles du marché de la beauté	28
1.3.4	Les piliers stratégiques au service de la croissance	29
1.3.5	La transformation permanente	35
1.3.6	Le dispositif de Contrôle Interne et de gestion des risques	38
1.4	**Résultats financiers 2025 et programme de Responsabilité Sociale, Environnementale et Sociétale**	**39**
1.4.1	Résultats 2025	39
1.4.2	Programme L'Oréal pour le Futur : résultats 2025	51

RFA *Informations faisant partie du Rapport Financier Annuel.*
CSRD *Paragraphes comprenant des informations du Rapport de durabilité.*

Ce chapitre présente le modèle d'affaires équilibré du Groupe, ses orientations stratégiques, ses résultats 2025, sa performance extra-financière et les relations avec ses parties prenantes, notamment dans le cadre du programme de développement durable L'Oréal pour le Futur [1].

1.1 Le Groupe L'Oréal : les fondamentaux

1.1.1 Notre raison d'être

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

C'est une force puissante qui nous fait avancer.

La beauté ne se limite pas à l'apparence.
Elle nous donne confiance en nous, en qui nous voulons être, et dans notre relation avec les autres.

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

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

Parce que la beauté est une quête permanente,
nous innovons sans relâche pour inventer des produits et des services toujours plus performants.
Parce que nous célébrons la diversité,
nos marques s'engagent pour permettre à toutes les beautés de s'exprimer.
Parce que nous voulons être exemplaires et nous inscrire dans la durée,
nous agissons fidèles à des valeurs fortes et des principes éthiques exigeants.

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

C'est pourquoi :

Nous agissons pour inventer le futur de la beauté
en ayant recours au meilleur de la technologie et de la science, toujours plus inspirées par la nature.
Nous agissons pour faire avancer l'innovation sociale
en offrant à nos collaborateurs le meilleur en matière de conditions de travail, de formation et de protection sociale.
Nous agissons pour construire une entreprise toujours plus inclusive
qui reflète la diversité des consommateurs que nous servons.
Nous agissons pour nouer des partenariats durables avec nos clients et fournisseurs
basés sur la confiance et le développement mutuels.
Nous agissons pour créer de la valeur pour tous nos actionnaires
en nous appuyant sur un modèle économique robuste.
Nous agissons pour œuvrer partout pour la cause des femmes et au développement des communautés qui nous entourent.
Nous agissons pour protéger la beauté de la planète
en luttant contre le changement climatique, en respectant la biodiversité et en préservant les ressources naturelles.

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

Créer la beauté qui fait avancer le monde.

(1) Voir 1.4.2.

La raison d'être de L'Oréal est un texte fondateur, pour se projeter dans les décennies à venir en tant qu'entreprise performante, engagée, responsable, inclusive et solidaire. La raison d'être de L'Oréal est intégrée dans les orientations stratégiques déterminées par son Conseil d'Administration et dans son modèle d'affaires.

La raison d'être de L'Oréal a été élaborée à l'issue de travaux mis en œuvre pendant près de deux ans, initiés et portés au plus haut niveau par M. Jean-Paul Agon et M. Nicolas Hieronimus ainsi que plusieurs membres du Comité Exécutif. La raison d'être de L'Oréal est le résultat d'échanges avec les collaborateurs du Groupe dans trois de ses principaux pays (France, États-Unis et Chine) et de nombreuses parties prenantes extérieures, dont les consommateurs. Les avancées ont été discutées à plusieurs reprises en Comité Exécutif. Pour L'Oréal, il s'agissait de rassembler et de formaliser, en un seul texte, sa contribution au monde en tant qu'entreprise, ses valeurs et ses actions.

Cette raison d'être a été approuvée par le Conseil d'Administration en 2020, intégrée dans son Rapport de gestion publié dans le Document d'Enregistrement Universel 2019 et présentée lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du 30 juin 2020.

L'Oréal a été récompensé en 2022 par le Grand Prix de la Raison d'Être et des engagements ESG lors de la cérémonie des Grands Prix de l'Assemblée Générale et de la Mixité 2022, organisée par l'Institut du Capitalisme Responsable.

La raison d'être de L'Oréal est illustrée par une phrase : « Créer la beauté qui fait avancer le monde ». **Elle se décline en actions concrètes** à l'égard des consommateurs, collaborateurs, clients, fournisseurs, actionnaires, prestataires et communautés. L'Oréal vise notamment à lutter contre le changement climatique, en respectant la biodiversité et en préservant les ressources naturelles, et à œuvrer pour la cause des femmes. Le Groupe s'appuie sur sa raison d'être pour faire connaître ses ambitions à travers une campagne média « *Sense of Purpose* » lancée en 2021. La plupart des marques du Groupe ont défini leur cause depuis 2018 : pour la lutte contre les violences faites aux femmes avec « Aimer sans abuser » par Yves Saint Laurent Beauty, contre le harcèlement dans la rue avec « *Stand Up* » par L'Oréal Paris, l'aide à l'accès des femmes à la lecture avec « *Write her Future* » par Lancôme ou encore dans le domaine environnemental avec « *Water Lovers programme* » de Biotherm.

Le Conseil d'Administration rend compte dans son Rapport de gestion, publié au sein du présent document, de la mise en œuvre des ambitions figurant dans la raison d'être de L'Oréal et de l'état d'avancement des objectifs fixés :

- la performance économique est indissociable de la performance sociale, sociétale et environnementale. Les résultats de la performance de durabilité du Groupe, revus par des auditeurs externes au même titre que sa performance financière, reflètent les réalisations de L'Oréal relevant de sa raison d'être. Le chapitre 4 rend compte des politiques et des progrès réalisés en matière sociale, environnementale, sociétale, d'inclusion ou d'éthique, notamment dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur couvrant les objectifs du Groupe en matière de développement durable ;
- L'Oréal présente également ses avancées et réalisations en matière extra-financière par le biais du reporting annuel auprès du Pacte Mondial des Nations Unies ;
- le présent chapitre rend également compte de la performance financière, notamment à travers le modèle d'affaires du Groupe (voir 1.3) ; et
- la performance du Groupe en matière de RSE fait partie des éléments qui entrent en compte pour la détermination de la part variable de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de L'Oréal (voir 2.4) et des principaux dirigeants du Groupe (voir 4.1.1).

1.1.2 La stratégie et les fondamentaux de L'Oréal

1. Une vision et une stratégie claires

L'Oréal a défini une vision claire qui se décompose en deux points : sa raison d'être, qui vient d'être détaillée, et la Beauté pour chacun. L'Oréal ambitionne d'offrir aux femmes et aux hommes du monde entier le meilleur de la cosmétique en termes de qualité, d'efficacité, de sécurité, de sincérité et de responsabilité pour satisfaire tous leurs besoins et toutes leurs envies de beauté, dans leur infinie diversité. Plus que jamais, la vision de L'Oréal prend tout son sens et représente un ancrage fort dans cet environnement toujours plus imprévisible et complexe.

La stratégie de L'Oréal est de combiner à la fois Universalisation et Singularisation. L'**Universalisation** implique la globalisation des marques dans la compréhension fine et le respect des différences locales afin de servir et fidéliser ses consommateurs. La **Singularisation,** c'est-à-dire la Beauté pour chacun, tient compte d'une affirmation individuelle croissante des femmes et des hommes dans le monde entier à travers une diversité d'offres et de personnalisation. L'objectif est d'offrir une beauté inclusive 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.

2. Un seul métier : la beauté, rien que la beauté, toute la beauté

Depuis plus d'un siècle, L'Oréal exerce un métier unique : créateur de beauté. La cosmétique est riche de sens. Elle permet à chacun de nourrir la confiance en soi, d'exprimer sa personnalité et de s'ouvrir aux autres.

La concentration sur un seul métier représente un avantage compétitif majeur pour L'Oréal sur un marché à la fois dynamique et résilient. Le Groupe dispose d'une expertise cosmétique plus que centenaire, de talents spécialistes et d'une connaissance pointue des consommateurs. Celle-ci repose sur la connaissance fine des cultures, des besoins, des envies et aspirations de beauté. L'Oréal couvre tous les continents à travers plus de 150 pays, toutes les catégories de produits [(1)], tous les circuits de distribution avec le e-commerce et le Travel Retail, et tous les segments de prix.

Cette concentration des énergies sur un seul métier, alliée à la capacité de toujours « saisir ce qui commence », permet à L'Oréal d'identifier les nouvelles tendances de consommation et d'y répondre rapidement. La révolution digitale notamment, en parfaite adéquation avec la « beauté sociale », connectée et partagée, est un accélérateur de développement du marché de la beauté porté par les évolutions économiques, technologiques, démographiques et sociologiques. Voir également 1.3.3.

(1) Capillaire-coloration, soins de la peau, solaires, maquillage, parfums, produits d'hygiène, etc.

3. Le pari de l'innovation : la force de la Recherche, Innovation (R&I), de la Technologie et de l'Intelligence Artificielle (IA)

L'innovation a été et reste au cœur du modèle de L'Oréal : le Groupe est né d'une innovation de rupture – la teinture inoffensive pour cheveux inventée par son fondateur, Eugène Schueller. La conviction de L'Oréal est que la beauté est le fruit de la rencontre de la science et de la créativité pour répondre aux besoins des consommateurs qui aspirent à de nouvelles expériences à travers de nouveaux produits et services innovants. Les découvertes de la R&I ainsi que l'intuition et la créativité unique des équipes marketing transforment en permanence les produits pour répondre aux besoins des consommateurs. Parce que L'Oréal réalise chaque année une part importante de son chiffre d'affaires avec de nouveaux lancements, le Groupe se doit d'être le champion de l'innovation cosmétique.

La beauté du futur s'organise désormais autour, d'une part, du programme des Sciences Vertes qui couvre l'ensemble des domaines scientifiques sur lesquels s'appuie la R&I pour atteindre l'ambition de L'Oréal en matière de préservation des ressources naturelles et de la biodiversité ; et, d'autre part, de la Beauty Tech pour inventer la beauté du futur à l'aune des révolutions technologiques de notre siècle. L'innovation est au cœur du modèle et, couplée à la technologie, constitue un moteur de croissance et de découverte de nouveaux territoires de beauté. La *data*, l'intelligence artificielle, la robotique ou encore les nanotechnologies permettent de renforcer et d'accélérer les innovations du Groupe qui en font un champion de la Beauty Tech. L'Oréal s'appuie aussi sur les plus grands partenariats stratégiques autour de la data avec notamment IBM, pour valoriser l'immense patrimoine scientifique du Groupe. En 2025, L'Oréal a été nommée « Entreprise la plus innovante d'Europe » tous secteurs confondus par la revue Fortune 500.

Le leadership de L'Oréal dans la Beauty Tech lui permet de saisir le tournant de l'intelligence artificielle qui redessine radicalement les modalités d'interaction avec les consommateurs. L'intelligence artificielle est également mise au service des collaborateurs, afin de décupler les capacités des différents métiers de L'Oréal (voir 1.3.5).

L'Oréal invente la beauté du futur tout en devenant l'entreprise du futur. Voir également le paragraphe « La Beauty Tech et le digital pour inventer la beauté du futur » au 1.3.4.2.

4. Le marketing des marques, des produits, des services et de l'expérience clients

Le marché cosmétique de la prochaine décennie sera plus digitalisé et plus compétitif avec d'une part l'essor d'une multitude de marques indépendantes locales (« Indie Brands ») bénéficiant notamment d'un accès facile aux réseaux sociaux, et d'autre part la montée en puissance d'acteurs traditionnels du secteur du Luxe ou de sociétés mixtes à la frontière de la pharmacie et de la beauté. Dans ce contexte, l'expertise et l'excellence de L'Oréal, en termes de création et de développement de grandes marques prisées des consommateurs du monde entier, sont fondamentales. L'Oréal a toujours su créer des produits stars, qu'il s'agisse de lancements de franchises entièrement nouvelles ou d'innovations construisant des « piliers » dans la durée. La capacité à innover des directions marketing des marques et des laboratoires R&I est un atout clef pour concevoir de façon collaborative et avec agilité des produits, des services nouveaux et des expériences consommateurs uniques.

5. Une croissance multipolaire par région et par Division pour s'adapter et saisir toutes les opportunités

L'empreinte mondiale de L'Oréal lui permet d'optimiser sa croissance en s'adaptant sans cesse au contexte, de saisir les opportunités et de minimiser l'exposition aux zones en ralentissement. En termes de Zones, l'Europe demeure le berceau historique et le centre névralgique du Groupe ; l'Amérique du Nord, premier marché de la beauté aujourd'hui, est stimulée par la démographie, le renforcement de la diversité ethnique et donc des attentes de beauté, ainsi que par l'accélération continue du e-commerce. En Asie du Nord, la Chine, où les conditions de marché se stabilisent progressivement, restera un contributeur majeur au chiffre d'affaires du Groupe ; ses consommateurs représentent une source de croissance importante pour le long terme. Les marchés émergents constituent un accélérateur important pour le Groupe, avec une démographie en forte croissance et des tendances en cours d'urbanisation, de digitalisation et d'affirmation des femmes. Voir également le paragraphe 1.3.3.1 « Conquêtes géographiques ».

Les quatre Divisions du Groupe permettent de répondre à toutes les attentes des consommateurs. La Division Produits Grand Public, première Division du Groupe, a pour mission de démocratiser et de premiumiser le meilleur de la beauté et est l'outil principal de conquête des émergents ; la Division Luxe répond aux envies de qualité et d'expériences des classes moyennes supérieures ; la Division Beauté Dermatologique répond aux attentes croissantes en matière de soins dermatologiques en s'appuyant sur son réseau inégalé de dermatologues et professionnels de santé ; la Division Produits Professionnels contribue à la sophistication du marché et du monde de la coiffure ainsi qu'à la réputation de L'Oréal dans toutes les régions du monde.

6. La double ambition : l'excellence économique et sociétale pour créer durablement de la valeur pour tous

Pour L'Oréal, la performance économique et financière ne suffit pas. Parce qu'il n'y aura pas à l'avenir de croissance économique sans durabilité, L'Oréal s'est donné pour double ambition l'excellence économique et sociétale. Elle sera la condition de sa réussite et de sa pérennité à long terme. C'est parce que L'Oréal veille à la performance sociale, environnementale, sociétale et éthique, qu'il pourra être encore plus résilient demain. Les deux performances vont de pair et s'enrichissent mutuellement, comme l'a démontré L'Oréal jusqu'à aujourd'hui.

7. Une priorité donnée à l'humain et à l'harmonie sociale

Comme l'affirmait avec conviction le fondateur du Groupe, Eugène Schueller : « une entreprise, ce n'est pas des murs et des machines mais des Hommes, des Hommes, des Hommes ». Dans la tradition de son fondateur, les individus et la cohésion sociale sont au cœur de L'Oréal et devront rester la priorité dans un contexte où attirer les talents se complexifie. Le Groupe porte des valeurs humanistes. Dans la culture entrepreneuriale, les équipes passionnées et engagées constituent des actifs immatériels stratégiques qui font et feront la différence.

Le projet humain et social de L'Oréal fait la force et l'attrait de son modèle dans un monde en perpétuelle mutation. Il s'articule autour de deux priorités : l'attention portée au développement de chaque collaborateur via la formation continue, des parcours rapides ou des carrières internationales ; et un modèle social unique qui combine performance sociale compétitive et partage de la croissance (participation, intéressement, plan d'actionnariat salarié, etc.). L'innovation sociale est au cœur de cette approche avec notamment le programme *Share & Care* (voir chapitre 4).

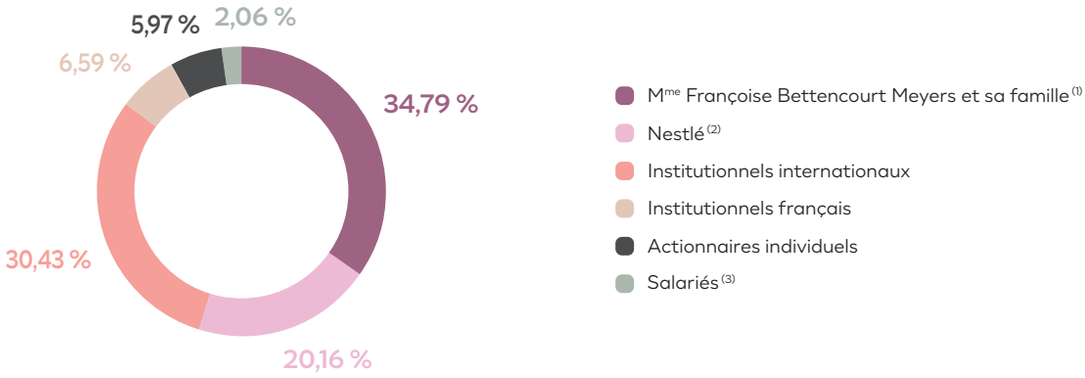
Depuis plus de vingt ans, L'Oréal est mobilisé en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion et est reconnu pour ses actions au niveau mondial. La politique du Groupe en la matière est développée au 4.7.4.1.1.

1.1.3 Une gouvernance stable

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

1.1.3.1 Un actionnariat fidèle et stable

COMPOSITION DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2025



(1) Composée, outre de Mme Françoise Bettencourt Meyers, de MM. Jean-Pierre Meyers, Jean-Victor Meyers et Nicolas Meyers, ainsi que des sociétés Téthys SAS et Financière L'Arcouest SAS.

(2) La participation de Nestlé est détenue par la société Nestlé Equity Holdings Limited, société détenue par NTC Europe S.A. et par Société des Produits Nestlé S.A., elles-mêmes détenues directement ou indirectement à 100 % par Nestlé S.A..

(3) Concerne les salariés et anciens salariés de L'Oréal. Le pourcentage inclut également les actions attribuées gratuitement selon le régime de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce. Dont 1,11 % du capital dans le cadre d'un Plan d'Épargne Entreprise et du fonds commun de placement d'entreprise au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.

1.1.3.2 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 veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Il contrôle la gestion, tant sur les aspects financiers qu'en matière de durabilité, et veille à la qualité des informations fournies aux actionnaires et au marché.

La composition 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 2025, le Conseil d'Administration comprend 17 membres :

- le Président, M. Jean-Paul Agon ;
- le Directeur Général, M. Nicolas Hieronimus ;
- trois administrateurs (dont l'un est Vice-Président du Conseil) issus de la famille Bettencourt Meyers qui détient 34,79 % du capital – M. Jean-Victor Meyers, M. Nicolas Meyers et la société Téthys ;
- deux administrateurs (dont l'un est Vice-Président du Conseil) liés à Nestlé qui détient 20,16 % du capital – M. Paul Bulcke et Mme Béatrice Guillaume-Grabisch ;
- huit administrateurs indépendants : Mme Sophie Bellon, Mme Fabienne Dulac, Mme Aurélie Jean, Mme Ilham Kadri, Mme Isabelle Seillier, M. Patrice Caine, M. Jacques Ripoll et M. Alexandre Ricard. 53 % des administrateurs sont donc indépendants (8 sièges sur 15 hors administrateurs représentant les salariés) ; et
- deux administrateurs représentant les salariés : M. Thierry Hamel et M. Benny de Vlieger.

Le Conseil veille à ce que les administrateurs soient d'origines diverses et soient complémentaires du fait de leurs différentes expériences professionnelles, de leurs compétences et de leur exposition à l'international (voir 2.2.1.2). La diversité des compétences et des expertises au sein du Conseil permet ainsi une compréhension rapide et approfondie des enjeux de développement de L'Oréal.

L'Oréal veille à respecter le principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2025

57,9	53 %*	40 %*	8	99,4 %
âge moyen des administrateurs	d'administrateurs indépendants	de femmes administrateurs	réunions	d'assiduité



Jean-Paul Agon
Président du Conseil d'Administration
Président du Comité Stratégie et Développement Durable



Nicolas Hieronimus
Directeur Général



Jean-Victor Meyers
Vice-Président du Conseil d'Administration



Paul Bulcke
Vice-Président du Conseil d'Administration



Sophie Bellon
Présidente du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations



Patrice Caine
Président du Comité des Nominations et de la Gouvernance



Fabienne Dulac



Béatrice Guillaume-Grabisch



Thierry Hamel
Administrateur représentant les salariés



Aurélie Jean



Ilham Kadri



Nicolas Meyers



Alexandre Ricard



Jacques Ripoll
Président du Comité d'Audit



Isabelle Seillier

Société Téthys
Représentée par Alexandre Benais



Benny de Vlieger
Administrateur représentant les salariés

Comité Stratégie et Développement Durable	Comité d'Audit	Comité des Nominations et de la Gouvernance	Comité des Ressources Humaines et de la Rémunération
• 6 membres	• 7 membres	• 6 membres	• 8 membres
• 100 % assiduité	• 67 % indépendance *	• 50 % indépendance	• 57 % indépendance *
	• 100 % assiduité	• 100 % assiduité	• 100 % assiduité

* *Hors administrateurs représentant les salariés conformément au Code de commerce et au Code AFEP-MEDEF.*

ACTIVITÉ DU CONSEIL ET DE SES COMITÉS EN 2025

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'acquisition significatives.

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 2025, comme chaque année depuis 1996, à une évaluation de son mode de fonctionnement et de son organisation (voir 2.3.5).

CONSEIL D'ADMINISTRATION

8 réunions en 2025 - 99,4 % d'assiduité

PRINCIPAUX TRAVAUX EN 2025

- **Gouvernement d'entreprise :**
  - Évolutions dans la composition du Conseil et des Comités, arrêté du projet de résolutions sur les nominations et les renouvellements de mandats.
  - Modalité et compte rendu du dialogue avec les actionnaires, investisseurs et sociétés de conseil en vote.
  - Évaluation du fonctionnement du Conseil et *executive session*.
- Politique de rémunération des mandataires sociaux, Ressources Humaines dont plan d'actionnariat salarié, mixité au sein des instances dirigeantes, diversité, équité & inclusion, politique *Long Term Incentives* (LTI).
- **Activité et résultats :** détermination des orientations stratégiques prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux ; revue systématique des résultats du Groupe et analyse de l'évolution du marché de la beauté ; analyse des projets d'acquisition.
- **Thèmes stratégiques examinés en 2025 :** RSE, Éthique, Ressources Humaines, Digital (dont IA), Division Luxe, Chine, États-Unis, Territoires adjacents et R&I dont longévité, One L'Oréal dont les projets de transformation.
- **Séminaire stratégique en 2025 :** Inde.

COMITÉ STRATÉGIE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

7 réunions - 100 % d'assiduité

PRINCIPALES ACTIVITÉS 2025

- **Stratégie :**
  - Analyse du chiffre d'affaires, point sur l'activité, sur l'évolution des marchés et de la concurrence
  - Analyse de la performance des derniers lancements de produits
  - Examen des projets d'acquisitions et des projets de partenariats, ainsi que modalités de financement
  - Examen des perspectives stratégiques de développement du Groupe
  - Examen du projet de dividende
- **Développement Durable :**
  - Examen des dernières initiatives
  - Contexte et bilan 5 ans après le lancement du programme L'Oréal pour le Futur
  - Analyse de la résilience du Groupe face aux défis de l'eau
  - Examen du plan de décarbonation
  - Suivi du programme d'accélérateur d'innovation

COMITÉ AUDIT

6 réunions - 100 % d'assiduité

PRINCIPALES ACTIVITÉS 2025

- **Suivi du processus d'élaboration de l'information financière :**
  - Examen des résultats annuels et semestriels, analyse du résultat d'exploitation par Division et Zone
  - Examen des Rapports des Commissaires aux Comptes
  - Examen du plan d'audit 2025 des CACs
- **Contrôle Interne, risques et conformité :**
  - Examen des dispositifs de contrôle interne et conformité
  - Suivi de l'activité de l'Audit Interne, dont RSE et cybersécurité
  - Cartographie des risques
  - Point sur la cybersécurité
  - Points sur les risques juridiques
  - Politique des assurances Groupe
  - Engagements sociaux Groupe
  - Gestion du risque réputationnel
  - Examen des substances controversées
- **Suivi du processus d'élaboration de l'information extra-financière et des risques extra-financiers :**
  - Point sur la réglementation en matière de reporting de durabilité
  - Stratégie de reporting de durabilité, révision des normes et pratiques de Place
  - Initiatives Omnibus
  - Rapport de durabilité et des auditeurs de durabilité

COMITÉ NOMINATIONS ET GOUVERNANCE

5 réunions - 100 % d'assiduité

PRINCIPALES ACTIVITÉS 2025

- **Composition du Conseil :**
  - Réflexion sur la composition du Conseil et des Comités à court et à moyen terme et définition des profils recherchés
  - Réflexion sur la matrice des compétences des administrateurs
  - Intégration de Mme Isabelle Seillier, Mme Aurélie Jean et de la société Téthys représentée par M. Alexandre Benais
- **Gouvernance :**
  - Analyse des politiques de votes 2025 des investisseurs et des *proxy advisors*
  - Examen de l'indépendance des administrateurs
  - Examen des résultats de l'auto-évaluation du Conseil
  - Bilan de l'*executive session* de décembre 2024
  - Comité des Valeurs : bilan 2025
- **Plans de succession et plans d'urgence :** examen annuel
- **Actualité réglementaire et connaissance des pratiques et attentes de place :**
  - Directive *Women on Board*
  - Bilan de la saison des Assemblées Générales 2025
  - Rapports de l'Autorité des marchés financiers et du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise

COMITÉ RESSOURCES HUMAINES ET RÉMUNÉRATIONS

5 réunions - 100 % d'assiduité

PRINCIPALES ACTIVITÉS 2025

- **Rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux :**
  - Analyse des politiques de vote des investisseurs et des *proxy advisors* concernant les rémunérations
  - Analyse du vote de la résolution relative à la politique de rémunération 2025 du Directeur Général lors de l'Assemblée Générale 2025
  - Rémunération des DMS [(1)] :
    - 2024 : analyse de la performance
    - 2025 : fixation des objectifs et pondérations pour le Directeur Général
    - 2026 : recommandations concernant les politiques de rémunération des DMS
  - *Say on Pay* : projet de résolutions
  - Ratios d'écart de rémunération
- **Rémunération des Administrateurs :** Répartition pour 2025 et politique pour 2026
- **Examen annuel des conventions réglementées en cours**
- **Politique Ressources Humaines :**
  - Politique de rémunération L'Oréal
  - Politique Learning en lien avec les compétences
  - Régime de retraite des dirigeants
  - Politique de diversité et parité dans les instances dirigeantes
- **Politique *Long Term Incentives* :**
  - Constatation des performances relatives au Plan d'ACAs de 2021
  - Préparation du Plan d'ACAs 2025

(1) Dirigeants Mandataires Sociaux.

1.1.3.3 Composition du Comité Exécutif au 1er mars 2026

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. Au 1er mars 2026, 43 % des membres du Comité Exécutif sont des femmes.



Nicolas Hieronimus
Directeur Général
Nationalité : Française
Âge : 62



Barbara Lavernos
Directrice Générale Adjointe - Recherche, Innovation et Technologie
Nationalité : Française
Âge : 57



Christophe Babule
Directeur Général - Administration et Finances
Nationalité : Française
Âge : 60



Ezgi Barcenas
Directrice Générale - Responsabilité Sociétale et Environnementale et Fondation L'Oréal
Nationalité : Chypriote/Américaine
Âge : 41



Kerstin Bird
Directrice Générale - Afrique Subsaharienne
Nationalité : Allemande
Âge : 48



Vincent Boinay
Président Zone Asie du Nord et Directeur Général L'Oréal Chine
Nationalité : Française
Âge : 58



Cyril Chapuy
Directeur Général - Luxe
Nationalité : Française
Âge : 55



Myriam Cohen-Welgryn
Directrice Générale - Beauté Dermatologique
Nationalité : Française
Âge : 60



Vianney Derville
Directeur Général - Développement des marchés
Nationalité : Française
Âge : 58



Asmita Dubey
Directrice Générale - Digital et Marketing
Nationalité : Indienne
Âge : 52



Emmanuel Goulin
Directeur Général - Zone Europe
Nationalité : Française
Âge : 49



Omar Hajeri
Directeur Général - Produits Professionnels
Nationalité : Française/Tunisienne
Âge : 49



Blanca Juti
Directrice Générale - Relations Extérieures & Engagement
Nationalité : Finlandaise/Mexicaine
Âge : 57



Jean-Claude Le Grand
Directeur Général - Relations Humaines
Nationalité : Française/Américaine
Âge : 61



Fabrice Megarbane
Directeur Général - Produits Grand Public
Nationalité : Française/Syrienne
Âge : 51



Alexis Perakis-Valat
Directeur Général - Amérique du Nord & L'Oréal USA
Nationalité : Française/Grecque
Âge : 54



Ersi Pirishi
Directrice Générale - Zone Amérique Latine
Nationalité : Française/Chypriote
Âge : 61



Vismay Sharma
Directeur Général - Zones Asie du Sud, Pacifique, Moyen-Orient et Afrique du Nord
Nationalité : Indienne
Âge : 54



Antoine Vanlaeys
Directeur Général - Opérations
Nationalité : Française
Âge : 57



Delphine Viguier-Hovasse
Directrice Générale - Innovation et Prospective
Nationalité : Française
Âge : 53



Eva Yu
Directrice Générale - Travail Retail
Nationalité : Hong Kong SAR
Âge : 56

1.1.3.4 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. 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, de RSE, de mécénat, de Droits Humains et de diversité, équité et inclusion.

Les engagements de L'Oréal à agir de manière éthique et responsable sont énoncés dans la Charte Éthique de L'Oréal. Ce document, disponible en 30 langues et en audiobook français et anglais, est mis à la disposition de tous les collaborateurs dans le monde. Les Patrons de Pays, ou pour les collaborateurs Corporate ou Zone, les membres du Comité Exécutif dont ils dépendent, sont garants de son respect.

1.1.4 Une organisation adaptée, agile et réactive

L'organisation du Groupe répond à un double enjeu : poursuivre la stratégie qui a fait le succès de L'Oréal depuis plus de 115 ans et en même temps inventer le L'Oréal de demain, parfaitement adapté à un monde en perpétuel changement.

D'un point de vue organisationnel et managérial, L'Oréal est centralisé stratégiquement et décentralisé opérationnellement avec un fort esprit entrepreneurial. Ce modèle unique responsabilise les équipes dans les pays, et garantit agilité et excellence sur le terrain. Cette organisation est parfaitement adaptée à l'environnement actuel avec des Zones plus proches des consommateurs.

L'Oréal S.A.

L'Oréal S.A. est une société française dont le siège se trouve en France. Elle exerce une fonction de holding et de coordination stratégique, notamment sur les marques, ainsi que la R&I et Tech pour le Groupe L'Oréal dans le monde. En parallèle, elle a exercé une activité commerciale jusqu'à la filialisation de cette activité le 1er juillet 2023 aux sociétés L'Oréal France et L'Oréal International Distribution, telle qu'approuvée par l'Assemblée Générale du 21 avril 2023 dans ses 19e et 20e résolutions.

Les filiales développent l'activité du Groupe dans leur pays ou territoire(s) d'implantation, en domestique ou à l'export. À ce titre, elles déterminent la stratégie de développement propre à leur(s) marché(s), font les choix les plus adaptés en termes de cibles consommateurs et circuits de distribution, fabriquent ou font fabriquer les produits, et commercialisent les marques qu'elles décident d'exploiter sur leur(s) marché(s).

La quasi-totalité des filiales sont rattachées 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.

Divisions opérationnelles

L'activité du Groupe est répartie entre 4 Divisions opérationnelles. Dans les marchés, chacune d'entre elles développe et valorise son portefeuille de marques auprès des consommateurs (voir ci-après).

De manière transversale, avec le Travel Retail (ou circuit des voyageurs), le Groupe s'est donné les moyens d'assurer le développement de ce circuit, porteur d'image, 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.

Zones géographiques

L'organisation du Groupe permet d'accorder de la cohérence à chaque Zone, en particulier en termes de comportement consommateur et de maturité de marché, pour créer les conditions d'une transformation transverse de l'organisation et maximiser la croissance.

Les Zones géographiques, qui ont chacune la responsabilité opérationnelle des filiales implantées dans leur marché, sont les suivantes :

- la Zone Europe ;
- la Zone Amérique du Nord ;
- la Zone Asie du Nord rassemble les marchés de la Chine continentale, Hong Kong SAR et la région de Taïwan, le Japon et la Corée du Sud ;
- la Zone SAPMENA [2] intègre l'Asie du Sud, le Pacifique, le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord ;
- la Zone SSA [2] intègre l'Afrique subsaharienne ; et
- la Zone Amérique Latine.

Directions fonctionnelles

Plusieurs Directions spécialisées apportent leurs expertises et leur soutien aux Divisions opérationnelles, aux Zones géographiques, aux filiales sur les marchés et aux autres activités (voir 1.3.2).

(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.
(2) Regroupées dans la Zone SAPMENA-SSA à des fins de publication.

Une activité mondiale centrée sur la beauté

LES 4 DIVISIONS DE L'ORÉAL ET SES PRINCIPALES MARQUES

Produits Grand Public

Démocratiser le meilleur de la beauté.

16,1 Mds €	36,5 %	21,4 %(1)
CHIFFRE D'AFFAIRES	DES VENTES DU GROUPE	MARGE D'EXPLOITATION

L'ORÉAL PARIS · GARNIER · MAYBELLINE NEW YORK · NYX PROFESSIONAL MAKEUP · 3CE STYLENANDA · essie · Mixa · Dr.G

Luxe

Créer l'avenir de la beauté de luxe à travers des innovations disruptives, des engagements qui ont du sens et des expériences mémorables.

15,6 Mds €	35,4 %	22,4 %(1)
CHIFFRE D'AFFAIRES	DES VENTES DU GROUPE	MARGE D'EXPLOITATION

LANCÔME · Yves Saint Laurent · ARMANI beauty · Kiehl's · HR · VALENTINO · Aēsop · PRADA · BIOTHERM · CREED * · shu uemura · it COSMETICS · MUGLER · URBAN DECAY · RALPH LAUREN · AZZARO · Medik8 · Maison Margiela PARIS · VIKTOR&ROLF · TAKAMI · MIU MIU

40 MARQUES INTERNATIONALES

Beauté Dermatologique

Créer des solutions dermatologiques qui changent la vie des gens.

7,2 Mds €	16,4 %	26,1 %(1)
CHIFFRE D'AFFAIRES	DES VENTES DU GROUPE	MARGE D'EXPLOITATION

LA ROCHE-POSAY · CeraVe · SkinCeuticals · VICHY · skinbetter SCIENCE

Produits Professionnels

Créer le futur de la beauté professionnelle.

5,2 Mds €	11,7 %	22,9 %(1)
CHIFFRE D'AFFAIRES	DES VENTES DU GROUPE	MARGE D'EXPLOITATION

KÉRASTASE · L'ORÉAL PROFESSIONNEL PARIS · REDKEN 5TH AVENUE NYC · matrix · COLOR WOW · PUREOLOGY PROFESSIONAL COLOR CARE

(1) En % du chiffre d'affaires au 31/12/2025.

** Sous réserve des autorisations usuelles et de la finalisation à venir de l'opération.*



TOUTES LES CATÉGORIES DE PRODUITS

- Soins de la peau et solaires
- Maquillage · Coloration
- Soins capillaires · Parfums
- Produits d'hygiène

TOUS LES CANAUX DE DISTRIBUTION

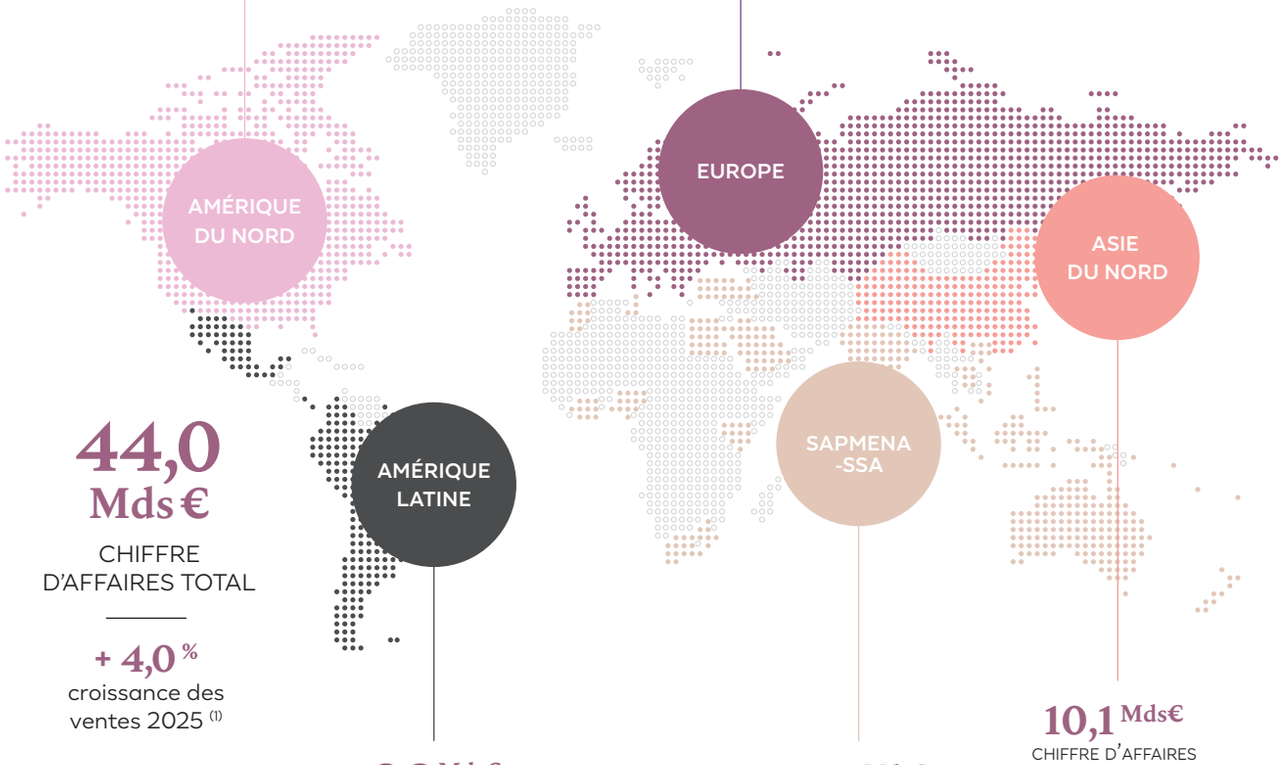
· Salons de coiffure · Commerce de proximité dans les nouveaux marchés · E-commerce
· Travel Retail · Grande distribution
· Department stores · Parfumeries · Pharmacies
· Drugstores · Medispas · Boutiques en propre

LES 5 ZONES GÉOGRAPHIQUES

3
Zones supérieures à 10 milliards € de chiffre d'affaires

2
Zones relais de croissance

+ 150 Pays
Présence à l'internationale



44,0 Mds €
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL

+ 4,0 %
croissance des ventes 2025 (1)

11,7 Mds€
CHIFFRE D'AFFAIRES
26,6 % des ventes du Groupe
+ 3,4 % croissance des ventes 2025 (1)

14,9 Mds€
CHIFFRE D'AFFAIRES
33,7 % des ventes du Groupe
+ 4,4 % croissance des ventes 2025 (1)

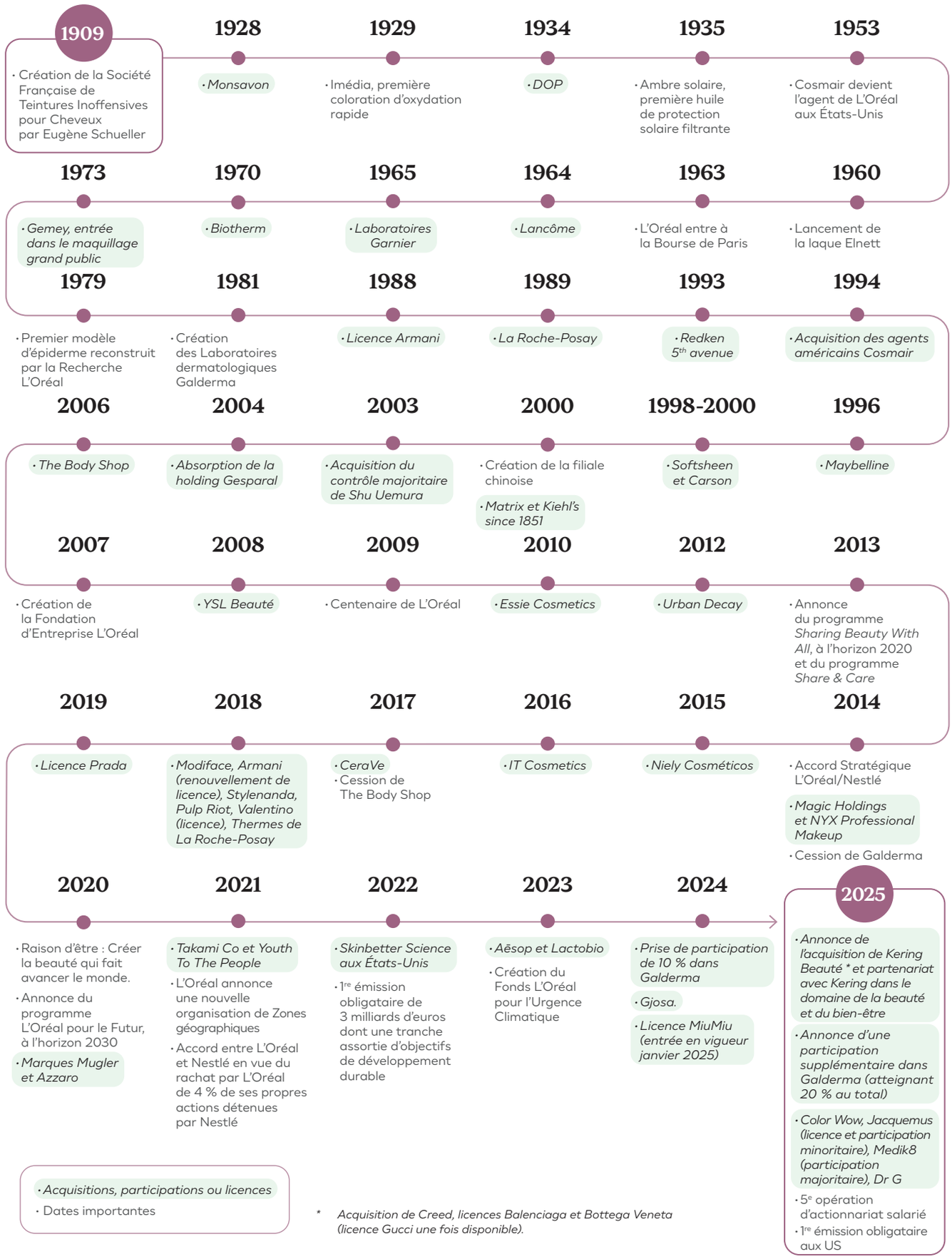
3,3 Mds€
CHIFFRE D'AFFAIRES
7,4 % des ventes du Groupe
+ 8,3 % croissance des ventes 2025 (1)

4,1 Mds€
CHIFFRE D'AFFAIRES
9,3 % des ventes du Groupe
+ 10,9 % croissance des ventes 2025 (1)

10,1 Mds€
CHIFFRE D'AFFAIRES
22,9 % des ventes du Groupe
+ 0,5 % croissance des ventes 2025 (1)

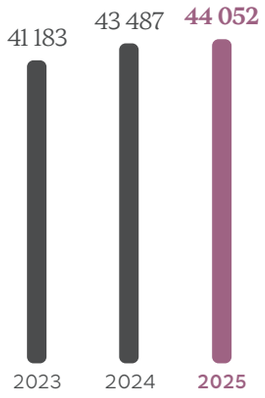
(1) À données comparables.

1.1.5 Les dates clés du développement du Groupe



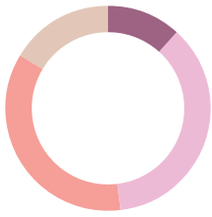
1.1.6 Les chiffres clés 2025

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ
(en millions d'euros)



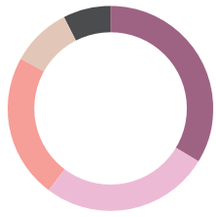
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES
(en millions d'euros)

PAR DIVISION OPÉRATIONNELLE



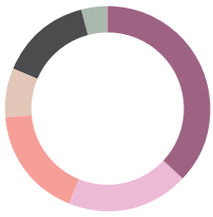
- Produits Professionnels **5 163,0**
- Produits Grand Public **16 089,7**
- L'Oréal Luxe **15 595,1**
- Beauté Dermatologique **7 204,1**

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



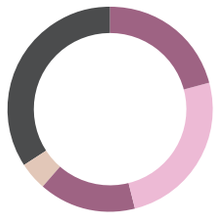
- Europe **14 864,5**
- Amérique du Nord **11 718,1**
- Asie du Nord **10 075,2**
- SAPMENA – SSA **4 114,3**
- Amérique Latine **3 279,9**

PAR MÉTIER



- Soins de la peau et solaires **16 383,5**
- Maquillage **8 417,0**
- Soins capillaires **7 711,1**
- Coloration **3 350,3**
- Parfums **6 424,9**
- Autres [1] **1 765,2**

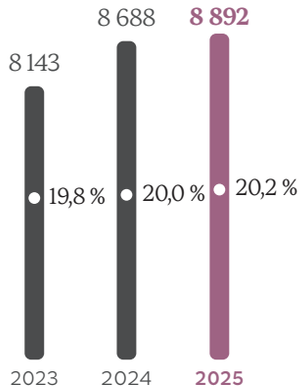
PAR DEVISE



- Euro **20,9 %**
- Dollar **25,4 %**
- Yuan chinois **15,1 %**
- Livre sterling **4,5 %**
- Autres devises **34,1 %**

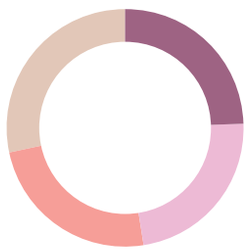
(1) « Autres » inclut les produits d'hygiène ainsi que le chiffre d'affaires réalisé par les distributeurs américains avec les marques hors Groupe.

RÉSULTAT D'EXPLOITATION
(en millions d'euros)



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

RÉPARTITION DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION PAR DIVISION OPÉRATIONNELLE

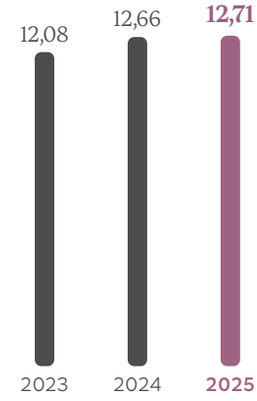


- Produits professionnels **22,9 %**
- Produits grand public **21,4 %**
- L'Oréal Luxe **22,4 %**
- Beauté Dermatologique **26,1 %**

RÉSULTAT NET HORS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS [1] PART DU GROUPE
(en millions d'euros)



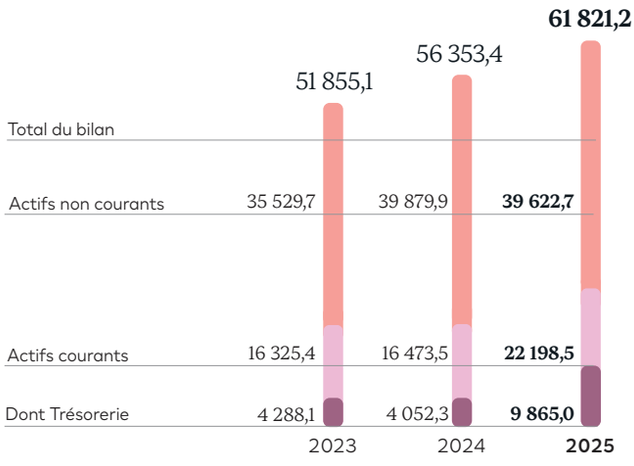
BÉNÉFICE NET PAR ACTION [2]
(en euros)



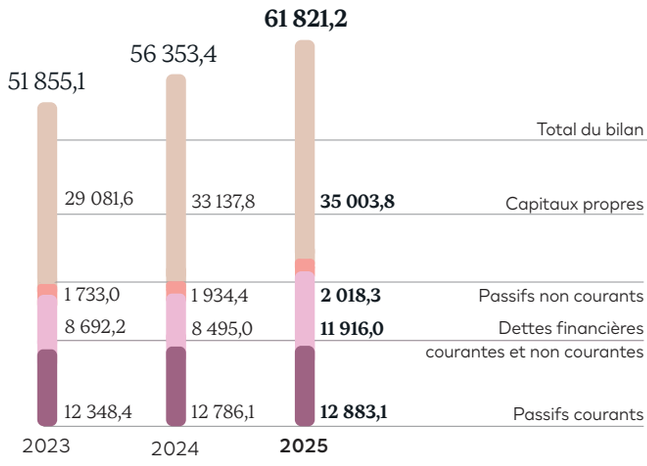
(1) Les éléments non récurrents comprennent principalement les plus ou moins-values sur cessions d'actifs à long terme, les dépréciations d'actifs, les coûts de restructuration ainsi que les éléments relatifs à des produits et charges opérationnels bien identifiés, non récurrents et significatifs au niveau de la performance consolidée. Voir note 11.4 de l'annexe aux comptes consolidés.
(2) Résultat net dilué par action, hors éléments non récurrents part du groupe.

UN BILAN SOLIDE
(en millions d'euros)

ACTIF



PASSIF



ENDETTEMENT NET

	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025
Situation nette de trésorerie = Trésorerie nette ou dette nette (en millions d'euros) [1]	- 4 404,0 [2]	- 4 442,7 [2]	- 2 051,0 [2]
Ratio d'endettement net (Situation financière nette/Capitaux propres)	15,1 %	13,4 %	5,9 %
Radio d'endettement net/EBITDA	46 %	43 %	19 %

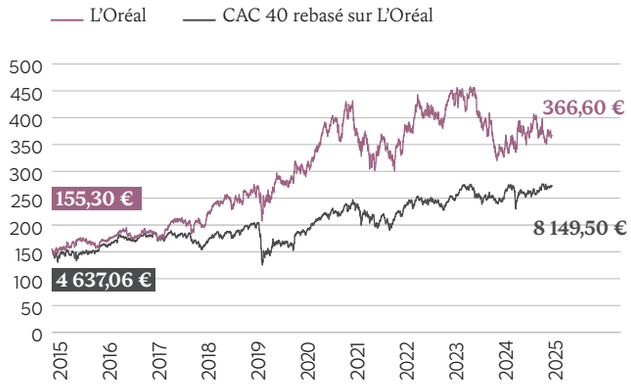
(1) Trésorerie nette ou dette nette = trésorerie - dettes financières courantes et non courantes.
(2) Intégrant la dette de location IFRS16 pour 1 854 M€ pour 2023, 1 926 M€ pour 2024 et 1 797,4 M€ pour 2025.

LES NOTATIONS COURT TERME ET LONG TERME

	Notation court terme	Notation long terme
S&P Global	**A1+** SEPTEMBRE 2025	**AA** SEPTEMBRE 2025
Moody's	**PRIME - 1** FÉVRIER 2025	**AA1** FÉVRIER 2025

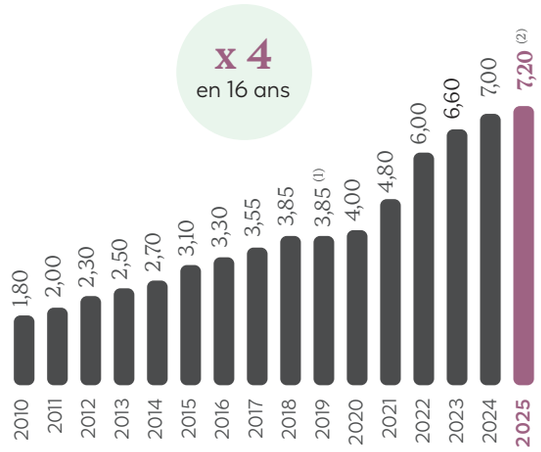
ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION L'ORÉAL PAR RAPPORT À L'INDICE CAC 40

(31 décembre 2015 au 31 décembre 2025)



AUGMENTATION RÉGULIÈRE DU DIVIDENDE PAR ACTION

(en euros)



(1) Le Conseil d'Administration de L'Oréal s'est réuni le 12 mai 2020 et, dans le contexte exceptionnel de la crise sanitaire de la Covid-19, a décidé de renoncer à la hausse prévue de 10,4 % du dividende, et de proposer en conséquence à l'Assemblée Générale un dividende de 3,85 €, identique à celui versé en 2019.

(2) Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 24 avril 2026.

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
31.12.2020	Achat de 49 actions à 310,80 €	15 229		49
29.04.2021	Dividende : 4,00 € par action		196	49
	Ré-investissement : achat de 1 action à 343,10 €	343		50
29.04.2022	Dividende : 4,80 € par action		240	50
	Ré-investissement : achat de 1 action à 348,90 €	349		51
28.04.2023	Dividende : 6,00 € par action		306	51
	Ré-investissement : achat de 1 action à 432,75 €	433		52
30.04.2024	Dividende : 6,60 € par action		343	52
	Ré-investissement : achat de 1 action à 439,65 €	440		53
07.05.2025	Dividende : 7,00 € par action		371	53
	Ré-investissement : achat de 1 action à 374,40 €	374		54
TOTAL AU 31.12.2025		**17 168**	**1 456**	**54**
MONTANT NET TOTAL INVESTI		**15 712**		

Valeur du portefeuille au 31 décembre 2025 (54 titres à 366,60 euros, cours au 31 décembre 2025) : 19 796 euros.

Le capital initial a donc été multiplié par 1,3 en 5 ans (inflation cumulée sur 5 ans = 13,35 % – Source INSEE) et le capital final représente 1,3 fois le montant net total investi.

Le taux de rendement actuariel de l'investissement ressort à 4,8 % par an (en supposant la revente des titres au cours du 31 décembre 2025, 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.

L'ORÉAL DISTINGUÉ POUR SA PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

CDP : NOTE AAA

L'obtention par L'Oréal de la note AAA pour la 10e année consécutive consacre la position de leader du Groupe. En effet, la reconnaissance par le CDP (organisation à but non lucratif qui vise à encourager les entreprises à publier leurs données environnementales) traduit la bonne performance de L'Oréal en matière de durabilité par rapport à sa politique de lutte contre le changement climatique, la protection des forêts et la préservation des ressources en eau. *Site Internet : www.cdp.net*

ECOVADIS : SCORE DE 89/100 – MÉDAILLE PLATINUM

Pour la quatrième année d'affilée, le Groupe a obtenu la médaille Platinum lors de l'évaluation réalisée par l'agence de notation extra-financière EcoVadis. Cette distinction reflète son positionnement dans le top 1 % des entreprises évaluées par l'agence. À noter que quatre grands piliers sont considérés lors de cette évaluation : éthique, environnement, social & droits humains et les achats responsables. *Site Internet : www.ecovadis.com*

SUSTAINALYTICS : SCORE DE 16,6 – *LOW RISK*

L'Oréal a reçu la note de 16,6 – *Low Risk* dans le cadre de l'évaluation réalisée par Sustainalytics. Ce score place le Groupe en troisième position au sein de la sous-catégorie « Produits Hygiène Beauté » et parmi les six premières entreprises de l'industrie « Produits Hygiène Beauté et Entretien ». *Site Internet : www.sustainalytics.com*

MSCI : NOTE AA

L'Oréal s'est vu décerner la note AA sur une échelle de AAA-CCC par l'agence de notation MSCI en 2025. Cette évaluation extra-financière repose sur une analyse des risques ESG auxquels font face les entreprises ainsi que la manière dont ces dernières gèrent ces risques comparativement à leurs pairs. L'évaluation de la performance ESG des entreprises par MSCI vise à fournir des informations aux investisseurs afin de faciliter les décisions d'investissement. *Site Internet : www.msci.com*

ISS ESG : STATUT « PRIME »

En 2025, pour la 14e année consécutive, L'Oréal a obtenu la classification « Prime » lors de l'évaluation « Corporate Rating » réalisée par l'agence de notation extra-financière ISS ESG, saluant la capacité de l'entreprise à gérer ses risques environnementaux, sociaux et de gouvernance. *Site Internet : www.issgovernance.com/esg*

FTSE4GOOD : INTÉGRATION DANS L'INDEX

Le fournisseur mondial d'indices FTSE Russel a considéré que L'Oréal répond aux critères FTSE4Good et qu'en ce sens, il peut être intégré dans la série d'indices correspondante. Cette reconnaissance souligne la solidité des pratiques environnementales, sociales et de gouvernance du Groupe.
Site Internet : https://www.lseg.com/en/ftse-russell/indices/ftse4good

FTSE DIVERSITY & INCLUSION INDEX 2025 : TOP 10

L'Oréal figure dans le FTSE Diversity & Inclusion Index 2025 Top 10 entreprises, parmi plus de 16 500 entreprises dans le monde en 2025. Cette année, le Groupe se place en 4e position mondiale et est la seule entreprise française à figurer dans le Top 10. *Site internet : www.lseg.com/en/ftse-russell*

EQUILEAP GENDER EQUALITY REPORT & RANKING

L'Oréal se classe en 18e place du classement mondial Equileap Global Gender Equality Report & Ranking 2025 parmi 3 547 entreprises cotées évaluées dans 24 pays. *Site internet : www.equileap.com*

ETHISPHERE : MENTION DANS LA SÉLECTION

En 2025, L'Oréal a été reconnu pour la 16e fois comme l'une des entreprises les plus éthiques au monde. Ce classement réalisé par l'Institut Ethisphere reconnaît les entreprises dotées des pratiques en matière d'éthique des affaires qui sont les plus avancées. *Site Internet : www.ethisphere.com*

UNIVERSUM : TOP 10

En 2025, L'Oréal continue de s'assurer une place dans le Top 10 du classement Universum des employeurs les plus attractifs au monde pour les étudiants en école de commerce[1]. Ce résultat souligne l'attrait continu de L'Oréal auprès des futurs collaborateurs, consolidant sa position d'entreprise la mieux classée en Europe et seule entreprise de produits de grande consommation dans le Top 10. *Site Internet : www.universumglobal.com*

(1) *Dernier classement monde disponible.*

1.2 Le marché de la beauté

1.2.1 L'essentialité de la beauté

Le désir de beauté est une aspiration universelle qui transcende les époques, les frontières et les cultures. Au-delà des apparences, la beauté est une quête qui façonne notre identité, individuellement et collectivement. D'Homo erectus au Metaverse, aucune culture humaine n'a existé sans cosmétique [1].

Les routines de beauté font partie intégrante des soins personnels et jouent également un rôle dans les interactions sociales. La toilette fait partie de ces rituels qui nous accompagnent de la naissance à la mort. Toutes les étapes importantes de la vie, qu'il s'agisse de célébrations individuelles ou collectives, comme les anniversaires, les mariages, les naissances et l'entrée dans l'adolescence avec le premier rasage ou maquillage, sont aussi rythmées par des rituels de beauté. Au-delà d'une quête individuelle, la beauté constitue un baume social. Elle nous connecte à nous-mêmes et aux autres.

Beauté et santé sont intimement liées. Près de deux milliards de personnes souffrent de problèmes de peau [2]. L'industrie de la beauté joue un rôle déterminant dans la prévention des affections cutanées telles que le mélanome (250 millions de dollars sont économisés par an rien qu'aux États-Unis [3]) et dans le traitement effectif d'autres pathologies cutanées comme l'acné et l'eczéma, qui peuvent nuire au bien-être et à la santé mentale.

La beauté donne un sentiment d'appartenance à une communauté : il y a des codes dans la beauté, le maquillage, les vêtements. C'est un moyen de s'intégrer mais aussi d'exprimer ses différences. Maîtriser le langage de la beauté est un atout social. La beauté joue un rôle important dans l'affirmation de soi et l'identité : elle induit la confiance et améliore le bien-être. Elle reflète les changements sociétaux : elle a toujours accompagné la transformation, que ce soit la longueur des cheveux ou l'attitude envers le maquillage. Elle défie les normes et stéréotypes.

Nous vivons depuis plusieurs années dans l'ère de la « beauté sociale », connectée, partagée, avec une omniprésence du digital et des réseaux sociaux comme formidable accélérateur pour le marché de la beauté. D'une part, grâce à la multiplication des tutoriels et essais virtuels qui facilite l'adoption et la bonne utilisation des produits de beauté. D'autre part, parce qu'acheter des produits en ligne n'a jamais été aussi simple : la progression du e-commerce permet de toucher plus de consommateurs bien au-delà de la distribution traditionnelle. Le e-commerce représente désormais un quart des ventes de produits de beauté dans le monde, accéléré par la crise de la Covid-19. Il sera le circuit de distribution du 21e siècle et son potentiel de développement est immense dans de nombreux pays.

Tourné vers les consommateurs, L'Oréal agit de manière responsable tout au long de la chaîne de valeur, porté par l'excellence et la technologie qui augmente ses capacités d'innovation, de production et de gestion logistique. De nouvelles solutions sont apportées pour répondre spécifiquement aux nouveaux enjeux de personnalisation attendus par les consommateurs, d'agilité et de traçabilité.

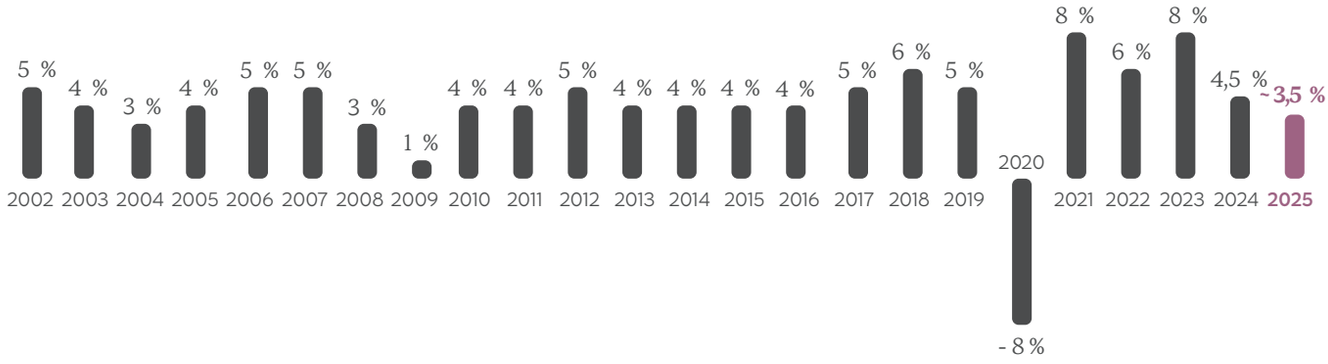
(1) *L'Oréal et le Musée du Louvre ont conclu un partenarial exceptionnel en 2024 avec la création du parcours « De toutes beautés ! ». Ce récit de visite, jalonné de 108 œuvres, sur plus de 10 000 ans d'histoire, vise à appréhender et décrypter la beauté, ses pratiques, ses représentations et son rôle, à travers les âges et les cultures.*
(2) *British Journal of Dermatology (2015).*
(3) *National Center for Chronic Disease Prevention and Health Promotion (NCCDPHP) - Health and Economic Benefits of Skin Cancer International.*

1.2.2 Le marché de la beauté, l'exception résiliente face aux perturbations macroéconomiques et géopolitiques

Avertissement : *les 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 spécialisés ou, en l'absence d'études complètes, résultent d'estimations réalisées par L'Oréal sur la base d'éléments statistiques disponibles.*

Le marché de la beauté continue de croître en 2025 malgré les perturbations macroéconomiques et géopolitiques accentuées, confirmant son rôle de refuge pour les consommateurs. Ce secteur demeure particulièrement résilient, propulsé par l'innovation technologique, en particulier la Beauty Tech et la personnalisation croissante des produits et services afin de répondre aux besoins spécifiques de chaque consommateur. Cette trajectoire, combinée à une demande persistante des jeunes générations, notamment en Asie, et à l'émergence de nouvelles attentes en matière d'authenticité et de valeur perçue, façonne un marché en pleine transformation.

ÉVOLUTION ESTIMÉE DE L'INDUSTRIE MONDIALE COSMÉTIQUE DE LA BEAUTÉ DE 2002 À 2025 (1)



Le marché de la beauté continue de se distinguer comme un secteur dynamique, propulsé par l'innovation constante et une demande soutenue pour des produits de qualité, performants et porteurs de sens.

Avoisinant en 2025 les 300 milliards d'euros (1), le marché de la beauté prouve sa robustesse et sa capacité à s'adapter et à prospérer malgré les turbulences géopolitiques et économiques, s'affirmant comme un véritable refuge pour les consommateurs.

Cette industrie bénéficie de nombreux facteurs clés stimulant sa croissance, dont :

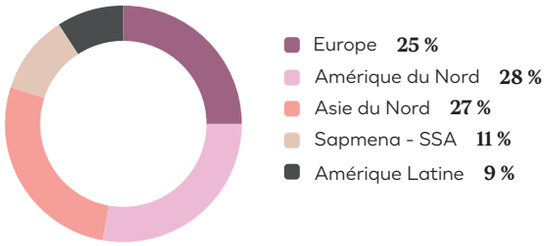
- l'accroissement de la population mondiale et l'émergence des classes moyennes dans les économies émergentes (2) ;
- le vieillissement de la population dans les marchés matures et la quête de longévité ;
- la forte croissance des marchés émergents portée par l'appétit irrépressible des jeunes générations pour la beauté ;
- la quête de qualité et la « premiumisation » continue combinée à la démocratisation de l'accès à la performance, permettant d'offrir de la valeur ajoutée à tous les niveaux de prix ;
- le dynamisme du segment de la dermo-cosmétique et de la Beauty Tech, à l'intersection de la beauté, de la santé et de l'innovation technologique ; et
- l'émergence d'une exigence accrue d'authenticité, de durabilité et d'engagement éthique de la part des consommateurs.

Le consommateur cosmétique aspire toujours à la qualité, avec une prime à la tendance, à l'idée nouvelle, à la technologie, mais également à l'authenticité et à la valeur perçue.

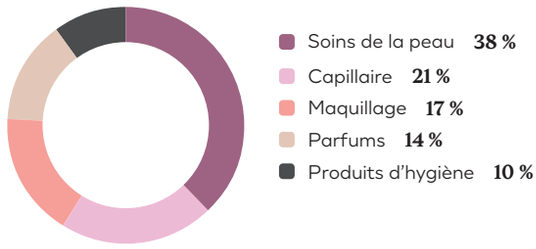
(1) Source : estimations L'Oréal du marché cosmétique mondial en prix nets fabricants. Hors savons, dentifrices, rasoirs et lames. Hors effets monétaires.
(2) 600 millions de personnes vont grossir les rangs de la classe moyenne d'ici à 2030 dans le monde selon World Data Lab.

LE MARCHÉ COSMÉTIQUE MONDIAL ESTIMÉ EN 2025 : ~ 300 MILLIARDS D'EUROS [1]

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



PAR CATÉGORIE DE PRODUITS



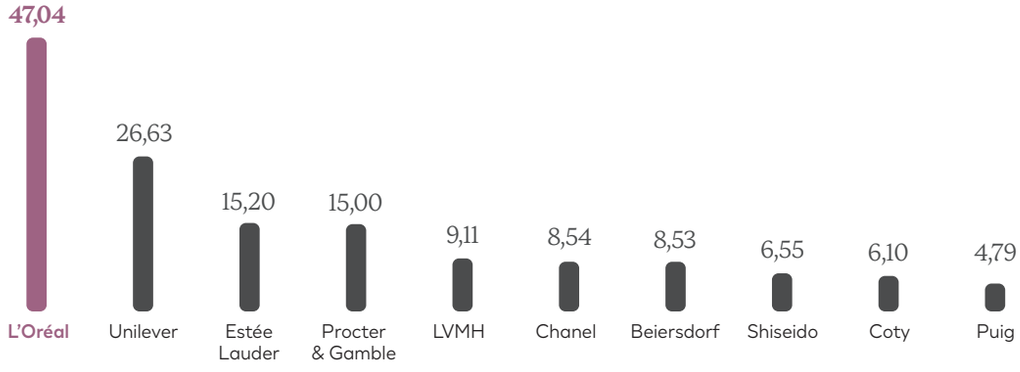
Malgré un contexte mondial complexe marqué par des perturbations macroéconomiques et géopolitiques accentuées, le secteur poursuit sa croissance, porté par le dynamisme de nombreuses régions et l'attrait indéfectible des consommateurs pour la beauté, qui s'affirme comme un refuge de consommation.

Riche de sa diversité culturelle et économique, la zone SAPMENA continue de s'imposer comme un moteur de croissance clé pour l'industrie. Elle tire notamment sa force de l'essor des classes moyennes, d'une population jeune et connectée, et d'une appétence croissante pour les produits de beauté, tant traditionnels qu'innovants, ainsi que d'une demande accrue pour des marques authentiques et responsables.

La beauté est devenue un essentiel incontournable pour de nombreux consommateurs, la rendant particulièrement résiliente face aux variations économiques. L'industrie sait s'adapter aux nouvelles réalités du marché en misant sur l'innovation technologique, notamment la Beauty Tech, le digital et la diversification de ses canaux de distribution, tout en répondant aux attentes croissantes en matière d'authenticité et de valeur perçue.

LES PRINCIPAUX ACTEURS MONDIAUX

Chiffre d'affaires 2024 en milliards d'US $. Les entreprises sont classées par leurs ventes de produits de beauté pour l'année calendaire 2024. Pour les entreprises dont l'exercice fiscal ne s'étend pas du 1er janvier 2024 au 31 décembre 2024, des estimations ont été calculées [1].



En 2024, l'ensemble des 10 premières entreprises cosmétiques a généré des ventes de ~ 147 milliards de dollars, soit 58,5 % du chiffre d'affaires total du WWD Beauty's top 100.

(1) *Source : Beauty's top 100, WWD, avril 2025.*

Présentation du Groupe - Rapport intégré
Un modèle créateur de valeur 1

1.3 Un modèle créateur de valeur

1.3.1 Le modèle d'affaires CSRD [1]

Le Marché de la Beauté

Perspectives

Marché résilient en croissance

La beauté est un besoin essentiel de l'humanité

Demande croissante de la classe moyenne dans les pays émergents

Premiumisation de la beauté

Digitalisation croissante vers une beauté personnalisée, connectée et partagée

Enjeux de durabilité

Nécessité d'une transition environnementale et sociale dans un contexte de ressources naturelles limitées et du dérèglement climatique

Orientation des consommateurs vers des choix plus durables

Marketing et publicité responsables

Impacts, risques et opportunités *(cf. analyse de double matérialité, 4.1.3)*

Notre Raison d'Être

Créer la beauté qui fait avancer le monde

Nos Forces

N° 1 DE LA BEAUTÉ

Un seul métier : la beauté, rien que la beauté, toute la beauté

Un portefeuille unique de marques

Un modèle multipolaire et équilibré (Zones, Divisions, catégories, canaux de distribution)

Une empreinte industrielle mondiale

Une performance économique et financière

Une performance environnementale, sociale et de gouvernance *(cf. 4 et 1.1.6)*

Des collaborateurs engagés et qualifiés

Un actionnariat fidèle et une gouvernance stable *(cf. 1.1.3.)*

Culture éthique fondée sur 4 Principes : Intégrité, Respect, Courage, Transparence

Notre Stratégie

UNIVERSALISATION ET SINGULARISATION

L'Universalisation implique la globalisation des marques dans la compréhension fine et le respect des différences locales afin de servir et fidéliser les consommateurs.

La Singularisation tient compte d'une affirmation individuelle croissante des femmes et des hommes dans le monde entier à travers une diversité d'offre et de personnalisation. L'objectif est d'offrir une beauté inclusive 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.

LA BEAUTÉ POUR CHACUN

L'Oréal ambitionne d'offrir aux femmes et aux hommes du monde entier le meilleur de la cosmétique en termes de qualité, d'efficacité, de sécurité, de sincérité et de responsabilité pour satisfaire tous leurs besoins et toutes leurs envies de beauté, dans leur infinie diversité.

Nos Leviers Stratégiques

6 LEVIERS

Recherche & Innovation et le programme des Sciences Vertes *(cf. 4.5.3.1.2)*

La créativité au service des marques

Excellence opérationnelle et sécurité

Digital et Beauty Tech

Distribution multicanal

L'ambition en matière de durabilité *(cf. 1.4.2.)*

L'ORÉAL POUR LE FUTUR

ACCÉLÉRER LA TRANSITION CLIMATIQUE

PRÉSERVER LA NATURE

CRÉER UN MODÈLE CIRCULAIRE

SOUTENIR LES COMMUNAUTÉS

Notre Double Objectif

L'EXCELLENCE ÉCONOMIQUE ET SOCIÉTALE

pour créer durablement de la valeur pour tous.

(1) *Ce paragraphe intègre par référence les informations requises par la norme CSRD (ESRS 2 SBM-1) pour le rapport de durabilité (voir 4.1).*

Présentation du Groupe - Rapport intégré
Un modèle créateur de valeur 1

1.3.2 La chaîne de valeur CSRD (1)

Chaîne de Valeur

Recherche, Innovation et Technologie

- 725 brevets déposés en 2025
- 1 380 M d'€ : dépenses 2025 (3 % du chiffre d'affaires)
- 22 centres de recherche cosmétique, 13 centres d'évaluation
- Plus de 4 300 collaborateurs à la Recherche

Conception

- Dès 1989, fin des tests sur animaux pour les produits finis
- Développement de méthode prédictive avec la production de peau reconstruite

Sourcing

- 1 499 audits sociaux réalisés en 2025

Usines et centrales logistiques

- 37 usines réparties sur l'ensemble du globe
- En 2025, 100 % des usines du Groupe sont certifiées ISO 9001 et 100 % sont conformes à la norme ISO 22716 (cf. 1.3.5.)

Digital et marketing

- 40 marques internationales
- 79,2 % des investissements médias sont digitaux
- 4e annonceur mondial toutes industries confondues (2)
- Engagement de communication responsable : Membre de l'Unstereotype Alliance
- Charte des valeurs influenceurs de L'Oréal
- Toutes les marques du Groupe engagées en matière de diversité, équité et inclusion

Circuits de distribution

- Plus de 7 milliards de produits distribués
- 160 centrales de distribution

Utilisation et fin de vie des produits

- Démarche d'écoconception des emballages autour des 3 « R » : Réduire l'intensité des emballages ; Remplacer par des matériaux ayant une meilleure empreinte environnementale ; Recycler en créant des emballages qui contribueront à l'économie circulaire

Performance du programme L'Oréal pour le Futur en 2025 (Voir 1.4.2)

- **67 %** des ingrédients utilisés dans les formules issus de la nature (3) ou de matériaux recyclés
- **100 %** d'atteinte d'énergie renouvelable pour les sites opérés et les boutiques (4)
- **44 %** de matériaux issus de sources recyclées ou biosourcées dans les emballages des produits
- **56 %** d'eau d'origine recyclée et réutilisée dans les procédés industriels des usines
- **95 %** des ingrédients et matériaux biosourcés utilisés dans les formules et les emballages issus de sources durables
- **109 674** personnes issues de communautés en difficulté aidés à accéder à un emploi (5)
- **37 %** réduction en absolu de l'utilisation de plastique vierge dans les emballages des produits, par rapport à 2019

La Création de Valeur pour nos Parties prenantes

Collaborateurs

- Près de 45 000 collaborateurs sont actionnaires de L'Oréal
- 25 000 opportunités professionnelles par an pour les jeunes de moins de 30 ans

Communauté scientifique et start-ups

- 1,3 Md € investis en Recherche & Innovation
- Plus de 30 investissements minoritaires pris par BOLD sur la chaîne de valeur de la beauté y compris des marques, tech, plateformes et biotech

Fournisseurs

- 50 M € engagés dans le fonds de dette Solstice, co-créé avec Chenavari pour soutenir la décarbonation des fournisseurs industriels
- 25 % des fournisseurs stratégiques ont pris l'engagement de verser un salaire décent à leurs employés, avec un plan d'action et un délai de mise en œuvre

Clients et distributeurs

- Partenariats avec les clients et distributeurs dans le cadre de *Green Joint Business Plans* pour encourager des modes de consommation plus durables, par exemple grâce aux produits rechargeables et à la décarbonation des activités de transport des produits.

Consommateurs

- + de 7 milliards de produits distribués dans plus de 150 pays
- Membre de l'association *EcoBeautyScore* qui crée un système d'affichage commun pour offrir aux consommateurs une évaluation claire, transparente et comparable de l'impact environnemental des produits cosmétiques

Communautés et planète

- CDP AAA pour la 10e année consécutive pour son leadership en matière de transparence et pour ses performances face au changement climatique, en matière de protection des forêts et de sécurité de l'eau
- > 5 millions de personnes bénéficiant des programmes d'engagement sociétaux des marques du Groupe depuis 2020

Pouvoirs publics

- 3,3 Mds d'euros d'impôts et de taxes reversés au titre de 2025 aux États et collectivités

Actionnaires et investisseurs

- + 4,8 % par an rentabilité pour l'actionnaire sur 5 ans
- Un dividende qui n'a jamais baissé depuis plus de 60 ans
- L'Oréal fait partie de l'indice CAC40

(cf. 7.5.)

(1) Ce paragraphe intègre par référence les informations requises par la norme CSRD (ESRS 2 SMB-1) pour le rapport de durabilité (section 4.1 et 4.1.3.3).
(2) Classement COMvergence.
(3) D'origine végétale ou minérale.
(4) Détenant directement un contrat d'électricité.
(5) Sur la période 2020 - 2030.

SUPPORTÉE PAR LES DIRECTIONS FONCTIONNELLES
au cœur des forces du Groupe

ADMINISTRATION ET FINANCES *(FINANCE & LEGAL)*
Politique financière, investissements, gestion, communication financière, M&A, consolidation, juridique et conformité

RELATIONS HUMAINES
Recrutement, développement et innovation sociale (dont dialogue social)

RELATIONS EXTÉRIEURES ET ENGAGEMENT
Communication Corporate, Affaires publiques et coordination de la communication des marques

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE
Développement durable avec le programme L'Oréal pour le Futur, mécenat et Fondation d'Entreprise L'Oréal

ÉTHIQUE, RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE
Charte Éthique disponible en 30 langues et en livre audio français et anglais
Contrôle interne

1.3.3 La croissance de demain : la conquête de parts de marché dans toutes les régions du monde et toutes les catégories traditionnelles du marché de la beauté

La stratégie de croissance de L'Oréal s'articule autour de deux piliers : la conquête de nouveaux relais de croissance sur son marché traditionnel (nouvelles géographies, groupes de consommateurs, sous-catégories) ; et l'exploration de territoires adjacents qui redessinent les contours du marché de la beauté (compléments de beauté, appareils connectés, esthétique). Cette stratégie s'appuie sur une approche multi-Divisions par catégorie.

1.3.3.1 Conquêtes géographiques

Le potentiel de conquête dans les pays émergents

L'ambition de conquête de nouveaux consommateurs dans les régions émergentes s'inscrit dans un contexte de transformation démographique majeure. L'Oréal estime qu'une partie importante des consommateurs potentiels des produits du Groupe vivent aujourd'hui dans ces régions. Ces consommateurs sont de plus en plus aisés. Ils sont jeunes, connectés et férus de beauté, autant d'éléments qui soutiendront une forte croissance du marché de la beauté dans les années à venir.

L'avenir de L'Oréal se dessine aussi dans ses marchés historiques.

L'Oréal a également l'ambition d'exploiter les relais de croissance au sein des marchés matures qui concentrent la majeure partie de la population mondiale à fort pouvoir d'achat.

L'Oréal considère que **la Chine** a un grand potentiel d'avenir. Sa taille à elle seule ouvre de nombreuses opportunités de recrutement de consommateurs. L'ambition porte sur la conquête des villes moyennes où le Groupe a historiquement des parts de marché moins importantes que dans les plus grandes métropoles.

L'Europe demeure le bastion et le centre névralgique du Groupe**.** La force des positions de L'Oréal y est consolidée et les organisations du Groupe simplifiées. La vitalité du marché de la beauté en Europe sur le temps long sera portée par deux tendances de fond qui s'alimentent mutuellement : le vieillissement de la population et la médicalisation du marché du soin.

Les États-Unis sont le seul marché mature qui reste démographiquement dynamique, avec une population multiethnique qui a triplé au cours de la décennie. L'Oréal est idéalement positionné pour répondre à la variété de nouveaux besoins en matière de beauté.

1.3.3.2 Nouveaux groupes de consommateurs

La Génération Z représente aujourd'hui une formidable opportunité pour L'Oréal compte tenu de son appétence pour la beauté, combinée à son influence grandissante sur les réseaux sociaux et sa présence massive dans les marchés émergents.

Pour capter cet élan, des stratégies ciblées sont déployées dans toutes les Divisions et l'offre est adaptée pour conquérir et fidéliser cette génération avide de beauté.

À l'autre extrémité du spectre d'âge, **la tranche des plus de 60 ans** est également un groupe très attractif pour L'Oréal. Sous l'effet du vieillissement de la population, elle représentera d'ici la fin de la décennie une part importante de consommateurs potentiels. Ces consommateurs, principalement présents dans les marchés développés, bénéficient d'un fort pouvoir d'achat qui leur permet d'assouvir leur appétence grandissante pour les produits de beauté.

Les hommes représentent également une opportunité majeure pour L'Oréal. Bien que les produits qui leur sont dédiés constituent moins de 10 % du marché global, les hommes contribuent à 25 % de la consommation mondiale de produits de beauté et L'Oréal y reste sous-représenté. Le Groupe a pour ambition de continuer d'accélérer sur les parfums masculins et d'intensifier l'innovation dans les soins de la peau.

1.3.3.3 Catégories et sous-catégories du marché traditionnel de la beauté

La **stratégie multi-Divisions par catégorie** vise à utiliser la puissance de son portefeuille de marques pour satisfaire les attentes de beauté des consommateurs à plusieurs niveaux de prix et dans tous les circuits. À titre d'illustration, L'Oréal a su tirer profit de la sophistication des besoins en matière de soin du cheveu avec les innovations différenciées des produits professionnels, du mass market et de la Division Beauté Dermatologique. S'agissant des parfums, L'Oréal a bâti un portefeuille unique de marques couvrant toutes les aspirations et tendances du marché. Concernant le maquillage, la créativité du Groupe et sa capacité d'innovation à la vitesse de la culture permettent à L'Oréal de répondre aux tendances, voire de les insuffler via ses plans d'activation marketing. En soin de la peau, L'Oréal vise à tirer le plus profit de sa force en Recherche & Innovation pour stimuler l'innovation et répondre aux aspirations du « vieillir mieux ».

Le potentiel de plusieurs sous-catégories du marché traditionnel de la beauté est encore important pour L'Oréal avec des parts de marché relativement faibles dans certains segments. En particulier, le segment des soins du corps se valorise et devient attractif pour L'Oréal qui accélère grâce à l'innovation produit.

1.3.3.4 L'exploration des nouveaux territoires de la beauté

L'Oréal est constamment à l'écoute des nouvelles attentes de ses consommateurs en matière de beauté. Pour répondre à leurs aspirations naissantes, notamment en matière de beauté holistique, le Groupe a commencé à investir dans des marchés en forte croissance qui complètent son cœur de métier.

Le marché des **compléments alimentaires beauté** est en plein essor et représente une opportunité pour L'Oréal. L'entrée de L'Oréal sur le marché des nutricosmétiques a déjà commencé avec plusieurs lancements à l'image de Bio Rewind par Skinbetter Science.

Dans la continuité de la stratégie Beauty Tech, L'Oréal accélère la conception et le déploiement d'**appareils de beauté connectés** à la pointe de l'innovation.

Ces appareils visent à offrir une beauté du futur toujours plus personnalisée et efficace. Un exemple concret est le sèche-cheveux AirLight Pro.

L'Oréal porte un intérêt particulier au marché de l'**esthétique**, et notamment celui des procédures non-invasives qui connaît une croissance très rapide. Elles entrent progressivement dans les mœurs, en particulier auprès des jeunes générations.

L'investissement au capital de Galderma, ainsi qu'un partenariat scientifique avec cette dernière, tout comme les prises de participations dans des cliniques esthétiques en Chine et en Amérique du Nord, contribuent à approfondir la connaissance dans ce nouveau territoire.

1.3.4 Les piliers stratégiques au service de la croissance

1.3.4.1 La mission de la Recherche & Innovation (R&I) : l'innovation responsable et inclusive, en toute sécurité

La cosmétique est un marché conditionné par l'offre et par l'innovation. Le succès de L'Oréal se nourrit de l'obsession permanente pour une innovation qui alimente la performance sous toutes ses formes.

Avec plus de 4 000 chercheurs et des dépenses représentant environ 3 % du chiffre d'affaires, L'Oréal dispose de la première force de R&I de l'industrie cosmétique. C'est un avantage compétitif incontestable avec un niveau d'expertise et un patrimoine de données scientifiques et techniques uniques. La performance, la sécurité, l'innocuité absolue des ingrédients, la supériorité de qualité des produits et la sincérité de leurs revendications sont les fondamentaux qui animent chaque jour les équipes des Laboratoires du Groupe.

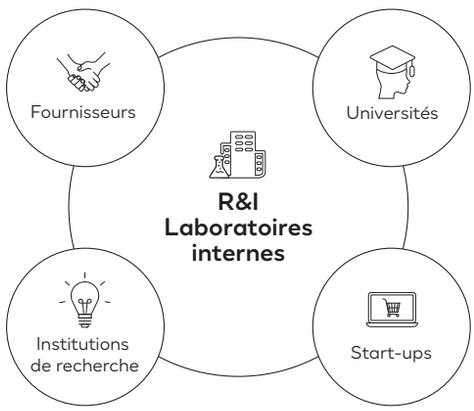
De l'amont à l'aval

Les équipes de Recherche Avancée créent, développent ou identifient des matières premières en s'appuyant sur la connaissance de la peau et des cheveux du monde. Les équipes des Domaines d'Application élaborent des architectures de formules qui améliorent la performance des actifs. 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 les laboratoires et le marketing pour répondre aux aspirations des consommateurs, en mettant à leur service les dernières inventions scientifiques et technologiques.

Implantation de la Recherche dans le monde

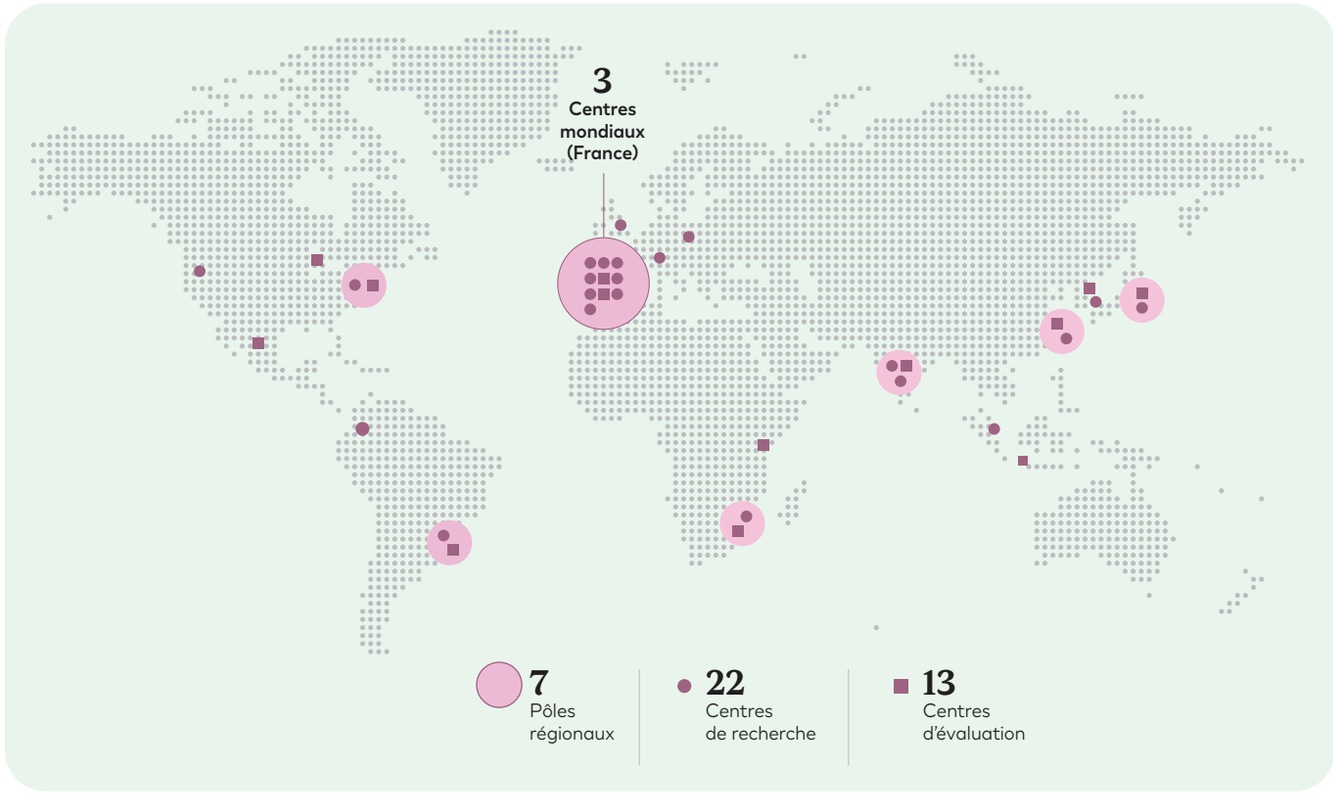
Pour s'adapter aux aspirations des consommateurs du monde entier, la Recherche de L'Oréal se déploie dans 7 pôles de recherche régionaux [1] qui regroupent 22 centres de recherche cosmétique et 13 centres d'évaluation. Les équipes de R&I se nourrissent de la richesse des écosystèmes scientifiques locaux pour nouer collaborations et partenariats d'excellence. Les données générées permettent ensuite aux chercheurs de développer de nouveaux produits ou expériences de beauté, en phase avec les attentes et les aspirations locales.

R&I : UN VASTE ÉCOSYSTÈME OUVERT SUR LE MONDE



(1) *France, États-Unis, Brésil, Afrique du Sud, Inde, Chine, Japon.*

Implantation des laboratoires du Groupe dans le monde



	Dépenses en Recherche et Innovation *(en millions d'euros)*	Effectifs de la Recherche & Innovation	Nombre de brevets déposés
2023	1 288	4 194	610
2024	1 354	4 271	694
2025	**1 380**	**4 311 ***	**725**

* *Dont environ 4 000 chercheurs.*

L'innovation au cœur du modèle : la beauté de la longévité, nouvelle frontière scientifique et stratégique

L'Oréal a érigé la beauté en pilier fondamental de la longévité, reconnaissant l'importance cruciale de la santé de la peau pour une vie plus longue et saine. S'appuyant sur des avancées scientifiques de pointe qui permettent d'intervenir sur les causes profondes du vieillissement plutôt que de simplement corriger les signes visibiles de l'âge, L'Oréal s'appuie sur la L'Oréal Longevity Integrative Science™. Cette approche offre aux consommateurs un accès à des soins correctifs et désormais préventifs.

Cette vision marque un changement de paradigme scientifique et sociétal, où beauté et longévité sont intimement liées. En dépassant l'âge chronologique pour décoder les mécanismes invisibles de la peau, L'Oréal permet à chacun de concevoir son propre parcours de beauté : anticiper, agir de manière proactive sur les causes du vieillissement de sa peau ou assumer les marques du temps, à chaque étape de la vie. L'industrie de la beauté joue un rôle majeur pour le « vieillir en bonne santé », et L'Oréal joue un rôle de précurseur dans ce domaine.

L'approche intégrative de L'Oréal Longevity Integrative Science™ repose sur trois piliers majeurs :

1. **Compréhension approfondie des mécanismes du vieillissement cutané**

S'appuyant sur les marqueurs du vieillissement cutané, la L'Oréal Longevity Integrative Science™ permet de comprendre et d'offrir des réponses ciblées aux causes profondes du vieillissement cutané avant qu'elles ne deviennent visibles, en optimisant la structure, le métabolisme et la communication cellulaire. 15 années de recherche et plus de 40 publications ont permis de créer la « Roue de la longévité pour la beauté » et la technologie exclusive Longevity AI Cloud™. Cette plateforme, issue de la biologie computationnelle, analyse plus de 260 biomarqueurs pour cartographier de manière précise et exhaustive les causes du vieillissement de la peau et des cheveux, une première dans l'industrie.

2. **Développement de solutions intégratives de pointe**

Ces solutions comprennent des diagnostics avancés et des produits ultra-performants :

- Outils de diagnostic avancés : Cell BioPrint, développé avec NanoEntek, mesure les biomarqueurs cutanés en moins de cinq minutes. Le partenariat TruDiagnostic explore le lien entre beauté et épigénétique.

- Nouveaux actifs et ingrédients : en 2024, L'Oréal a investi dans la biotech suisse Timeline (via BOLD) qui a développé Mitopure®, une molécule de rajeunissement mitochondrial. Un partenariat avec Veminsyn vise à développer des bioactifs de longévité via biotechnologie.
- Innovations en matière de produits de consommation : Lancôme Absolue Longevity Soft Cream intègre l'Absolue PDRN™ (protégée par 7 brevets). Vichy Laboratoires Crème Revolumisante Neovadiol Longevity intègre la Longevisia Technology pour réinitialiser les marqueurs clés du vieillissement cutané.

3. **Un Écosystème d'Innovation Ouverte**

L'écosystème longévité de L'Oréal combine la recherche interne de pointe avec un réseau externe de partenaires leaders en science de la longévité (Senisca, Dr Andrea Maier, Prof Andor Pivarcsi, Prof Benjamin Loos, Prof Rob Knight, Dr David Luu), accélérant ainsi l'acquisition de connaissances et le développement de diagnostics prédictifs.

Le programme Sciences Vertes, moteur de l'innovation durable

Le programme Sciences Vertes continue de guider la stratégie de L'Oréal vers une beauté plus durable et performante, marquant une année riche en innovations et en avancées stratégiques. Elles représentent l'ensemble des expertises scientifiques sur lesquelles la R&I s'appuie pour atteindre l'ambition de L'Oréal en matière de lutte contre le changement climatique et de préservation des ressources naturelles et de la biodiversité.

Dans le cadre de sa trajectoire Net Zero et du programme L'Oréal pour le Futur, L'Oréal vise la réduction de l'impact carbone de ses matières premières. Le Groupe affine sa compréhension de l'empreinte carbone de ses produits, clarifie les sources et identifie les leviers clefs à actionner à chaque étape : achats, production et transformation. Le programme des Sciences Vertes permet au Groupe de poursuivre activement la défossilisation de son portefeuille de matières premières et la réduction de l'impact carbone des procédés de production des ingrédients. À ce titre, L'Oréal a rejoint l'initiative Carbon to Value aux États-Unis.

Une étape majeure a été franchie avec l'étude approfondie du portefeuille de matières premières biosourcées sous l'angle cultures agricoles, et la projection de l'évolution des besoins du Groupe à l'horizon 2030. Cette analyse permet de définir une stratégie adaptée pour assurer la résilience de l'approvisionnement des matières premières biosourcées existantes ou futures en tenant compte de l'impact du changement climatique. Cela a mené à des partenariats clefs. Par exemple, avec Genesis pour l'établissement de la santé des sols des grandes cultures agricoles oléagineuses et sucrières, ou encore avec Interstellar Lab pour le développement d'ingrédients à haute valeur ajoutée via l'agriculture en environnement contrôlé.

L'impulsion du programme Sciences Vertes se manifeste également dans l'innovation des futures formules. Un challenge a été lancé en collaboration avec le BioInnovation Institute (BII), un acteur de référence dans le soutien à la bioscience, pour identifier des technologies disruptives visant à substituer certains ingrédients fonctionnels.

Enfin, l'empreinte eau détaillée au niveau du Groupe a été construite avec Quantis grâce à une méthodologie innovante. Cette approche permet d'étudier la dépendance de la chaine de valeur à l'accès à l'eau, en plus de l'impact sur la quantité et qualité de l'eau déjà traité historiquement. L'Oréal a ainsi pu quantifier la dépendance de la chaîne de valeur amont à l'eau de pluie absorbée et évapotranspirée par les plantes (eau verte) et aval à l'eau prélevée dans les rivières ou nappes (eau bleue). Ce dernier point a ainsi permis de reformuler l'objectif L'Oréal pour le Futur sur l'eau, renforçant l'ambition pour sa gestion durable.

L'inclusivité à chaque étape du modèle d'innovation de L'Oréal

L'Oréal intègre l'inclusivité comme pilier stratégique à chaque étape de son innovation, célébrant la diversité des individus et des besoins en beauté. Cette vision s'appuie sur une compréhension approfondie des évolutions démographiques et des dynamiques de marché mondiales. D'ici 2040, les projections indiquent que deux tiers de la population mondiale aura une peau riche en mélanine [(1)]. 43 % de la population mondiale aura des cheveux ondulés à très bouclés, des typologies capillaires qui demandent des soins spécifiques et une expertise de pointe [(2)]. Le marché des soins personnels pour hommes est en pleine expansion [(3)], confirmant l'importance croissante de la beauté masculine. Ces dynamiques sont particulièrement marquées dans les marchés émergents comme l'Amérique Latine (notamment le Brésil) ou l'Inde.

Étude de la biologie de la diversité des peaux et des cheveux

Les recherches scientifiques de L'Oréal sur la biologie de la diversité des peaux et des cheveux sont fondamentales. Elles incluent l'analyse de peaux humaines reconstruites, notamment grâce à la plateforme Skin Technology by L'Oréal, pour décrypter les variations des fibroblastes et du collagène, ainsi que l'étude approfondie des mécanismes et typologies capillaires. Ces travaux sont essentiels pour développer des solutions adaptées aux spécificités dermatologiques et capillaires.

Connaissance des consommateurs

Afin d'optimiser la compréhension des attentes consommateurs, L'Oréal a mené une étude de connaissance internationale Typologie sur la diversité et représentativité des individus dans le monde auprès de 15 000 personnes, couvrant divers genres, âges, teintes de peau, types de cheveux et origines. Ces données enrichissent l'expertise du Groupe, notamment pour les peaux riches en mélanine et les cheveux texturés, et guident le développement de systèmes de nommage numérique des fonds de teint (lumière, nuance, saturation) pour des gammes de produits précises et inclusives, comme l'illustre la gamme L'Oréal Paris True Match Super-Blendable Makeup.

Innovations pour une beauté avancée et inclusive

L'Oréal adapte ses produits aux évolutions démographiques et aux besoins spécifiques (peaux riches en mélanine, cheveux texturés, beauté masculine, Génération Z). La Recherche & Innovation de L'Oréal est à la pointe de cette évolution et propose des produits tels que le protecteur solaire Anthelios UV Air ou le sérum lissant Dream Length Sleek Elseve. L'ingrédient breveté Melasyl, fruit de près de 20 ans de recherche et reconnu « Meilleure Invention de TIME en 2025 », intercepte les précurseurs de mélanine pour réduire les taches pigmentaires et uniformiser le teint.

L'Oréal vise ainsi à offrir une beauté inclusive et sur mesure, nourrie par une science de pointe et une compréhension approfondie des besoins variés de chaque individu, afin de relever les défis de la beauté de demain.

(1) Euromonitor 2022, UN Demographic Statistics - National Census/CTG 2020-2040.
(2) REFGlobal Usage Tracker/Hair Care & Styling US 2023/Female population in million/CTG 2023-2040.
(3) Grand View Research ; Future Market Insights.

1.3.4.2 La Beauty Tech et le digital pour inventer la beauté du futur

L'ambition de L'Oréal est d'inventer la beauté du futur à l'aune des révolutions technologiques de notre siècle : intelligence artificielle (voir 1.3.5.), robotique, objets connectés, impression 3D, nanotechnologie, biotechnologie, etc.

Une transformation digitale permanente

Le digital a radicalement transformé le Groupe. Il est aujourd'hui totalement intégré au business, par toutes les marques, tous les métiers et dans tous les pays.

L'Oréal compte plus de 8 000 experts digitaux, tech et data en interne.

Le e-commerce est une source de business additionnel, un accélérateur de croissance. Il s'inscrit dans la démarche omnicale du Groupe. Le poids du e-commerce dans le chiffre d'affaires du Groupe a été multiplié par 6 entre 2015 et 2025 pour atteindre pour la première fois la barre des 30 % [(1)].

Le digital améliore le marketing de précision et le retour sur investissement media. Ainsi, de nouveaux outils comme BETIQ, qui utilise notamment l'IA, aident à optimiser les investissements marketing du Groupe.

Le digital est créateur d'expériences, de nouveaux services et de personnalisation. L'acquisition de ModiFace reste un atout stratégique majeur pour le Groupe. Les essais virtuels de maquillage ou de coloration, les diagnostics de peau et les recommandations sur-mesure de produits, sont des services cruciaux au moment du choix des produits.

Leadership Beauty Tech

Le leadership en Beauty Tech ainsi que le savoir faire en matière d'intelligence artificielle et de data doivent permettre à L'Oréal d'être une « data-augmented company ».

Ces compétences irriguent l'ensemble des activités et métiers :

- Recherche et Innovation : entrer dans une nouvelle ère augmentée, pour inventer le futur de la beauté ;
- Opérations : précision des prévisions, vision en temps réel des stocks, produits dits augmentés et suivi personnalisé des services clients ;
- Digital : réseaux sociaux, publicité programmatique, marketing de précision, recherche web, contenu généré organiquement ;
- E-commerce et son impact tant sur la distribution que la production ;
- « Online + Offline » (O+O) et synergie toujours plus grande entre points de vente et digital – les points de vente devenant des lieux d'expérience ;
- Finance : modèles prédictifs, automatisations par les bots, blockchain, cryptomonnaies ;
- Produits connectés, avec entre autres l'IOT (Internet of Things) appliqué aux produits cosmétiques.

La Beauty Tech représente une transformation importante de l'entreprise, mais aussi des produits. L'Oréal a dévoilé ces dernières années de nouvelles innovations technologiques comme Cell BioPrint, cet outil de diagnostic qui permet de connaitre l'âge biologique de la peau.

La Beauty Tech permet de construire une nouvelle relation avec les consommateurs. La technologie aide notamment à relever les défis de la durabilité et de l'inclusivité et permet d'offrir une beauté personnalisée. L'Oréal innove dans les technologies de beauté inclusive (Lancôme Hapta), de beauté durable (économiseur d'eau Water Saver) et de beauté personnalisée (L'Oréal Paris Beauty Genius, La Roche Posay Spot Scan, Giorgio Armani Meta profiler). Deux innovations majeures ont été récompensées lors du CES 2026 de Las Vegas, tenu en janvier 2026 :

- Light Straight + Multi-styler, un appareil qui utilise la lumière proche infrarouge, située juste au-delà du spectre visible, qui pénètre au cœur de la fibre capillaire et permet de remodeler les structures moléculaires qui déterminent la forme et la texture des cheveux tout en préservant leur intégrité et leur santé.
- LED Face Mask, un masque flexible en silicone transparent et ultrafin développé avec iSmart, leader mondial de l'innovation en matière de dispositifs LED. Présenté sous forme de prototype, il intègre un microcircuit sans danger pour la peau qui contrôle avec précision l'émission de deux longueurs d'onde lumineuses spécifiques – la lumière rouge et la lumière proche infrarouge – directement sur le visage avec pour objectif de contribuer à raffermir et lisser visiblement la peau tout en uniformisant le teint.

L'Oréal a conclu des accords notamment avec Bakar Labs, l'incubateur pionnier de biotechnologie de l'Université de Californie Berkeley ou avec la société Trudiagnostic, leader des tests et de la recherche épigénétiques, fondés sur des avancées scientifiques de pointe issues des meilleures institutions académiques (Harvard, Duke, Stanford, etc.).

1.3.4.3 Les Opérations, acteur clé pour accompagner la croissance du Groupe

Les Opérations de L'Oréal créent une beauté innovante, inclusive et durable en collaboration avec leurs partenaires. Elles conçoivent, développent, approvisionnent, produisent et distribuent des produits et des services dans le monde entier en exploitant la puissance de la technologie et en visant l'excellence. Le consommateur est au cœur des décisions des Opérations qui recherchent les solutions les plus agiles et efficaces et veillent au respect de normes strictes de qualité, de sécurité et en matière de RSE au niveau mondial.

Expertise et agilité au service de la croissance

En s'appuyant sur une démarche d'excellence opérationnelle menée depuis des années, l'expertise et l'engagement des équipes Opérations ont accompagné la croissance du Groupe. Dans un contexte mondial volatil et perturbé, elles ont démontré leur agilité et leur résilience, tout en poursuivant leur trajectoire de transformation digitale, durable et d'innovation, en mettant en œuvre les meilleures technologies.

Grâce à la science et à la technologie, les Opérations innovent en permanence pour renforcer la personnalisation, l'agilité et la traçabilité attendues par les consommateurs. La digitalisation est un levier majeur de simplification, d'ergonomie, et d'accès aux informations en temps réel.

(1) Inclut les ventes sur les sites en propre de L'Oréal, les ventes aux pure players du e-commerce et la part du e-commerce dans les ventes aux distributeurs traditionnels (sur la base de données déclaratives non auditées) ; à données comparables.

Qualité et sécurité, une priorité

Proposer aux consommateurs les produits de la plus haute qualité est une priorité absolue. L'Oréal 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. Des informations détaillées figurent au paragraphe 4.10.

Ce système unique garantit la qualité des produits, avec un même niveau d'exigence dans le monde entier. 100 % des usines du Groupe sont certifiées ISO 22716 [1] et ISO 9001 [2]. La démarche d'amélioration continue de la qualité se traduit par un faible taux de réclamations consommateurs en 2025 : 100 réclamations par million de produits vendus.

La sécurité des collaborateurs est au cœur du modèle L'Oréal, qui dispose d'un Système de Management de la Sécurité mondial, s'appliquant aux équipes du Groupe et à l'ensemble des sites (administratifs, laboratoires, usines, centrales de distribution et boutiques) à travers le monde. En 2025, 66 sites du Groupe ont été reconnus par RoSPA [3].

Au cœur de la conception et du développement : le design et l'innovation de packaging plus durable

Grâce à la maîtrise du design et de la conception packaging, les équipes de L'Oréal créent des emballages qui permettent une meilleure expérience consommateurs, avec un impact environnemental amélioré. C'est un élément clé de différenciation et de création de valeur pour le Groupe. Les équipes de L'Oréal, réparties en cinq Centres d'Expertise Packaging à travers le monde, sont spécialisées dans le design, l'expérience consommateur, l'innovation, la conception et le développement de produits. Elles s'appuient également sur les centres de recherche du Groupe dédiés à la science des matériaux. En 2025, L'Oréal a déposé 67 brevets pour ses packagings.

Depuis 2007, L'Oréal met en œuvre une démarche de conception environnementale de son packaging reposant sur les 3R : Réduire l'intensité des emballages et donc l'utilisation de ressources ; Remplacer les matériaux et les procédés par d'autres ayant une empreinte environnementale améliorée (renouvelables, recyclés post-consommation, procédés à moindre impact carbone, etc.) ; et Recycler en créant des emballages qui contribuent à l'économie circulaire.



À fin 2025, L'Oréal a réduit de **12 %** en intensité la quantité d'emballages de ses produits par rapport à 2019.

À fin 2025, L'Oréal a réduit de **37 %** en absolu l'utilisation de plastique vierge dans les emballages de ses produits, par rapport à 2019.

À fin 2025, L'Oréal a inclus **44 %** de matériaux issus de sources recyclées ou biosourcées dans les emballages de ses produits.

Un programme d'achats qui allie valeur économique, environnementale et sociale

Pour accompagner la croissance du Groupe, les Achats sélectionnent des fournisseurs performants sur les plans économique, environnemental et sociétal, conformes au cadre stratégique d'Achats responsables de L'Oréal. La performance des fournisseurs est pilotée grâce à des indicateurs précis relatifs au respect des Droits Humains, de l'environnement, de l'éthique des affaires et de la diversité, l'équité et l'inclusion, ainsi qu'à leur capacité à innover et à répondre aux exigences du Groupe en matière de qualité, d'agilité, de service et de compétitivité.

L'Oréal tisse des relations solides avec ses fournisseurs pour garantir un approvisionnement responsable et améliorer l'agilité, la fiabilité et la traçabilité des filières. Pour s'assurer des pratiques responsables des fournisseurs, 1 499 audits sur site ont été réalisés en 2025. Également mobilisé pour la décarbonation de sa chaîne de valeur, L'Oréal accompagne ses partenaires vers des pratiques bas-carbone. C'est ainsi que, pour la huitième année consécutive, le Groupe a été reconnu comme *Supplier Engagement Leader* par le CDP. Enfin, depuis 2010, L'Oréal mène également un programme d'Achats Inclusifs, permettant l'accès à l'emploi pour les communautés vulnérables, avec près de 110 000 personnes en ayant bénéficié fin 2025.

Une performance industrielle qui s'appuie sur un système mondial alliant agilité et excellence opérationnelle

L'Oréal compte 37 usines réparties partout dans le monde et situées au plus près des marchés.

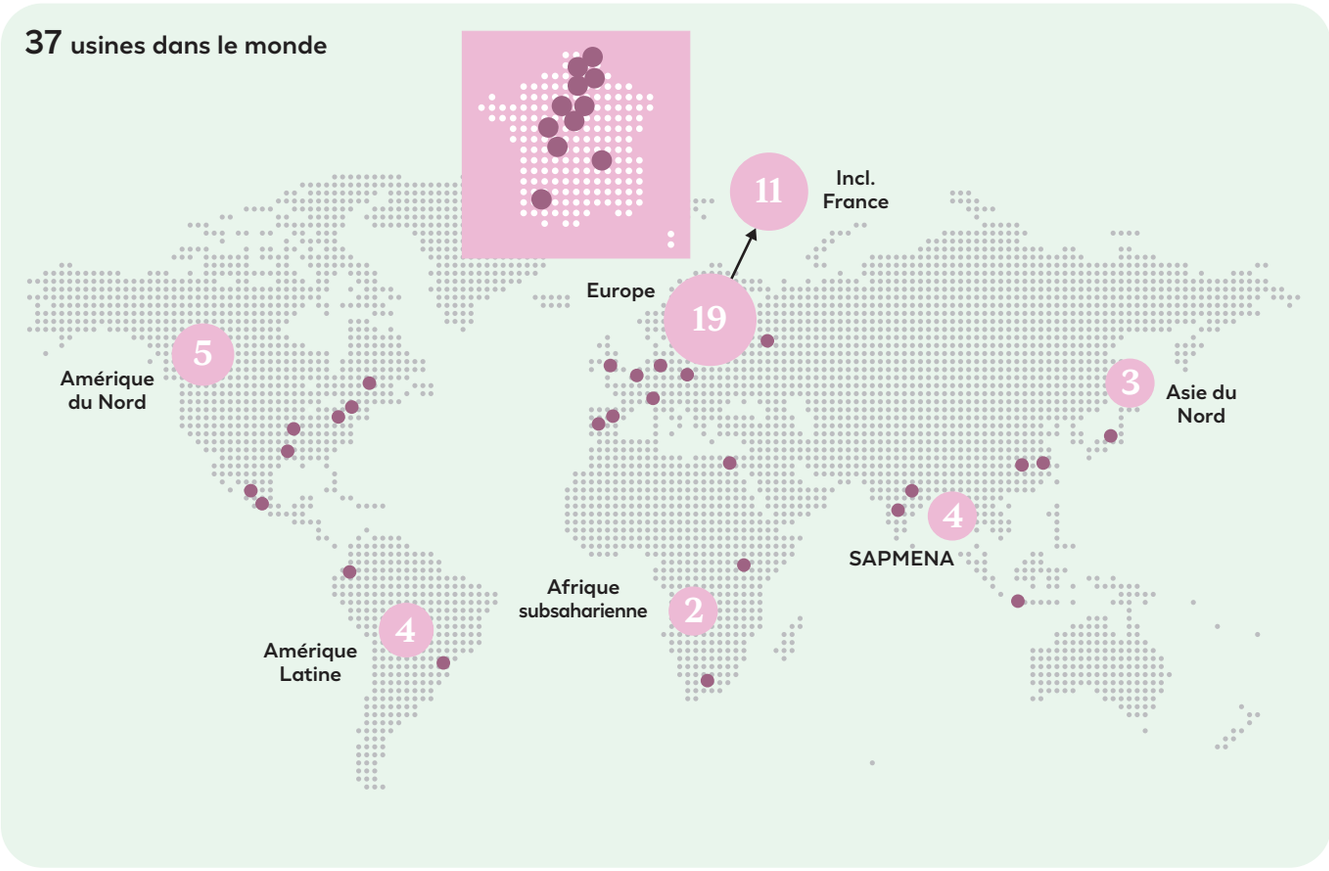
Elles mettent en œuvre les technologies les plus avancées telles que robotisation, automatisation, cobotique (robotique collaborative) et intelligence artificielle. Elles s'adaptent en permanence pour accompagner la croissance du Groupe, intégrer les acquisitions, s'ouvrir aux innovations externes et aux évolutions rapides du marché de la beauté. Ce dispositif est complété par un réseau de partenaires sous-traitants pour faire face aux pics conjoncturels de demandes.

L'organisation industrielle du Groupe repose sur une spécialisation par technologie [4] permettant de capitaliser sur les meilleures pratiques, de gagner en agilité et en productivité, et d'optimiser les investissements.

L'Oréal investit en permanence dans son outil industriel pour accompagner la croissance des marchés, permettre l'industrialisation de ses lancements et répondre à ses enjeux environnementaux et de performance industrielle. En 2025 notamment, des investissements significatifs ont été réalisés dans l'usine de Gauchy, en France, qui produit la majorité des parfums de L'Oréal Luxe. La capacité de production y a été doublée grâce à une extension majeure, confirmant ainsi l'ancrage territorial de l'outil industriel du Groupe. Les Opérations ont également réalisé d'importants investissements en soin capillaire, avec des projets majeurs en Amérique Latine et en Europe pour répondre à la forte croissance de cette catégorie.

(1) *Bonnes pratiques de fabrication cosmétique.*
(2) *Management de la qualité.*
(3) *The Royal Society for the Prevention of Accidents.*
(4) *Capillaire, soin de la peau, maquillage, parfums, produits d'hygiène, etc.*

L'EMPREINTE INDUSTRIELLE PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES



L'empreinte géographique industrielle du Groupe repose sur une présence d'usines dans le monde entier et permet, en fonction des catégories de produits, de rapprocher le lieu de production de son marché de distribution.

Le Système d'Excellence Opérationnelle du Groupe, déployé dans toutes ses usines, repose sur l'engagement de l'ensemble des collaborateurs des Opérations afin de garantir la sécurité, l'hygiène, la qualité, la disponibilité des produits, la productivité, l'ergonomie et l'amélioration de la performance environnementale.

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 limiter l'impact direct de son activité sur l'environnement et de préserver la biodiversité et les ressources : efficacité énergétique, recours aux énergies renouvelables, optimisation des prélèvements et du recyclage de l'eau, réduction de la génération de déchets, etc. En 2025, L'Oréal a continué à prioriser les programmes de diminution de son empreinte environnementale [1].

À FIN 2025, COMPARÉ A 2019

- - 58 % d'émissions de CO_2 (scopes 1 et 2, selon le *GHG Protocol* en valeur absolue).
- 100 % d'énergie renouvelable atteinte pour l'ensemble des sites opérés et boutiques [2].
- 56 % de l'eau utilisée dans les procédés industriels provenait d'eau réutilisée et/ou recyclée.

Une stratégie *supply chain* responsable et omnicanale

La *supply chain* de L'Oréal a pour mission de satisfaire ses clients et ses consommateurs sur l'ensemble de ses marques et canaux de distribution, en assurant la mise à disposition et la livraison de plus de 7 milliards de produits partout dans le monde. En 2025, sa réactivité et sa résilience ont soutenu la croissance du Groupe sur un marché volatile. L'Oréal recherche en permanence l'amélioration des délais et des coûts, grâce à l'optimisation de ses flux d'informations et physiques.

La digitalisation et la gestion des données sont au cœur du programme de supply chain augmentée par l'intelligence artificielle (IA) de L'Oréal. Ces technologies permettent d'améliorer en permanence la disponibilité des produits en point de vente et le pilotage des flux pour une meilleure optimisation des délais et des coûts.

Le réseau de distribution du Groupe comporte 160 centrales. Certaines poursuivent leur transformation en « *Fulfillment Centers* » [3] automatisés et guidés par les données, assurant une couverture agile des besoins, une offre de services élargie (personnalisation, préparation de coffrets, livraison sur mesure) et une traçabilité renforcée. En témoigne la nouvelle centrale à Suzhou en Chine, inaugurée en 2024.

Enfin, L'Oréal co-crée avec ses transporteurs des solutions multimodales bas-carbone pour réduire son empreinte environnementale.

(1) *Poursuite des projets de recours à l'énergie renouvelable partout dans le monde.*
(2) *Boutiques détenant directement un contrat d'électricité.*
(3) *Centrales de distribution particulièrement adaptées au mode de distribution du e-commerce, où sont préparés des colis acheminés directement au consommateur.*

Performance économique globale au service des marques et des affaires

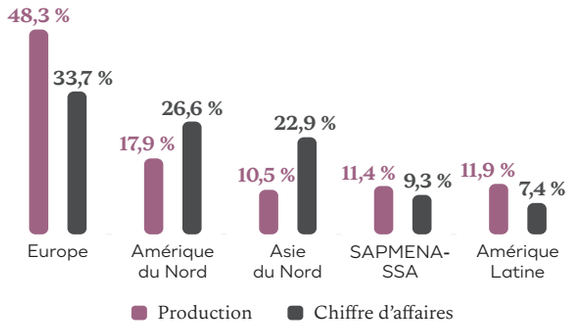
Dans un contexte de tensions mondiales à court et moyen termes, les Opérations jouent, pour l'ensemble des marques et des marchés, un rôle économique clé qui influence le coût global des produits et de leur distribution.

L'optimisation économique mise en œuvre par les Opérations passe d'une part par le suivi du *total landed cost* des produits finis et PLV – c'est-à-dire le coût final d'un produit qui intègre le coût du packaging et des matières premières, la valeur ajoutée des usines ainsi que l'ensemble des coûts de la *supply chain*. D'autre part, elle repose sur la gestion optimisée des achats indirects du Groupe.

ENGAGEMENT D'INVESTISSEMENTS DES OPÉRATIONS
(Production et distribution physique en millions d'euros)



PRODUCTION ET CHIFFRE D'AFFAIRES DES DIVISIONS OPÉRATIONNELLES PAR ZONE EN 2025 : UNE PRODUCTION PROCHE DE SES MARCHÉS



1.3.5 La transformation permanente

L'Oréal poursuit son développement en s'appuyant sur ses fondamentaux et vise à se transformer pour répondre aux nouvelles aspirations des consommateurs, des collaborateurs et de la société pour devenir l'entreprise du futur.

« One L'Oréal » : concilier échelle et agilité

Il est essentiel de construire de la transversalité dans l'organisation autour d'une colonne vertébrale « One L'Oréal », tout en préservant l'agilité et l'autonomie des équipes. « Échelle et agilité » est le mantra de cette vision qui se traduit par la mise en commun de certaines ressources de l'organisation.

L'Oréal entend notamment se doter de systèmes d'information de pointe et sécurisés (projet NEO) afin de garantir l'harmonisation et la simplification des processus du Groupe, et accompagner l'ensemble des métiers et fonctions dans un monde digitalisé. Dans cette optique, le Groupe développe la création de centres de services partagés afin de tirer parti de l'exploitation des données à grande échelle et libérer du temps pour les équipes locales.

La simplification des structures a notamment permis :

- une simplification de l'organisation, avec la création de 6 centres de services partagés internes, ainsi que de 9 clusters géographiques. Pour chaque cluster, un compte d'exploitation est mis en place, permettant un allègement du travail de reporting ;
- une révision annuelle du portefeuille de chaque Division ;
- une simplification du catalogue de chaque marque permettant de réduire la complexité en matière de recherche et innovation.

Intelligence artificielle

L'Oréal considère l'intelligence artificielle (IA) comme un moteur essentiel de sa transformation et de son avantage concurrentiel. La stratégie IA est holistique et repose sur 3 piliers : l'IA au service du consommateur (diagnostics, recommandations, e-commerce), l'IA au service des métiers de L'Oréal (R&I, Opérations, Création Marketing et gestion des médias) et l'IA au service des collaborateurs. Cette stratégie est illustrée par les exemples suivants.

Recherche et Innovation (R&I) augmentée

L'Oréal exploite l'IA pour accélérer et approfondir ses processus de R&I, de la découverte initiale à la validation scientifique :

- découverte et modélisation avancée, réduisant les délais et coûts ;
- formulation prédictive : développement du premier modèle prédictif d'IA pour la formulation beauté, s'appuyant sur des bases de données massives et permettant la réduction du temps de mise sur le marché ;
- valorisation scientifique : l'IA contribue à l'évaluation des produits et à la justification des allégations scientifiques, rendant les processus plus efficaces et les données plus fiables.

Marketing augmenté et des services consommateurs

- Création de contenu augmentée : le « Creaitech GenAI Beauty Content Lab » est une plateforme centrale permettant la génération rapide et à grande échelle de contenus pour les campagnes. Il est précisé que L'Oréal n'utilise pas de modèles d'apparence humaine créés par l'intelligence artificielle pour promouvoir les bénéfices de ses produits.
- Marketing stratégique et média : l'IA optimise les stratégies de marché, l'efficacité des campagnes publicitaires et le déploiement des médias.
- Expérience consommateur : « Beauty Genius » est un assistant personnel IA qui offre des interactions personnalisées, réduisant la latence des réponses et améliorant l'engagement.
- Optimisation de la visibilité : L'Oréal adapte sa stratégie de référencement pour intégrer l'impact des réponses génératives des moteurs de recherche.

Adoption interne de l'IA et développement des talents

L'Oréal adopte une approche de l'IA centrée sur l'humain : elle doit augmenter les collaborateurs. La priorité est d'accompagner chacun dans cette transformation et de continuer à développer les compétences des collaborateurs.

- Un compagnon IA pour tous **:** L'Oréal a mis à la disposition de l'ensemble des collaborateurs une version sécurisée d'IA générative internalisée pour faciliter son adoption au quotidien. Cet outil aide les collaborateurs à simplifier leurs tâches et à se familiariser avec la technologie dans un cadre maîtrisé. Grâce à cette plateforme, les collaborateurs bénéficient de « compagnons », de véritables aides personnalisées qui leur permettent de gagner du temps sur leurs tâches répétitives.
- L'adoption par la compétence : Le déploiement de cet outil est indissociable d'un programme de formation massif. Plus de 65 000 collaborateurs dans le monde ont déjà été formés aux fondamentaux de l'IA.

En liant systématiquement l'outil à la formation, L'Oréal garantit que ses équipes possèdent la technologie et les compétences pour l'utiliser, assurant ainsi leur employabilité et faisant de l'IA une opportunité pour tous.

Développement durable

Le Groupe a historiquement intégré le développement durable à sa stratégie avec notamment le programme Sharing Beauty With All lancé en 2013.

Fin 2020, face à l'urgence des enjeux environnementaux et sociaux, L'Oréal a voulu accélérer son effort et sa volonté de transformation à travers son programme L'Oréal pour le Futur, autour d'objectifs ambitieux en matière de lutte contre le changement climatique, de préservation de la biodiversité et des ressources, d'utilisation de l'eau et sur le plan social.

En matière de lutte contre le changement climatique, le Groupe a développé et soumis en 2024 sa nouvelle trajectoire de décarbonation à court et long termes avec de nouveaux objectifs pour 2030 et pour 2050, conformément aux nouvelles exigences du référentiel Net Zero de l'initiative Science Based Targets. Ces objectifs ont été validés en avril 2024.

En 2025, arrivés à mi-parcours de ce programme lancé en 2020, le Groupe a évalué les progrès réalisés, tiré les enseignements de ses expériences, affiné ses feuilles de route, tout en décidant de renforcer son ambition. Plusieurs objectifs initiaux sont désormais systématiquement intégrés aux pratiques et politiques opérationnelles. Certaines feuilles de route ont été ajustées et de nouveaux objectifs portant sur des sujets clés ont été intégrés, notamment la réduction du plastique vierge, la régénération de la nature et la résilience face au stress hydrique.

Le programme L'Oréal pour le Futur s'articule désormais autour de quatre piliers clés :

- accélérer la transition climatique ;
- préserver la nature ;
- créer un modèle circulaire ;
- soutenir les communautés.

L'ensemble des résultats et indicateurs de performance relatifs aux 15 objectifs clés du programme L'Oréal pour le Futur est détaillé en section 1.4.2.

Nouvel accélérateur d'innovation durable

Dans la continuité de sa culture d'innovation ancrée de longue date et afin d'atteindre ses ambitions, L'Oréal a lancé son accélérateur d'innovation durable : L'AcceleratOR. Doté de 100 millions d'euros sur cinq ans, ce programme a pour objectif de répondre aux enjeux stratégiques de l'industrie en matière d'innovation durable, en identifiant des solutions et en accélérant leur mise en œuvre vers l'atteinte des ambitions environnementales du Groupe.

En partenariat stratégique avec le *Cambridge Institute for Sustainability Leadership* (CISL), cet accélérateur vise à identifier, tester et mettre en œuvre des technologies clés répondant aux défis et besoins cruciaux de L'Oréal. Les 13 premières start-ups et entreprises innovantes sélectionnées pour rejoindre L'AcceleratOR ont été annoncées en janvier 2026.

Un engagement financier au service de l'impact : les Fonds de L'Oréal

Parallèlement aux objectifs de son programme de développement durable, le Groupe a mis en place des fonds spécifiques destinés à financer des initiatives en faveur de la nature, de l'économie circulaire et de l'inclusion sociale. Les montants engagés à fin 2025 sont les suivants :

- **Nature :** Le Fonds L'Oréal pour la Régénération de la Nature a pour ambition d'investir 50 millions d'euros d'ici à 2030 pour contribuer à la restauration de 1 million d'hectares d'écosystèmes dégradés, capturer 15 à 20 millions de tonnes de CO_2 et créer des centaines d'emplois [(1)]. Au 31 décembre 2025, les investissements s'élèvent à 25,3 millions d'euros, sur un objectif total de 50 millions d'euros.
- **Économie Circulaire :** Via le *Circular Innovation Fund*, le Groupe s'est engagé à investir 50 millions d'euros dans des projets liés à l'économie circulaire d'ici à 2030. En 2025, la performance du fonds atteint 21,1 millions d'euros investis.
- **Soutien aux Femmes :** Le Fonds L'Oréal pour les Femmes vise à allouer 80 millions d'euros pour soutenir les femmes les plus vulnérables d'ici à 2026. Cet objectif a été pleinement atteint en 2025 avec 80 millions d'euros alloués.

(1) Les impacts en matière de CO_2 et de création d'emploi seront mesurés et communiqués une fois les projets arrivés à maturité.

- **Changement Climatique :** Le Fonds L'Oréal pour l'Urgence Climatique, doté de 15 millions d'euros pour développer la résilience des populations face aux catastrophes climatiques d'ici 2026, a également atteint son objectif avec 15 millions d'euros alloués en 2025.

Futur du travail et nouveaux modes d'organisation

Le projet humain et social du Groupe s'articule autour d'une vision : offrir à ses collaborateurs un environnement de travail des plus inspirants, inclusifs et innovants, avec l'humain au cœur de chacune de ses décisions.

Le monde du travail a connu des mutations profondes et L'Oréal réinvente en permanence les façons de travailler tout en veillant à préserver sa culture d'entreprise centenaire.

Le Groupe a fait le choix d'une solution équilibrée permettant de concilier une tradition historique de culture orale forte, dans laquelle la vie au bureau est essentielle pour coopérer et innover, avec une plus grande flexibilité d'organisation souhaitée par les collaborateurs.

L'Oréal s'était engagé dès 2016 dans le programme Simplicity, véritable « révolution culturelle » interne visant à transformer les façons de travailler pour répondre à de nouvelles attentes de la part des collaborateurs (épanouissement, dialogue, transversalité) tout en s'adaptant aux exigences de performance d'un monde en constante transformation.

Les progrès de Simplicity sont mesurés de façon annuelle depuis 2017, en particulier par l'enquête interne Pulse – laquelle a vu un taux de participation de 90 % en 2025.

L'analyse détaillée des résultats permet d'intégrer de nouvelles mesures au programme afin de répondre aux besoins exprimés par les collaborateurs. Elle montre un mouvement d'appropriation fort de mesures emblématiques lancées en 2023, notamment l'absence par principe de réunions le lundi matin, la réaffirmation d'un droit à la déconnexion le week-end et en soirée et l'affirmation du concept de sécurité psychologique.

L'Oréal est pleinement engagé dans la bataille mondiale des Talents, aux valeurs en ligne avec celles de l'entreprise :

- compte tenu de la digitalisation accélérée des modes de consommation, de production, de distribution et de communication, le Groupe devra parvenir à anticiper l'impact de ce bouleversement sur sa palette de compétences. Il devra donc recruter mais aussi développer en interne les talents de demain dans le domaine de la Tech, et en particulier les compétences et métiers liés à l'intelligence artificielle ;
- la bataille des talents est plus que jamais mondiale et les concurrents de L'Oréal vont au-delà de la seule industrie cosmétique. Pour continuer à attirer et fidéliser les meilleurs talents, une approche holistique de l'expérience collaborateur est mise en place alliant perspectives uniques de carrière et de développement, politique attractive de rémunération, qualité de vie au travail, protection et raison d'être.

En 2025, L'Oréal continue de s'assurer une place dans le Top 10 du classement Universum des employeurs les plus attractifs au monde pour les étudiants en école de commerce.[1] Ce résultat souligne l'attrait continu de L'Oréal auprès des futurs collaborateurs, consolidant sa position d'entreprise la mieux classée en Europe et seule entreprise de produits de grande consommation dans le Top 10).

Réputation et engagement avec les parties prenantes

En 2020, L'Oréal a franchi une nouvelle étape importante de son histoire en annonçant publiquement sa Raison d'Être, un texte fondateur pour le Groupe : Créer la Beauté qui fait Avancer le Monde (voir 1.1.1).

La campagne « *Sense of purpose* » a pour objectif de communiquer sur l'impact positif du Groupe (valeurs, engagements et réalisations) sur l'ensemble des parties prenantes, consommateurs, mais aussi ses collaborateurs dont la fierté d'appartenance est renforcée. En 2023, le Groupe a notamment financé une étude Asteres sur l'impact direct et indirect de L'Oréal sur l'économie française qui a été étendu en 2024 et 2025 à l'ensemble des grands marchés où il opère.

L'Oréal promeut l'essentialité du métier de la beauté et de son rôle à travers les âges et les sociétés. En 2024, L'Oréal a notamment lancé un partenariat inédit avec le Louvre en concevant un parcours muséal inédit autour de l'histoire de la beauté, intitulé *De toutes beautés !* Le Groupe s'est également associé au New York Times pour créer un podcast intitulé *This is not a beauty podcast* sur le rôle essentiel de la beauté, et destiné aux « Key opinion leaders » américains.

Dans un monde particulièrement instable et polarisé, les entreprises constituent désormais des acteurs démocratiques que les parties prenantes souhaitent voir se positionner. Les prises de position du Groupe se veulent pragmatiques, respectueuses du cadre légal dans lequel il opère.

Le Groupe est attaché à développer une expertise dans le domaine règlementaire, considérant que les règles du jeu devraient être uniformisées dans le monde et que le développement du secteur de la beauté puisse se poursuivre dans le respect des limites de la planète et dans une approche inclusive et juste pour l'ensemble des acteurs.

Le Groupe participe à la mobilisation de l'industrie et des associations professionnelles et a renforcé son organisation en la matière, avec pour objectif de défendre la compétitivité du secteur de la beauté. Début 2024, L'Oréal s'est associé à d'autres acteurs de la chaîne de valeur cosmétique en Europe pour lancer l'initiative The Value of Beauty Alliance afin de sensibiliser les pouvoirs publics à l'importance stratégique du secteur en Europe. À ce titre, en 2025, un dialogue a été entretenu avec les institutions européennes sur l'impact des politiques et réglementations de l'Union européenne (UE) sur la compétitivité mondiale du secteur de la beauté et des soins personnels, ainsi que ses objectifs de durabilité. Le Groupe a également participé en 2025 à l'évolution de la gouvernance Cosmetics Europe, l'association de l'industrie cosmétique européenne.

(1) Dernier classement monde disponible.

1.3.6 Le dispositif de Contrôle Interne et de gestion des risques

Le Groupe exerce ses activités dans un environnement en évolution permanente. 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. 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.

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 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 ; et
- 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, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs.

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.

Le chapitre 3 comprend de manière détaillée les éléments d'identification et de gestion des risques les plus importants pour la prise de décision d'investissement, au sens de la réglementation. Ces risques sont repris dans le tableau ci-dessous.

Risques importants auxquels le Groupe estime être exposé

		Importance résiduelle
Risques liés à l'activité	Implantation géographique et environnement économique et politique *	
	Systèmes d'information et cybersécurité *	
	Crise sanitaire *	
	Gestion de crise réputationnelle	
	Données	
	Marché de la beauté : Concurrence et Innovation	
	Éthique des Affaires	
	Évolution des modes de distribution commerciale	
	Risque lié aux Ressources Humaines et à l'organisation	
	Qualité et sécurité des produits	
	Sûreté des personnes et des biens	
Risques industriels et environnementaux	Disponibilité produits *	
	Changement climatique	
	Environnement et sécurité	
Risques juridiques et réglementaires	Non-conformité *	
	Litiges	
	Propriété intellectuelle : marques, dessins & modèles, noms de domaine, brevets	
Risques financiers et de marché	Risque d'inflation et de change *	
	Risque sur participations financières	
	Risque relatif à la dépréciation des actifs incorporels	

* *Risques les plus importants au sein de chaque catégorie.*
Importance résiduelle : Limitée *Modérée* *Significative*

1.4 Résultats financiers 2025 et programme de Responsabilité Sociale, Environnementale et Sociétale

1.4.1 Résultats 2025

Commentant ces chiffres, Nicolas Hieronimus, Directeur Général de L'Oréal, a déclaré :

« 2025 a été une année déterminante pour L'Oréal : nous avons réalisé des résultats solides malgré le contexte, tout en transformant le Groupe en profondeur.

Comme promis, la croissance organique du chiffre d'affaires [1] a accéléré trimestre après trimestre, boostée par l'intensification de notre plan de lancements et soutenue par une amélioration progressive du marché de la beauté. À + 4 % [1], L'Oréal a une fois de plus surperformé le marché. Je tiens à souligner la forte reprise au second semestre dans nos deux plus grands marchés, les États-Unis et la Chine, tandis que nous poursuivons notre conquête des marchés émergents. Nous avons réalisé une nouvelle année de marges brute et d'exploitation records ; grâce notamment à des gains de productivité, nous avons pu compenser les effets de change et les droits de douane défavorables.

En parallèle, notre transformation a rendu L'Oréal plus fort que jamais. Nous avons poursuivi nos avancées en matière d'IA, renforcé notre R&I et déployé notre transformation IT. Et nous avons été à l'offensive avec des opérations de M&A plus stratégiques et transformantes que jamais : Kering Beauté renforcera le leadership de L'Oréal dans la beauté de luxe, avec des marques très attractives et au fort potentiel de croissance. L'augmentation de notre participation dans Galderma permettra à L'Oréal de participer au marché de l'esthétique, un domaine adjacent clé et à forte croissance de notre activité beauté.

Cette transformation ouvre de nouvelles opportunités de croissance, et nous sommes prêts à accélérer davantage. En 2026, malgré les incertitudes macroéconomiques, nous sommes optimistes quant aux perspectives du marché mondial de la beauté, et confiants dans notre capacité à continuer de le surperformer grâce à la stratégie multi-Divisions par catégorie de L'Oréal, et à réaliser une nouvelle année de croissance du chiffre d'affaires et des résultats. »

1.4.1.1 Synthèse des résultats 2025

- **Chiffre d'affaires : 44,05 milliards d'euros**, + 4,0 % à données comparables [2] et + 1,3 % à données publiées.
- **Nouvelle année de surperformance** dans un marché de la beauté qui s'améliore.
- **Croissance [1] dans toutes les Divisions,** portée par les Produits Professionnels.
- **Croissance [1] dans toutes les Zones,** avec une accélération globale au second semestre.
- **Le E-commerce [3] croit à deux chiffres et franchit la barre des 30 %.**
- **Marge brute** en hausse de **+ 10 points de base** à 74,3 %.
- **Marge d'exploitation** en hausse de **+ 20 points de base** à 20,2 %.
- **Bénéfice net par action [4] à 12,71 euros,** en hausse de + 0,4 %.
- **Dividende par action [5] de 7,20 euros,** en hausse de + 2,9 %.
- **Cash-flow opérationnel : 7,2 milliards d'euros,** en hausse de + 7,8 %.
- **Leader en développement durable :** seule entreprise au monde récompensée par un triple « A » du **CDP** pour la dixième année consécutive ; L'Oréal classé dans le top 1 % mondial par **EcoVadis** pour sa performance environnementale et sociale.

1.4.1.2 Chiffre d'affaires consolidé

- **Le chiffre d'affaires s'élève à 44,05 milliards d'euros** au 31 décembre 2025, en hausse de + 1,3 % en publié.
- **À données comparables**, c'est-à-dire à structure et taux de change identiques, le chiffre d'affaires croît de + 4,0 %.
- **L'effet net de changement de structure** est de + 0,9 %.
- **La croissance à taux de change constants** ressort à + 4,9 %.
- À fin décembre 2025, **les effets monétaires** ont eu un impact négatif de – 3,6 %.

(1) Ajusté pour le phasage lié à la transformation informatique de 2024 et 2025.
(2) À données comparables : à structure et taux de change identiques.
(3) Inclut les ventes sur les sites en propre de L'Oréal, les ventes aux pure players du e-commerce et la part du e-commerce dans les ventes aux distributeurs traditionnels (sur la base de données déclaratives non auditées) ; à données comparables.
(4) Résultat net dilué par action, hors éléments non récurrents part du groupe.
(5) Proposé à l'Assemblée Générale du 24 avril 2026.

Chiffre d'affaires par Division et par Zone géographique

En millions d'euros	2023	2024	2025	Poids CA 2025	Évolution à données Comparables	Évolution à données Publiées
Par Division						
Produits Professionnels	4 653,9	4 886,2	5 163,0	11,7 %	+ 7,5 %	+ 5,7 %
Produits Grand Public	15 172,7	15 982,4	16 089,7	36,5 %	+ 3,5 %	+ 0,7 %
L'Oréal Luxe	14 924,0	15 591,1	15 595,1	35,4 %	+ 2,8 %	+ 0,0 %
Beauté Dermatologique	6 432,0	7 027,1	7 204,1	16,4 %	+ 5,5 %	+ 2,5 %
TOTAL GROUPE	**41 182,5**	**43 486,8**	**44 052,0**	**100,0 %**	**+ 4,0 %**	**+ 1,3 %**
Par Zone						
Europe	13 007,8	14 211,4	14 864,5	33,7 %	+ 4,4 %	+ 4,6 %
Amérique du Nord	11 147,2	11 805,2	11 718,1	26,6 %	+ 3,4 %	- 0,7 %
Asie du Nord	10 662,9	10 303,4	10 075,2	22,9 %	+ 0,5 %	- 2,2 %
SAPMENA – SSA [1]	3 447,7	3 863,0	4 114,3	9,3 %	+ 10,9 %	+ 6,5 %
Amérique Latine	2 916,9	3 303,9	3 279,9	7,4 %	+ 8,3 %	- 0,7 %
TOTAL GROUPE	**41 182,5**	**43 486,8**	**44 052,0**	**100,0 %**	**+ 4,0 %**	**+ 1,3 %**

(1) SAPMENA – SSA : South Asia Pacific, Middle East, North Africa, Sub-Saharan Africa (Asie du Sud, Pacifique, Moyen-Orient, Afrique du Nord et Afrique subsaharienne).

Synthèse par Division

Produits Professionnels

La Division des Produits Professionnels affiche une croissance de + 7,5 % à données comparables et de + 5,7 % à données publiées.

La Division surperforme nettement le marché de la beauté professionnelle, avec une croissance en volume et en valeur. Son chiffre d'affaires franchit pour la première fois le seuil des 5 milliards d'euros. Il est tiré par le soin du cheveu premium qui reste très dynamique et le déploiement réussi de la stratégie omnicanale de la Division – avec une accélération à la fois en e-commerce et en distribution sélective – tout en continuant de redynamiser le marché des salons grâce à des services personnalisés.

La Division progresse dans toutes les Zones, portée par sa forte performance en Europe et en Chine ainsi que par la poursuite de son expansion dans les marchés émergents, notamment au Brésil, au Mexique, dans les pays du GCC [1] et en Inde.

Dans un marché du soin du cheveu premium très dynamique, *Kérastase* enregistre une nouvelle année de croissance remarquable à deux chiffres, propulsée par *Gloss Absolu*, le plus grand lancement jamais réalisé par la Division. En coloration, la Division continue de lancer des innovations fortes, notamment *Matrix Super Sync* et le relancement réussi de *Majirel* par *L'Oréal Professionnel*.

L'intégration de *Color Wow* est en bonne voie : cette acquisition stratégique renforce les capacités des Produits Professionnels dans le segment du *styling*, qui connait une accélération rapide, et offre des perspectives d'expansion internationale.

Produits Grand Public

La Division des Produits Grand Public enregistre une croissance de + 3,5 % à données comparables et de + 0,7 % à données publiées.

La croissance accélère entre le premier et le second semestre et reflète l'accélération réussie en matière d'innovation, notamment en soin du cheveu et du maquillage.

Les quatre marques mondiales sont en croissance : *L'Oréal Paris*, première marque de beauté au monde, et *NYX Professional Makeup* réalisent une nouvelle année de forte croissance. Parmi les marques régionales, *Mixa*, avec son déploiement européen réussi, et *3CE* avec son expansion en Asie du Sud-Est, réalisent des performances remarquables. La marque *Dr.G*, récemment acquise, a été intégrée avec succès.

En Amérique du Nord, la croissance connaît une forte accélération : la Division surperforme nettement le marché, notamment en maquillage et en soin du cheveu, portée par l'innovation et sa nouvelle organisation commerciale. Dans les marchés émergents la dynamique est forte, tirée par le Brésil, le Mexique, les pays du GCC et le Vietnam. En Europe, la croissance reste solide avec des performances particulièrement remarquables en Europe du Sud.

Le soin du cheveu progresse à deux chiffres et constitue le principal contributeur à la croissance de la Division, tiré par le succès continu de *Glycolic Gloss* de *L'Oréal Paris* et le lancement de *Fructis Curl Method* de *Garnier*. Dans un marché du maquillage atone, la croissance est stimulée par des blockbusters comme le mascara *Colossal Bubble* de *Maybelline New York*, le spray fixateur *Infallible* de *L'Oréal Paris* et *Lip IV* de *NYX*. Le soin de la peau est soutenu par les innovations de la franchise *Revitalift* de *L'Oréal Paris*, notamment *Correcteur de Poches Instantané*, ainsi que la crème *Dry Touch* de *Garnier*.

(1) GCC : (Gulf Cooperation Council) : Conseil de Coopération du Golfe.

Luxe

L'Oréal Luxe enregistre une croissance de + 2,8 % à données comparables et de + 0,0 % à données publiées.

La dynamique s'accélère au second semestre avec une croissance qui atteint + 3,6 % – et près de + 5 % hors Travel Retail asiatique, où la situation reste difficile. La Division surperforme fortement un marché sélectif autour de + 1 %, avec une amélioration progressive au second semestre.

L'Oréal Luxe renforce ainsi sa position de leader mondial, grâce à son empreinte géographique équilibrée. 2025 marque une nouvelle étape : la Division est devenue numéro un en Asie du Nord, consolidant ainsi son leadership sur l'ensemble des zones géographiques.

La Division réalise une croissance à deux chiffres dans les marchés émergents, surperforme fortement le marché en Europe – notamment dans les clusters DACH et Espagne-Portugal. En Amérique du Nord, elle affiche une solide résilience. En Asie du Nord, la dynamique s'accélère au second semestre, grâce à la reprise du marché sélectif en Chine.

Les Parfums restent un puissant moteur de croissance, tirés par la forte dynamique des Marques Couture, grâce à des blockbusters mondiaux comme *Libre* et *MYSLF* d'*Yves Saint Laurent*, *Born in Roma* de *Valentino* et *Paradoxe* de *Prada* – ils sont renforcés par le spectaculaire début de *Paradigme* de *Prada* et le solide démarrage de *Miutine* de *Miu Miu*. A noter la croissance à deux chiffres des Collections de Parfums – portée par les performances exceptionnelles d'*Aesop* et *Maison Margiela*. Cette forte dynamique dans les Parfums confirme le succès de la stratégie de la Division sur les segments de l'ultra-premium et de la Couture.

Le Maquillage bénéficie d'une montée en puissance de l'innovation, porté notamment par le succès *d'Yves Saint Laurent* avec *Make Me Blush* et *The Inks*, de *Prada* – qui réalise une nouvelle année de croissance à deux chiffres - et de la franchise *Idôle* de *Lancôme* avec *Juicy Treats*.

En soin de la peau, la marque *Medik8*, récemment acquise, connaît un excellent démarrage – renforçant la position de L'Oréal Luxe sur l'important segment de la beauté médicalisée.

Beauté Dermatologique

La Division Beauté Dermatologique enregistre une croissance de + 5,5 % à données comparables et de + 2,5 % à données publiées.

La dynamique s'améliore trimestre après trimestre et accélère nettement pour atteindre une croissance à deux chiffres au quatrième trimestre, soutenue par l'alignement progressif du *sell-in* et du *sell-out* et l'amélioration progressive de *CeraVe*. En *sell-out*, la Division continue de surperformer un marché mondial de la dermo-cosmétique qui ralentit mais reste robuste et supérieure au marché mondial de la beauté.

La Division Beauté Dermatologique progresse dans toutes les Zones. La dynamique est particulièrement forte dans les marchés émergents et résiliente dans les marchés matures, où la Division surperforme nettement le marché en *sell-out*.

La Roche-Posay reste le premier contributeur à la croissance. La marque surperforme nettement le marché, portée par la franchise *Cicaplast* et le succès continu de *Melasyl*, la technologie de rupture anti-pigmentation.

CeraVe se redresse progressivement, stimulé par le lancement réussi du *Lait Hydratant Intensif*. Aux États-Unis, la marque réaccélère progressivement en soin de la peau et bénéficie de son entrée dans le soin du cheveu, qui connaît un bon démarrage – lui permettant de surperformer le marché au second semestre. Dans les marchés émergents et en Chine continentale, CeraVe poursuit sa très forte dynamique et progresse nettement plus vite que le marché.

SkinCeuticals franchit la barre du milliard d'euros, réalisant une croissance très dynamique dans toutes les zones, boostée par des innovations exceptionnelles comme *P-Tiox* et *AGE interrupter*.

La croissance de *Vichy* est tirée par la vigueur continue de *Dercos* et le lancement réussi de *Collagen Specialist 16.*

Synthèse par Zone géographique

Europe

Le chiffre d'affaires de la Zone Europe progresse de + 4,4 % à données comparables et de + 4,6 % à données publiées.

L'Oréal continue de surperformer un marché de la beauté robuste, en particulier au quatrième trimestre, grâce au succès continu du e-commerce.

La dynamique est particulièrement forte dans les clusters Espagne-Portugal et Allemagne-Autriche-Suisse, en Italie et dans la plupart des pays de taille moyenne ; le cluster Royaume-Uni-Irlande accélère nettement au second semestre.

Les Produits Grand Public surperforment le marché du maquillage grâce à de solides innovations, portées notamment par *L'Oréal Paris* et *NYX Professional Make-Up*. Le soin du cheveu est tiré par des lancements réussis tels que *Elsève Glycolic Gloss* de *L'Oréal Paris* et *Fructis Keratin Sleek* de *Garnier*.

L'Oréal Luxe surperforme nettement son marché, principalement grâce à la performance exceptionnelle de son portefeuille de parfums. L'Oréal occupe les trois places du podium des parfums féminins avec *Libre*, *La Vie est Belle* et *Paradoxe*. Dans les parfums masculins, *Paradigme* de *Prada* connaît un démarrage très prometteur.

Les Produits Professionnels enregistrent une forte croissance, portée par le dynamisme continu du soin du cheveu premium – avec une performance particulièrement impressionnante de *Kérastase*.

La Division Beauté Dermatologique accélère progressivement au second semestre, grâce à l'alignement graduel du *sell-in* et du *sell-out*. *La Roche-Posay* consolide son leadership sur tous ses canaux de distributions stratégiques. *SkinCeuticals* est particulièrement dynamique, porté par des lancements réussis.

Amérique du Nord

La Zone Amérique du Nord progresse de + 3,4 % à données comparables et de - 0,7 % à données publiées.

La croissance accélère, passant de + 2 % au premier semestre à près de + 5 % au second, notamment grâce à l'amélioration des conditions de marché et du lancement réussi d'innovations clés. Toutes les Divisions contribuent à cette croissance.

La dynamique de la Division des Produits Grand Public s'améliore trimestre après trimestre, et permet à la Division de surperformer significativement au second semestre. Le soin du cheveu reste la catégorie la plus dynamique, porté par *Elvive* et *Ever* de *L'Oréal Paris*. Le maquillage s'améliore fortement, boosté par des innovations comme *Plump Ambition* et *Faux Brow* de *L'Oréal Paris*, ainsi que *Lip IV* et *Brow Glue Crazy Lift* de *NYX Professional Makeup*.

La Division Produits Professionnels surperforme le marché grâce à la vigueur continue de *Kérastase* dans le soin du cheveu premium, renforcée par le lancement réussi de *Gloss Absolu*. La marque *Color Wow*, récemment acquise, connaît un bon démarrage.

En Luxe, les parfums restent dynamiques et surperforment nettement le marché. La catégorie est portée par le succès continu des Marques Couture ainsi que par le déploiement de nouveaux lancements, notamment *Paradigme* de *Prada*, *Miutine* de *Miu Miu* et *MYSLF Absolu* d'*YSL*.

La dynamique de la Division Beauté Dermatologique s'améliore nettement au second semestre, avec la contribution de toutes les marques clé. La croissance est menée par *SkinCeuticals*, stimulée par le succès continu de *P-Tiox* et une forte dynamique en *D2C*. *CeraVe* maintient sa trajectoire ascendante, portée par la vigueur continue en soin du cheveu et une amélioration progressive en soin de la peau.

Le E-commerce demeure le principal moteur de croissance, réalisant une performance robuste dans les quatre Divisions.

Asie du Nord

En Asie du Nord, le chiffre d'affaires progresse de + 0,5 % à données comparables et de - 2,2 % à données publiées.

Hors Travel Retail, où l'écosystème reste difficile, la croissance de L'Oréal s'améliore, passant d'une stagnation au premier semestre à + 4 % au second. Le Groupe surperforme dans tous les marchés, y compris en Travel Retail, grâce à son portefeuille de marques inégalé et à l'intensification de son innovation.

L'amélioration est tirée par la Chine continentale, où la croissance accélère, passant d'une croissance faible à une croissance moyenne à un chiffre sur la période, soutenue par une stabilisation progressive des conditions de marché. L'Oréal surperforme le marché à la fois en *online* et *offline*. Dans un marché sélectif qui connaît une nette reprise au second semestre, L'Oréal Luxe continue de surperformer, stimulé par son solide plan d'innovations. La croissance reste dynamique pour les Produits Professionnels et, plus encore, pour la Beauté Dermatologique, où *SkinCeuticals* renforce sa position de leader. *L'Oréal Paris* confirme une nouvelle fois sa position de marque de beauté numéro un sur le marché chinois.

En Asie du Nord, la Division Beauté Dermatologique affiche une croissance à deux chiffres avec la contribution de toutes ses marques, gagnant des parts de marché dans tous les pays. La Division des Produits Professionnels surperforme le marché, portée par le dynamisme continu de *Kérastase* et du e-commerce. En Luxe, la croissance connaît une forte reprise au second semestre et continue de surperformer le marché, tirée par des innovations fortes et des expériences consommateurs exceptionnelles ; *Yves Saint Laurent*, *Prada*, *Maison Margiela* et *Aesop* sont particulièrement dynamiques.

SAPMENA – SSA

Le chiffre d'affaires de la Zone SAPMENA-SSA progresse de + 10,9 % à données comparables et de + 6,5 % à données publiées.

En SAPMENA, toutes les Divisions contribuent à la croissance de la Zone : la Division Beauté Dermatologique est la plus dynamique, portée par *La Roche-Posay* et *CeraVe*. La Division des Produits Professionnels progresse fortement, boostée par *Kérastase*. La performance de L'Oréal Luxe est tirée par *Yves Saint Laurent*, *Armani* et *Prada*. La Division des Produits Grand Public, principal contributeur à la croissance, est portée par *L'Oréal Paris*.

Par catégorie, le soin du cheveu, le maquillage et les parfums affichent tous une croissance à deux chiffres. Le soin du cheveu est en tête, avec de solides performances à la fois dans les circuits professionnels et grand public – ce dernier étant stimulé par le succès des lancements *Elsève*. Le rebond du maquillage se poursuit, porté par les innovations et le succès de l'expansion de *3CE* dans la Zone. Les parfums progressent fortement, tirés par les Marques Couture.

Par pays, les principaux contributeurs sont ceux du GCC, suivis du cluster Australie-Nouvelle-Zélande, du Vietnam, de l'Inde et de la Thaïlande.

Dans l'ensemble de la Zone, le circuit *online* reste le principal moteur de croissance, notamment en Inde, en Asie du Sud-Est et dans les pays du GCC.

L'Afrique subsaharienne (SSA) affiche une solide croissance, tirée à la fois par les volumes et le mix. Toutes les Divisions affichent une belle dynamique : les principaux contributeurs sont les Produits Grand Public et la Beauté Dermatologique. Le soin de la peau, le soin du cheveu et le maquillage connaissent une dynamique remarquable, portée par *La Roche-Posay*, *L'Oréal Paris* et *CeraVe*. L'Afrique du Sud reste le principal contributeur à la croissance et continue de surperformer son marché.

Amérique Latine

En Amérique latine, le chiffre d'affaires progresse de + 8,3 % à données comparables et de - 0,7 % à données publiées.

Cette forte croissance est réalisée malgré le ralentissement des conditions de marché, démontrant la résilience de L'Oréal.

Toutes les Divisions progressent. Les Produits Professionnels et L'Oréal Luxe continuent de réaliser une croissance exceptionnelle, tirée respectivement par une forte innovation en soin du cheveu premium ainsi qu'en parfums et maquillage. La Division des Produits Grand Public est le principal contributeur à la croissance, portée par le soin du cheveu, le maquillage et la coloration, avec en tête *L'Oréal Paris*, où le lancement du blockbuster *Elsève Dream Sleek* renforce la part de marché de la marque dans toute la Zone.

Toutes les catégories clés progressent. Les Parfums maintiennent une dynamique exceptionnelle, portés par les Marques Couture. La catégorie du soin du cheveu est le premier contributeur à la croissance, progressant à deux chiffres dans toutes les Divisions et marques, stimulée par un solide plan d'innovations.

Tous les pays progressent, avec des performances particulièrement fortes au Mexique et au Brésil.

Les circuits *offline* et *online* sont en croissance. Le E-commerce maintient sa forte dynamique dans toute la Zone, permettant à L'Oréal d'atteindre de nouveaux consommateurs.

1.4.1.3 Résultats consolidés 2025

Rentabilité d'exploitation et compte de résultat consolidé

	2023		2024		2025	
	En millions d'euros	% CA	En millions d'euros	% CA	En millions d'euros	% CA
Chiffre d'affaires	**41 182,5**	**100,0 %**	**43 486,8**	**100,0 %**	**44 052,0**	**100,0 %**
Coût des ventes	- 10 767,0	26,1 %	- 11 227,0	25,8 %	- 11 313,4	25,7 %
Marge brute	**30 415,5**	**73,9 %**	**32 259,8**	**74,2 %**	**32 738,6**	**74,3 %**
Frais de Recherche & Innovation	- 1 288,9	3,1 %	- 1 354,7	3,1 %	- 1 380,6	3,1 %
Frais publi-promotionnels	- 13 356,6	32,4 %	- 14 008,9	32,2 %	- 14 177,8	32,2 %
Frais commerciaux & administratifs	- 7 626,7	18,5 %	- 8 208,7	18,9 %	- 8 288,4	18,8 %
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**8 143,3**	**19,8 %**	**8 687,5**	**20,0 %**	**8 891,9**	**20,2 %**

La **marge brute** s'établit à 32 739 millions d'euros, en hausse de + 1,5 % comparé à l'an dernier, pour atteindre 74,3 % du chiffre d'affaires. Cela représente une hausse de + 10 points de base par rapport à l'année précédente. Sur l'ensemble de l'année, les tarifs ont eu un impact négatif de 20 points de base, qui a été plus que compensé par une forte contribution du prix et du mix, ainsi que par l'efficacité opérationnelle.

Les **frais de Recherche & Innovation** s'élèvent à 1 381 millions d'euros, en progression de + 1,9 % sur un an, à 3,1 % du chiffre d'affaires, restant globalement stables et en ligne avec la tendance à long terme.

Les **frais publi-promotionnels** s'établissent à 14 178 millions d'euros, en hausse de + 1,2 % par rapport à l'année précédente, pour atteindre 32,2 % du chiffre d'affaires, stable comparé à l'année dernière. L'Oréal continue d'investir dans ses marques.

Les **frais commerciaux et administratifs** se sont élevés à 8 288 millions d'euros, en hausse de + 1 % par rapport à l'année précédente, représentant 18,8 % du chiffre d'affaires, soit une baisse de - 10 points de base, reflétant la discipline continue et le contrôle récurrent des coûts.

Au total, le **résultat d'exploitation** progresse de + 2,4 % à 8 892 millions d'euros, et ressort à 20,2 % du chiffre d'affaires, en amélioration de + 20 points de base. Chaque Division affiche en 2025 une marge d'exploitation supérieure à 21 %.

Résultat net

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

En millions d'euros	2023	2024	2025	Évolution
Résultat d'exploitation	**8 143,3**	**8 687,52**	**8 891,9**	**+ 2,4 %**
Produits et charges financiers hors dividendes reçus	- 116,1	- 264,5	- 236,1	
Dividendes reçus	423,6	447,6	351,9	
Résultat avant impôt hors éléments non récurrents	**8 450,8**	**8 870,6**	**9 007,7**	**+ 1,5 %**
Impôt sur les résultats hors éléments non récurrents	- 1 957,8	- 2 075,4	- 2 187,4	
Résultat net des sociétés mises en équivalence hors éléments non récurrents	+ 0,2	- 1,3	- 5,5	
Intérêts minoritaires	- 6,7	- 7,6	- 8,3	
Résultat net part du groupe hors éléments non récurrents	**6 486,6**	**6 786,3**	**6 806,4**	**+ 0,3 %**
BNPA [1] *(en euros)*	12,08	12,66	12,71	+ 0,4 %
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	**6 184,0**	**6 408,7**	**6 127,2**	**- 4,4 %**
Résultat net dilué par action part du groupe *(en euros)*	11,52	11,95	11,44	
Nombre d'actions moyen dilué	537 021 039	536 078 431	535 366 634	

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

La charge financière nette ressort à 236 millions d'euros, contre 264 millions d'euros en 2024, soit 0,5 % du chiffre d'affaires, soit une baisse de - 10 points de base par rapport à l'année précédente. Ce poste comprend un coût de l'endettement financier net de 198 millions d'euros, composé de 366 millions d'euros de charges financières sur la dette brute et de 168 millions d'euros de produits sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie.

Les dividendes reçus s'élèvent au total à 352 millions d'euros composés essentiellement de dividendes Sanofi, en baisse de – 22 % par rapport à l'année précédente suite à la réduction en février 2025 de la participation dans Sanofi.

L'impôt sur le résultat hors éléments non récurrents s'élève à 2 187 millions d'euros, en hausse de + 5,4 % par rapport à 2024 (2 075 millions d'euros), représentant un taux d'imposition de 24,3 %, en hausse de 90 points de base par rapport à l'année précédente (23,4 %). L'impôt sur le résultat hors éléments non récurrents n'intègre pas la taxe exceptionnelle française qui s'est élevée à 253 millions d'euros.

Le résultat net part du groupe hors éléments non récurrents s'élève à 6 806 millions d'euros, en hausse de + 0,3 % par rapport à l'année dernière, où le résultat net part du groupe hors éléments non récurrents s'élevait à 6 786 millions d'euros.

Le bénéfice net dilué par action hors éléments non récurrents part du groupe, à 12,71 euros, est en progression de + 0,4 %.

Les éléments non récurrents part du groupe s'élèvent à 679 millions d'euros nets d'impôts. Ils comprennent d'autres produits et charges pour un montant de 504 millions d'euros, dont principalement 209 millions d'euros de charges de restructuration liées à diverses mesures de réorganisation au niveau du Groupe, des Divisions et des Zones et 179 millions d'euros liés à des litiges en responsabilité du fait des produits et une charge d'impôt non récurrente de -176 millions d'euros dont - 253 millions d'euros liés à la contribution exceptionnelle d'impôt.

Le résultat net part du groupe ressort à 6 127 millions d'euros, en baisse de - 4,4 %.

Tableau des flux de trésorerie

En millions d'euros	2025	2024	% Change
Résultat net	**6 133,7**	**6 416,5**	**- 4,4 %**
Dépréciations, amortissements et provisions	1 817,4	1 855,3	
+/- values sur actifs immobilisés, variation des impôts différés et autres	371,7	238	
Résultat des sociétés mises en équivalence net des dividendes reçus	6,7	2,9	
Marge brute d'auto-financement	**8 329,5**	**8 512,6**	**- 2,2 %**
Variation du besoin en fonds de roulement	327,4	- 226,6	
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	- 1 495,3	- 1 641,7	
Cash flow opérationnel	**7 161,6**	**6 644,3**	**+ 7,8 %**
Dividendes versés	- 3 917,0	- 3 614,9	
Prises de participation	- 2 442,9	- 148,9	
Remboursement de la dette de location	- 453,6	- 474,3	
Rachat d'actions propres	- 501,5	- 497,5	
Augmentation de capital	+ 65,6	69,9	
Investissements dans les entités non consolidées	2 514,7	- 1 927,2	
Cash flow résiduel	**2 427,0**	**51,4**	

La marge brute d'autofinancement s'élève à 8 330 millions d'euros, en baisse de 183 millions d'euros ou de - 2,2 % par rapport au niveau de l'année précédente qui s'établissait à 8 513 millions d'euros, en lien direct avec la baisse du résultat net.

Le cash-flow opérationnel s'élève à 7 162 millions d'euros, en augmentation de 518 millions d'euros ou + 7,8 % par rapport au niveau de l'année précédente de 6 644 millions d'euros, principalement dû à une amélioration du besoin en fonds de roulement. Le besoin en fonds de roulement a eu un effet favorable sur le cash-flow opérationnel de 327 millions d'euros sur l'exercice 2025, soit en amélioration de 554 millions d'euros par rapport à la variation de 2024 (- 227 millions d'euros). Cette amélioration est principalement due à une hausse des dettes fournisseurs pour 460 millions d'euros en raison d'un phasing d'achats de matière premières et de paiement réadapté en prévision des migrations informatiques prévues sur le premier semestre de l'année suivante.

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles s'élèvent à 1 495 millions d'euros, en baisse de 146 millions d'euros, soit - 8,9 %, par rapport à l'année précédente, en raison de moindres investissements notamment dans la PLV et les travaux de rénovations des bâtiments du Groupe. Elles s'établissent à 3,4 % du chiffre d'affaires, soit - 40 points de base de moins que l'année précédente (3,8 %).

Les prises de participations ont représenté une sortie de trésorerie de 2 427 millions d'euros correspondant aux acquisitions de l'année 2025 que sont la marque Dr G en Corée, Medik8 au UK et ColorWoW aux États-Unis.

Les investissements dans les entités non consolidées s'élèvent à 2 515 millions d'euros correspondant au produit de cession des titres Sanofi pour 2,9 milliards d'euros net d'impôt, et minoré par les décaissements liés aux prises de participations minoritaires sur l'exercice (notamment Jacquemus et SkinSpirit).

Le cash-flow résiduel s'élève à 2 427 millions d'euros, contre 51 millions d'euros en 2024, principalement en raison d'une amélioration substantielle du cash-flow opérationnel et de l'impact de la cession des titres Sanofi.

Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 24 avril 2026

Le Conseil d'Administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des Actionnaires du 24 avril 2026, un dividende de 7,20 euros, en augmentation de + 2,9 % par rapport au dividende versé en 2025. Ce dividende sera mis en paiement le 4 mai 2026 (date de détachement le 29 avril 2026).

Capital social

À la date du 31 décembre 2025, le capital de la société est composé de 533 783 028 actions.

Résultat d'exploitation par Division

	2023		2024		2025	
	En millions d'euros	% CA	En millions d'euros	% CA	En millions d'euros	% CA
Par Division						
Produits Professionnels	1 005,3	21,6 %	1 086,2	22,2 %	1 180,3	22,9 %
Produits Grand Public	3 114,7	20,5 %	3 376,4	21,1 %	3 443,3	21,4 %
L'Oréal Luxe	3 331,8	22,3 %	3 469,7	22,3 %	3 488,1	22,4 %
Beauté Dermatologique	1 670,9	26,0 %	1 832,7	26,1 %	1 882,1	26,1 %
TOTAL DES DIVISIONS	**9 122,7**	**22,2 %**	**9 765,0**	**22,5 %**	**9 993,8**	**22,7 %**
Non alloué [1]	- 979,4	- 2,4 %	- 1 077,5	- 2,5 %	-1 101,8	- 2,5 %
GROUPE	**8 143,3**	**19,8 %**	**8 687,5**	**20,0 %**	**8 891,9**	**20,2 %**

(1) Non alloué = Frais centraux Groupe, recherche fondamentale, actions gratuites et divers.

La rentabilité de la **Division des Produits Professionnels** s'établit à 22,9 % du chiffre d'affaires, en progression de 70 points de base.

La rentabilité de la **Division des Produits Grand Public** s'établit à 21,4 % du chiffre d'affaires, en progression de 30 points de base.

La rentabilité de la **Division Luxe** s'établit à 22,4 %, en progression de 10 points de base.

La rentabilité de la **Division Beauté Dermatologique** s'établit à 26,1 %, stable par rapport à 2024.

Les **dépenses non-allouées** s'élèvent à 1 101,8 millions d'euros.

Chiffre d'affaires par métier

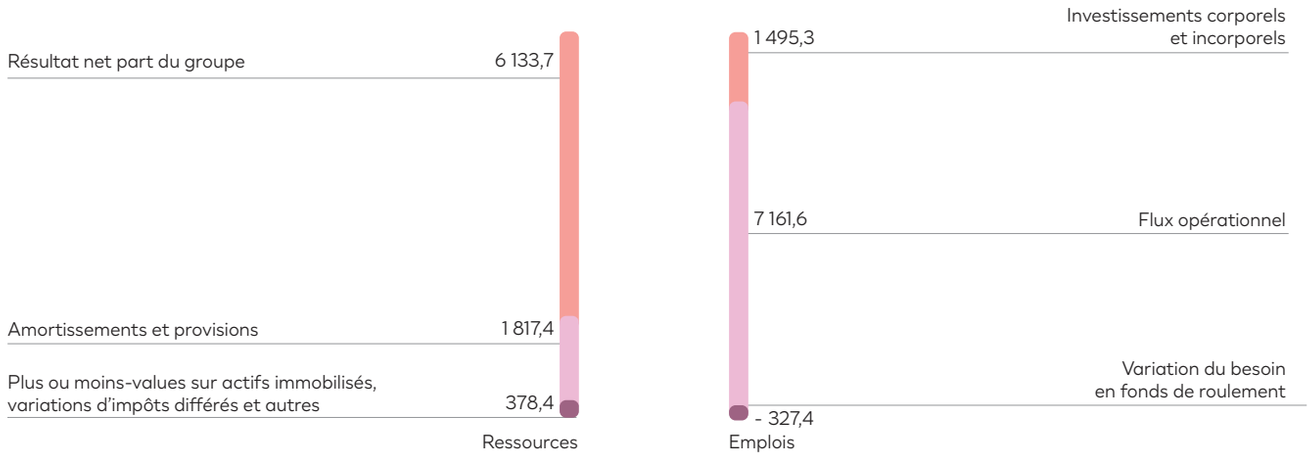
				Évolution à données	
En millions d'euros	2023	2024	2025	Comparables	Publiées
Soins de la peau et solaires	16 447	16 804	16 384	0,40 %	- 2,50 %
Maquillage	8 124	8 449	8 417	3,50 %	- 0,40 %
Soins capillaires	6 320	7 034	7 711	12,90 %	9,60 %
Coloration	3 426	3 460	3 350	0,60 %	- 3,20 %
Parfums	5 171	5 956	6 425	10,40 %	7,90 %
Autres [1]	1 695	1 784	1 765	- 7,30 %	- 1,00 %
TOTAL MÉTIERS COSMÉTIQUES	**41 183**	**43 487**	**44 052**	**4,00 %**	**1,30 %**

(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 consolidé comparés

En millions d'euros	2025	2024	2023
Chiffre d'affaires	**44 052,0**	**43 486,8**	**41 182,5**
Coût des ventes	- 11 313,4	- 11 227,0	- 10 767,0
Marge brute	**32 738,6**	**32 259,8**	**30 415,5**
Frais de Recherche et Innovation	- 1 380,6	- 1 354,7	- 1 288,9
Frais publi-promotionnels	- 14 177,8	- 14 008,9	- 13 356,6
Frais commerciaux et administratifs	- 8 288,3	- 8 208,7	- 7 626,7
Résultat d'exploitation	**8 891,9**	**8 687,5**	**8 143,3**
Autres produits et charges	- 505,4	- 437,7	- 449,9
Résultat opérationnel	**8 386,5**	**8 249,8**	**7 693,4**
Coût de l'endettement financier brut	- 365,8	- 373,4	- 226,7
Produits de la trésorerie et équivalents de trésorerie	167,7	148,7	162,1
Coût de l'endettement financier net	**- 198,1**	**- 224,7**	**- 64,6**
Autres produits et charges financiers	- 38,0	- 36,7	- 48,8
Dividendes reçus	351,9	444,5	420,9
Résultat avant impôt et sociétés mises en équivalence	**8 502,2**	**8 432,9**	**8 001,0**
Impôts sur les résultats	-2 363,1	- 2 015,1	- 1 810,6
Résultat net des sociétés mises en équivalence	- 5,5	- 1,3	0,2
Résultat net	**6 133,7**	**6 416,5**	**6 190,5**
Dont :			
• part du groupe	6 127,2	6 408,7	6 184,0
• part des minoritaires	6,5	7,8	6,5
Résultat net par action part du groupe *(en euros)*	11,48	11,99	11,55
Résultat net dilué par action part du groupe *(en euros)*	11,44	11,95	11,52
Résultat net par action hors éléments non récurrents part du groupe *(en euros)*	12,75	12,70	12,11
Résultat net dilué par action hors éléments non récurrents part du groupe *(en euros)*	12,71	12,66	12,08

Ressources et emplois de fonds



Marge brute d'autofinancement : 8 329,5

Ratios financiers

	2023	2024	2025
Résultat d'exploitation/Chiffre d'affaires *(en % du chiffre d'affaires)*	19,8 %	20,0 %	20,2 %
Résultat net hors éléments non récurrents part du groupe/Capitaux propres d'ouverture *(en % des capitaux propres)*	23,9 %	23,3 %	20,5 %
Ratio d'endettement net [1] *(en % des capitaux propres)*	15,1 %	13,4 %	5,9 %
Marge brute d'auto-financement/Investissements	5,4x	5,2x	5,6x
Ratio d'endettement net/EBITDA [2]	46 %	43 %	19 %

(1) Ratio d'endettement net : (Dettes financières courantes et non courantes - Trésorerie)/Capitaux propres part du groupe.
(2) L'EBITDA correspond au résultat d'exploitation retraité des charges d'amortissements récurrents et provisions pour dépréciations des actifs immobilisés (immobilisations corporelles, incorporelles, droits d'utilisation).

L'Oréal 2020-2025

En millions d'euros	2020	2021	2022	2023	2024	2025
RÉSULTATS						
Chiffre d'affaires consolidé	27 992	32 288	38 260	41 183	43 487	44 052
Résultat d'exploitation	5 209	6 160	7 457	8 143	8 687	8 892
En % du chiffre d'affaires	18,6 %	19,1 %	19,5 %	19,8 %	20,0 %	20,2 %
Résultat avant impôt hors éléments non récurrents	5 485	6 479	7 852	8 451	8 871	9 008
Résultat net hors éléments non récurrents part du groupe	4 099	4 938	6 054	6 487	6 786	6 806
Résultat net part du groupe	3 563	4 597	5 707	6 184	6 409	6 127
Montant total du dividende	2 268	2 601	3 248	3 565,1	3 779,2	3 882,3 [3]
BILAN						
Actifs non courants	29 047	30 938	32 794	35 530	39 880	39 623
Actifs courants hors trésorerie	8 154	9 362	11 432	12 037	12 421	12 334
Trésorerie	6 406	2 714	2 618	4 288	4 052	9 865
Capitaux propres [1]	28 999	23 593	27 187	29 082	33 138	35 004
Situation financière nette [2]	- 3 859	3 586	3 033	4 404	4 443	2 051
Marge brute d'auto-financement	5 724	6 640	7 289	8 000	8 513	8 330
DONNÉES PAR ACTION *(en euros)*						
Résultat net dilué hors éléments non récurrents part du groupe	7,30	8,82	11,26	12,08	12,66	12,71
Dividende	4,00	4,80	6,00	6,60	7,00	7,20 [3]
Cours de l'action en fin d'année [4]	310,80	416,95	333,60	450,65	341,85	366,60
Cours de l'action le plus haut de l'année [4]	321,40	433,65	431,95	460,00	461,85	408,35
Cours de l'action le plus bas de l'année [4]	196,00	290,10	300,45	334,30	316,30	323,70
Nombre d'actions moye pondéré dilué [4]	561 635 963	559 791 545	537 657 548	537 021 039	536 078 431	**535 366 634**

(1) Plus intérêts minoritaires.
(2) L'excédent net de trésorerie est de 3 859 M€ en 2020. La dette nette est de - 3 586 M€ en 2021, de - 3 033 M€ en 2022, de - 4 404 M€ en 2023, de - 4 443 M€ en 2024 et de – 2 051 M€ en 2025.
(3) Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 24 avril 2026. Montant total du dividende estimé sur la base du nombre d'actions éligibles au dividende, dont majoré, au 31 décembre 2025.
(4) 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 107 756 605,60 euros au 31 décembre 2025 : la valeur nominale de l'action est de 0,20 euro.

1.4.1.4 Faits marquants et événements postérieurs à la clôture

Stratégie

- En février, L'Oréal a annoncé un partenariat beauté exclusif de long terme avec JACQUEMUS, renforcé d'une prise de participation minoritaire soutenant son développement indépendant.
- En juin, L'Oréal a signé un accord pour **acquérir la marque américaine de soin du cheveu de prestige Color Wow**. Fidèle à ses origines professionnelles, la marque - l'une des plus dynamiques et innovantes de son secteur - est désormais omnicanale. Cette acquisition renforcera encore le portefeuille de la Division des Produits Professionnels de L'Oréal.
- En juin, L'Oréal a signé un accord pour **acquérir une participation majoritaire dans la marque britannique de soin de la peau premium Medik8**. Cette acquisition ajoutera au portefeuille Luxe de L'Oréal une marque *premium* scientifique, dotée d'un fort potentiel de croissance mondiale.
- Annonce d'un **partenariat stratégique de long terme dans la beauté et le bien-être de luxe entre Kering et L'Oréal**. Cet accord ferme couvre l'acquisition de la *Maison Creed* par L'Oréal, la signature des licences de beauté et de fragrances de Maisons emblématiques de Kering, et une coentreprise exclusive visant à explorer des opportunités de développement dans le domaine du bien-être et de la longévité.
- Consolidation de **Color Wow** et **Medik8** depuis septembre.
- L'Oréal a annoncé l'acquisition d'une **participation supplémentaire de 10 % dans Galderma**, portant sa participation à 20 %. Cet investissement stratégique réaffirme l'ambition de L'Oréal de participer au marché en forte croissance de l'esthétique. Le Conseil d'Administration de Galderma examinera la nomination de **deux candidats administrateurs non indépendants** représentant L'Oréal à compter de l'Assemblée Générale Annuelle de 2026. Les approbations réglementaires usuelles ont été obtenues et la réalisation de l'opération a eu lieu le 10 février 2026.

Management

- Delphine Viguier-Hovasse a été nommée la toute première **Directrice Générale de l'Innovation et de la Prospective de L'Oréal**. Elle a pris ses nouvelles fonctions le 1er juillet 2025 et a rejoint le Comité Exécutif du Groupe.
- En septembre, L'Oréal a annoncé plusieurs nominations au sein de son Comité Exécutif. Ces nominations prendront effet le 1er janvier 2026, avec des passations échelonnées à partir du 1er octobre 2025.
  - **David Greenberg** est nommé **Président de L'Oréal USA**.
  - **Alexis Perakis-Valat** est nommé **Directeur Général de L'Oréal USA et Amérique du Nord**, succédant à David Greenberg.
  - **Fabrice Megarbane** est nommé **Directeur Général de la Division des Produits Grand Public**, succédant à Alexis Perakis-Valat.
  - **Vianney Derville** est nommé au poste de **Directeur Général Développement des marchés**, succédant à Fabrice Megarbane.
  - **Emmanuel Goulin** est nommé **Directeur Général de la Zone Europe,** succédant à Vianney Derville.
  - **Eva Yu** est nommée au poste de **Directrice Générale - Travel Retail,** succédant à Emmanuel Goulin, et a rejoint le Comité Exécutif du Groupe.

Recherche

- L'Oréal a ouvert un nouveau centre de Recherche & Innovation aux États-Unis – son plus grand centre R&I hors de France. Plus de 600 scientifiques innovent localement pour inspirer le monde, stimulant les marques américaines emblématiques telles que *Maybelline New York*, *CeraVe* et *Kiehl's*, grâce à une science et une technologie de pointe.
- L'Oréal a été reconnue **entreprise la plus innovante d'Europe** par le tout premier classement de Fortune des 300 entreprises européennes les plus avant-gardistes.
- Lors de son premier événement sur la **longévité**, L'Oréal a dévoilé *L'Oréal Longevity Integrative Science™* pour permettre aux consommateurs de passer de soins correctifs à des soins préventifs, en s'appuyant sur de nouvelles avancées scientifiques de pointe.
- L'Oréal et **NVIDIA** ont annoncé une collaboration pour maximiser le potentiel de l'IA dans de multiples domaines de la beauté, en tirant parti de la plateforme NVIDIA AI Enterprise pour le développement et le déploiement rapides de l'IA.
- Lors de **Viva Technology à Paris**, L'Oréal a présenté ses dernières innovations, notamment l'agriculture verticale, pour cultiver des ingrédients d'origine végétale grâce à l'IA, *Yves Saint Laurent Beauty Hyper Look Studio*, et *L'Oréal Paris Beauty Genius* avec l'intégration de l'IA agentique et de WhatsApp.
- L'Oréal a battu un record du Groupe en remportant 11 prix au célèbre **Cannes Lions International Festival of Creativity 2025**. Les 6 marques lauréates sont *L'Oréal Paris, Garnier, Prada, Kiehl's, Yves Saint Laurent* et *CeraVe*. *L'Oréal Paris* a remporté le très convoité Grand Prix Film, en plus de 4 autres Cannes Lions pour son documentaire « The Final Copy of Ilon Specht » réalisé par Ben Proudfoot, lauréat d'un Oscar, en partenariat avec Amazon Prime.
- La R&I de L'Oréal a été reconnue pour son excellence scientifique au Congrès 2025 de l'IFSCC, recevant notamment le prix « Best Applied Research » pour ses travaux révolutionnaires sur le rôle du profil bactérien du cuir chevelu et de l'ethnicité dans l'apparition des pellicules.
- Le magazine TIME a inclus trois innovations de L'Oréal – Air Light Pro, Lancôme Rénergie Nano-Resurfacer et Melasyl – dans son classement The Best Inventions of 2025.
- L'Oréal a présenté au **CES 2026 de Las Vegas deux technologies révolutionnaires**, qui exploitent la puissance de la lumière infrarouge pour le bénéfice des cheveux avec le **Light Straight + Multi-styler** et de la peau avec le **LED Face Mask**. Ces dernières ont été récompensées par un *CES® 2026 Innovation Award*.
- L'Oréal a annoncé la **création d'un pôle *Beauty Tech* en Inde.** Ce nouveau centre aura notamment pour objectif de développer des solutions de beauté basées sur l'IA, en s'appuyant sur l'IA Générative et Agentique.

Performance environnementale, sociale et de gouvernance

- En décembre, L'Oréal a obtenu pour la dixième fois consécutive la note triple « A » du CDP, démontrant son leadership et sa transparence en matière de lutte contre le changement climatique, et son action en faveur des forêts et de la sécurité de l'eau.
- L'Oréal a pris la 18e place du classement mondial 2025 d'Equileap *Women's equality in the workplace - Top 100 Ranking*, qui évalue 3 547 entreprises cotées en bourse sur 24 marchés développés selon 19 critères.
- Pour la 16e fois, L'Oréal a reçu la distinction 2025 des « Entreprises les plus éthiques au monde » (*World's Most Ethical Companies* 2025) décernée par Ethisphere. En 2025, 136 lauréats ont été récompensés, répartis dans 19 pays et 44 secteurs d'activité. Le score de L'Oréal cette année est supérieur à la moyenne des autres lauréats sur l'ensemble des dimensions évaluées.
- En mars, le Groupe a lancé *L'Oréal Act for Dermatology*, un programme de 20 millions d'euros sur cinq ans, mené par sa Division Beauté Dermatologique, et dont l'objectif est de démocratiser l'accès à la santé de la peau pour soutenir les 2,1 milliards de personnes dans le monde qui vivent avec une maladie de peau.
- À l'occasion du « World Refill Day » (16 juin), plusieurs marques de L'Oréal ont défendu les produits de beauté rechargeables dans le cadre d'une campagne encourageant les consommateurs à adopter les recharges et à contribuer à un avenir plus durable.
- L'Oréal a lancé le premier appel à candidatures pour son nouvel Accélérateur d'Innovation Durable. Doté de 100 millions d'euros sur 5 ans, il est conçu pour répondre aux défis en matière de solutions au sein de l'industrie et accélérer la réalisation des ambitions de L'Oréal en matière de développement durable.
- En juillet, L'Oréal a été reconnu pour la 7e année consécutive comme « Supplier Engagement Leader » par l'organisation internationale à but non lucratif CDP, saluant son engagement à lutter contre le changement climatique au sein de sa chaîne d'approvisionnement.
- L'Oréal a finalisé son cinquième plan d'actionnariat salarié, permettant aux collaborateurs d'acquérir des actions L'Oréal et de participer plus étroitement au développement de l'entreprise.
- Lors de la 27e édition du Programme L'Oréal-UNESCO Pour les Femmes et la Science, la Fondation L'Oréal et l'UNESCO ont récompensé cinq scientifiques pour leurs contributions aux sciences physiques, aux mathématiques et à l'informatique.
- Pour la 14e année consécutive, L'Oréal a obtenu la classification « Prime » dans le classement *ISS ESG Corporate Rating*, qui salue la capacité de l'entreprise à gérer ses risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).
- L'Oréal s'est vu attribuer la note AA par MSCI, une évaluation qui mesure la gestion par le Groupe des risques et opportunités ESG par rapport à ses pairs, soulignant la performance du Groupe dans l'atténuation des risques environnementaux.
- L'Oréal a reçu un score de 16,6 – *Low Risk* dans le classement *ESG Risk Rating de Sustainalytics*. Cette évaluation positionne le Groupe en troisième position dans les catégories « Personal Care Products » et « Personal Care & Household Products ».
- Le Groupe L'Oréal figure dans le classement annuel « Change the World » du magazine Fortune, qui récompense les efforts continus de l'entreprise en matière de recharge et de transformation durable des emballages. Cette distinction souligne l'engagement du groupe L'Oréal à créer des solutions plus circulaires et à établir une nouvelle norme dans le secteur.
- L'Oréal a reçu la **médaille de platine EcoVadis** avec un score de 89 sur 100. Cette reconnaissance place le Groupe dans le top 1 % des entreprises les mieux notées au monde parmi plus de 150 000 entreprises évaluées.

Autres

- L'Oréal figure parmi le Top 50 « *All-Stars* » du classement annuel des entreprises les plus admirées au monde établi par *Fortune* et *Korn Ferry*, où il se classe premier en France et dans la catégorie Consommation européenne.
- En avril, L'Oréal avait confié un mandat à un prestataire de services d'investissement portant sur l'acquisition de ses propres actions, dans le cadre de l'autorisation approuvée par l'Assemblée Générale Mixte du 23 avril 2024, afin de procéder à des rachats d'actions L'Oréal pour un montant maximum de 500 millions d'euros et un nombre maximal d'actions à acquérir de 2 millions. Les actions rachetées ont été annulées.
- L'Oréal figure dans le classement **TIME 100 des entreprises les plus influentes** dans la catégorie « Titans ».
- L'Oréal a réalisé avec succès sa première **émission sur le marché obligataire américain** pour un montant nominal total d'un milliard de dollars, à échéance le 20 mai 2035, avec un coupon de 5,00 %. Cette émission est notée AA (Stable) par S&P et Aa1 (Stable) par Moody's. L'Oréal utilisera le produit net de cette émission pour les besoins généraux de l'entreprise.
- Sous la présidence de Monsieur Jean-Paul Agon, Président du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale Mixte de L'Oréal s'est tenue le 29 avril. **Toutes les résolutions proposées ont été adoptées.**
- L'Oréal a exprimé sa profonde tristesse suite au décès de Monsieur Giorgio Armani, une figure inégalée de la mode et de la culture, qui a bâti l'un des derniers grands empires du luxe indépendant et a été reconnu comme l'un des plus grands créateurs des cent dernières années. Le Groupe a présenté ses plus sincères condoléances à sa famille et à ses amis, et s'est engagé à perpétuer l'héritage de sa marque iconique.
- L'Oréal se classe au **41e rang des entreprises les plus admirées au monde** (seule entreprise française du Top 50) du classement *Fortune Most Admired Companies*.

Perspectives 2026

« En 2026, malgré les incertitudes macroéconomiques, nous sommes optimistes quant aux perspectives du marché mondial de la beauté, et confiants dans notre capacité à continuer de le surperformer grâce à la stratégie multi-Divisions par catégorie de L'Oréal, et à réaliser une nouvelle année de croissance du chiffre d'affaires et des résultats. »

1.4.1.5 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 :

- des investissements scientifiques et industriels, qui sont détaillés dans plusieurs paragraphes (voir notamment 1.3.4.1 et 1.3.4.3) ; et
- 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 2025, les investissements du Groupe se sont élevés à 1 495 millions d'euros, soit 3,4 % du chiffre d'affaires. Ce niveau 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 2025 se répartissent de la manière suivante :

- la production et la distribution physique pour environ 22 % des investissements totaux ;
- les investissements marketing, intégrant les moules, la publicité sur lieu de vente (PLV) et les boutiques pour 38 % ;
- les investissements informatiques répartis dans chacune de ces catégories pour 26 % des investissements totaux ; et
- le solde concerne la Recherche et les différents sièges dans les pays [1].

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) Pour tous ces investissements, voir les notes 3.2.2., 7.2. et 14.2. des Comptes consolidés.

1.4.2 Programme L'Oréal pour le Futur : résultats 2025

Le tableau ci-dessous récapitule les objectifs du programme L'Oréal pour le Futur suite au réalignement stratégique conduit début 2025 (voir 4.1.2.1), avec les niveaux atteints en 2025, ainsi que le cas échéant le rappel des résultats publiés en 2024. Plus d'information sur le programme se trouve dans chapitre 4.

	L'Oréal vise à :	Résultats 2025 ■ Surperformance ■ Objectifs	Détails
TRANSITION CLIMATIQUE	Atteindre 100 % d'énergie renouvelable pour les sites opérés et les boutiques [1] d'ici à 2030	100 % — **100 %**	*4.2*
	Réduire les émissions de CO_2 de 57 % sur les Scopes 1 et 2, par rapport à 2019 d'ici à 2030	- 58 % — **- 57 %** Rappel 2024 [2] : - 51 %	*4.2*
	Réduire les émissions de CO_2 de 28 % sur le Scope 3 (sur les biens et services achetés, les déplacements professionnels des salariés, et le transport et la distribution en amont) par rapport à 2019 d'ici à 2030	+ 5 % — **- 28 %** Rappel 2024 [2] : + 6 %	*4.2*
NATURE	S'assurer qu'au moins 90 % des ingrédients et matériaux biosourcés utilisés dans les formules et les emballages soient issus de sources durables [3] d'ici à 2030	95 % — **90 %** Rappel 2024 : 92 %	*4.5*
	S'assurer que plus de 75 % des ingrédients utilisés dans les formules soient issus de la nature (d'origine végétale ou minérale) ou de matériaux recyclés [4] d'ici à 2030	67 % — **75 %**	*4.5*
	Utiliser 100 % d'eau d'origine recyclée ou réutilisée dans les procédés industriels des usines d'ici à 2030	56 % — **100 %** Rappel 2024 : 53 %	*4.4*
	Proposer des produits ou des technologies économes en eau pour permettre aux consommateurs, dans les marchés soumis au stress hydrique, de satisfaire leurs besoins en matière d'hygiène et de beauté d'ici à 2030	57 % — **100 %**	*4.4*
	Régénérer une surface de terres supérieure à l'empreinte du Groupe, au sein d'écosystèmes prioritaires pour améliorer leur santé et leur résilience d'ici à 2030	*Des projets de régénération sont en cours sur une superficie équivalente à 19 % de l'empreinte du Groupe ; ce taux reflète le déploiement opérationnel sans préjuger de la mesure définitive de l'impact écologique visé.*	*4.5*
MODÈLE CIRCULAIRE	Réduire de 50 % en absolu l'utilisation de plastique vierge dans les emballages des produits, par rapport à 2019 d'ici à 2030	- 37 % — **- 50 %**	*4.6*
	Inclure 50 % de matériaux issus de sources recyclées ou biosourcées dans les emballages des produits [5] d'ici à 2030	44 % — **50 %**	*4.6*
	Réduire de 20 % en intensité la quantité d'emballage des produits par rapport à 2019 d'ici à 2030	- 12 % — **- 20 %** Rappel 2024 : - 11 %	*4.6*
COMMUNAUTÉS	Aider 100 000 personnes issues de communautés en difficulté à accéder à un emploi d'ici à 2030	109 674 — **100 000 personnes** Rappel 2024 : 71 349	*4.9*
	S'assurer que tous les fournisseurs stratégiques aient pris l'engagement de verser un salaire décent à leurs employés, avec un plan d'action et un délai de mise en œuvre d'ici à 2030	25 % — **100 %**	*4.9*
	Soutenir 10 millions de personnes via les programmes d'engagement sociétal de ses marques sur la période 2025 – 2030	> 5 millions — **10 millions**	*4.9*
	Améliorer la qualité de vie, l'autonomisation et la résilience de 5 millions de femmes grâce aux programmes philanthropiques sur la période 2025 – 2030	> 1,8 million — **5 millions**	*4.9*

(1) Le périmètre de cet objectif a été entendu aux boutiques (détenant directement un contrat d'électricité) par rapport à l'ambition initialement publiée en 2024.
(2) Les émissions de l'année précédente font l'objet d'un nouveau calcul selon les principes du GHG Protocol afin d'assurer une parfaite comparabilité avec les données de l'année en cours ; ce chiffre retraité est ainsi rendu comparable et justifie l'éventuel écart par rapport à la valeur communiquée lors du précédent exercice.
(3) Cet objectif est issu du réalignement en 2025 du programme L'Oréal pour le Futur visant initialement « 100 % des ingrédients des formules et des matériaux d'emballage biosourcés soient traçables et issus de sources durables d'ici à 2030 » publié dans le rapport 2024.
(4) Cet objectif est issu du réalignement en 2025 du programme L'Oréal pour le Futur visant initialement « 95 % des ingrédients des formules soient biosourcés, issus de minéraux abondants ou de procédés circulaires d'ici à 2030 » publié dans le rapport 2024.
(5) Cet objectif est issu du réalignement en 2025 du programme L'Oréal pour Le Futur. Conformément à l'objectif (« Utiliser 100 % de plastiques d'origine recyclée ou biosourcée dans les emballages d'ici à 2030 (avec un objectif intermédiaire de 50 % d'ici à 2025) » publié dans le rapport 2024, le Groupe a atteint 50 % de plastiques d'origine recyclée ou biosourcée dans les emballages en 2025.

Gouvernement d'entreprise RFA

2

2.1 Cadre de mise en œuvre des principes de gouvernement d'entreprise 54
2.1.1 Code AFEP-MEDEF : le code de référence 54
2.1.2 Équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'Administration 54

2.2 Composition du Conseil d'Administration au 31 décembre 2025 57
2.2.1 Principes directeurs 58
2.2.2 Liste des mandats et fonctions des mandataires sociaux exercés au 31 décembre 2025 65
2.2.3 Évolution des mandats et fonctions des mandataires sociaux 81

2.3 Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration 84
2.3.1 Information générale sur les séances en 2025 du Conseil d'Administration et de ses Comités 84
2.3.2 Activité du Conseil d'Administration 85
2.3.3 Activité des Comités du Conseil d'Administration 87
2.3.4 Implication du Conseil et de ses Comités en matière de durabilité 94
2.3.5 Auto-évaluation du Conseil d'Administration 95
2.3.6 Annexe : texte intégral du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration 97

2.4 Rémunération des mandataires sociaux 105
2.4.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux 105
2.4.2 Rémunération 2025 des mandataires sociaux CSRD 123
2.4.3 Indemnité de départ et régime de retraite supplémentaire applicables aux dirigeants mandataires sociaux 131
2.4.4 Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Jean-Paul Agon, en qualité de Président du Conseil d'Administration 134
2.4.5 Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Nicolas Hieronimus, en qualité de Directeur Général 135

2.5 Tableau de synthèse des recommandations du Code AFEP-MEDEF qui n'ont pas été retenues 136

2.6 État récapitulatif des opérations réalisées en 2025 sur les actions L'Oréal par les mandataires sociaux 137

2.7 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées 138

RFA *Informations faisant partie du Rapport Financier Annuel.*
CSRD *Paragraphes comprenant des informations du Rapport de durabilité.*

Le présent 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 2025, de même que la politique de rémunération en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce.

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

2.1.1 Code AFEP-MEDEF : le code de référence

Le code de gouvernement d'entreprise auquel la Société se réfère est le Code AFEP-MEDEF.

Le présent chapitre intègre [1] une section spécifique du Rapport de gestion dédiée au gouvernement d'entreprise et rend notamment compte des éléments suivants :

- la composition du Conseil d'Administration et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein ;
- les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration ;
- la politique de rémunération des mandataires sociaux ;
- les informations relatives à la rémunération et les avantages de toute nature des mandataires sociaux au cours de l'exercice écoulé en application de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce ; et
- les 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 7 [2], et plus particulièrement :

- le tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale des actionnaires (voir 7.2.2) ;
- les modalités particulières de la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale ou les dispositions des statuts qui prévoient ces modalités (voir 7.1.4) ; et
- les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange (voir 7.3).

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le présent chapitre identifie, dans un tableau de synthèse, les dispositions de ce code qui n'ont pas été retenues et explique les raisons de ce choix (voir 2.5).

Le présent chapitre comprend des informations sur l'implication du Conseil d'Administration et des Comités en matière de durabilité, notamment récapitulées au 2.3.4. Le Rapport de durabilité, figurant au chapitre 4, comprend également des informations sur la supervision de l'information de durabilité par le Conseil d'Administration, notamment au paragraphe 4.1.1.

2.1.2 Équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'Administration

2.1.2.1 Modalités d'exercice de la Direction Générale : dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général

L'Oréal dispose d'un mode de gouvernement d'entreprise adapté à ses spécificités et qui s'inscrit dans une démarche constante de progrès. Les modalités d'exercice de la Direction Générale de L'Oréal ont toujours été décidées dans le meilleur intérêt de la Société et avec le souci constant que le mode de gouvernement choisi permette d'optimiser les performances du Groupe et de créer les conditions les plus favorables pour son développement à long terme.

Entre 2006 et 2011, les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général ont été dissociées, Sir Lindsay Owen-Jones assumant les fonctions de Président et M. Jean-Paul Agon celles de Directeur Général. Le Conseil d'Administration a décidé en 2011 de l'unicité de ces fonctions et de nommer M. Jean-Paul Agon, Président du Conseil d'Administration assumant la Direction Générale (Président-Directeur Général de L'Oréal), fonctions qu'il a assumées jusqu'au 30 avril 2021.

Le Conseil d'Administration a décidé de dissocier les fonctions à compter du 1er mai 2021, de nommer M. Nicolas Hieronimus en qualité de Directeur Général et de renouveler M. Jean-Paul Agon dans sa fonction de Président. Il a réitéré cette décision le 21 avril 2022 à l'occasion du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Paul Agon.

M. Nicolas Hieronimus est entré il y a 38 ans chez L'Oréal. Il occupe différentes fonctions dans le marketing avant de se voir confier des responsabilités de Direction Générale (L'Oréal Paris France, L'Oréal Paris Monde, L'Oréal Mexique). En 2008, il est nommé Directeur Général de la Division des Produits Professionnels et intègre le Comité Exécutif. En janvier 2011, M. Nicolas Hieronimus est nommé Directeur Général de L'Oréal Luxe, fonction qu'il a assurée jusqu'à fin

(1) Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37, alinéa 6 du Code de commerce.
(2) La description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière, devant figurer dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise en application de l'article L.22-10-10, 7° du Code de commerce, figure au 3.3.

2018. En 2013, il devient Directeur Général des Divisions Sélectives (Luxe, Cosmétique Active [1], Produits Professionnels). Il a été nommé Directeur Général Adjoint, en charge des Divisions en mai 2017.

Cette organisation vise à garantir la pérennité de la performance, des valeurs et des engagements du Groupe ainsi que la qualité de sa gouvernance.

M. Jean-Paul Agon fait bénéficier à la fois le Conseil d'Administration et M. Nicolas Hieronimus de son expérience réussie et reconnue des deux fonctions. Le Conseil d'Administration peut compter sur son expertise des sujets de gouvernance pour faire face aux attentes croissantes des parties prenantes d'autant plus pertinent dans un environnement mondial fragmenté.

M. Nicolas Hieronimus apporte son expertise du marché des cosmétiques, sa connaissance intime de L'Oréal ainsi que sa vision du futur de la Beauté afin de mettre en œuvre les orientations stratégiques des années à venir, saisir toutes les opportunités d'un monde en pleine transformation, adapter le Groupe et le réinventer dans le respect de ses valeurs, de ses engagements et de sa raison d'être « Créer la beauté qui fait avancer le monde ». Il apporte également au Conseil notamment son expérience en matière de gouvernance et de développement d'une stratégie ESG ainsi que sa connaissance du digital et des nouvelles technologies.

Le Conseil, dans le cadre de son auto-évaluation à fin 2025 (voir 2.3.5), a considéré que la séparation des fonctions de Président et de Directeur Général fonctionne de façon très optimale et contribue à créer les conditions d'une Gouvernance efficace.

Le Conseil considère comme essentielle la participation du Directeur Général aux débats du Conseil d'Administration. Il est rappelé que le renouvellement du mandat d'administrateur de M. Nicolas Hieronimus pour une durée de quatre ans a été approuvé à 98,92 % par l'Assemblée Générale du 29 avril 2025.

2.1.2.2 Rôle clé de la composition et du fonctionnement du Conseil d'Administration

Une composition harmonieuse

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.

Au 31 décembre 2025, le Conseil d'Administration se compose du Président et du Directeur Général, de trois administrateurs (dont l'un est Vice-Président du Conseil) issus de la famille Bettencourt Meyers, de deux administrateurs (dont l'un est Vice-Président du Conseil) liés à Nestlé, de huit administrateurs indépendants et de deux administrateurs représentant les salariés.

Le Conseil comprend donc 53 % d'administrateurs indépendants [2] très engagés, qui jouent pleinement leur rôle, compte tenu de leur profil et de leur expérience. Ils exercent ou ont exercé des responsabilités au plus haut niveau dans de grands groupes internationaux, ce qui leur permet d'appréhender toutes les dimensions de l'activité de L'Oréal, d'éclairer les débats du Conseil et d'interagir efficacement avec la Direction Générale.

Tous les membres du Conseil sont impliqués dans les débats et sont force de proposition. La diversité et la complémentarité des expériences et expertises des administrateurs au profil entrepreneurial et international, disposant de compétences en matière financière et de durabilité, permettent une compréhension rapide et approfondie des enjeux de développement de L'Oréal. Cela est essentiel pour L'Oréal, leader d'un marché cosmétique mondialisé et très concurrentiel où les exigences d'innovation et d'adaptation sont très fortes.

Des Comités du Conseil spécialisés, actifs et efficaces

La mise en place de Comités, leur composition et leurs attributions contribuent au bon équilibre des pouvoirs et sont un point d'attention du Conseil d'Administration. Le Conseil a mis en place des Comités spécialisés pour aider l'ensemble des administrateurs à s'acquitter collégialement de leurs principales missions. Leur mandat, leur composition et leurs procédures de fonctionnement sont définis dans le Règlement Intérieur et rendus publics par le Conseil d'Administration (voir 2.3.3).

Les Comités comportent un nombre élevé d'administrateurs indépendants : 67 % pour le Comité d'Audit, 57 % pour 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, dont l'organisation n'est pas réglementée, est présidé par un administrateur non indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF : le Président du Conseil d'Administration. Le Directeur Général n'est membre d'aucun Comité.

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

Le Conseil, dans le cadre de l'examen de son activité fin 2025, a de nouveau souligné la qualité des travaux et recommandations de ses Comités ainsi que leur caractère indispensable pour une prise de décision éclairée.

Executive sessions

Depuis 2019, le Conseil d'Administration se réunit en *executive sessions*, au moins une fois par an conformément au Règlement Intérieur du Conseil.

Le Conseil considère que ces réunions, organisées hors la présence des dirigeants mandataires sociaux et de tout autre collaborateur du Groupe, participent d'une bonne gouvernance. D'abord en présence du Président du Conseil qui rend compte de sa mission et de ses réalisations, l'*executive session* se poursuit sans sa présence. L'ordre du jour de ces sessions est par définition libre, permettant ainsi aux administrateurs, s'ils l'estiment nécessaire, de débattre des performances des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ou des plans de succession. Les sujets identifiés lors de ces réunions sont également abordés, le cas échéant, lors de l'auto-évaluation annuelle du Conseil.

Évaluation régulière du mode d'organisation et de fonctionnement du Conseil

Dans le cadre de l'évaluation annuelle du mode de fonctionnement du Conseil, 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 à bien leurs missions, en toute liberté (voir 2.3.5).

(1) Devenue Beauté Dermatologique.
(2) Hors administrateurs représentant les salariés conformément au Code AFEP-MEDEF.

Prévention 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 du dispositif de prévention des conflits d'intérêts. Chaque administrateur a l'obligation de déclarer les conflits d'intérêts potentiels qui pourraient le concerner et, en tout état de cause, doit s'abstenir de participer aux débats et délibérations correspondants. Le Conseil et ses Comités s'assurent également que les éventuels prestataires externes qu'ils mandateraient sont exempts de conflits d'intérêts.

2.1.2.3 Des relations organisées entre le Conseil et la Direction Générale

Pouvoirs et devoirs du Directeur Général

Le Règlement Intérieur du Conseil prévoit que le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans le respect des limites fixées par le Conseil, les opérations d'un montant significatif ou sortant des activités habituelles de la Société étant soumises au Conseil d'Administration (voir article 1.2.2 du Règlement Intérieur du Conseil).

Le Directeur Général 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. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Le Directeur Général 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. Il est tenu de communiquer à chaque administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Plus particulièrement, le Directeur Général 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, permettant au Conseil de traiter en toute liberté des questions qui le concernent. Cette information permanente comprend également toute information pertinente concernant la Société, notamment les articles de presse et les rapports d'analyse financière. Le Directeur Général 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 le Directeur Général, le Conseil et les Comités peuvent faire appel, s'ils le jugent nécessaire, à des consultants extérieurs.

Lieu de réflexion et d'impulsion stratégique, le Conseil d'Administration apporte à la Direction Générale un soutien précieux.

Missions du Président du Conseil d'Administration

Le Règlement Intérieur du Conseil prévoit les missions de M. Jean-Paul Agon en sa qualité de Président du Conseil d'Administration : « *Le Président du Conseil d'Administration 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.

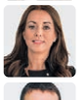
Il dispose des moyens matériels nécessaires à l'accomplissement de ses missions.

Le Président du Conseil prend 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. »

Le Conseil a décidé d'étendre les missions confiées au Président afin de tenir compte de l'expérience et de l'expertise de M. Jean-Paul Agon, ainsi que de sa connaissance approfondie du Groupe et du marché de la beauté. Dans toutes ces missions spécifiques, le Président agit en étroite collaboration avec le Directeur Général qui assure seul la direction et la gestion opérationnelle de la Société. M. Jean-Paul Agon, en tant que Président du Conseil d'Administration et afin d'alimenter efficacement les travaux du Conseil et de ses Comités, apporte son aide et ses conseils au Directeur Général, notamment dans le cadre de la mise en œuvre des orientations stratégiques de la Société, définies par le Conseil :

- il est informé et consulté par le Directeur Général sur tous sujets et événements significatifs tels que les projets d'acquisition ou de cession, les opérations financières importantes, la communication financière, les orientations de la politique Ressources Humaines et les nominations des principaux dirigeants du Groupe, l'Éthique et les sujets de Responsabilité Sociale et Environnementale ;
- il assure, en collaboration avec le Directeur Général, le suivi de certaines participations dont celle de L'Oréal dans Sanofi ;
- en collaboration avec le Directeur Général, il peut représenter le Groupe dans ses relations de haut niveau, aussi bien au plan national qu'international, avec notamment les pouvoirs publics, les partenaires et parties prenantes stratégiques de L'Oréal ;
- il veille au respect des valeurs de L'Oréal et de sa culture ;
- il peut entendre les Commissaires aux Comptes en vue de la préparation des travaux du Conseil et du Comité d'Audit ;
- il préside et anime le Comité Stratégie et Développement Durable ;
- il réunit les membres du Conseil hors la présence des administrateurs appartenant à la Direction Générale ou ayant un lien hiérarchique avec elle ; ces réunions sont notamment l'occasion de débattre des performances et des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ; et
- il rend compte au Conseil de l'exécution de sa mission.

2.2 Composition du Conseil d'Administration au 31 décembre 2025

	Au 31 décembre 2025		Âge	Femme / Homme	Nationalité	Nb de mandats dans des sociétés cotées*	Indépendance	Date initiale de nomination	Échéance du mandat (AG)	Ancienneté au Conseil (années)	Comités d'études : Stratégie et Développement Durable	Audit	RH et Rémunérations	Nominations et Gouvernance
Président	M. Jean-Paul Agon		69	H	Française			25/04/2006	2026	19	P			
Directeur Général	M. Nicolas Hieronimus		61	H	Française			20/04/2021	2029	4				
Famille Bettencourt Meyers	M. Jean-Victor Meyers **Vice-Président**		39	H	Française			13/02/2012	2028	13	●		●	●
	M. Nicolas Meyers		37	H	Française			30/06/2020	2028	5			●	●
	Téthys représentée par M. Alexandre Benais	T	50	H	Francaise			29/04/2025	2029	< 1	●	●		
Administrateurs liés à Nestlé	M. Paul Bulcke** **Vice-Président**		71	H	Belge Suisse			20/04/2017	2029	8	●		●	●
	Mme Béatrice Guillaume-Grabisch		61	F	Française			20/04/2016	2028	9		●		
Administrateurs indépendants	Mme Sophie Bellon		64	F	Française	2	◆	22/04/2015	2027	10			P	●
	M. Patrice Caine		55	H	Française	1	◆	17/04/2018	2026	7	●			P
	Mme Fabienne Dulac		58	F	Française	1	◆	18/04/2019	2027	6		●	●	
	Mme Aurélie Jean		43	F	Française		◆	29/04/2025	2029	< 1				
	Mme Ilham Kadri		56	F	Française Marocaine	2	◆	30/06/2020	2028	5	●			
	M. Alexandre Ricard		53	H	Française	1	◆	20/04/2021	2029	4		●	●	
	M. Jacques Ripoll		59	H	Française		◆	23/04/2024	2028	2		P	●	
	Mme Isabelle Seillier		65	F	Française	1	◆	29/04/2025	2029	< 1		●		●
Administrateurs représentant les salariés	M. Thierry Hamel		71	H	Française			21/04/2022	2026	3			●	
	M. Benny de Vlieger		61	H	Belge			21/04/2022	2026	3		●		

57,9 ANS
âge moyen des administrateurs

53 %
d'administrateurs indépendants ***

40 %
de femmes administrateurs ***

60 %
d'hommes administrateurs ***

◆ *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 de l'article 20 du Code AFEP-MEDEF (c'est-à-dire à l'exception des mandats exercés dans les filiales et participations, détenues seules 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.*

*** *Hors administrateurs représentant les salariés conformément au Code de commerce et au Code AFEP-MEDEF.*

2.2.1 Principes directeurs

2.2.1.1 Équilibre de la composition du Conseil d'Administration

Au 31 décembre 2025, le Conseil d'Administration comprend 17 membres.

Sa composition est équilibrée avec, aux côtés du Président du Conseil et du Directeur Général [1], 8 administrateurs indépendants, 3 administrateurs issus de la famille Bettencourt Meyers qui détient 34,79 % du capital [2], 2 administrateurs liés à Nestlé qui détient 20,16 % du capital [2], et 2 administrateurs représentant les salariés.

2.2.1.2 Politique de diversité appliquée au Conseil d'Administration : des administrateurs expérimentés et complémentaires [3]

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

Les administrateurs de L'Oréal sont d'origines diverses. Ils sont complémentaires du fait de leurs différentes expériences professionnelles, de leurs compétences et de leur exposition à l'international.

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

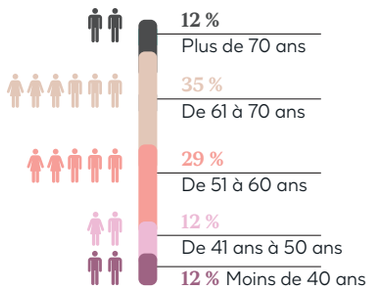
TABLEAU DE SYNTHÈSE DE LA POLITIQUE DE DIVERSITÉ APPLIQUÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Critères	Politique et objectifs visés	Modalités de mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice 2025
Âge et ancienneté des administrateurs	Recherche d'un équilibre générationnel, au-delà du respect des règles du Règlement Intérieur du Conseil : • pas plus d'un tiers d'administrateurs de plus de 70 ans ; et • en principe, il est admis que tout administrateur présente sa démission au Conseil avant l'Assemblée Générale qui suit son 73e anniversaire. Outre l'âge des administrateurs, recherche d'une répartition équilibrée en termes d'ancienneté au sein du Conseil.	Les administrateurs ont entre 37 et 71 ans avec une moyenne de 57,9 ans. Le Conseil estime que sa composition est équilibrée, avec des administrateurs ayant une connaissance historique de L'Oréal et des administrateurs entrés plus récemment au sein du Conseil.
Parité **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 [4]. Souhait de maintenir l'équilibre femmes-hommes autour des 50 % au sein du Conseil. Souhait d'un équilibre femmes-hommes au sein des Comités.	Au 31 décembre 2025, le Conseil est composé de 40 % d'administratrices, ce qui est en ligne avec le ratio minimum de 40 % du Code de commerce en vue d'assurer une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'Administration.
Nationalités **Profils internationaux**	Recrutement de profils internationaux : • recherche d'administrateurs de nationalité étrangère ou de culture internationale ; et/ou • ayant une expérience à l'international des marchés stratégiques pour L'Oréal.	Le Conseil compte quatre nationalités différentes (Belgique, France, Maroc, Suisse). La grande majorité des administrateurs a une carrière et des responsabilités internationales. Sept administrateurs sont basés hors de France.
Qualifications et expériences professionnelles	Recherche de complémentarité dans les expériences des administrateurs. Définition d'un socle de compétences et d'expertises partagées par tous les administrateurs. 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. (voir ci-après)

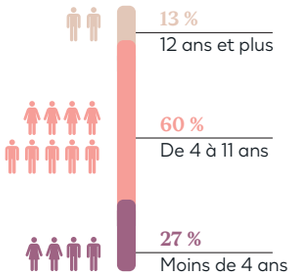
(1) Seul le Directeur Général est considéré comme un administrateur exécutif au sens de la CSRD.
(2) La répartition du capital de L'Oréal au 31 décembre 2025 figure au chapitre 7.
(3) Ces éléments rendent compte des informations au titre de l'article L.22-10-10 2° bis du Code de commerce.
(4) Parmi les administrateurs nommés par l'Assemblée Générale.

SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2025

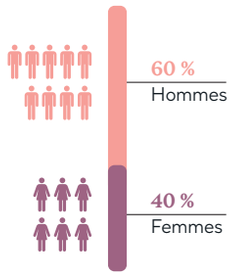
RÉPARTITION PAR ÂGE



ANCIENNETÉ DANS LE MANDAT *



RÉPARTITION HOMME/FEMME *



* *Hors administrateurs représentant les salariés.*

QUALIFICATIONS ET EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES DES ADMINISTRATEURS

Socle de compétences et expertises partagées

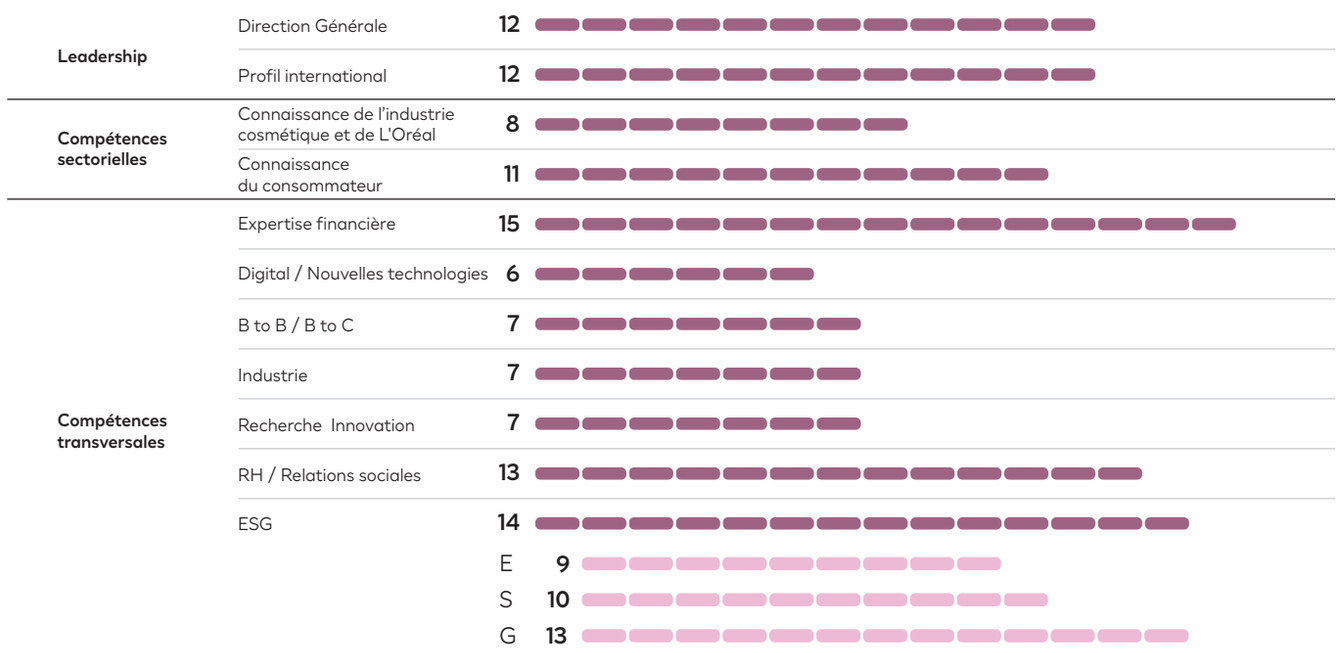
Tous les administrateurs de L'Oréal apportent au Conseil d'Administration :

- Qualité de jugement
- Éthique
- 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 figurant dans le graphique ci-dessous.

Sur 17 administrateurs au 31.12.2025



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.

Les thèmes de travail du Conseil d'Administration s'élargissent et se complexifient, avec des sujets ESG, de cybersécurité et d'intelligence artificielle. Il est donc primordial de continuer de s'appuyer sur des administrateurs compétents et engagés disposant, sur la base de l'apport technique des experts de L'Oréal, de la capacité pour contribuer activement à la définition de la vision stratégique du Groupe.

Particulièrement, en matière ESG, trois domaines de compétence prioritaires des administrateurs ont été identifiés : l'expérience du développement de la stratégie RSE d'un groupe international, la gouvernance et l'éthique des affaires, ainsi que l'engagement sociétal dont la philanthropie.

La variété et la richesse des expériences des administrateurs doivent permettre au Conseil d'aborder de manière collégiale les questions ESG avec hauteur de vue, et de les analyser en profondeur en s'appuyant sur les experts internes et externes (Commissaire aux Comptes certifiant l'information en matière de durabilité, experts externes dans le cadre de sessions de formations dédiées par exemple).

Les compétences intrinsèques de chaque administrateur sont identifiées par le Comité des Nominations et de la Gouvernance sur la base de leur profil, leurs expériences et leur parcours professionnel, pour assurer leur complémentarité dans une approche collégiale du fonctionnement du Conseil reposant sur l'intelligence collective. Ces compétences sont complétées pour appréhender les spécificités de L'Oréal par un plan de formation dédié et sont nourries lors des réunions du Conseil et des Comités par des présentations de haut niveau.

Le tableau ci-avant synthétise la matrice des compétences des administrateurs. Il en ressort que la composition du Conseil est riche d'une diversité d'expériences dans différents secteurs d'activité et d'expertises dans des domaines variés, permettant de répondre aux enjeux stratégiques et de performances de L'Oréal. Par ailleurs, environ deux tiers des administrateurs ont effectué une partie de leur carrière à l'international, indépendamment de la question de leur nationalité.

Cette matrice de compétences est suivie et revue annuellement par le Comité des Nominations et de la Gouvernance et par le Conseil d'Administration. L'objectif est double : s'assurer de l'adéquation des compétences des administrateurs avec les enjeux actuels et à venir de L'Oréal et déterminer les profils à identifier dans le cadre de l'évolution de la composition du Conseil et dans une démarche de plans de succession des administrateurs. Le Comité s'assure dans ce cadre d'intégrer une vision prospective de court à moyen et long termes (12 ans maximum, en conformité avec les exigences du Code AFEP-MEDEF en matière d'indépendance) de l'évolution des compétences en adéquation avec les orientations stratégiques de la Société, complétant ou renforçant celles déjà présentes au sein du Conseil. Il s'agit de pourvoir de manière continue aux compétences clés identifiées dans la matrice. Elle est également appréciée individuellement par les administrateurs dans le cadre de l'évaluation annuelle du Conseil.

Intégration et formation continue

Dès leur nomination, un parcours d'intégration sur-mesure est proposé aux nouveaux administrateurs. Échelonné sur deux ans, il vise la découverte de L'Oréal et du fonctionnement du Conseil d'Administration, facilitant ainsi une prise de fonction efficace. Un accompagnement adapté peut également être envisagé pour les administrateurs rejoignant un Comité.

Ce parcours s'articule autour de diverses modalités : mise à disposition d'un dossier d'accueil complet, échanges privilégiés avec les membres du Conseil et du Comité Exécutif, ainsi que des propositions de visites de sites. Des rencontres dédiées permettent d'approfondir la connaissance de la culture, de l'histoire, des activités, de la gouvernance du Groupe et du fonctionnement du Conseil d'Administration. Des mises en relation avec des experts clés du Groupe peuvent être organisées en vue de leur intégration potentielle dans un Comité.

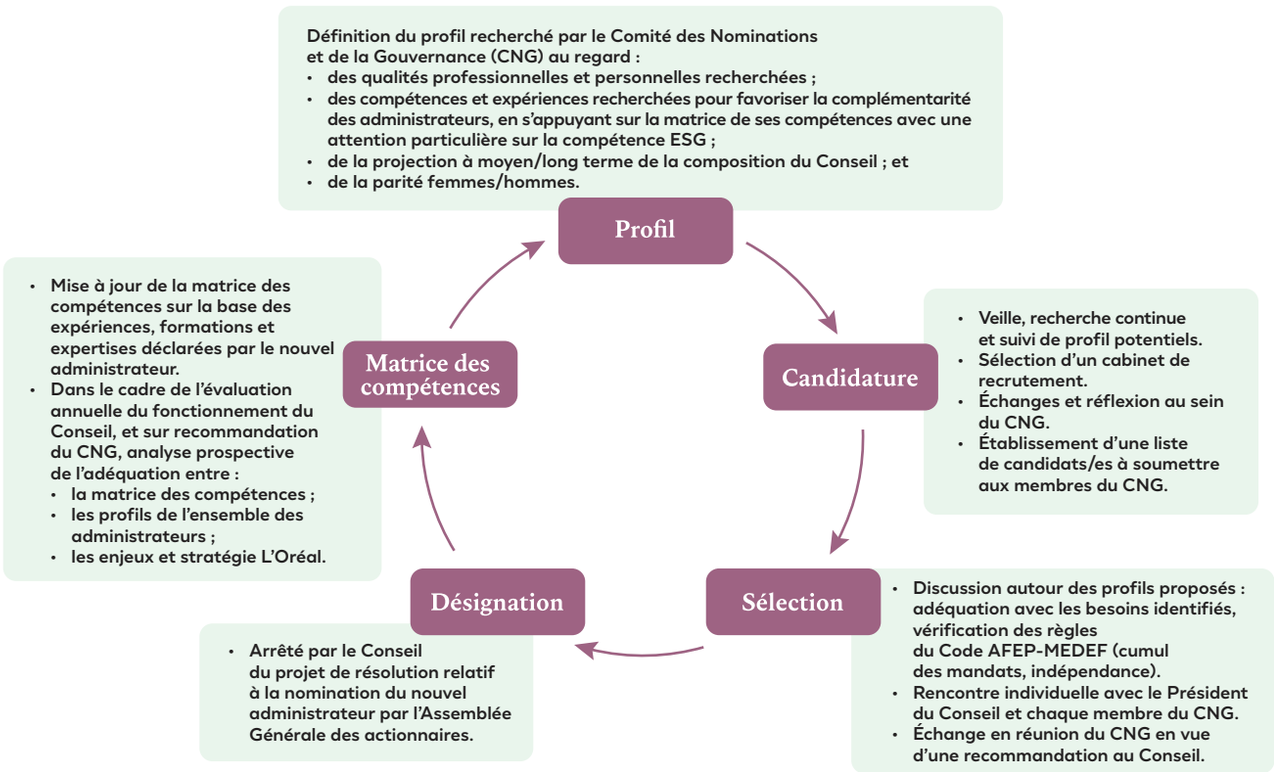
La formation des administrateurs se poursuit au-delà de leur entrée en fonction dans le cadre d'un processus continu. Chaque administrateur peut demander à se faire communiquer par le Président tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement efficace et éclairé de sa mission. L'Oréal consacre également régulièrement un point de l'ordre du jour des séances de son Conseil d'Administration à des présentations stratégiques thématiques par les principaux dirigeants du Groupe, afin d'affiner la compréhension des défis auxquels le Groupe est confronté. Ces présentations permettent aux administrateurs d'approfondir leurs connaissances notamment de L'Oréal (industrie, R&I et nouvelles technologies) et du secteur de la beauté, ainsi que leur expertise sur des sujets techniques précis (ESG, réglementations, etc.). Ces réunions sont aussi l'occasion pour les principaux dirigeants du Groupe de contribuer aux débats du Conseil. En outre, chaque administrateur peut demander à bénéficier de formations qui lui paraissent nécessaires à l'exercice de son mandat.

Par ailleurs, les administrateurs représentant les salariés bénéficient d'une formation additionnelle adaptée à l'exercice de leur mandat.

SÉLECTION DES NOUVEAUX ADMINISTRATEURS

La procédure de sélection des administrateurs est décrite à l'article 5.3.1. du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration qui est reproduit intégralement au 2.3.6.

Processus de sélection des nouveaux administrateurs indépendants nommés par l'Assemblée Générale



2.2.1.3 Deux administrateurs représentant les salariés

Deux administrateurs représentant les salariés sont membres du Conseil d'Administration depuis 2014. Par leur capacité à appréhender de manière fine l'entreprise et ses risques en leur qualité de collaborateurs, les administrateurs représentant les salariés sont en mesure d'enrichir les débats du Conseil d'Administration au service d'une gouvernance durable et à long terme de la Société.

M. Thierry Hamel a été désigné administrateur représentant les salariés par la CFE-CGC. Il exerce les fonctions de Chef de Projet Excellence Commerciale, Intégration et Formation pour les métiers du commerce de la Division Produits Professionnels en France.

M. Thierry Hamel a fait part de son souhait de faire valoir ses droits à la retraite en 2026. La CFE-CGC a décidé de nommer **Mme Catherine Olivry** [(1)], à l'issue de l'Assemblée Générale 2026, en qualité d'administrateur représentant les salariés pour une durée de 4 ans. Elle rejoindra le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

M. Benny de Vlieger a été désigné administrateur représentant les salariés par l'Instance Européenne de Dialogue Social (IEDS). Il exerce les fonctions de Représentant pour la Division Produits Grand Public en Belgique. Le mandat d'administrateur de **M. Benny de Vlieger** arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale 2026.

L'IEDS a décidé le renouvellement, à l'issue de l'Assemblée Générale 2026, du mandat de M. Benny de Vlieger en qualité d'administrateur représentant les salariés pour une durée de 4 ans. M. Benny de Vlieger est membre du Comité d'Audit.

Dès leur prise de fonction les nouveaux administrateurs représentant les salariés ont vocation à bénéficier, comme tous les administrateurs de L'Oréal, d'un programme d'intégration sur-mesure et d'un accompagnement incluant des rencontres dédiées avec notamment le Président du Conseil, le Directeur Général, le Président du Comité des Nominations et de la Gouvernance et le Secrétaire du Conseil.

Les administrateurs représentant les salariés de L'Oréal bénéficient d'un droit à la formation et se voient proposer un programme individualisé pour compléter leur connaissance de l'entreprise, appréhender les nouvelles missions induites par l'exercice d'un mandat d'administrateur et préparer l'intégration d'un Comité spécialisé du Conseil.

Les administrateurs représentant les salariés perçoivent une rémunération au titre de leur mandat 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.

(1) Mme Catherine Olivry était jusqu'à présent représentante du Comité Social et Economique Central au Conseil d'Administration.

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 d'Administration 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 diligence et participent, en toute indépendance, aux travaux et décisions du Conseil d'Administration et, le cas échéant, de ses Comités. 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 d'Administration 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 d'Administration pour qualifier un membre d'indépendant sont les critères suivants, spécifiés par le Code AFEP-MEDEF :

- ne pas être, ou ne pas avoir été au cours des 5 années précédentes, salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société, salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide, salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère ;
- 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 5 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 5 années précédentes ; et
- ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans.

Lors de sa séance du 12 février 2026, 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
Mme Fabienne Dulac	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant
Mme Aurélie Jean	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant
Mme Ilham Kadri	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant
M. Alexandre Ricard	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant
M. Jacques Ripoll	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant
Mme Isabelle Seillier	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Indépendant

Le Conseil d'Administration, sur la base des travaux menés par le Comité des Nominations et de la Gouvernance, a analysé le 12 février 2026 et comme chaque année, la présence d'une relation d'affaires chez ces administrateurs. Les relations d'affaires font référence aux flux financiers intervenus au cours de l'exercice 2025 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, le cas échéant, une approche large et multicritère (durée et continuité, importance de la relation d'affaires pour L'Oréal et l'administrateur et organisation de la relation). Il est précisé que Mme Isabelle Seillier, administrateur nommée par l'Assemblée Générale 2025 après un brillant parcours en banque d'affaires et d'investissement, a quitté toute fonction au sein de la banque J.P. Morgan depuis janvier 2024. Suite à cette analyse, le Conseil d'Administration a conclu à l'absence de relations d'affaires significatives.

En résumé, au 31 décembre 2025, 8 membres du Conseil d'Administration sur 15 (hors administrateurs représentant les salariés conformément au Code AFEP-MEDEF) sont qualifiés d'indépendants (soit 53 % du Conseil d'Administration). Il est précisé que ne sont pas considérés comme indépendants : M. Jean-Paul Agon (ancien dirigeant mandataire social exécutif depuis moins de cinq ans et administrateur depuis 2006) ; M. Nicolas Hieronimus (dirigeant mandataire social exécutif) ; M. Jean-Victor Meyers, M. Nicolas Meyers et la Société Téthys représentée par M. Alexandre Benais (la famille Bettencourt Meyers détenant 34,79 % du capital) ; M. Paul Bulcke et Mme Béatrice Guillaume-Grabisch (Nestlé détenant 20,16 % du capital).

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 dès leur nomination en qualité d'administrateur et tout au long de l'exercice de leur mandat.

Sélection d'administrateurs responsables

La nomination des administrateurs, soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale, fait l'objet d'un processus de sélection transparent qui vise à définir le profil des administrateurs dont la Société peut avoir besoin notamment en termes de compétences, qualifications et expériences attendues pour compléter celles des administrateurs déjà présents, mais également en termes de disponibilité, de cumul des mandats et d'indépendance (voir 2.2.1.2). Une attention particulière est accordée aux mandats exercés dans d'autres sociétés ; l'administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires et limiter le nombre de ses mandats de manière à être disponible (article 3.3. du Règlement Intérieur du Conseil).

Lors de son entrée au Conseil d'Administration, chaque administrateur reçoit notamment un exemplaire du Règlement Intérieur du Conseil et des Statuts de L'Oréal, le Code de Déontologie Boursière, la Charte Éthique, etc. Ces codes, adoptés par la Société, servent notamment de référence aux administrateurs dans la mesure du niveau d'exigence attendu par L'Oréal en la matière.

Les membres du Conseil d'Administration disposent de l'objectivité nécessaire pour porter un jugement indépendant sur la conduite des affaires de la Société. L'équilibre des pouvoirs mis en place au sein du Conseil permet à ses membres d'exercer un jugement indépendant avec la présence :

- du Directeur Général, membre du Conseil d'Administration qui est en mesure d'enrichir directement les travaux, les débats et *in fine* les décisions du Conseil ;
- du Président du Conseil, qui prend le soin de développer une relation régulière et de confiance entre le Conseil et la Direction Générale compte tenu notamment de son expertise des sujets de gouvernance et de la qualité des échanges avec le Directeur Général fondés sur une relation de confiance établie entre eux depuis de nombreuses années ;
- d'administrateurs issus des grands actionnaires particulièrement soucieux de l'intérêt à long terme de la Société ;
- de huit administrateurs indépendants disposant d'une 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 leur permettant à la fois de challenger et de soutenir la Direction Générale dans la définition de la stratégie du Groupe ; et
- de deux administrateurs représentant les salariés qui disposent d'une grande connaissance de l'entreprise (voir 2.2.1.3).

Exercice responsable du mandat social

Afin de maintenir un haut niveau d'exigence, le Conseil d'Administration, sur la base notamment des travaux du Comité des Nominations et de la Gouvernance, s'assure que, tout au long de leur mandat, les administrateurs sont en mesure d'agir dans l'intérêt social, avec toute la diligence et le soin requis et dans le respect d'une stricte obligation de confidentialité et de loyauté.

Les administrateurs sont tenus d'informer le Conseil des mandats exercés dans d'autres sociétés, y compris leur participation aux Comités des Conseils de ces sociétés françaises ou étrangères. Ils ont l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et doivent s'abstenir de participer aux débats et aux délibérations correspondantes.

Par ailleurs, 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 professionnels, notamment au regard de ses autres mandats et fonctions. Les informations pertinentes ainsi relevées sont rendues publiques. Sur la base de ces déclarations, le Conseil d'Administration n'a identifié aucun conflit d'intérêts à la date de l'établissement de ces déclarations au sens du Règlement européen délégué n° 2019/980 complétant le Règlement n° 2017/1129 dit « Prospectus 3 ».

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance procède à l'examen annuel du tableau de synthèse, établi par la Société, des flux financiers intervenus au cours de l'exercice entre L'Oréal et les personnes intéressées au sens de la réglementation afin d'en rendre compte au Conseil d'Administration dans le cadre de la procédure d'évaluation régulière des conventions courantes conclues à des conditions normales en application de l'article L. 22-10-12 du Code de commerce. En cas de doute sur la qualification d'une convention, la vérification du respect du caractère courant et des conditions normales est effectuée par le Comité afin, le cas échéant, que le Conseil d'Administration mette en œuvre la procédure des conventions réglementées. Dans cette hypothèse, les personnes directement ou indirectement intéressées à cette convention ne participent pas à son évaluation. Conformément au Code AFEP-MEDEF et aux recommandations de l'AMF, le Conseil d'Administration, sur la base des travaux menés par le Comité des Nominations et de la Gouvernance, analyse également chaque année l'éventuelle relation d'affaires entre L'Oréal et les sociétés dans lesquelles les administrateurs qualifiés d'indépendants détiennent un mandat ou exercent des fonctions afin de s'assurer qu'elle n'a pas un caractère significatif (voir 2.2.1.4).

Informations relatives aux mandataires sociaux visées à l'Annexe 1 du règlement européen délégué n° 2019/980

Liens familiaux existants entre les mandataires sociaux (article 12.1 de l'Annexe)

MM. Jean-Victor Meyers et Nicolas Meyers sont frères.

Absence de condamnation ou d'incrimination des mandataires sociaux (article 12.1 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, de mise sous séquestre ou liquidation, d'incrimination ou de 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 12.2 et 16.3 de l'Annexe)

Le mode d'organisation et de fonctionnement adopté par le Conseil d'Administration lui permettrait, le cas échéant, de prévenir un éventuel exercice abusif de leurs droits par un ou plusieurs actionnaires qui viendraient à contrôler la Société, notamment du fait de la présence de huit 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.

La Société a été informée de la participation pour 100 actions de son Président, 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.

La Société a été informée de la conclusion le 29 décembre 2023 d'un nouvel engagement collectif de conservation en application de l'article 787 B du Code général des impôts, similaire à ceux conclus en 2016 (auxquels il a préalablement été mis fin le même jour), avec l'adjonction de la société Financière L'Arcouest (contrôlée par Mme Françoise Bettencourt Meyers et sa famille). Le Comité des Nominations et de la Gouvernance du 6 décembre 2023 a préalablement examiné ce dispositif et a confirmé 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 12.2 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 le Règlement Intérieur du Conseil. Le cas échéant, le Conseil est informé des évolutions réglementaires en la matière.

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 que dans le cadre normal de l'exercice des fonctions.

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.

Le Code de Déontologie Boursière rappelle l'interdiction pour le détenteur d'une information privilégiée de réaliser, de faire réaliser ou de recommander de 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 rappelé 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.

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 dans les conditions et selon les modalités définies par la réglementation. Cette obligation leur est périodiquement rappelée par la Société (voir 2.6).

2.2.2 Liste des mandats et fonctions des mandataires sociaux exercés au 31 décembre 2025



Âge : **69 ans**

Nationalité : **française**

Échéance du mandat : **2026**

—

Président du Comité Stratégie et Développement Durable

—

Adresse professionnelle : **L'Oréal – 41, rue Martre – 92117 Clichy Cedex**

—

Détient 1 200 000 actions L'Oréal

Jean-Paul Agon

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Jean-Paul Agon est entré dans le Groupe L'Oréal en 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 de 2011 à 2021. Depuis le 1er mai 2021, Jean-Paul Agon exerce la fonction de Président du Conseil d'Administration. Jean-Paul Agon est administrateur de L'Oréal depuis 2006. Jean-Paul Agon est Président de la Fondation d'Entreprise L'Oréal.

Autres mandats et fonctions en cours

Société française	
• HEC Paris	Président du Conseil d'Administration
Autres	
• Fondation d'Entreprise L'Oréal	Président du Conseil d'Administration
• Comité France Chine (CFC)	Co-Président et Membre du Conseil d'Administration
• Société des Amis du Musée d'Art Moderne de Paris	Président
• Association Française des Entreprises Privées (AFEP)	Administrateur
• Institut Français des Relations Internationales (IFRI)	Administrateur
• European Round Table for Industry (ERT) (Belgique)	Membre
• Hôpital Américain de Paris	Membre du Conseil des Gouverneurs
• Fonds de dotation de l'Ecole Française d'Athènes	Président

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés

		Échéance du mandat
Sociétés françaises		
• Air Liquide S.A.	Administrateur	2022
• L'Oréal	Président-Directeur Général	2021
Autres		
• Fonds de dotation RaiseSherpas	Administrateur	2024
• Fondation HEC	Membre du Conseil d'Administration	2022
• Fonds L'Oréal pour les Femmes	Président du Conseil d'Administration	2021

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

- Connaissance de l'industrie cosmétique et de L'Oréal
- Expérience de Direction Générale
- Profil international
- Connaissance du consommateur
- Compétence financière
- Digital/Nouvelles technologies
- B to B/B to C
- Industrie
- Recherche & Innovation
- RH/Relations sociales
- ESG dont Gouvernance et Développement d'une stratégie ESG d'un groupe international



Âge : **61 ans**

Nationalité : **française**

Échéance du mandat : **2029**

—

Adresse professionnelle : **L'Oréal – 41, rue Martre – 92117 Clichy Cedex**

—

Détient 237 828 actions L'Oréal

Nicolas Hieronimus

DIRECTEUR GÉNÉRAL

Entré dans le Groupe L'Oréal en 1987, Nicolas Hieronimus est nommé Directeur Marketing des Laboratoires Garnier en 1993. Après une carrière internationale comme Directeur de la Division Garnier Maybelline au Royaume-Uni, Directeur Général France puis International de L'Oréal Paris, Directeur Général de L'Oréal Mexique, Nicolas Hieronimus est nommé Directeur Général de la Division des Produits Professionnels et rejoint le Comité Exécutif en 2008. En 2011, il est nommé Directeur Général de L'Oréal Luxe, fonction qu'il a assurée jusqu'à fin 2018. En 2013, Nicolas Hieronimus devient Directeur Général des Divisions Sélectives (Luxe, Cosmétique Active, Produits Professionnels). Il est nommé Directeur Général Adjoint, en charge des Divisions en mai 2017. Nicolas Hieronimus est Directeur Général de L'Oréal depuis le 1er mai 2021. Il est administrateur de L'Oréal depuis avril 2021. En outre, Nicolas Hieronimus est Président du Fonds L'Oréal pour les Femmes et administrateur de la Fondation d'Entreprise L'Oréal.

Autres mandats et fonctions en cours

Autres	
• Fonds L'Oréal pour les Femmes	Président du Conseil d'Administration
• Fondation d'Entreprise L'Oréal	Administrateur

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés

- Néant

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

- Connaissance de l'industrie cosmétique et de L'Oréal
- Expérience de Direction Générale
- Profil international
- Connaissance du consommateur
- Compétence financière
- Digital/Nouvelles technologies
- B to B/B to C
- Industrie
- Recherche & Innovation
- RH/Relations sociales
- ESG dont Gouvernance et Développement d'une stratégie ESG d'un groupe international



Âge : **39 ans**

Nationalité : **française**

Échéance du mandat : **2028**

—

Membre des Comités :

Stratégie et Développement Durable

Nominations et Gouvernance

Ressources Humaines et Rémunérations

—

Adresse professionnelle : **Téthys – 27-29, rue des Poissonniers – 92200 Neuilly-sur-Seine**

—

Détient 1 500 actions L'Oréal

Jean-Victor Meyers

VICE-PRÉSIDENT

Jean-Victor Meyers, fils de Madame Françoise Bettencourt Meyers et de Monsieur Jean-Pierre Meyers, est membre du Conseil de Surveillance de la société holding familiale Téthys depuis janvier 2011 et membre du Conseil de Surveillance de la filiale d'investissement Téthys Invest.

Administrateur de L'Oréal depuis 2012, Jean-Victor Meyers est Vice-Président du Conseil d'Administration depuis avril 2025.

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises	
• Téthys SAS	Membre du Conseil de Surveillance
• Téthys Invest SAS	Membre du Conseil de Surveillance
• Orsay Holding SAS	Président

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés		Échéance du mandat
Société française		
• Exemplaire SAS	Président	2022

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

- Connaissance de l'industrie cosmétique et de L'Oréal
- Connaissance du consommateur
- Compétence financière
- B to B/B to C
- ESG dont Environnement et Gouvernance



Âge : **71 ans**

Nationalités : **belge et suisse**

Échéance du mandat : **2029**

—

Membre des Comités :

Stratégie et Développement Durable

Nominations et Gouvernance

Ressources Humaines et Rémunérations

—

Adresse professionnelle : **Nestlé – Avenue Nestlé, 55 – CH 1800 Vevey – Suisse**

—

Détient 3 000 actions L'Oréal

Paul Bulcke

VICE-PRÉSIDENT

Après avoir poursuivi une carrière internationale au plus haut niveau au sein du groupe Nestlé avec notamment différentes responsabilités en Europe et en Amérique Latine, Paul Bulcke est nommé Directeur Général de Nestlé S.A. en 2004 en charge de la zone Amériques, avant de devenir Administrateur délégué de Nestlé S.A. de 2008 à 2016. Paul Bulcke a été Président du Conseil d'Administration de Nestlé de 2017 au 1er octobre 2025.

Administrateur de L'Oréal de 2012 à juin 2014 et depuis 2017, Paul Bulcke est Vice-Président du Conseil d'Administration depuis avril 2017.

Autres mandats et fonctions en cours

Autres	
• 2030 Water Resources Group (WRG) (Suisse)	Co-Président
• Conseil international de JP Morgan (États-Unis)	Membre

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés

		Échéance du mandat
Sociétés étrangères		
• Nestlé S.A. (Suisse)	Président du Conseil d'Administration	2025
• Fondation Avenir Suisse (Suisse)	Membre du Conseil	2025
• Forum Economique Mondial (WEF) (États-Unis)	*Membre du Community of Chairpersons*	2025
• Roche Holding Ltd (Suisse)	Membre du Conseil d'Administration	2022
Autre		
• European Round Table for Industry (ERT) (Belgique)	Membre	2021

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

- Expérience de Direction Générale
- Profil international
- Connaissance du consommateur
- Compétence financière
- B to B/B to C
- Industrie
- RH/Relations sociales
- ESG dont Gouvernance et Développement d'une stratégie ESG d'un groupe international



Âge : **64 ans**

Nationalité : **française**

Échéance du mandat : **2027**

—

Présidente du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations

Membre du Comité des Nominations et de la Gouvernance

—

Adresse professionnelle : **Sodexo – 255, quai de la Bataille-de-Stalingrad – 92130 Issy-Les-Moulineaux**

—

Détient 1 043 actions L'Oréal

Sophie Bellon

Sophie Bellon est Présidente du Conseil d'Administration de Sodexo. Après une carrière aux États-Unis dans la finance, Sophie Bellon rejoint Sodexo en 1994 où elle occupe différentes responsabilités, notamment la Direction du pôle Entreprises France et la Direction de la Stratégie Recherche Développement Innovation. Elle est nommée Présidente du Conseil d'Administration en 2016 puis Directrice Générale de Sodexo par intérim dès octobre 2021, avant d'être nommée Présidente-Directrice Générale de février 2022 à novembre 2025.

Sophie Bellon est administrateur de L'Oréal depuis 2015.

Principale fonction exercée en dehors de L'Oréal

• Sodexo *	Présidente du Conseil d'Administration

Autres mandats et fonctions en cours

Société française	
• Bellon S.A. [S]	Membre du Directoire
Société étrangère	
• Pluxee N. V. * [S] (Pays-Bas)	Administratrice
Autres	
• Association Française des Entreprises Privées (AFEP)	Membre du Conseil d'Administration
• Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA)	Membre du Conseil d'Administration
• Comité France Chine (CPC)	Membre du Conseil d'Administration

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés

		Échéance du mandat
Société française		
• Sodexo	Présidente-Directrice Générale	2025
Autres		
• PB Holding SAS	Présidente	2023
• United Way Alliance (UWA)	Membre du Conseil d'Administration	2021

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

- Expérience de Direction Générale
- Profil international
- Connaissance du consommateur
- Compétence financière
- B to B/B to C
- RH/Relations sociales
- ESG dont Gouvernance et Développement d'une stratégie ESG d'un groupe international

* *Société cotée.*

[S] *Société du groupe Sodexo.*

Il est précisé que la société Pluxee est issue d'une scission opérée par Sodexo, et qu'une part importante de son capital est détenue par la société Bellon SA.



Âge : **55 ans**

Nationalité : **française**

Échéance du mandat : **2026**

—

Président du Comité des Nominations et de la Gouvernance

Membre du Comité Stratégie et Développement Durable

—

Adresse professionnelle : **Thales – 4, rue de la Verrerie - 92190 Meudon**

—

Détient 1 000 actions L'Oréal

Patrice Caine

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 2018.

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
Autres	
• Association Nationale de la Recherche et de la Technologie (ANRT)	Président
• France Industrie (issue de la fusion entre le Cercle de l'Industrie et le Groupe des Fédérations Industrielles)	Vice-Président
• Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales (GIFAS)	Vice-Président
• Conseil National de l'Industrie (CNI)	Membre du Comité Exécutif

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés

- Néant

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

- Expérience de Direction Générale
- Profil international
- Compétence financière
- Digital/Nouvelles technologies
- Industrie
- Recherche & Innovation
- RH/Relations sociales
- ESG dont Gouvernance et Développement d'une stratégie ESG d'un groupe international

* *Société cotée.*



Âge : **58 ans**

Nationalité : **française**

Échéance du mandat : **2027**

—

Membre des Comités :

Audit

Ressources Humaines et Rémunérations

—

Adresse professionnelle : **L'Oréal – 41, rue Martre – 92110 Clichy**

—

Détient 500 actions L'Oréal

Fabienne Dulac

Après une carrière de 26 ans chez Orange où elle a assuré la Direction Générale d'Orange France de 2015 à 2023 puis les fonctions de Directrice de la Transformation du groupe et Présidente d'Orange Business, Fabienne Dulac a été Directrice Générale Adjointe et membre du Comité Exécutif d'emeis entre 2023 et 2025.

Fabienne Dulac est administrateur de L'Oréal depuis 2019.

Elle est également membre du Conseil d'Administration de La Française des Jeux.

Autres mandats et fonctions en cours

Société française	
• Française des Jeux *	Administrateur
• Le Monde	Membre du Conseil de Surveillance

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés		Échéance du mandat
Sociétés françaises		
• emeis	Directrice Générale Adjointe	2025
• Orange	Directrice de la Transformation du groupe Orange - Présidente d'Orange Business	2023
• Orange France	Directrice Générale	2023
• Orange	Directrice Générale Adjointe	2023
Autres		
• Willa	Membre du Conseil d'Administration	2023

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

- Expérience de Direction Générale
- Connaissance du consommateur
- Compétence financière
- Digital/Nouvelles technologies
- B to B/B to C
- Recherche & Innovation
- RH/Relations sociales
- ESG dont Gouvernance

* *Société cotée.*



Âge : **61 ans**

Nationalité : **française**

Échéance du mandat : **2028**

—

Membre du Comité d'Audit

—

Adresse professionnelle : **Nestlé – Avenue Nestlé, 55 – CH 1800 Vevey – Suisse**

—

Détient 1 830 actions L'Oréal

Béatrice Guillaume-Grabisch

Directrice HR/IT & Integrated Business Services en charge des projets spéciaux du groupe Nestlé jusqu'à fin octobre 2025, Béatrice Guillaume-Grabisch a rejoint le groupe Nestlé en 2013 après une carrière dans différents groupes de biens de consommation (Colgate-Palmolive, Beiersdorf, Johnson & Johnson, L'Oréal, The Coca-Cola Company). Elle était auparavant Directrice Générale de Nestlé Allemagne jusqu'en décembre 2018, puis Directrice Générale Ressources Humaines et Business Services du groupe Nestlé jusqu'en décembre 2024.

Béatrice Guillaume-Grabisch est administrateur de L'Oréal depuis 2016.

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés

		Échéance du mandat
Sociétés étrangères		
• GS1 (Belgique)	Administrateur	2025
• Nestlé S.A. (Suisse)	Directrice HR/IT & Integrated Business Services en charge des projets spéciaux	2025
• Nestlé S.A. (Suisse)	Directrice Générale Ressources Humaines et Business Services	2024

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

- Connaissance de l'industrie cosmétique et de L'Oréal
- Expérience de Direction Générale
- Profil international
- Connaissance du consommateur
- Compétence financière
- Industrie
- RH/Relations sociales



Âge : **71 ans**

Nationalité : **française**

Échéance du mandat : **2026**

—

Membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations

—

Adresse professionnelle : **L'Oréal – 41, rue Martre – 92117 Clichy Cedex**

Thierry Hamel

Entré dans le Groupe L'Oréal en 1979, Thierry Hamel a effectué une grande partie de sa carrière dans la Division Produits Professionnels où il exerce les fonctions de Chef de Projet Excellence Commerciale, intégration et formation pour les métiers du commerce de la Division Produits Professionnels en France.

Thierry Hamel a été désigné administrateur représentant les salariés en avril 2022 par la CFE-CGC pour une période de quatre ans.

Autres mandats et fonctions en cours

- Néant

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés

- Néant

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

- Connaissance de l'industrie cosmétique et de L'Oréal
- Connaissance du consommateur
- RH/Relations sociales



Âge : **43 ans**

Nationalité : **française**

Échéance du mandat : **2029**

Adresse professionnelle : **Adresse professionnelle : L'Oréal – 41, rue Martre – 92110 Clichy**

—

Détient 125 actions L'Oréal

Aurélie Jean

Docteure en sciences et diplômée de Sorbonne Université, de l'ENS Paris Saclay, des Mines ParisTech et formée entre autres au *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), Aurélie Jean a effectué une grande partie de sa carrière dans les sciences numériques appliquées (Michelin, MIT, ParaSim – simulateur basé sur la réalité virtuelle, Bloomberg). En 2016, elle fonde In Silico Veritas, une société spécialisée dans le conseil et développement en données et en algorithmique, dont elle est *Chief Executive Officer* (CEO) et Présidente. Aurélie Jean est également co-fondatrice d'INFRA, une start-up qui œuvre pour la médecine préventive des femmes grâce à l'intelligence artificielle, dont elle est Présidente et *Chief Artificial Intelligence Officer*.

Aurélie Jean est administrateur de L'Oréal depuis 2025.

Principales fonctions exercées en dehors de L'Oréal

• In Silico Veritas	CEO et Présidente
• INFRA	Chief Artificial Intelligence Officer et Présidente

Autres mandats et fonctions en cours

Société française	
• Arte France	Membre du Conseil de Surveillance
Autres	
• *International Advisory Council* de Edmond de Rothschild	Membre
• Fondation ENGIE	Membre du Conseil d'Administration
• Fondation INRIA	Membre du Conseil d'Administration
• La Maison des Femmes	Membre du Comité de levée de fonds
• Institut Terram	Membre du Comité Scientifique
• La French Tech Los Angeles	Membre du Conseil d'Administration
• Centre des Arts de la Parole	Membre du Conseil d'Administration
• Les Déterminés (association)	Membre du Conseil d'Administration
• Code for Fun (USA)	*Advisor*

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés

		Échéance du mandat
Société française		
• Navya	Membre du Conseil de Surveillance	2023

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

- Profil international
- Digital/Nouvelles technologies
- Recherche & Innovation
- ESG dont Engagement Sociétal



Âge : **56 ans**

Nationalités : **française et marocaine**

Échéance du mandat : **2028**

—

Membre du Comité Stratégie et Développement Durable

—

Adresse professionnelle : **Syensqo – 98, rue de la Fusée – 1120 Bruxelles – Belgique**

—

Détient 250 actions L'Oréal

Ilham Kadri

Dr Ilham Kadri est présidente du Comité Exécutif du World Business Council for Sustainable Development (organisation à but non lucratif). Dirigeante industrielle et scientifique, elle a été Directrice Générale du groupe Solvay et présidente de son Comité Exécutif de 2019 à 2023. Elle y a piloté une transformation majeure ayant abouti à la scission du groupe et à la création de Syensqo, groupe international de chimie de spécialité centré sur l'innovation et le développement durable. De décembre 2023 à fin décembre 2025, elle assure la Direction Générale de Syensqo. Dr Ilham Kadri était précédemment CEO et Présidente de la société américaine Diversey, après avoir occupé des fonctions de direction dans la recherche & développement, la vente, le marketing, la stratégie, le management et la transformation digitale chez Shell, UCB, Dow, Sealed Air.

Ilham Kadri est administrateur de L'Oréal depuis 2020.

Elle est également administratrice d'A.O. Smith Corporation.

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés étrangères	
• A.O. Smith Corporation * (États-Unis)	Membre du Conseil d'Administration
Autres	
• World Business Council for Sustainable Development (Suisse)	Présidente du Comité Exécutif
• Hôpital Universitaire de Bruxelles (Belgique)	Administrateur
• European Round Table (ERT) (Belgique)	Vice-Présidente

Mandats et fonctions exercé au cours des cinq dernières années et expirés

		Échéance du mandat
Sociétés étrangères		
• Syensqo (Belgique)*	Directrice Générale Membre du Conseil d'Administration	2025
• Solvay (Belgique)	Directrice Générale Membre du Conseil d'Administration	2023

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

- Expérience de Direction Générale
- Profil international
- Compétence financière
- Industrie
- Recherche & Innovation
- RH/Relations sociales
- ESG dont Gouvernance et Développement d'une stratégie ESG d'un groupe international

* *Société cotée.*



Âge : **37 ans**

Nationalité : **française**

Échéance du mandat : **2028**

—

Membre des Comités :

Nominations et Gouvernance

Ressources Humaines et Rémunérations

—

Adresse professionnelle : **Téthys – 27-29, rue des Poissonniers – 92200 Neuilly-sur-Seine**

—

Détient 1 500 actions L'Oréal

Nicolas Meyers

Nicolas Meyers, fils de Madame Françoise Bettencourt Meyers et de Monsieur Jean-Pierre Meyers, est membre du Conseil de Surveillance de la société holding familiale Téthys depuis 2011, membre du Conseil de Surveillance de la filiale d'investissement Téthys Invest depuis 2016, et administrateur de la Fondation Bettencourt Schueller depuis 2012.

Nicolas Meyers est administrateur de L'Oréal depuis 2020.

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises	
• Téthys SAS	Membre du Conseil de Surveillance
• Téthys Invest SAS	Membre du Conseil de Surveillance
• Lille Capital SAS	Président
Autre	
• Fondation Bettencourt Schueller	Membre du Conseil d'Administration

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés

- Néant

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

- Connaissance de l'industrie cosmétique et de L'Oréal
- Connaissance du consommateur
- Compétence financière
- Digital/Nouvelles technologies
- ESG dont Gouvernance et Engagement sociétal



Âge : **53 ans**

Nationalité : **française**

Échéance du mandat : **2029**

—

Membre des Comités :

Audit

Ressources Humaines et Rémunérations

—

Adresse professionnelle : **Pernod Ricard – 5, cours Paul-Ricard - 75008 Paris**

—

Détient 500 actions L'Oréal

Alexandre Ricard

Président-Directeur Général de Pernod Ricard depuis février 2015, Alexandre Ricard rejoint Pernod Ricard en 2003 après sept ans en conseil en stratégie chez Accenture et en fusions et acquisitions chez Morgan Stanley. En 2004, il est nommé Directeur Administratif et Financier d'Irish Distillers, puis en 2006, Directeur Général de Pernod Ricard Asia Duty Free. Il est nommé Président-Directeur Général d'Irish Distillers en 2008, et intègre le Comité Exécutif de Pernod Ricard. En 2011, il rejoint la Direction Générale de Pernod Ricard en tant que Directeur Général Adjoint en charge du Réseau de Distribution avant d'être nommé Directeur Général Délégué en 2012.

Alexandre Ricard est administrateur de L'Oréal depuis 2021.

Principale fonction exercée en dehors de L'Oréal

• Pernod Ricard *	Président-Directeur Général

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises	
• Martell & Co SA PR	Administrateur
• Société Paul Ricard	Administrateur
• Le Delos Invest I	Administrateur
• Le Delos Invest II	Administrateur
Sociétés étrangères	
• Suntory Allied Limited (Japon) PR	Président
• Geo G. Sandeman Sons & Co. Ltd (Royaume-Uni) PR	Administrateur
• Havana Club International SA (Cuba) PR	Membre du Conseil d'Administration *(Junta de Directores)*
• Bendor SA (Luxembourg)	Administrateur

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés

		Échéance du mandat
Société française		
• Pernod Ricard Europe, Middle East and Africa	Membre du Comité de Surveillance	2023

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

- Expérience de Direction Générale
- Profil international
- Connaissance du consommateur
- Compétence financière
- B to B/B to C
- Industrie
- RH/Relations sociales
- ESG dont Gouvernance et Développement d'une stratégie ESG d'un groupe international

* *Société cotée.*
PR *Société du Groupe Pernod Ricard.*



Âge : **59 ans**

Nationalité : **française**

Échéance du mandat : **2028**

—

Président du Comité d'Audit

Membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations

—

Adresse professionnelle : **Türkenstrasse 9 - 1090 Vienne, Autriche**

—

Détient 400 actions L'Oréal

Jacques Ripoll

Directeur Général de Kommunalkredit Austria AG depuis septembre 2025. Jacques Ripoll a effectué une grande partie de sa carrière dans la banque et la finance. À la Société Générale de 1991 à 2013, il rejoint ensuite Banco Santander en qualité de Directeur Général en charge de la banque d'investissement. En 2018, il est nommé Directeur Général Adjoint de Crédit Agricole en charge du pôle « grandes clientèles ». De 2022 à 2025, il devient Membre du Conseil de Surveillance du groupe Eren qui met l'innovation technologique au service de l'économie des ressources naturelles en accompagnant des entrepreneurs qui développent des solutions technologiques innovantes au service de la transition énergétique.

Jacques Ripoll est administrateur L'Oréal depuis 2024.

Il est également administrateur du groupe CMA CGM.

Principale fonction exercée en dehors de L'Oréal

• Kommunalkredit Austria AG	Directeur Général

Autre mandat et fonction en cours

Sociétés françaises	
• Accenta	Administrateur
• CMA CGM	Administrateur
Autre	
• The Alice Ripoll Foundation	Président

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés

		Échéance du mandat
Sociétés françaises		
• Accenta	Directeur Général	2025
• Accenta Holding	Président du Conseil d'Administration	2025
• Aiden	Président	2025
• Crédit Agricole SA	Directeur Général Adjoint	2022
• Crédit Agricole CIB	Directeur Général	2022
• CACEIS	Président du Conseil d'Administration	2022
• IDIA	Président du Conseil d'Administration	2022
Société étrangère		
• Eren Groupe SA (Luxembourg)	Membre du Conseil de Surveillance	2025

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

- Expérience de Direction Générale
- Profil International
- Compétence financière
- Recherche & Innovation
- RH/Relations sociales
- ESG dont Environnement et Gouvernance



Âge : **65 ans**

Nationalité : **française**

Échéance du mandat : **2029**

—

Membre des Comités :

Audit

Nominations et Gouvernance

—

Adresse professionnelle : **L'Oréal – 41, rue Martre – 92110 Clichy**

—

Détient 250 actions L'Oréal

Isabelle Seillier

Présidente du Conseil de Surveillance de la FRM (Fondation pour la Recherche Médicale) depuis octobre 2025, après en avoir assuré la Vice-Présidence à partir de mai 2024, Isabelle Seillier a effectué une grande partie de sa carrière en banque d'affaires. Après une première expérience de six ans chez Société Générale, elle rejoint la banque J.P. Morgan de 1993 à 2024. Présidente de J.P. Morgan pour la France et l'Afrique du Nord en 2008 puis Vice-Présidente de la banque d'investissement pour la région Europe, Moyen-Orient et Afrique en 2016, Isabelle Seillier occupe, de 2019 à janvier 2024, le poste de Présidente de la banque d'investissement de J.P. Morgan.

Isabelle Seillier est administrateur de L'Oréal depuis 2025.

Principales fonctions exercées en dehors de L'Oréal

• Fondation pour la Recherche Médicale	Présidente du Conseil de Surveillance

Autres mandats et fonctions en cours

Société française	
• Reforma	Présidente
Sociétés étrangères	
• Banijay (Pays-Bas) *	Vice-Présidente
• Warburg Pincus (États-Unis)	*Senior Advisor*
Autre	
• French-American Foundation	Membre du Conseil d'Administration et du Comité Exécutif

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés

		Échéance du mandat
Société française		
• Danone	Administrateur	2021
Société étrangère		
• J.P. Morgan Investment Banking (États-Unis)	Présidente	2024
Autre		
• Fondation pour la Recherche Médicale	Vice-Présidente	2025

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

- Expérience de Direction Générale
- Profil International
- Expertise financière
- RH/Relations sociales
- ESG dont Gouvernance et Engagement Sociétal

* *Société cotée.*

Société française

Échéance du mandat : **2029**

—

Membre des Comités :

Audit

Stratégie et Développement Durable

Téthys

Téthys est la société holding de la famille Bettencourt Meyers, principal actionnaire de L'Oréal. Téthys est dirigée par Mme Françoise Bettencourt Meyers, Présidente, et par M. Jean-Pierre Meyers, Directeur Général.

Téthys est administrateur de L'Oréal depuis 2025.

Adresse professionnelle : **Téthys SAS – 27-29, rue des Poissonniers – 92200 Neuilly-sur-Seine**

Détient 152 514 292 actions L'Oréal

Autres mandats et fonctions en cours

- Néant

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés

- Néant

Information relative à M. Alexandre Benais, que Téthys a désigné comme représentant visé à l'article L. 225-20 du Code de commerce au Conseil d'Administration

Âge : ***50 ans***

Nationalité : ***française***

Adresse professionnelle : ***Téthys SAS – 27-29, rue des Poissonniers – 92200 Neuilly-sur-Seine***

—

M. Alexandre Benais ne détient aucune action L'Oréal.

Administrateur représenté par M. Alexandre Benais

M. Alexandre Benais est Directeur Général Adjoint de Téthys, qu'il a rejoint en 2016, après avoir été notamment associé-gérant de Lazard à partir de 2011.

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises	
• Téthys Invest [T]	Directeur Général
• Financière Senior Gallus (groupe Ceva) [TI]	Administrateur
• Galileo Global Education Strategy (groupe Galileo) [TI]	Administrateur
• Sphinx (groupe Sebia) [TI]	Membre du Comité de surveillance

Société étrangère

- Néant

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés

		Échéance du mandat
Sociétés françaises		
• Financière Senior Cinqus [TI]	Administrateur	2025
• T-Inv 1 [T]	Président	2024
• T-Inv 2 [T]	Président	2024
• Elsan Santé Holding [TI]	Membre du Conseil de surveillance	2024
• Financière Rivage [TI]	Membre du Conseil de surveillance	2024
• Sphinx Reserve Co [TI]	Membre du Comité de surveillance	2024
• SAM Topco [TI]	Membre du Comité de surveillance	2024
• Horace Holding [TI]	Membre du Conseil de surveillance	2022
Sociétés étrangères		
• Tethys Invest Corp [T] (États-Unis)	Président et administrateur	2024
• Tethys Invest Corp II [T] (États-Unis)	Président et administrateur	2024
• Cambridge Associates [TI] (États-Unis)	Censeur	2024

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

- Connaissance de l'industrie cosmétique et de L'Oréal
- Expérience de Direction Générale
- Profil international
- Compétence financière
- ESG dont Gouvernance

[T] : *Filiale de Téthys.*
[TI] : *Participation de Téthys Invest.*



Âge : **61 ans**

Nationalité : **belge**

Échéance du mandat : **2026**

—

Membre du Comité d'Audit

—

Adresse professionnelle : **L'Oréal - 41, rue Martre - 92117 Clichy Cedex**

Benny de Vlieger

Après une première expérience dans le groupe Delhaize, Benny de Vlieger a rejoint L'Oréal Belgique en 1989. Il exerce les fonctions de Représentant pour la Division des Produits Grand Public en Belgique.

Benny de Vlieger a été désigné administrateur représentant les salariés en avril 2022 par l'Instance Européenne de Dialogue Social de L'Oréal (Comité d'Entreprise Européen) pour une période de quatre ans.

Autres mandats et fonctions en cours

- Néant

Mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années et expirés

- Néant

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

- Connaissance de l'industrie cosmétique et de L'Oréal
- Connaissance du consommateur
- RH/Relations sociales
- Compétence financière

2.2.3 Évolution des mandats et fonctions des mandataires sociaux

Évolutions en 2025

1. Non-renouvellement de mandats arrivant à l'échéance

- **Non-renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Françoise Bettencourt Meyers**

  Le mandat de Mme Françoise Bettencourt Meyers, Administrateur de L'Oréal depuis 1997, Vice-Présidente du Conseil d'Administration depuis 2020, et membre des Comités Stratégie et Développement Durable, Nominations et de la Gouvernance, Ressources Humaines et des Rémunérations, est arrivé à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025.

  Mme Françoise Bettencourt Meyers a informé le Conseil d'Administration qu'elle ne solliciterait pas le renouvellement de son mandat d'Administrateur. Après 28 années au sein du Conseil, elle a émis le souhait d'assurer la continuité de l'attachement de la famille Bettencourt Meyers à L'Oréal en proposant que la société holding familiale Téthys rejoigne le Conseil d'Administration aux côtés de ses deux fils, MM. Jean-Victor et Nicolas Meyers.

  M. Jean-Paul Agon, au nom du Conseil d'Administration, a remercié chaleureusement Mme Françoise Bettencourt Meyers pour son immense contribution au succès de L'Oréal pendant près de trois décennies, son engagement indéfectible et son soutien constant au Groupe. Gardienne de ses valeurs fondatrices, elle a joué un rôle essentiel dans les transformations stratégiques du Groupe par son accompagnement toujours avisé. Le Conseil a salué le lien pérenne et solide qui unit la famille Bettencourt Meyers à L'Oréal, atout inestimable pour le Groupe, à la fois par la présence de MM. Jean-Victor et Nicolas Meyers, ainsi que celle de la société Téthys.

  Pour remplacer Mme Françoise Bettencourt Meyers à la Vice-Présidence du Conseil d'Administration, la famille Bettencourt Meyers a proposé la nomination de M. Jean-Victor Meyers à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025, ce que le Conseil d'Administration a approuvé à l'unanimité.

- **Non-renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Virginie Morgon**

  Le mandat de Mme Virginie Morgon, administrateur de L'Oréal depuis 2013, et Présidente du Comité d'Audit depuis 2016, est arrivé à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025. Après 12 années au Conseil, son mandat n'a pas été soumis au renouvellement. Le Conseil a tenu à saluer l'apport de Mme Virginie Morgon aux travaux du Conseil et du Comité d'Audit, en particulier son expertise financière. Mme Virginie Morgon a fait bénéficier le Conseil de son grand intérêt pour l'innovation et de l'attention constante qu'elle porte aux nouvelles tendances de consommation. Le Conseil l'a remerciée pour son engagement et sa contribution active au développement d'un modèle d'affaires durable, fondé à la fois sur l'excellence économique et l'excellence environnementale et sociétale.

2. Nomination de trois nouveaux administrateurs : la société Téthys, Mme Isabelle Seillier et Mme Aurélie Jean

- **Nomination de la société Téthys**

  L'Assemblée Générale du 29 avril 2025 a nommé la société Téthys administrateur pour une durée de quatre ans.

  Téthys, société holding de la famille Bettencourt Meyers et premier actionnaire de L'Oréal, est présidée par Mme Françoise Bettencourt Meyers. Téthys est représentée au Conseil d'Administration par M. Alexandre Benais, Directeur Général Adjoint de la société Téthys. M. Alexandre Benais apporte au Conseil d'Administration son expertise financière reconnue et sa vision stratégique à long terme.

- **Nomination de Mme Isabelle Seillier**

  L'Assemblée Générale du 29 avril 2025 a nommé Mme Isabelle Seillier administrateur pour une durée de quatre ans.

  Mme Isabelle Seillier est Présidente du Conseil de Surveillance de la FRM (Fondation pour la Recherche Médicale) depuis octobre 2025, après en avoir assuré la Vice-Présidence à partir de mai 2024, après une carrière aux plus hautes responsabilités en banque d'affaires et d'investissement (J.P. Morgan).

  Mme Isabelle Seillier apporte au Conseil d'Administration son expertise financière notoire, une vision stratégique au service d'une croissance durable et son profil résolument international par ses connaissances approfondies de l'environnement économique et du milieu des affaires de plusieurs zones géographiques. Elle fait bénéficier le Conseil de sa capacité à saisir les nouvelles tendances de société, de son expérience de la gouvernance et de son engagement en matière sociétale.

- **Nomination de Mme Aurélie Jean**

  L'Assemblée Générale du 29 avril 2025 a nommé Mme Aurélie Jean administrateur pour une durée de quatre ans.

  Mme Aurélie Jean est Docteure en sciences et diplômée de Sorbonne Université, de l'ENS Paris Saclay, des Mines ParisTech et formée entre autres au *Massachusetts Institute of Technology* (MIT).

  Elle exerce son activité en France et aux États-Unis, est très active dans le domaine scientifique et de la recherche appliquée.

  Mme Aurélie Jean apporte au Conseil d'Administration son expertise reconnue en matière de digital et nouvelles technologies, en particulier l'intelligence artificielle, ainsi qu'en matière de recherche et innovation. Elle apporte également son esprit entrepreneurial, son expérience du marché nord-américain et son engagement en matière de diversité et inclusion.

3. Renouvellement de trois mandats d'administrateurs : M. Nicolas Hieronimus, M. Paul Bulcke et M. Alexandre Ricard

- **Renouvellement de M. Nicolas Hieronimus**

  L'Assemblée Générale du 29 avril 2025 a renouvelé le mandat d'administrateur de M. Nicolas Hieronimus pour une durée de quatre ans.

  Le Conseil d'Administration peut compter sur son expertise du marché des cosmétiques, sa connaissance intime de L'Oréal ainsi que sa vision du futur de la Beauté afin de mettre en œuvre les orientations stratégiques des années à venir, saisir toutes les opportunités d'un monde en pleine transformation, adapter le Groupe et le réinventer dans le respect de ses valeurs, de ses engagements et de sa raison d'être « Créer la beauté qui fait avancer le monde ». Il apporte également au Conseil notamment son expérience en matière de gouvernance et de développement d'une stratégie ESG ainsi que sa connaissance du digital et des nouvelles technologies. Le Conseil considère comme essentielle la participation du Directeur Général aux débats du Conseil d'Administration.

- **Renouvellement de M. Paul Bulcke**

  L'Assemblée Générale du 29 avril 2025 a renouvelé le mandat d'administrateur de M. Paul Bulcke pour une durée de quatre ans.

  Le Conseil d'Administration peut compter sur sa vision stratégique, son approche multiculturelle, sa connaissance approfondie des consommateurs sur tous les continents, son goût pour l'innovation, qui sont des atouts précieux pour développer la stratégie de L'Oréal. Il apporte également au Conseil son expertise industrielle, sa connaissance des nouvelles technologies et sa maîtrise des sujets en matière de stratégie ESG d'un grand groupe international.

- **Renouvellement de M. Alexandre Ricard**

  L'Assemblée Générale du 29 avril 2025 a renouvelé le mandat d'administrateur de M. Alexandre Ricard pour une durée de quatre ans.

  Le Conseil d'Administration peut compter sur son expérience de dirigeant d'une grande entreprise internationale, sa vision stratégique et son esprit entrepreneurial. Il apporte également, notamment, sa connaissance du consommateur, sa maitrise des questions financières, de gouvernance et de stratégie ESG d'un grand groupe international, ainsi que son expertise digitale en particulier sur les marchés asiatique et américain.

Évolutions en 2026

1. Départs à l'issue de l'Assemblée Générale du 24 avril 2026

Le Conseil d'Administration a pris acte du souhait de **M. Paul Bulcke** de mettre fin à son mandat d'Administrateur à l'issue de l'Assemblée Générale du 24 avril 2026. M. Paul Bulcke était administrateur de 2012 à 2014 et depuis 2017. Il est Vice-Président du Conseil d'Administration et membre du Comité Stratégie et Développement Durable, du Comité des Nominations et de la Gouvernance et du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Le Conseil d'Administration a rendu hommage à M. Paul Bulcke pour son engagement total ainsi que sa contribution exceptionnelle aux travaux du Conseil et des Comités de L'Oréal durant plus d'une décennie.

M. Paul Bulcke a enrichi le Conseil d'Administration de sa vision stratégique, de son approche multiculturelle éclairée, de sa compréhension profonde des dynamiques de consommation sur tous les continents et de son intérêt constant pour l'innovation. Ses multiples apports ont été particulièrement précieux pour adresser les grands défis des dernières années.

Le Conseil d'Administration a pris acte du souhait de **Mme Béatrice Guillaume-Grabisch** de mettre fin à son mandat d'Administrateur à l'issue de l'Assemblée Générale du 24 avril 2026. Elle est membre du Comité d'Audit depuis 2016.

Le Conseil d'Administration a tenu à saluer l'engagement et la contribution active de Mme Béatrice Guillaume-Grabisch aux travaux du Conseil et du Comité d'Audit pendant ses 10 années de mandat. En particulier, Mme Béatrice Guillaume-Grabisch a fait bénéficier le Conseil de son expérience de direction générale dans le secteur des biens de consommation, de son expertise marketing et de sa connaissance des marchés internationaux. Ses compétences reconnues en pilotage de transformation IT ainsi qu'en gestion des ressources humaines ont également constitué des atouts majeurs.

2. Nomination de 3 nouveaux administrateurs [1] : M. Pablo Isla, Mme Anna Lenz et Mme Christel Bories

- **Nomination de M. Pablo Isla**

Faisant suite à la proposition de Nestlé et 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 M. Pablo Isla pour une durée de quatre ans.

M. Pablo Isla, 62 ans, de nationalité espagnole, est Président du Conseil d'Administration de Nestlé SA depuis octobre 2025, Conseil dont il est membre depuis 2018, Vice-Président et Administrateur référent depuis 2024. Il est également membre du Conseil de Surveillance de Bertelsmann SE & Co. KGaA et Président de Fonte Film S.L.

Après une première expérience d'avocat de l'État espagnol au ministère des Transports, du Tourisme et des Communications, M. Pablo Isla devient directeur juridique du groupe Banco Popular Español en 1992. En 1996, M. Pablo Isla est nommé Directeur Général du Patrimoine de l'État au ministère du Trésor, auprès du gouvernement d'Espagne. En 1998, il réintègre Banco Popular Español en tant que Secrétaire général. Il rejoint le groupe Altadis en 2000 en tant que co-Président exécutif. En 2005, il est nommé Directeur Général et Vice-Président d'Inditex S.A (groupe international de prêt-à-porter détenant plusieurs marques dont Zara) puis Président-Directeur Général de l'entreprise de 2011 à 2022.

M. Pablo Isla apportera au Conseil sa capacité reconnue à développer et mettre en œuvre une vision stratégique conjuguant transformation et croissance au niveau international. Il fera également bénéficier le Conseil de son expertise en e-commerce, de sa solide compréhension des enjeux réglementaires et de la gestion des risques, ainsi que sa connaissance approfondie de la gouvernance d'entreprise.

Sous réserve de sa nomination en qualité d'administrateur, le Conseil d'Administration a décidé de nommer, à l'issue de l'Assemblée Générale du 24 avril 2026, M. Pablo Isla en qualité de Vice-Président du Conseil d'Administration aux côtés de M. Jean-Victor Meyers, également Vice-Président du Conseil.

(1) Sous réserve de l'approbation de ces nominations par l'Assemblée Générale du 24 avril 2026.

- **Nomination de Mme Anna Lenz**

Faisant suite à la proposition de Nestlé et 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 Anna Lenz pour une durée de quatre ans.

Mme Anna Lenz, 46 ans, de nationalités suisse et allemande, est membre du Comité exécutif de Nestlé SA en tant que Directrice Générale Ressources Humaines du groupe depuis janvier 2025.

Mme Anna Lenz a rejoint Nestlé en 2004, au sein de la Division Audit en Suisse. Après avoir occupé diverses fonctions en finance au Royaume-Uni, en Italie et en Suisse, Mme Anna Lenz devient Directrice de Nestlé Nespresso au Portugal en 2017, puis Directrice Générale de Nestlé Nespresso pour l'Europe en 2020. En 2022, Mme Anna Lenz est nommée Directrice Générale de Nestlé Portugal.

Mme Anna Lenz apportera au Conseil une compréhension holistique d'un groupe international. Son expertise en gestion des ressources humaines, ainsi que son expérience avérée en pilotage de la performance financière et en direction d'opérations dans des environnements complexes représenteront des atouts majeurs.

- **Nomination de Mme Christel Bories**

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 Christel Bories pour une durée de quatre ans.

Mme Christel Bories, 61 ans, de nationalité française, est Présidente du Conseil d'Administration d'Eramet, société dont elle assure temporairement la Direction Générale depuis février 2026. Elle est également administratrice de Forvia.

Après une première expérience de consultante en stratégie (Booz-Allen & Hamilton et Corporate Value Associates), Mme Christel Bories a rejoint Umicore en tant que Directrice stratégie et contrôle de 1993 à 1995. Elle a occupé ensuite différents postes à responsabilité au sein du groupe Pechiney. À la suite de l'intégration de Pechiney au groupe Alcan en 2003, Mme Christel Bories a été nommée Présidente et Directrice Générale d'Alcan Packaging, Présidente et Directrice Générale d'Alcan Engineered Products et enfin Directrice Générale de Constellium (ex-Alcan) qu'elle a quitté en 2012. Christel Bories a été nommée Directrice Générale Déléguée d'Ipsen de 2013 à 2016. Elle a rejoint Eramet en 2017, en a été Présidente-Directrice Générale de mai 2017 à mai 2025, puis en devient Présidente à compter de cette date.

Mme Christel Bories apportera au Conseil son expérience de dirigeante de sociétés internationales, dans des secteurs variés tels que l'industrie, le packaging ou la santé. Elle fera bénéficier le Conseil de sa capacité reconnue à piloter des transformations profondes tout en ancrant ses actions dans une vision durable et responsable. Sa connaissance approfondie des matières premières, des chaînes de valeur industrielles, et son expérience significative des enjeux sur tous les continents, notamment en Afrique, enrichiront particulièrement les travaux du Conseil.

3. Renouvellement de deux mandats d'administrateurs [1] : M. Jean-Paul Agon et M. Patrice Caine

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

Le mandat d'administrateur de M. Jean-Paul Agon arrivant à échéance en 2026, son renouvellement pour une durée de quatre ans est soumis à l'Assemblée Générale.

M. Jean-Paul Agon est administrateur de L'Oréal depuis 2006. Il est nommé Directeur Général de L'Oréal en 2006, puis Président-Directeur Général de 2011 à mai 2021. Il est depuis Président du Conseil d'Administration de L'Oréal et Président du Comité Stratégie et Développement Durable. Il est également Président de la Fondation d'Entreprise L'Oréal.

M. Jean-Paul Agon est engagé dans la réussite et le rayonnement de l'entreprise depuis 48 ans. Sa connaissance approfondie du Groupe, sa compréhension fine du marché de la beauté dans toute sa diversité et sa capacité à percevoir les évolutions de l'environnement sont des atouts majeurs dans les débats et décisions du Conseil. Le Conseil d'Administration peut compter sur son expérience, son implication totale et sa grande maîtrise des sujets de gouvernance pour faire face aux attentes croissantes des parties prenantes. M. Jean-Paul Agon est également très attaché aux valeurs de L'Oréal et à la transmission de sa culture.

Sur les quatre dernières années de son mandat d'administrateur, le taux d'assiduité de M. Jean-Paul Agon est de 100 % pour les réunions du Conseil d'Administration et de 100 % pour le Comité Stratégie et Développement Durable qu'il préside.

Par ailleurs, le Conseil a décidé de maintenir la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. Sous réserve de l'approbation du renouvellement de son mandat d'administrateur par l'Assemblée Générale, M. Jean-Paul Agon sera reconduit dans ses fonctions de Président du Conseil d'Administration à l'issue de l'Assemblée du 24 avril 2026.

- **Renouvellement de M. Patrice Caine**

Le mandat d'administrateur de M. Patrice Caine arrivant à échéance en 2026, son renouvellement pour une durée de quatre ans est soumis à l'Assemblée Générale.

M. Patrice Caine est administrateur de L'Oréal depuis 2018. Il est Président du Comité des Nominations et de la Gouvernance et membre du Comité Stratégie et Développement Durable.

M. Patrice Caine est Président-Directeur Général du groupe Thales depuis 2014, après y avoir occupé des postes de direction dans différentes activités de 2002 à 2013 : Aéronautique et Navale, Communications, Navigation et Identification, Systèmes Aériens, Produits de radiocommunications, Réseaux et Systèmes d'Infrastructures et Systèmes de Protection.

M. Patrice Caine est administrateur indépendant. Il est très impliqué dans les travaux des Comités dont il est membre et les débats du Conseil d'Administration, auxquels il apporte sa vision stratégique, sa compréhension des grands enjeux géopolitiques, son expertise industrielle, ainsi que sa connaissance approfondie des nouvelles technologies et de la cybersécurité.

Sur les quatre années de son mandat d'administrateur, son assiduité s'établit à 97 % [2] pour les réunions du Conseil d'Administration, à 100 % pour les réunions du Comité des Nominations et de la Gouvernance, et à 100 % pour les réunions du Comité Stratégie et Développement Durable.

(1) Sous réserve de l'approbation de ces renouvellements par l'Assemblée Générale du 24 avril 2026.
(2) Cette assiduité aurait été de 100 % en l'absence de la tenue d'une réunion supplémentaire du Conseil d'Administration en 2025 à laquelle M. Caine n'a pas pu participer.

2.3 Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration

2.3.1 Information générale sur les séances en 2025 du Conseil d'Administration et de ses Comités

Le Conseil s'est réuni à 8 reprises en 2025.

Quatre Comités préparent les débats et les délibérations du Conseil. 23 réunions ont été organisées en 2025 :

- 7 réunions du Comité Stratégie et Développement Durable ;
- 6 réunions du Comité d'Audit ;
- 5 réunions du Comité des Nominations et de la Gouvernance ; et
- 5 réunions du 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 de L'Oréal et des nombreux aspects de sa stratégie. Il est précisé que le Conseil d'Administration privilégie par principe la participation physique aux réunions du Conseil et de ses Comités. 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 exécutif, des administrateurs représentant les salariés et de tout autre collaborateur du Groupe (article 4.2 du Règlement Intérieur). L'ordre du jour de ces sessions est par définition libre, permettant ainsi aux administrateurs, s'ils l'estiment nécessaire, de débattre des performances des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ou des plans de succession. Une *executive session* s'est tenue en décembre 2025. D'abord en présence du Président du Conseil partageant son bilan annuel d'activité, l'*executive session* s'est ensuite poursuivie sans sa présence. 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.

Plans de succession

1. Processus d'élaboration du plan de succession

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance a pour mission de préparer les plans de succession des dirigeants mandataires sociaux, tant à court terme (en cas de vacance impromptue) qu'à long terme.

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance établit, en lien avec le Président, un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux en cas de vacance imprévisible.

Pour le plan de succession à plus long terme, le Comité peut associer le dirigeant concerné afin de recueillir son avis éclairé sur les compétences, l'expertise et la capacité des candidats à relever les défis stratégiques futurs. Un critère essentiel réside notamment dans l'adéquation du profil des candidats avec la culture et les valeurs du Groupe.

2. Nature des travaux réalisés

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance revoit chaque année le plan de succession des dirigeants mandataires sociaux en cas de vacance imprévisible.

Chaque année, le Comité procède à une revue des principaux postes clés, incluant spécifiquement le plan de succession des membres du Comité Exécutif et l'évaluation de leur performance annuelle. Le Comité est ainsi en mesure de s'assurer de la cohérence des plans de succession, d'identifier les talents à même d'exercer les plus hautes responsabilités et les nouveaux talents, tout en examinant, le cas échéant, les plans de développement en lien avec le Directeur Général.

En 2025, le Comité a réalisé ces travaux lors de sa réunion de juin.

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 2025, le taux d'assiduité aux séances du Conseil a été en moyenne de 99,4 %. Le taux d'assiduité individuel aux réunions du Conseil et des Comités est précisé ci-après. La répartition de la rémunération attribuée aux administrateurs, établie selon l'assiduité de chacun d'entre eux aux réunions du Conseil et des différents Comités, est détaillée au 2.4.

ASSIDUITÉ INDIVIDUELLE DES ADMINISTRATEURS EN 2025 AUX RÉUNIONS DU CONSEIL ET DES COMITÉS

	Conseil d'Administration	Comités			
		Stratégie et Développement Durable	Audit	Nominations et Gouvernance	Ressources Humaines et Rémunérations
	8 réunions	7 réunions	6 réunions	5 réunions	5 réunions
M. Jean-Paul Agon	100 %	100 %			
M. Nicolas Hieronimus	100 %				
Mme Françoise Bettencourt Meyers [1]	100 %	100 % [3]		100 % [3]	100 % [3]
M. Jean-Victor Meyers	100 %	100 %		100 % [4]	100 % [4]
M. Paul Bulcke	100 %	100 %		100 %	100 %
Mme Sophie Bellon	100 %			100 %	100 %
M. Patrice Caine	88 % [5]	100 %		100 %	
Mme Fabienne Dulac	100 %		100 %		100 %
Mme Béatrice Guillaume-Grabisch	100 %		100 %		
M. Thierry Hamel	100 %				100 %
Mme Aurélie Jean [2]	100 %				
Mme Ilham Kadri	100 %	100 % [4]	100 % [3]		
M. Nicolas Meyers	100 %		100 % [3]	100 % [4]	100 % [4]
Mme Virginie Morgon [1]	100 %		100 % [3]		
M. Alexandre Ricard	100 %	100 % [3]	100 % [4]		100 %
M. Jacques Ripoll	100 %		100 %		100 % [4]
Mme Isabelle Seillier [2]	100 %		100 % [4]	100 % [4]	
Téthys [2]	100 %	100 % [4]	100 % [4]		
M. Benny de Vlieger	100 %		100 %		
MOYENNE 2025	**99,4 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**

(1) Administrateur ayant quitté le Conseil à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025.
(2) Administrateur ayant rejoint le Conseil à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025.
(3) Administrateur ayant quitté ce Comité à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025.
(4) Administrateur ayant rejoint ce Comité à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025.
(5) Cette assiduité aurait été de 100 % en l'absence de la tenue d'une réunion supplémentaire du Conseil d'Administration en 2025 à laquelle M. Caine n'a pas pu participer.

2.3.2 Activité du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration détermine chaque année les orientations stratégiques de L'Oréal, qui intègrent les enjeux liés au changement climatique et plus généralement les sujets de développement durable, d'éthique ainsi que la raison d'être « Créer la beauté qui fait avancer le monde ». Le Conseil veille à la mise en œuvre des orientations stratégiques, conformément à son intérêt social, en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.

La situation économique et financière, ainsi que 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.

Chacun des quatre Comités, mis en place par le Conseil d'Administration pour instruire les sujets relevant de leur domaine d'expertise, est impliqué dans la détermination et le suivi de la stratégie. Les travaux des Comités font systématiquement l'objet d'un compte rendu présenté par leur Président lors des séances du Conseil.

Les travaux du Conseil d'Administration s'appuient sur un Règlement Intérieur. Il est reproduit intégralement dans le présent document, lequel est accessible sur le site Internet loreal-finance.com. Il est mis à jour par le Conseil d'Administration 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 composition du Conseil d'Administration 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 détaillés aux 2.2 et 2.3.

Les travaux du Conseil en 2025

Composition au 31.12.2025	Indépendance ◆	Nombre de réunions en 2025	Assiduité	Comités
17 administrateurs	53 %	8	99,4 %	4

◆ *Indépendance au sens des critères du Code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le Conseil d'Administration. Hors administrateurs représentant les salariés conformément au Code AFEP-MEDEF.*

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

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

Principales activités 2025

Activité, résultats et stratégie

- Détermination des orientations stratégiques en considérant les enjeux sociaux et environnementaux ;
- Revue systématique lors de chaque réunion de l'activité et des résultats du Groupe (chiffre d'affaires réalisé par Division, par Zone, par marque, dans le e-commerce) et de l'évolution du marché cosmétique, des résultats de la concurrence et du positionnement relatif du Groupe ;
- Analyse des projets d'acquisitions (notamment Color Wow, Medik8, Dr. G, Kering) et prise de participation significative (Galderma) ou cession (Sanofi) ;
- **Thèmes stratégiques** examinés en 2025 en Conseil avec présentations par des Dirigeants de L'Oréal en charge de ces questions, suivies de débats :
  - Division Luxe,
  - Chine,
  - Territoires adjacents et R&I dont les travaux sur la longévité,
  - États-Unis,
  - Rétrospective et prospective stratégique M&A,
  - One L'Oréal dont les projets de Transformation,
  - RSE (dont l'état d'avancement du programme L'Oréal pour le Futur y compris la stratégie de décarbonation),
  - Politique Éthique,
  - Digital (dont IA) ;
- **Séminaire stratégique annuel** d'octobre 2025 en Inde.

Gouvernement d'entreprise

Composition du Conseil d'Administration :

- Proposition de renouvellement des mandats de M. Nicolas Hieronimus, M. Paul Bulcke et M. Alexandre Ricard à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025 ; et
- Nomination par l'Assemblée Générale de trois nouveaux administrateurs : Mme Aurélie Jean, Mme Isabelle Seillier et la société Téthys, représentée par M. Alexandre Benais.

Composition des Comités :

- Révision de la composition des Comités (voir pages suivantes), M. Jacques Ripoll prend la présidence du Comité d'Audit.

Évaluation du mode de fonctionnement et de l'organisation du Conseil :

- Définition des sujets stratégiques sur lesquels le Conseil souhaite plus particulièrement concentrer sa réflexion en 2025 ; et
- Propositions d'améliorations.

Tenue d'une *executive session* :

- Réunion des administrateurs hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et des administrateurs salariés ou collaborateurs internes ;
- En introduction, présentation par M. Jean-Paul Agon du bilan de son activité 2025 en qualité de Président du Conseil (suite de la réunion en son absence).

Dialogue avec les actionnaires et les investisseurs :

- Information et débat sur les attentes et positions des principaux investisseurs et sociétés de conseil en vote (*proxy advisors*), exprimées lors de rencontres avec les directions de la Société en charge de la préparation de l'Assemblée Générale ;
- Information et débat sur le bilan de l'activité « relations actionnaires » : roadshows, conférences, événements et rencontres thématiques en particulier sur les sujets de RSE ;
- Information et débat sur l'évolution des attentes et les points d'attention des investisseurs avant et après la publication des résultats ; et
- Réponses aux questions écrites posées par les actionnaires avant l'Assemblée Générale.

Examen des conventions courantes et de l'indépendance des administrateurs

Politique de rémunération, Ressources Humaines, mixité au sein des instances dirigeantes

- Délibération sur la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2025, en particulier celles du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général ;
- Fixation de la rémunération 2024 des mandataires sociaux et évaluation de la performance du Directeur Général ;
- Adoption du Plan d'attribution d'actions de performance du 10 octobre 2025 ;
- Bilan du 4e Plan d'actionnariat des salariés ;
- Information et débat sur la politique des Relations Humaines du Groupe dont politique de rémunération, politique de diversité et de mixité, égalité professionnelle Femmes/Hommes, attractivité de L'Oréal et rétention des talents, transformation des modes de travail, responsabilité sociale, partage de la valeur, résultats *Pulse*, enquête interne de satisfaction des salariés ; et
- Maintien de l'objectif de mixité au sein des postes stratégiques (60/40), cet objectif restant pertinent dans un contexte où 58 % des postes clés du Groupe sont occupés par des femmes au 31 décembre 2025.

2.3.3 Activité des Comités du Conseil d'Administration

Les débats et les décisions du Conseil sont facilités par les travaux de ses Comités 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 proposition 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 2025, 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 2025 sont détaillés ci-après. Ces informations intègrent les prérogatives de chacun des Comités en matière de durabilité, lesquelles sont récapitulées au 2.3.4.

Comité Stratégie et Développement Durable

Composition au 31.12.2025	Indépendance	Nombre de réunions en 2025	Assiduité (moyenne 100 %)	Date d'entrée dans le Comité
M. Jean-Paul Agon (Président)		7	100 %	2011
M. Jean-Victor Meyers			100 %	2020
M. Paul Bulcke			100 %	2017
M. Patrice Caine	◆		100 %	2020
Mme Ilham Kadri *	◆		100 %	2025
Société Téthys, représentée par M. Alexandre Benais *			100 %	2025

◆ *Indépendance au sens des critères du Code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le Conseil d'Administration.*
* *Administrateurs ayant rejoint le Comité Stratégie et Développement Durable à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025.*

Il est précisé que deux membres sont issus de la famille Bettencourt Meyers et un membre est lié à Nestlé.

Un point sur les dernières initiatives en matière de RSE est présenté à chaque réunion par la Directrice Générale Responsabilité Sociétale et Environnementale de L'Oréal.

Évolution prévue à l'issue de l'Assemblée Générale du 24 avril 2026

Sur proposition du Comité des Nominations et de la Gouvernance, le Conseil d'Administration a décidé que M. Pablo Isla rejoindra le Comité Stratégie et Développement Durable à l'issue de l'Assemblée Générale du 24 avril 2026 [1].

Composition au 24.04.2026	Indépendance	Date d'entrée dans le Comité
M. Jean-Paul Agon (Président)		2011
M. Jean-Victor Meyers		2020
M. Pablo Isla		2026
M. Patrice Caine	◆	2020
Mme Ilham Kadri	◆	2025
Société Téthys, représentée par M. Alexandre Benais		2025

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

Principales activités 2025

Stratégie

- 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 projets d'acquisitions ;
- Suivi des acquisitions récentes ;
- Rétrospective et prospective stratégique M&A ;
- Examen des perspectives stratégiques de développement du Groupe ; et
- Examen lors de chaque réunion de l'une des marques du Groupe.

Développement Durable

- Examen systématique lors de chaque réunion des dernières initiatives du programme L'Oréal pour le Futur présentées par la Directrice Générale Responsabilité Sociétale et Environnementale ;
- Point d'avancement du programme L'Oréal pour le Futur et suivi du réalignement du programme à mi-parcours ;
- Analyse de la résilience du Groupe face aux défis de l'eau ;
- Suivi de la trajectoire de décarbonation du Groupe ;
- Suivi du programme d'accélérateur d'innovation.

Comité d'Audit

Composition au 31.12.2025	Indépendance : 67 %	Nombre de réunions en 2025	Assiduité (moyenne 100 %)	Date d'entrée dans le Comité
M. Jacques Ripoll (Président)	◆	6	100 %	2024
Mme Fabienne Dulac	◆		100 %	2019
Mme Béatrice Guillaume-Grabisch			100 %	2016
M. Alexandre Ricard *	◆		100 %	2025
Mme Isabelle Seillier *	◆		100 %	2025
Société Téthys, représentée par M. Alexandre Benais *			100 %	2025
M. Benny de Vlieger **			100 %	2023

◆ *Indépendance au sens des critères du Code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le Conseil d'Administration. Hors administrateur représentant les salariés, conformément au Code AFEP-MEDEF.*
* *Administrateurs ayant rejoint ce Comité à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025.*
** *Administrateur représentant les salariés.*

(1) *Sous réserve de l'approbation des nominations et des renouvellements soumis à l'Assemblée Générale du 24 avril 2026.*

Depuis l'Assemblée Générale 2025, le Comité est présidé par M. Jacques Ripoll, qui dispose de compétences notoires en matière financière, comptable et de durabilité, Du fait de leur expérience professionnelle et de leur bonne connaissance des procédures comptables et financières du Groupe, les membres du Comité d'Audit disposent tous de compétences financières et/ou comptables [1].

Au-delà des compétences propres à certains membres du Comité, ce dernier est régulièrement informé sur les sujets de durabilité notamment les projets de réglementation. Il est en charge depuis 2018 du suivi des questions relatives à l'information financière et extra-financière et le suivi des systèmes de gestion des risques incluant les risques de durabilité. Dans le cadre de la transposition de la CSRD, le Comité d'Audit a vu ses missions confirmées en la matière dès début 2024.

Les Commissaires aux Comptes assistent aux réunions, à l'exclusion des délibérations qui les concernent. Le Comité se réunit au moins deux 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 du Conseil d'Administration et le Directeur Général ne sont pas membres du Comité.

Évolution prévue à l'issue de l'Assemblée Générale du 24 avril 2026

Sur proposition du Comité des Nominations et de la Gouvernance, le Conseil d'Administration a décidé que Mme Anna Lenz rejoindra le Comité d'Audit à l'issue de l'Assemblée Générale du 24 avril 2026 [2].

Composition au 24.04.2026	Indépendance : 67 %	Date d'entrée dans le Comité
M. Jacques Ripoll (Président)	◆	2024
Mme Fabienne Dulac	◆	2019
Mme Anna Lenz		2026
M. Alexandre Ricard	◆	2025
Mme Isabelle Seillier	◆	2025
Société Téthys, représentée par M. Alexandre Benais		2025
M. Benny de Vlieger *		2023

◆ *Indépendance au sens des critères du Code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le Conseil d'Administration. Hors administrateur représentant les salariés, conformément au Code AFEP-MEDEF.*

* *Administrateur représentant les salariés.*

Principales activités 2025

Suivi du processus d'élaboration de l'information financière

- Examen des résultats annuels, semestriels dont les communiqués de presse et du bilan ;
- Analyse du résultat d'exploitation par Division et Zone ;
- Suivi du business plan des principales acquisitions, du *goodwill* et *impairment* ;
- Examen des Rapports des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux et consolidés (dont les points clés de l'audit) ;
- Examen du plan d'audit 2025 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 ; et
- Approbation par le Comité d'Audit des services autres que l'audit.

Sélection des Commissaires aux Comptes et des Auditeurs de durabilité

- Détermination du processus de sélection à l'horizon de l'Assemblée Générale 2028.

Contrôle Interne, risques et conformité

- Examen des dispositifs de contrôle interne mis en œuvre ;
- Synthèse des revues de Contrôle Interne (financier et de durabilité) réalisées en 2025 par les Commissaires aux Comptes ;
- Suivi de l'activité de l'Audit Interne 2025 et plan d'Audit 2026 (incluant les objectifs RSE et la cybersécurité) ;
- Mise à jour de la cartographie des risques Groupe (dont risques RSE) et des facteurs de risques du Document d'Enregistrement Universel ;
- 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 ;
- Point sur la cybersécurité : principaux enjeux et programmes de prévention du risque cybersécurité ;
- La conformité chez L'Oréal (notamment le Plan de Vigilance et prévention de la corruption) ;
- Politique et stratégie des assurances du Groupe ;
- Point sur les engagements sociaux du Groupe ;

(1) Ils sont réputés experts financiers au sens de l'article L. 821-67 du Code de commerce.
(2) Sous réserve de l'approbation de la nomination des nominations et des renouvellements soumis à l'Assemblée Générale du 24 avril 2026.

- Point de suivi sur le dispositif de gestion du risque réputationnel ;
- Examen des substances controversées ;
- Présentation des centres de services partagés du métier Finance ; et
- Présentation du projet de transformation IT visant une solution SAP harmonisée à l'échelle mondiale.

Suivi du processus d'élaboration de l'information des risques de durabilité

- Rapport des Auditeurs de durabilité : synthèse d'audit 2024 ;
- Rapport de durabilité :
  - Point d'étape sur la réglementation en matière de reporting de durabilité : Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD),
  - Stratégie de reporting de durabilité 2025 et évolution réglementaire 2026, révision des normes et pratiques de Place,
  - Initiatives Omnibus.

Comité des Nominations et de la Gouvernance

Composition au 31.12.2025	Indépendance : 50 %	Nombre de réunions en 2025	Assiduité (moyenne 100 %)	Date d'entrée dans le Comité
M. Patrice Caine (Président)	◆	5	100 %	2018
M. Jean-Victor Meyers *			100 %	2025
M. Paul Bulcke			100 %	2017
Mme Sophie Bellon	◆		100 %	2016
M. Nicolas Meyers *			100 %	2025
Mme Isabelle Seillier *	◆		100 %	2025

◆ *Indépendance au sens des critères du Code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le Conseil d'Administration.*
* *Administrateurs ayant rejoint le Comité des Nominations et de la Gouvernance à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025.*

Le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général peuvent assister aux séances du Comité, en dehors d'un point à l'ordre du jour qui les concerne directement.

Évolution prévue à l'issue de l'Assemblée Générale du 24 avril 2026

Sur proposition du Comité des Nominations et de la Gouvernance, le Conseil d'Administration a décidé que M. Pablo Isla rejoindra le Comité des Nominations et de la Gouvernance à l'issue de l'Assemblée Générale du 24 avril 2026 [(1)].

Composition au 24.04.2026	Indépendance : 50 %	Date d'entrée dans le Comité
M. Patrice Caine (Président)	◆	2018
M. Jean-Victor Meyers		2025
M. Pablo Isla		2026
Mme Sophie Bellon	◆	2016
M. Nicolas Meyers		2025
Mme Isabelle Seillier	◆	2025

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

(1) Sous réserve de l'approbation des nominations et des renouvellements soumis à l'Assemblée Générale du 24 avril 2026.

Principales activités 2025

Composition du Conseil

- Réflexion sur la composition du Conseil (politique de diversité, complémentarité des profils, compétences, équilibre femmes/hommes, cumul de mandats, etc.) et mise à jour de la matrice des compétences des administrateurs ;
- Projections à court et moyen termes de la composition des Comités du Conseil et propositions ;
- Programme d'intégration de Mme Aurélie Jean, Mme Isabelle Seillier et de la société Téthys, représentée par M. Alexandre Benais ;
- Plan annuel de formation des deux administrateurs représentant les salariés ; et
- Préparation des renouvellements de mandats soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 24 avril 2026.

Gouvernance

- Analyse des politiques de votes 2025 des investisseurs et des *proxy advisors* concernant les sujets de gouvernance (composition du Conseil, équilibre des pouvoirs, mandats, indépendance des administrateurs, etc.) ;
- Analyse du vote des résolutions lors de l'Assemblée Générale 2025 ;
- Examen de l'indépendance de chacun des administrateurs au regard des critères du Code AFEP-MEDEF et examen des conventions courantes ;
- Bilan de l'*executive session* de décembre 2024 ;
- Détermination des modalités d'évaluation annuelle du Conseil et examen de la synthèse des résultats de l'auto-évaluation du Conseil ; et
- Comité des Valeurs : bilan des actions déployées en 2025, particulièrement en lien avec une intelligence artificielle fiable et responsable.

Plans de succession et plans d'urgence

- Examen des plans de succession en vue d'assurer la continuité de la Direction Générale et de la Présidence du Conseil 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), dont le Comité exécutif ; et
- Examen de la performance annuelle des membres du Comité Exécutif.

Actualité réglementaire et connaissance des pratiques et attentes de Place

- Évolutions réglementaires (Directive Women on Board, etc.) ;
- Bilan de la saison des Assemblées Générales 2025 ; et
- Analyse des Rapports 2024 de l'AMF et du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise.

Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations

Composition au 31.12.2025	Indépendance : 57 %	Nombre de réunions en 2025	Assiduité (moyenne 100 %)	Date d'entrée dans le Comité
Mme Sophie Bellon (Présidente)	◆	5	100 %	2018
M. Jean-Victor Meyers *			100 %	2025
M. Paul Bulcke			100 %	2017
Mme Fabienne Dulac	◆		100 %	2020
M. Thierry Hamel **			100 %	2023
M. Nicolas Meyers *			100 %	2025
M. Alexandre Ricard	◆		100 %	2024
M. Jacques Ripoll *	◆		100 %	2025

◆ *Indépendance au sens des critères du Code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le Conseil d'Administration. Hors administrateur représentant les salariés conformément au Code AFEP-MEDEF.*
* *Administrateur ayant rejoint le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025.*
** *Administrateur représentant les salariés.*

Le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général peuvent assister aux séances du Comité, exception faite d'un point à l'ordre du jour qui les concerne directement.

Évolution prévue à l'issue de l'Assemblée Générale du 24 avril 2026

Sur proposition du Comité des Nominations et de la Gouvernance, le Conseil d'Administration a décidé que M. Pablo Isla et Mme. Catherine Olivry rejoindront le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations à l'issue de l'Assemblée Générale du 24 avril 2026 [1].

Composition au 24.04.2026	Indépendance : 57 %	Date d'entrée dans le Comité
Mme Sophie Bellon (Présidente)	◆	2018
M. Jean-Victor Meyers		2025
M. Pablo Isla		2026
Mme Fabienne Dulac	◆	2020
M. Nicolas Meyers		2025
Mme Catherine Olivry *		2026
M. Alexandre Ricard	◆	2024
M. Jacques Ripoll	◆	2025

◆ *Indépendance au sens des critères du Code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le Conseil d'Administration. Hors administrateur représentant les salariés conformément au Code AFEP-MEDEF.*
* *Administrateur représentant les salariés.*

(1) Sous réserve de l'approbation des nominations et des renouvellements soumis à l'Assemblée Générale du 24 avril 2026.

Principales activités 2025

Rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux (« DMS »)

- Analyse des politiques de vote des investisseurs et des *proxy advisors* concernant les questions de rémunération ;
- Rémunération des DMS concernant les exercices 2024 et 2025 :
  - analyse de la performance 2024 du Directeur Général et recommandation au Conseil d'Administration concernant la fixation de la rémunération variable annuelle 2024, et
  - proposition des objectifs et pondérations pour 2025 pour le Directeur Général ;
- Rémunération des DMS concernant l'exercice 2026 :
  - examen de la politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'Administration et au Directeur Général,
  - analyse du vote des résolutions lors de l'Assemblée Générale 2025, particulièrement concernant la politique de rémunération 2025 du Directeur Général,
  - réflexion concernant les différents éléments composant la rémunération du Directeur Général pour 2026 ;
- *Say on Pay* : préparation des projets de résolutions à soumettre à l'Assemblée Générale du 24 avril 2026 ;
- Revue des ratios sur les écarts de rémunération ; et
- Bilan de la saison des Assemblées Générales 2025.

Rémunération des Administrateurs

- Rémunération attribuée aux administrateurs : répartition pour 2025 ; et
- Propositions d'évolutions de la politique et de l'enveloppe globale à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale du 24 avril 2026.

Conventions réglementées

- Examen de la convention réglementée en cours concernant M. Nicolas Hieronimus.

Politique Ressources Humaines

- Examen de la politique de rémunération & avantages sociaux de L'Oréal incluant la démarche de la réduction des écarts de rémunérations entre les hommes et les femmes ;
- Examen de la politique *Learning* en lien avec les compétences ;
- Examen des régimes de retraites des Dirigeants, en France et à l'international ;
- Examen du bilan et des perspectives de la Politique de Ressources Humaines ; et
- Examen de la politique de diversité, équité et inclusion, ainsi que de la parité dans les instances dirigeantes : présentation des différents leviers et résultats obtenus, notamment en ce qui concerne la mixité femmes-hommes au niveau des instances dirigeantes [1].

Politique *Long Term Incentives* (« LTI »)

- Livraison des plans LTI : constatation des performances relatives au Plan d'ACAs de 2021 ;
- Préparation du Plan d'ACAs d'octobre 2025 ; et
- Proposition d'attribution au Directeur Général pour 2025.

Plan d'actionnariat salarié

- Bilan du 5e plan mondial mis en œuvre en 2025 et examen du projet de 6e plan mondial pour 2026.

(1) Les objectifs et résultats en matière de mixité au sein des postes stratégiques, tels que définis au 4.1.4.3. S1-9, sont présentés aux 4.7.4.2.1 et 4.7.5.3.

2.3.4 Implication du Conseil et de ses Comités en matière de durabilité

Principales missions

Comité Stratégie et Développement Durable

- Examine les orientations stratégiques du Groupe dont les orientations stratégiques pluriannuelles en matière de responsabilité sociale et environnementale.
- Examine les projets stratégiques et leurs conséquences en matière économique, financière, sociale et environnementale.
- Examine les engagements en matière de développement durable et examine régulièrement l'actualité RSE.

Comité d'Audit

- Assure le suivi du processus d'élaboration de l'information en matière de durabilité et, le cas échéant, formule des recommandations pour en garantir l'intégrité.
- Suit l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.
- Assure le suivi de la réalisation par le Commissaire aux Comptes de sa mission de certification des informations en matière de durabilité.

Comité des Nominations et de la Gouvernance

- Débat des questions de gouvernance liées au fonctionnement et à l'organisation du Conseil, notamment de la politique de diversité du Conseil.
- Examine et propose au Conseil des candidatures de nouveaux administrateurs au regard de la politique de diversité appliquée au Conseil d'Administration et évalue les connaissances et compétences des candidats au regard des besoins identifiés.

Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations

- Établit des propositions relatives à la rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux, en ce compris les objectifs extra-financiers de la rémunération variable.
- Examine la politique des Relations Humaines et les règles de bonne conduite en matière éthique.

Principales activités 2025

- Examen des perspectives stratégiques de développement du Groupe
- Examen systématique lors de chaque réunion des dernières initiatives du programme L'Oréal pour le Futur présentées par la Directrice Générale Responsabilité Sociétale et Environnementale :
  - Point d'avancement du programme L'Oréal pour le Futur
  - Analyse de la trajectoire de décarbonation
  - Analyse de la résilience du Groupe face aux défis de l'eau
  - Suivi du programme d'accélérateur d'innovation

Principales activités 2025

- Examen de la réglementation en matière de reporting de durabilité (CSRD)
- Examen des dispositifs du contrôle interne, incluant la *Sustainability*
- Suivi de l'activité de l'Audit Interne, incluant les engagements RSE et la cybersécurité
- Cartographie des risques
- Examen de la conformité (plan de vigilance et prévention de la corruption)
- Rapport des Auditeurs de durabilité
- Stratégie de reporting de durabilité 2025 et évolution réglementaire 2026, révision de normes et pratiques de Place
- Initiatives Omnibus

Principales activités 2025

- Réflexion sur la composition du Conseil (politique de diversité, complémentarité des profils, compétences, équilibre femmes/hommes, cumul de mandats, etc...) et mise à jour de la matrice de compétences des administrateurs
- Examen spécifique des compétences RSE dans le cadre de la mise à jour des compétences des administrateurs
- Comité des Valeurs 2025 : bilan des actions déployées en 2025
- Examen des attentes des investisseurs et des *proxy advisors*
- Bilan des Assemblées Générales 2025 dont « Say on Climate »

Principales activités 2025

- Analyse de la double performance financière et extra financière du Directeur Général
- Préparation du plan d'ACAs 2025 comprenant des critères RSE (15 %) et RH (5 %)
- Examen de la politique de Ressources Humaines dont la politique de rémunération, la politique *Learning* en lien avec les compétences, la politique Diversité, Équité et Inclusion et la politique de diversité dans les instances dirigeantes
- Examen des ratios d'écarts de rémunération
- Examen du projet de 6e plan mondial d'actionnariat salarié
- Examen des attentes des investisseurs et des *proxy advisors*

Conseil d'Administration

- Détermine les orientations stratégiques, prend en considération les enjeux sociaux et environnementaux dans ses décisions, revoit annuellement la politique RSE du Groupe et dispose d'un compte rendu de chaque réunion du CSDD sur le programme L'Oréal pour le Futur.

Principales activités 2025

- Information systématique du Conseil d'Administration sur les travaux de ses quatre Comités
- Mise à jour des orientations stratégiques intégrant les enjeux sociaux et environnementaux
- Examen de l'avancement du programme de développement durable pour L'Oréal pour le Futur par la Directrice Générale Responsabilité Sociétale et Environnementale
- Présentation de membre du Comité Exécutif intégrant systématiquement les enjeux RSE de leur activité : Ressources Humaines, Division Luxe, Chine, États-Unis, Territoires adjacents et R&I dont les Travaux sur la longévité
- Point sur l'Éthique

2.3.5 Auto-évaluation du Conseil d'Administration

ORGANISATION DE L'ÉVALUATION ANNUELLE DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

Juin 2025

- Validation des modalités d'évaluation du Conseil d'Administration pour 2025 : évaluation formalisée avec un consultant externe.

Juillet 2025

- Sélection d'un consultant externe indépendant.
- Révision du questionnaire avec Spencer Stuart.

Septembre 2025

- Validation du questionnaire préliminaire mis à jour.

Octobre - Novembre 2025

- Envoi du questionnaire préliminaire aux administrateurs.
- Entretiens individuels (administrateurs / Secrétaire du Conseil).
- Mise en perspective des réponses quantitatives et qualitatives des administrateurs avec les meilleures pratiques de Place et les résultats généralement constatés par le Spencer Stuart.

Décembre 2025

CNG

- Compte rendu des évaluations.

Conseil d'Administration

- Synthèse des évaluations.
- Bilan de l'année 2025.
- Débat & souhaits pour 2026.

Mars 2026

Publication de la synthèse de l'évaluation dans le Document d'Enregistrement Universel 2025.

- **Processus annuel** d'évaluation formalisée du Conseil dans le cadre du Code AFEP-MEDEF, auquel la Société se réfère, et des recommandations de place comme celles de l'AMF.
- **Objectifs principaux :**
  - vérifier que les ordres du jour des réunions du Conseil couvrent bien l'étendue de ses missions, que les questions importantes ont été convenablement préparées et débattues et mesurer la contribution de chaque membre aux travaux du Conseil ;
  - mesurer l'adéquation de la matrice des compétences et de la composition du Conseil avec les enjeux présents et futurs du Groupe ;
  - formuler des suggestions d'améliorations ; et
  - émettre des propositions sur les sujets stratégiques à approfondir l'année prochaine, dont ceux à étudier lors du Séminaire Stratégique.
- **Support et procédure :**
  - en 2025, le Conseil, sur recommandation du Comité des Nominations et de la Gouvernance (CNG), a fait le choix d'un accompagnement par Spencer Stuart, cabinet indépendant, qui a revu le questionnaire d'évaluation du Conseil, intégrant une partie des questions du Guide d'entretien et s'assurant de la couverture complète des questions posées ;
  - des entretiens individuels ont eu lieu entre les administrateurs et la Secrétaire du Conseil en octobre et novembre 2025 ;
  - les résultats du questionnaire et les commentaires qualitatifs ont été mis en perspective avec les résultats généralement constatés par Spencer Stuart et les meilleures pratiques de gouvernance ;
  - une **restitution des réponses et entretiens** a été réalisée lors de la réunion du Comité des Nominations et de la Gouvernance du 4 décembre 2025, puis lors du Conseil d'Administration du 5 décembre 2025, suivie d'un débat entre administrateurs et de décisions pour 2026. En cas de besoin, le Président peut s'entretenir individuellement avec les administrateurs.
- **Thèmes principaux de l'évaluation :**
  - la composition du Conseil, son organisation et son fonctionnement ;
  - la qualité et la pertinence des informations communiquées ;
  - l'engagement du Conseil dans la définition de la stratégie de L'Oréal ;
  - l'activité et la composition des Comités ; et
  - les principaux sujets de gouvernance.
- **Auto-évaluation individuelle de la contribution de chaque administrateur au Conseil et aux Comités sur les sujets suivants :**
  - le temps consacré à la préparation du Conseil et des Comités ;
  - l'attention portée à la relecture des procès-verbaux ;
  - l'attention portée au respect de la mise en œuvre des décisions du Conseil ;
  - les compétences spécifiques mises à profit par le Conseil ; et
  - les sujets sur lesquels il serait utile de se former.

Appréciation générale	Axes d'amélioration/ Actions à mener/Thèmes à traiter
LA COMPOSITION DU CONSEIL	
• **Diversité** en termes de genre, d'âge, de profil et d'expérience. La richesse des échanges est reconnue comme résultant d'une composition diverse. • **Taille** adéquate pour la qualité des travaux, des débats et des prises de décisions. Il est constaté une taille importante du Conseil qui n'est toutefois pas perçue comme un obstacle grâce à un collectif fort et équilibré. • Nombre d'**administrateurs indépendants** (53 %) bien adapté, compte tenu de leur profil, de leur grande liberté d'expression et de la structure de l'actionnariat. • **Compétences attendues** bien représentées au regard des besoins définis par le Conseil (voir 2.2.1.2), tout particulièrement l'expérience de Direction Générale de grandes sociétés internationales. • Prédominance de l'**expérience internationale des administrateurs**, reconnue comme facteur clé de diversité au-delà de la nationalité.	• Veiller lors du recrutement de futurs administrateurs à maintenir/renforcer ce niveau et cette diversité de compétences, ainsi que leur expérience internationale.
LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL	
• Mode de fonctionnement qui permet au Conseil de remplir pleinement ses missions en particulier celle de détermination et de contrôle de la mise en œuvre des orientations stratégiques. Il a encore progressé, grâce à une démarche d'amélioration continue et l'apport de nouvelles compétences. • **Très bon niveau d'implication ;** administrateurs actifs, engagés, qui s'expriment très librement. • **Ordres du jour bien adaptés** aux enjeux de la Société et aux missions du Conseil ; **flexibles** au cours de l'année ; l'effort de co-construction avec les administrateurs est apprécié. • **Fréquence et durée des réunions suffisantes,** avec l'ajout d'une réunion supplémentaire en 2025 perçu très positivement. • Temps réservé au débat tout à fait satisfaisant. • **Confidentialité** des débats bien respectée. • Règles concernant **les conflits d'intérêts** bien appliquées. • Organisation et logistique des réunions très satisfaisantes. • Événements hors Conseil contribuant à renforcer le collectif. • **Plateforme digitale bien utilisée.** • Le parcours d'intégration des nouveaux administrateurs est jugé très complet et indispensable pour une intégration rapide, bien que demandant un engagement important des nouveaux entrants. • Axes d'amélioration identifiés pour 2025 traités.	• Il est suggéré de continuer à organiser des réunions *offsite*.
L'INFORMATION DU CONSEIL	
• **Information « au bon niveau »**, pour une participation efficace aux travaux du Conseil. • **Thèmes traités en 2025** très **riches** et **bien alignés** avec les problématiques de l'entreprise. • **Délais de mise à disposition** des documents **en progrès** et globalement satisfaisants. • **Présentations des managers synthétiques**, suffisamment analytiques, permettant une bonne compréhension des enjeux. • **Informations adéquates sur les projets d'acquisitions**. • **Bonne information** sur l'**évolution des marchés** et de **l'environnement concurrentiel.** • Bon niveau d'informations sur les principaux **enjeux stratégiques dont ceux liés à la RSE**. • **Informations transmises** entre deux séances du Conseil utiles et suffisantes. • Compte tenu de la grande curiosité, de l'ouverture d'esprit et des nombreuses formations déjà suivies par les administrateurs, la formation est perçue comme une opportunité privilégiée de réflexion et d'échanges stratégiques, spécifiquement adaptés aux enjeux et aux singularités de L'Oréal.	• Des ressources documentaires approfondies sur les sujets relevant de la compétence du Conseil pourraient, le cas échéant, être mises à la disposition des administrateurs, afin de favoriser un examen détaillé des enjeux spécifiques à L'Oréal. • Il est suggéré d'organiser un séminaire stratégique sur l'intelligence artificielle.
LE CONSEIL ET LA STRATÉGIE	
• **Bonne anticipation des réflexions** à moyen et long termes. • Tenue d'un Séminaire Stratégique au moins une fois par an très utile, notamment celui en Inde unanimement apprécié. • **Projets d'acquisition** bien présentés et débattus, en ligne avec la stratégie. • Bonne analyse des principaux **risques.**	• Intégration des propositions de sujets à traiter pour 2026 et le prochain séminaire stratégique (voir ci-avant).
LES COMITÉS DU CONSEIL	
• **Comité Stratégie et Développement Durable :** grande satisfaction concernant la qualité des discussions et l'importance accordée aux sujets de durabilité. • **Comité d'Audit :** travail très satisfaisant avec beaucoup d'échanges et des travaux approfondis, notamment sur les sujets RSE. • **Comité Ressources Humaines et Rémunérations :** bien préparé permettant des échanges riches, travaux bien anticipés. • **Comité des Nominations et de la Gouvernance :** très bonne anticipation dans la sélection des nouveaux administrateurs.	• Point d'attention continu sur la transversalité des sujets de durabilité.

Appréciation générale
LES QUESTIONS DE GOUVERNANCE
• **Modalité d'exercice de la Direction Générale :**   ◦ Séparation des fonctions de Président et de Directeur Général qui fonctionne de façon très satisfaisante. • **Complémentarité** appréciée du Président et du Directeur Général :   ◦ Président, attentif et à l'écoute, qui anime les discussions de façon très ouverte avec une excellente connaissance des sujets, ce qui est une réelle plus-value.   ◦ Transparence des échanges avec le Directeur Général permettant des discussions stratégiques approfondies dans un bon climat de confiance. • **Équilibre des pouvoirs** bien assuré (présence des grands actionnaires ; nombre ; profil des administrateurs indépendants ; liberté d'expression). • **Administrateur référent :** La nomination d'un administrateur référent n'est pas jugée nécessaire, compte tenu de la structure actionnariale et de la présence de 53 % d'administrateurs indépendants. • ***Executive session* :** bon fonctionnement. • **Conflits d'intérêts :** bien gérés par les règles en vigueur (non-participation aux débats et aux décisions, déclaration annuelle d'indépendance, procédure d'examen des conventions courantes). • **Contacts avec les investisseurs et sociétés de conseil de vote :** procédure actuelle de rencontres avec les équipes de L'Oréal jugée satisfaisante.

2.3.6 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 dispositions légales, réglementaires et statutaires afin de préciser les modalités de fonctionnement du Conseil et de ses Comités, 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 du Conseil 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.

Le Règlement Intérieur du Conseil, comme pour les précédentes versions, est rendu public intégralement au présent paragraphe. Il a été mis à jour pour la dernière fois en février 2026 dans le cadre d'harmonisations et précisions réglementaires.

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 détermine 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 de ces fonctions), 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 dans le Document d'Enregistrement Universel accessible sur le site internet de L'Oréal.

Le Conseil inscrit son action dans le cadre du Code AFEP-MEDEF. Le Rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société 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 stratégiques de la Société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société notamment en matière de cybersécurité (directement ou sur la base des travaux du Comité d'Audit).

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 détection de la corruption et du trafic d'influence.

Le Conseil s'assure également que les Dirigeants et 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 statue chaque année sur les éléments de rémunération attribuée ou versée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social à raison du mandat. 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.

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 profils internationaux, ainsi que de la diversité des compétences. Les objectifs, les modalités et les résultats de sa politique en la matière sont rendus publics dans le Rapport sur le gouvernement d'entreprise intégré dans le Document d'Enregistrement Universel.

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 ;
- 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 d'Enregistrement Universel.

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, exécutifs ou non exécutifs, 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 confidentialité

Les administrateurs s'engagent à ne pas s'exprimer individuellement vis-à-vis des tiers en dehors des délibérations internes au Conseil sur des questions évoquées en Conseil. À l'extérieur de la Société, sauf accord du Conseil, 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 une obligation de confidentialité qui dépasse la simple obligation légale de discrétion. De manière générale, cette obligation s'impose à toute personne appelée à assister aux réunions du Conseil, de ses Comités ou à leurs réunions préparatoires et inclut toutes les informations données aux membres du Conseil ainsi que les opinions exprimées.

Dans le cas d'un administrateur personne morale, les informations recueillies conformément au paragraphe précédent peuvent être communiquées à son ou ses représentant(s) légal(aux), à un nombre restreint de personnes ayant besoin d'en avoir connaissance au sein de la personne morale ainsi qu'à ses conseils externes, dans l'intérêt de la Société et pourvu que la confidentialité desdites informations soit préservée.

Le Président est habilité à partager des informations avec des tiers lorsque cela s'avère nécessaire aux travaux du Conseil et des Comités, à la condition que ces tiers soient alors soumis aux mêmes obligations de confidentialité.

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 peut 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 chaque administrateur 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 50 000 euros pour l'année civile en cours [2].

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.
(2) Seuil défini par l'Autorité des marchés financiers, en application de la réglementation européenne.

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 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 250 actions de la Société : 125 actions au minimum au jour de sa nomination par l'Assemblée Générale et le solde au plus tard dans les 24 mois suivant cette nomination.

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, les administrateurs qui participent aux réunions du Conseil par un moyen de télécommunication sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité. Ces moyens doivent permettre l'identification et la participation effective des administrateurs, c'est-à-dire transmettre au moins la voix des participants et garantir une retransmission continue et simultanée des débats et des délibérations. Cependant, ce mode de participation est exclu lorsque le Conseil le décide.

L'administrateur qui participe par un moyen de télécommunication s'assure que la confidentialité des débats est préservée.

Conformément aux dispositions légales et réglementaires et aux statuts de la Société, et sauf opposition d'un administrateur, toute décision du Conseil d'Administration peut être prise par consultation écrite des administrateurs, y compris par voie électronique. Le Secrétaire du Conseil consolide les votes des administrateurs sur la délibération proposée et informe le Conseil du résultat du vote.

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.

Les décisions prises par voie de consultation écrite des administrateurs font l'objet de procès-verbaux conservés dans les mêmes conditions que les autres décisions du Conseil d'Administration.

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 (voir 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 notamment 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 Document d'Enregistrement Universel 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 à l'article 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. 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, dont les orientations stratégiques pluriannuelles en matière de responsabilité sociale et environnementale relevant des missions du 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, sociale 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 la Société 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 Social et Économique Central.

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, financières et des informations en matière de durabilité, des systèmes de Contrôle Interne et de gestion des risques, ainsi que des 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 économiques, financiers, juridiques et en matière de durabilité 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 et de l'information en matière de durabilité**, y compris sous la forme numérique, le cas échéant, formule des recommandations pour en garantir l'intégrité de ces processus.

  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** en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, de l'information en matière de durabilité, y compris sous forme numérique, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance ;
- **d'assurer 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 la Société ;
- **d'assurer le suivi de la réalisation par le Commissaire aux Comptes, et, le cas échéant, par l'organisme tiers indépendant (OTI)**, de sa mission de contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés ainsi que de la mission de certification des informations en matière de durabilité.

  Il revoit le plan d'audit et le programme d'intervention des Commissaires aux Comptes et, le cas échéant, de l'OTI, 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 et, le cas échéant, par l'OTI.

  Il tient compte des constatations et des conclusions de la Haute Autorité de l'Audit consécutives aux contrôles réalisés ;
- **d'assurer le respect par le Commissaire aux Comptes et, le cas échéant, par l'OTI de ses conditions d'indépendance.**

  Il émet une recommandation sur les Commissaires aux Comptes et, le cas échéant, sur l'OTI proposé à la désignation par l'Assemblée Générale et lorsque le renouvellement est envisagé ;
- **d'approuver la fourniture des services conformément à la « Charte des Prestations de Services pouvant être confiées aux Commissaires aux Comptes du Groupe L'Oréal et à leurs réseaux ».**

  Il se prononce sur ce point après avoir analysé les risques pesant sur l'indépendance des Commissaires aux Comptes et, le cas échéant, de l'OTI et les mesures de sauvegarde appliquées par ceux-ci. Le Comité peut ainsi approuver chaque prestation 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 mission de certification des informations en matière de durabilité ainsi que de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et de l'information en matière de durabilité. Il rend compte 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 de l'exposition aux risques, 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 et, le cas échéant, avec l'OTI

Le Comité entend régulièrement les Commissaires aux Comptes et, le cas échéant, l'OTI, y compris hors la présence des dirigeants.

Les Commissaires aux Comptes et, le cas échéant, l'OTI, 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 et, le cas échéant, l'OTI 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 et, le cas échéant, de l'OTI.

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, financière et en matière de durabilité, 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 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. À cette fin, le Comité établit une liste, mise à jour de manière continue, des personnes susceptibles d'être nommées administrateurs au regard de la politique de diversité appliquée au Conseil d'Administration et détaillée dans le Rapport de gestion. Le Comité des Nominations et de la Gouvernance peut mandater un ou plusieurs cabinets de renommée internationale spécialisés dans la recherche d'administrateurs indépendants et peut recueillir les suggestions éventuelles des administrateurs. Le Comité évalue les connaissances et compétences des candidats au regard des besoins identifiés, en adéquation avec la politique de diversité. Le Comité des Nominations et de la Gouvernance formule au Conseil ses recommandations, dans le cadre de la sélection des futurs nouveaux administrateurs ;
- formuler des recommandations en matière de politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'Administration ;
- 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, tant à court terme (en cas de vacance imprévisible) qu'à long terme ;
- 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 Document d'Enregistrement Universel ;
- conduire la réflexion sur les Comités chargés de préparer le travail du Conseil ;
- examiner la mise en œuvre de la procédure d'évaluation régulière des conventions courantes conclues à des conditions normales ;
- examiner les règles de bonne conduite en matière d'Éthique, telles que rappelées dans la Charte Éthique de la Société, et les valeurs fortes du Groupe, comme le respect et l'intégrité, qui doivent être largement diffusées, connues et pratiquées ;
- 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 le cas échéant 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 de la rémunération des administrateurs à soumettre à l'Assemblée Générale ainsi que de leur mode de distribution ;
- à la mise en place de plans incitatifs à long terme.

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 Relations 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.

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 une rémunération en cette qualité dont l'enveloppe est votée par l'Assemblée Générale Ordinaire et dont la répartition est décidée par le Conseil.

Le mode de répartition de cette rémunération 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 mandataires sociaux

2.4.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux

En application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, l'Assemblée Générale du 24 avril 2026 est appelée à approuver la politique de rémunération des mandataires sociaux telle qu'établie par le Conseil d'Administration (résolutions n°13 à 15), à savoir celle :

- des administrateurs ;
- du Président du Conseil d'Administration ; et
- du Directeur Général.

Cette politique décrit toutes les composantes de la rémunération des mandataires sociaux et explique le processus de décision suivi pour sa détermination, sa révision et sa mise en œuvre.

Dialogue actionnarial et prise en compte du vote de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025

Pour mémoire, l'Assemblée Générale du 29 avril 2025 a approuvé la politique de rémunération des administrateurs à 99,93 %, du Président du Conseil d'Administration à 97,82 % et du Directeur Général à 87,74 %. Il est précisé que, comme chaque année, le Conseil d'Administration, sur la base des travaux du Comité des Nominations et de la Gouvernance et/ou du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a analysé les résultats des votes de l'ensemble des résolutions approuvées par l'Assemblée Générale, avec une attention particulière dans le cas d'un taux d'approbation inférieur à 80 % du flottant.

Suite à l'Assemblée Générale 2025, le Conseil d'Administration a examiné le résultat des votes concernant la politique de rémunération du Directeur Général. Bien que la résolution ait été largement approuvée (87,74 %), le Conseil a souhaité engager une démarche d'écoute approfondie en vue d'arrêter des orientations futures.

À cette fin le Conseil a souhaité que les équipes de la Société échangent avec les actionnaires de L'Oréal plus tôt que les années précédentes. Ce processus, incluant, selon les opportunités, des rencontres physiques, s'inscrit dans le cadre d'un dialogue annuel direct et approfondi.

Ce processus a donné lieu à des échanges constructifs pour appréhender la perception de la politique de rémunération du Directeur Général par les investisseurs et agences en conseils de vote.

Des retours très positifs ont été formulés sur des modifications apportées à cette politique de rémunération en 2025, notamment :

- l'augmentation de la part de la rémunération totale liée à des conditions de performance ;
- la visualisation des seuils de déclenchement des critères de performance de la rémunération annuelle variable ;
- le renforcement de l'alignement avec les intérêts des actionnaires à long terme par le renforcement de l'obligation de conservation des actions de performance ;

- l'introduction d'un mécanisme de remboursement (*clawback*) ; et
- la réduction du plafond d'attribution complémentaire éventuelle d'actions de performance.

Les justifications de certains votes négatifs ont pu être exprimées (voir ci-après). Le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations a analysé en détail ces retours et a rendu compte de ses conclusions au Conseil d'Administration lors de sa séance du 12 février 2026. Sur la base de ces travaux, le Conseil a souhaité apporter des réponses concrètes en réaffirmant sa volonté de transparence sans porter atteinte à la préservation des intérêts stratégiques de L'Oréal.

	Thèmes soulevés par les investisseurs et agences en conseils de vote	Analyse et réponses du Conseil d'Administration
Panel de référence	La composition du panel de référence suscite des **appréciations contrastées**, certains investisseurs privilégiant une approche géographique stricte excluant les pairs américains, là où d'autres valorisent la pertinence sectorielle et **l'adéquation avec l'empreinte mondiale réelle du Groupe**.	Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a réexaminé la composition du panel de référence, avec l'appui d'un cabinet de conseil indépendant, afin d'en assurer la pertinence continue au regard du profil de L'Oréal. Ce réexamen s'appuie sur les principes suivants : **Rigueur et transparence :** Le panel est constitué selon des critères objectifs (secteur d'activité, chiffre d'affaires, capitalisation boursière, effectifs et implantation géographique) détaillés dans la politique de rémunération. Ce cadre méthodologique stable garantit une cohérence de l'analyse dans le temps. **Adéquation avec l'empreinte géographique du Groupe :** Avec plus d'un quart de son chiffre d'affaires réalisé en Amérique du Nord, L'Oréal considère nécessaire d'inclure des pairs de ce marché pour refléter son environnement concurrentiel mondial. Par ailleurs, le Conseil est attentif aux spécificités des pratiques de rémunération outre-Atlantique ; ainsi, lorsque les structures de rémunération ne sont pas jugées comparables, elles sont écartées de l'analyse. **Stabilité :** L'acquisition de la société Kenvue par Kimberly Clark annoncée pour 2026, société précédemment exclue du panel lors de sa revue en 2025, est de nature à remettre en cause la cohérence de celui-ci dans le temps. Dans ce contexte, le Conseil a décidé d'anticiper cette évolution afin d'éviter toute instabilité méthodologique et de préserver la lisibilité du panel. Cet ajustement, qui consiste à retirer la société Kenvue sans la remplacer, permet par ailleurs de prendre en considération les réserves exprimées par certains actionnaires concernant le poids des sociétés américaines au sein du panel. Ce choix permet de renforcer la part relative des sociétés européennes, tout en maintenant une base de comparaison robuste et représentative de la dimension internationale de L'Oréal.
Transparence sur la performance	Demande d'une **plus grande transparence** sur les objectifs financiers et les grilles de paiement associées pour la rémunération variable annuelle.	Le Conseil d'Administration a veillé à concilier l'exigence de transparence des actionnaires avec la protection impérative des intérêts du Groupe. **Préservation de l'avantage compétitif :** Le Conseil a fait le choix de fonder la rémunération du Directeur Général sur les indicateurs de performance clés de la Société, garantissant ainsi un alignement rigoureux entre rémunération et création de valeur. Ces indicateurs étant intrinsèquement liés à la stratégie de croissance et au budget interne, la divulgation des cibles chiffrées (qu'elles soient ex ante ou ex post) révélerait des hypothèses de croissance et des orientations de marché sensibles dans un contexte où L'Oréal ne donne pas dans sa communication financière d'objectifs financiers chiffrés. Dans un secteur mondial extrêmement compétitif, une telle divulgation serait contraire à la protection des intérêts de L'Oréal. **Transparence :** Soucieux de répondre aux attentes des investisseurs sans compromettre la confidentialité des données internes de L'Oréal, le Conseil a décidé d'adopter une approche différenciée. Désormais, la grille de paiement relative au critère d'« écart de croissance du chiffre d'affaires par rapport aux principaux concurrents » sera publiée ex ante et ex post. Ce critère, fondé sur une performance relative et non sur des données budgétaires internes, permet d'accroître la transparence de la rémunération sans dévoiler les informations prospectives de la Société.

	Thèmes soulevés par les investisseurs et agences en conseils de vote	Analyse et réponses du Conseil d'Administration
Alignement Performance/ Rémunération	Si certains investisseurs ont exprimé souhaiter un **renforcement des indicateurs de rentabilité à long terme** pour parfaire l'alignement avec leurs intérêts, d'autres investisseurs ont salué la pertinence des critères opérationnels actuels et l'absence d'indicateur de performance boursière relative.	Le Conseil d'Administration réaffirme sa conviction que les critères financiers actuels, en parfaite cohérence avec la communication financière du Groupe, constituent un levier de pilotage robuste pour une croissance équilibrée et durable. Tout en maintenant ces critères, le Conseil a souhaité répondre aux attentes de certains actionnaires désireux de vérifier l'alignement de la rémunération sur la performance globale (notamment avec le cours de l'action ou avec un indicateur de rentabilité long terme). À cette fin, le Comité a mandaté une **étude indépendante de « *Pay for Performance* »** portant sur les quatre premières années du mandat du Directeur Général. Cette analyse a mesuré la corrélation entre la rémunération (réelle 2024 et politique 2025) et quatre indicateurs fondamentaux : le ROCE, l'EBITDA, le BNPA et l'évolution du cours de bourse. Afin d'assurer la pleine objectivité de cette démarche, la performance de L'Oréal a été comparée non seulement à son panel de référence international, mais également à un panel spécifiquement européen. Les conclusions de cette étude confortent la pertinence des critères retenus. Sur les indicateurs ROCE, EBITDA, BNPA, L'Oréal se positionne parmi les meilleurs des deux panels, confirmant une création de valeur supérieure. Sur le critère boursier, la création de valeur se situe à la médiane de ces panels. **Ces résultats confirment la forte corrélation entre la rémunération du Directeur Général et la performance pluridimensionnelle de L'Oréal**. Ils confortent le Conseil dans sa décision de maintenir la structure actuelle de la politique de rémunération, dont la pertinence et le caractère exigeant sur le long terme sont établis.
Attribution complémentaire éventuelle	La possibilité pour le Conseil d'accorder une **attribution complémentaire** et éventuelle d'actions de performance, bien que strictement encadrée et plafonnée, a fait l'objet de réserves de certains actionnaires.	Ce dispositif avait été initialement introduit par souci d'exhaustivité dans la politique de rémunération, afin de prévoir toute situation exceptionnelle, sans volonté particulière d'y recourir. De fait, cette faculté n'a jamais été utilisée. Dans une démarche de simplification de la politique de rémunération et eu égard aux avis exprimés, sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, le Conseil d'Administration a décidé de **supprimer cette possibilité** pour le Directeur Général dans la politique de rémunération 2026.

2.4.1.1 Politique de rémunération des administrateurs

L'administrateur reçoit une rémunération [(1)] dont le montant maximum est voté par l'Assemblée Générale Ordinaire et dont la répartition est décidée par le Conseil, conformément à la politique de rémunération.

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale du 24 avril 2026 de revoir le montant maximum de l'enveloppe annuelle de la rémunération des administrateurs dans la limite de laquelle s'inscrit la politique de rémunération des administrateurs. Le montant maximum de l'enveloppe annuelle avait été fixée à 2 000 000 euros en 2025, et il est proposé de porter celle-ci à 2 100 000 euros maximum (résolution n° 9). Le Conseil d'Administration souhaite ainsi prendre en compte l'augmentation du nombre d'administrateurs, au regard des nominations soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale ainsi que l'évolution proposée de la rémunération des membres du Comité d'Audit.

Cette autorisation se substituerait à celle donnée par l'Assemblée Générale en 2025.

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, souhaite faire évoluer la part variable de la rémunération des membres du Comité d'Audit, lequel a vu sa fréquence de réunion augmenter. La rémunération pour la participation au Comité d'Audit passerait de 30 000 euros à 35 000 euros, la partie variable évoluant de 20 000 euros à 25 000 euros.

(1) Anciennement appelée « jetons de présence ».

Le Conseil d'Administration propose les modalités de répartition suivantes (pour une année pleine) dans le cadre de la politique de rémunération soumise au vote de l'Assemblée Générale du 24 avril 2026 (résolution n° 13), qui seraient effectives à l'issue de l'Assemblée Générale :

Conseil d'Administration	Forfait annuel	Par séance du Conseil	Total pour le Conseil d'Administration *
	30 000 €	6 500 € 10 000 € (administrateurs situés hors Europe – réunion présentielle)	**75 500 €** **100 000 €**
Comités d'Études	Forfait annuel	Part variable annuelle **	**Total par Comité ***
Audit	10 000 €	25 000 €	**35 000 €**
Stratégie et Développement Durable	6 000 €	14 000 €	**20 000 €**
Nominations et Gouvernance	6 000 €	10 000 €	**16 000 €**
Ressources Humaines et Rémunérations	6 000 €	10 000 €	**16 000 €**

* *Sur une base de 7 réunions par an.*
** *Répartie en fonction de l'assiduité aux réunions des Comités.*
*** *Base 100 % d'assiduité.*

Le montant de cette rémunération réparti entre les administrateurs comporte une part variable prépondérante, fonction de l'assiduité conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.

Les rémunérations des Présidents des Comités sont doublées.

La participation aux réunions du Conseil pour les administrateurs situés hors Europe est rémunérée 10 000 euros par réunion, sauf en cas de participation par visioconférence, auquel cas la séance du Conseil est rémunérée 6 500 euros.

En cas de réunion d'un Comité *ad hoc* appelé à instruire temporairement un sujet particulier ne relevant des missions d'aucun autre Comité existant, le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations pourra proposer au Conseil le versement d'une rémunération complémentaire aux administrateurs membres de ce Comité, dans le respect de l'enveloppe globale.

2.4.1.2 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Pour la détermination des rémunérations et avantages consentis aux dirigeants mandataires sociaux, le Conseil d'Administration se réfère, notamment, aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Selon ce Code, les dirigeants mandataires sociaux d'une société anonyme à conseil d'administration sont le Président-Directeur Général, le Directeur Général, le ou les Directeurs Généraux Délégués (dirigeants mandataires sociaux exécutifs) et le Président du Conseil d'Administration n'assumant pas la Direction Générale (dirigeants mandataires sociaux non exécutifs).

Les politiques de rémunération ont vocation à s'appliquer à :

- M. Nicolas Hieronimus, en sa qualité de Directeur Général ; et
- M. Jean-Paul Agon, en sa qualité de Président du Conseil d'Administration.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil 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.

2.4.1.2.1 Politique de rémunération applicable au dirigeant mandataire social exécutif [1]

A/ Principes fondamentaux de détermination de la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif

Spécificités liées à la nomination en qualité de dirigeant mandataire social exécutif 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 exécutifs des cadres dirigeants ayant pleinement réussi dans les différentes étapes de leur carrière au sein du Groupe.

La politique de rémunération applicable au dirigeant mandataire social exécutif 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 du dirigeant mandataire social exécutif ayant une ancienneté d'au moins 15 ans dans le Groupe au moment de sa nomination 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.

Le Conseil d'Administration a estimé que l'objectif poursuivi par la recommandation AFEP-MEDEF, qui vise à éviter le cumul d'avantages tirés à la fois du contrat de travail et du mandat social, pouvait être totalement atteint en maintenant le contrat de travail suspendu et en séparant clairement les avantages liés, d'une part, au mandat social et d'autre part, au contrat de travail.

C'est ainsi que le Conseil d'Administration a souhaité distinguer clairement :

- d'une part, les éléments de rémunération relevant du mandat social : rémunération fixe, rémunération variable et attribution d'actions de performance ; et
- d'autre part, les autres avantages susceptibles d'être dus au titre du contrat de travail suspendu : indemnité de licenciement, de départ ou de mise à la retraite, contrepartie pécuniaire à la clause de non-concurrence et régime de retraite à prestations définies.

(1) Voir également le paragraphe consacré au dialogue actionnarial page 105.

En aucun cas, les rémunérations au titre du mandat social ne seront prises en considération pour le calcul de l'ensemble des avantages susceptibles d'être dus au titre du contrat de travail visés ci-dessus.

La rémunération de référence à prendre en compte pour l'ensemble des droits attachés au contrat de travail, notamment pour le calcul de la retraite susvisée, est établie à partir de la rémunération à la date de suspension du contrat. 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. L'ancienneté retenue prendra en compte l'ensemble de la carrière, y compris les années en qualité de dirigeant mandataire social.

Les informations relatives aux avantages, susceptibles d'être dus au titre du contrat de travail suspendu, sont présentées au 2.4.3.

Le dirigeant mandataire social exécutif est, par ailleurs, assimilé à un cadre dirigeant pendant la durée de son mandat social afin de lui permettre de continuer à bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de retraite à cotisations définies, des régimes de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise.

Une rémunération en cohérence avec celle des cadres dirigeants de l'entreprise

La politique de rémunération du dirigeant mandataire social exécutif s'inscrit, le cas échéant, dans la continuité de la politique qui leur était appliquée en qualité de cadre dirigeant.

Leur niveau de rémunération en qualité de dirigeant mandataire social exécutif est fixé en tenant compte du niveau de responsabilités qu'ils exerçaient dans l'entreprise au moment de leur nomination.

La politique de rémunération 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 exécutif et les dispositifs en place notamment pour les membres du Comité Exécutif du Groupe, en s'appuyant sur 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 du dirigeant mandataire social exécutif 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 [(1)].

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 indépendant.

Le panel se compose de sociétés françaises et internationales occupant une position mondiale significative. Ces sociétés doivent se situer sur des marchés similaires en étant, dans le secteur des cosmétiques, directement concurrentes de L'Oréal, ou bien opérant sur le marché plus large des biens de consommation courante, du luxe ou de la pharmacie pour tout ou partie de leur activité.

Ce panel est réexaminé chaque année par le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations afin d'en vérifier la pertinence et précisant qu'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 de conseil extérieur.

Ainsi, à l'issue des travaux menés en 2025 et 2026 avec l'appui d'un cabinet indépendant, le Comité a recommandé au Conseil une modification ciblée de la composition du panel dans une démarche visant à :

- préserver la stabilité du panel ajusté en 2025 ; et
- prendre en compte les attentes exprimées par certains investisseurs et agences en conseil de vote concernant le poids des sociétés américaines au sein de ce panel.

Cet ajustement consiste à retirer la société Kenvue du panel : en effet, l'acquisition de celle-ci par Kimberly Clark annoncée pour 2026, société précédemment exclue du panel lors de sa revue en 2025, est de nature à remettre en cause la cohérence de celui-ci dans le temps. Dans ce contexte, le Conseil a décidé d'anticiper cette évolution afin d'éviter toute instabilité méthodologique et de préserver la lisibilité du panel. Cet ajustement, qui consiste à retirer la société Kenvue sans la remplacer, permet par ailleurs de prendre en considération les réserves exprimées par certains actionnaires concernant le poids des sociétés américaines au sein du panel. Ce choix permet de renforcer la part relative des sociétés européennes, tout en maintenant une base de comparaison robuste et représentative de la dimension internationale de L'Oréal.

(1) Seuls les éléments de rémunération récurrents sont considérés pour l'analyse de compétitivité du Directeur Général, les éventuels éléments exceptionnels versés aux dirigeants des sociétés compensant le panel sont exclus.

Panel 2025

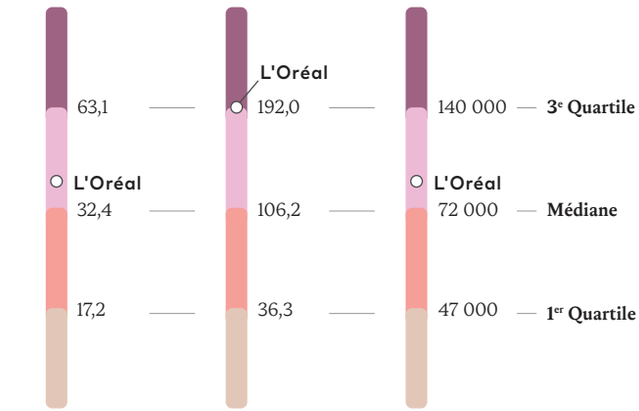
	Pharmaceutique	Biens de consommation	Luxe
3 sociétés françaises			Kering LVMH EssilorLuxottica
5 sociétés européennes (hors FR)	GSK Novartis	Beiersdorf Unilever Henkel	
5 sociétés américaines		Colgate Palmolive Pepsico Procter & Gamble Kenvue (Johnson&Johnson)	Estée Lauder
Total 13 sociétés	2	7	4

Panel ajusté 2026

	Pharmaceutique	Biens de consommation	Luxe
3 sociétés françaises			Kering LVMH EssilorLuxottica
5 sociétés européennes (hors FR)	GSK Novartis	Beiersdorf Unilever Henkel	
4 sociétés américaines		Colgate Palmolive Pepsico Procter & Gamble	Estée Lauder
Total 12 sociétés	2	6	4

Société sortante du Panel 2026

À l'issue de cet ajustement, L'Oréal se positionne de manière pertinente sur le panel au regard des principaux indicateurs de taille : sur la base des données disponibles à fin septembre 2025, le Groupe se situe entre la médiane et le troisième quartile en chiffre d'affaires (59 %), au niveau du troisième quartile en capitalisation boursière au 31 décembre 2025 (76 %), et entre la médiane et le troisième quartile en nombre de salariés au 31 décembre 2024 (58 %).



* *Last twelve months : sommes des chiffres d'affaires de la période du 01.10.2024 au 30.09.2025.*

Une rémunération respectueuse de l'intérêt social et directement en lien avec la stratégie de l'entreprise

Le Conseil d'Administration établit la politique de rémunération applicable au dirigeant mandataire social exécutif dans le respect de l'intérêt de la Société, afin d'assurer la pérennité et le développement à long terme de l'entreprise, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité et la raison d'être de L'Oréal.

a) Liens étroits avec la stratégie

La politique de rémunération appliquée au dirigeant mandataire social exécutif 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. Elle est en lien avec l'objectif que L'Oréal s'est fixé : l'excellence économique et sociétale.

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 exécutif 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 exécutif 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 exécutif 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 conditions de performance

La rémunération du dirigeant mandataire social exécutif 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 objectifs ambitieux du Groupe en matière sociale, sociétale et environnementale

La rémunération doit favoriser un développement régulier, pérenne, conforme aux engagements du Groupe en matière d'éthique et respectueux de l'environnement dans lequel L'Oréal opère. L'Oréal a annoncé en 2020 sa vision à l'horizon 2030 de la Responsabilité d'Entreprise dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur. Lors de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025, à mi-parcours de ce programme, L'Oréal a présenté des ajustements dans sa feuille de route et introduit de nouveaux objectifs. L'engagement social et sociétal est tout aussi important puisqu'il ne peut y avoir de transition environnementale sans société inclusive.

La part variable annuelle de la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif ainsi que la rémunération long-terme intègrent des critères extra-financiers, en lien avec la raison d'être de L'Oréal et les objectifs définis par le Groupe, en particulier dans le cadre de ses programmes de responsabilité sociale, sociétale et environnementale.

Ces critères 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 du dirigeant mandataire social exécutif doit être liée à l'évolution sur le moyen et long terme de la valeur intrinsèque de la Société et à la performance du titre. Une partie importante de la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif est ainsi composée d'actions de performance.

50 % des actions de performance attribuées au Directeur Général et acquises après la période d'acquisition de 4 ans seront soumises à une période de conservation de 2 ans. Cette période de conservation s'appliquera, y compris dans l'hypothèse où le bénéficiaire cesserait d'être Directeur Général avant la date d'expiration de cette période de conservation. Dans l'hypothèse où le bénéficiaire continuerait à exercer les fonctions de Directeur Général au-delà de l'expiration de la période de conservation, il serait tenu de conserver ces actions au nominatif jusqu'à la cessation de ses fonctions, conformément au (II) de l'article L.225-197-1 du Code de commerce. Le dirigeant mandataire social exécutif 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.

Il y a ainsi alignement avec les intérêts des actionnaires, compris comme la création de valeur à long terme.

B/ Politique en matière de rémunération fixe, variable et d'attribution d'actions de performance du dirigeant mandataire social exécutif

La clé de répartition de la rémunération annuelle cible

La rémunération annuelle du dirigeant mandataire social exécutif 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.

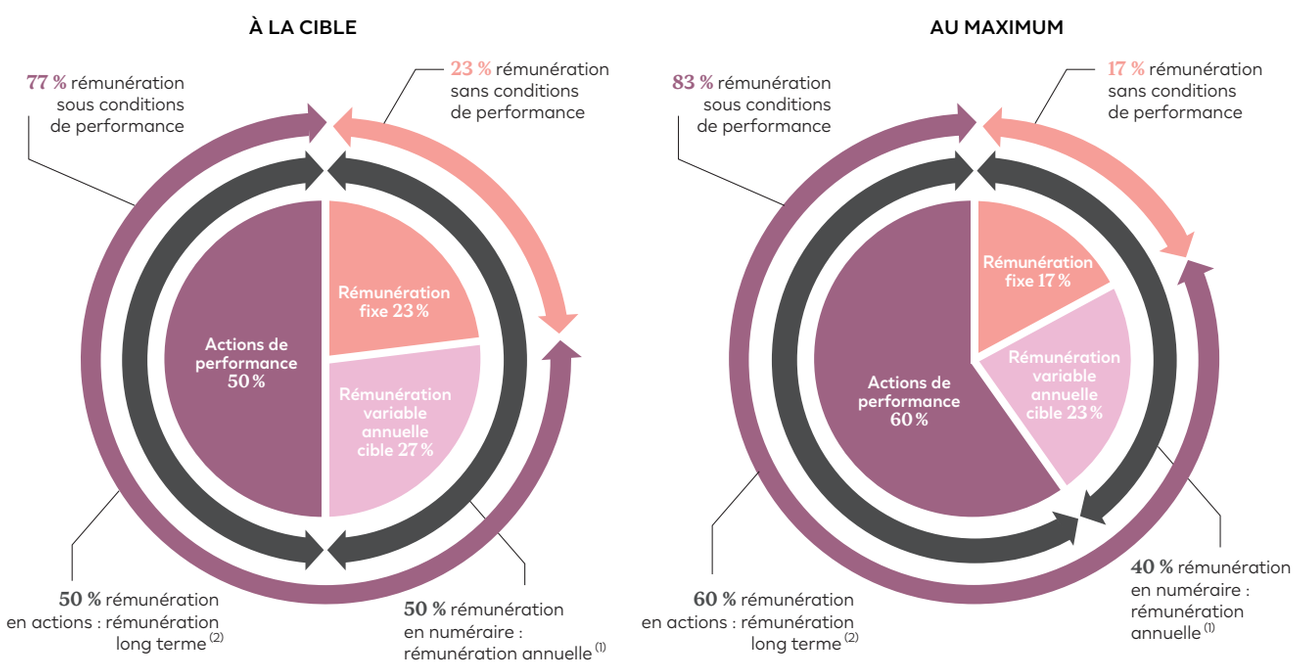
Le Conseil d'Administration arrête les différentes composantes de cette rémunération en étant attentif à l'équilibre nécessaire entre chacune d'elles.

Chaque élément de la rémunération annuelle cible correspond à un objectif bien défini et clairement motivé.

Les différents éléments de la rémunération annuelle forment un ensemble équilibré avec une répartition :

- 46/54 entre rémunération fixe et rémunération variable annuelle cible [1] ;
- 50/50 entre rémunération annuelle et rémunération long terme (actions de performance) [2] ;
- 50/50 entre rémunération en numéraire et rémunération en actions ; et
- 77/23 entre rémunération sous conditions de performance et rémunération 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.

(1) La rémunération variable annuelle peut atteindre 130,4 % de la rémunération fixe annuelle (soit 3 millions d'euros) en cas de surperformance. Voir infra.
(2) La rémunération long terme (actions de performance) ne peut dépasser 60 % de la rémunération annuelle maximum. Voir infra.

La rémunération fixe

La rémunération fixe doit être le reflet des responsabilités du dirigeant mandataire social exécutif, 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 cible.

La rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle cible représente 113 % de la rémunération fixe.

La rémunération variable annuelle pourra dépasser 113 % de la rémunération fixe dans la limite de 130,4 % de celle-ci afin d'être en mesure de récompenser la surperformance. Cette surperformance s'apprécie critère par critère.

Le principe est de ne pas inciter à une prise de risques inappropriés et excessifs. En cela, la rémunération variable annuelle demeure raisonnable en comparaison de la partie fixe.

La rémunération variable est conçue de façon à aligner la rétribution du dirigeant mandataire social exécutif avec la performance annuelle du Groupe et à favoriser année après année la mise en œuvre de sa stratégie.

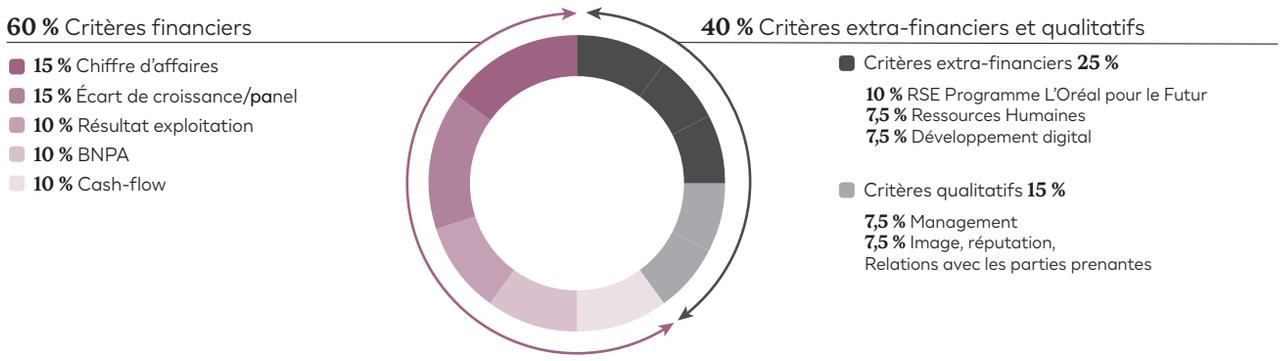
Elle est fonction de critères précis d'évaluation de la performance déterminés en début d'année par le Conseil d'Administration.

Ces critères sont financiers, extra-financiers et qualitatifs.

Les critères financiers et extra-financiers sont simples et quantifiables. Ils représentent une part prépondérante de la rémunération variable annuelle. Une limite est fixée à la part qualitative.

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 exécutif.

DÉTAIL DE LA PONDÉRATION DES CRITÈRES DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE



Les critères quantifiables, financiers (60 %) et extra-financiers (25 %), représentent 85 % de la rémunération variable annuelle.

Objectifs financiers annuels

Ils représentent **60 % de la rémunération variable annuelle** et sont directement corrélés avec les indicateurs de performance de l'entreprise :

- l'évolution du chiffre d'affaires comparable par rapport au budget (15 %) ;
- l'évolution des parts de marché par rapport aux principaux concurrents (15 %) ;
- l'évolution du résultat d'exploitation par rapport au budget (10 %) ;
- l'évolution du bénéfice net par action par rapport au budget (10 %) ; et
- l'évolution du ratio du cash-flow par rapport au résultat net (10 %).

Des valeurs plancher sont fixées pour chaque critère. En dessous de ces valeurs, aucun montant n'est dû. Cela permet de s'assurer que la sous-performance est sanctionnée au moins aussi durement que la surperformance est récompensée, sans compensation possible entre les critères.

Le Conseil d'Administration a fait le choix de fonder la rémunération du Directeur Général sur les indicateurs de performance clés de la Société, garantissant un alignement total entre la stratégie de croissance et le pilotage opérationnel. La plupart de ces indicateurs étant directement issus du budget interne, la divulgation des cibles chiffrées (qu'elle soit ex ante ou ex post) révélerait des hypothèses de croissance et des orientations de marché dont la confidentialité est primordiale pour les intérêts de L'Oréal.

Soucieux de répondre aux attentes des investisseurs, sans compromettre la confidentialité de ses données internes, le Conseil a décidé d'adopter une approche différenciée. Désormais, la grille de paiement relative au critère d'« écart de croissance du chiffre d'affaires par rapport aux principaux concurrents » sera publiée ex ante et ex post (voir page suivante). Ce critère, fondé sur une performance relative et non sur des données budgétaires internes, permet d'accroître la transparence de la rémunération sans dévoiler des informations confidentielles prospectives de la Société.

Objectifs extra-financiers et qualitatifs annuels

Ils représentent **40 % de la rémunération variable annuelle** et intègrent :

- des critères extra-financiers, en particulier liés :
  - à l'avancement du programme L'Oréal pour le Futur, qui regroupe les objectifs de L'Oréal en matière de développement durable à l'horizon 2030 (10 %),
  - à la mise en place de la politique Ressources Humaines avec une attention particulière au développement de la mixité dans les instances de direction (7,5 %), et
  - à la politique de développement digital (7,5 %) ;
- des critères qualitatifs (15 %).

DÉTAIL DES CRITÈRES EXTRA-FINANCIERS LIÉS À L'AVANCEMENT DU PROGRAMME L'ORÉAL POUR LE FUTUR RETENUS POUR ÉVALUER LA PERFORMANCE DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF, ET DONT LES OBJECTIFS À HORIZON 2030 SONT RAPPELÉS DANS LE CHAPITRE 1

Accélérer la transition climatique

- % d'énergie renouvelable atteint pour les sites opérés et les boutiques [1].

Préserver la nature

- % d'eau d'origine recyclée ou réutilisée dans les procédés industriels des usines.
- % d'ingrédients et de matériaux biosourcés utilisés dans les formules et les emballages issus de sources durables.

Créer un modèle circulaire

- % de réduction en absolu de l'utilisation du plastique vierge dans les emballages des produits, par rapport à 2019.

Soutenir les communautés

- Nombre de personnes issues de communautés en difficulté qui seront aidées à accéder à un emploi [2].

(1) Boutiques détenant directement un contrat d'électricité.
(2) Sur la période 2020-2030.

Tableau récapitulatif des seuils de déclenchement

Critères financiers	Pondération (sur une base 100)	En % de la rémunération fixe Min	Cible	Max
CRITÈRES FINANCIERS				
Chiffre d'affaires comparable par rapport au budget [1]	15 %	0 %	17 %	19,5 %
Écart de croissance du chiffre d'affaires par rapport aux principaux concurrents [2]	15 %	0 %	17 %	19,5 %
Seuil de déclenchement du critère « Écart de croissance du chiffre d'affaires par rapport aux principaux concurrents »		*inférieur au panel*	*+ 1 pt vs panel*	*+ 3 pts vs panel*
Résultat d'exploitation par rapport au budget [1]	10 %	0 %	11,25 %	13,1 %
Bénéfice net par action [3] par rapport au budget [1]	10 %	0 %	11,25 %	13,1 %
Cash-flow [4] par rapport au résultat net	10 %	0 %	11,25 %	13,1 %
TOTAL DES CRITÈRES FINANCIERS	**60 %**	**0 %**	**67,8 %**	**78,3 %**
CRITÈRES EXTRA-FINANCIERS ET QUALITATIFS				
Critères RSE : Programme L'Oréal pour le Futur	10 %	0 %	11,25 %	13,1 %
Critères Ressources Humaines	7,5 %	0 %	8,5 %	9,75 %
Critères Développement Digital	7,5 %	0 %	8,5 %	9,75 %
Critères qualitatifs : Management	7,5 %	0 %	8,5 %	9,75 %
Critères qualitatifs : Image, Réputation, Relations avec les parties prenantes	7,5 %	0 %	8,5 %	9,75 %
TOTAL DES CRITÈRES EXTRA-FINANCIERS ET QUALITATIFS	**40 %**	**0 %**	**45,2 %**	**52,1 %**
TOTAL	**100 %**	**0 %**	**113 %**	**130,4 %**

(1) Budget non communiqué pour des raisons de confidentialité.
(2) Panel de concurrents : Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Puig, Henkel, LVMH, Kao, Coty.
(3) Part du groupe dilué par action hors éléments non récurrents.
(4) Flux opérationnels cumulés = Flux de trésorerie généré par l'activité - acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles.

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 exécutif, dans le cadre des articles L. 225-197-1 et suivants, L. 22-10-59, L. 22-10-60 et L. 22-10-8 du Code de commerce et des autorisations consenties par l'Assemblée Générale.

Ces attributions sont en lien avec la performance et 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 quatre ans à compter de la date d'attribution.

50 % des actions de performance attribuées au Directeur Général et acquises après la période d'acquisition de 4 ans seront soumises à une période de conservation de 2 ans.

Cette période de conservation s'appliquera, y compris dans l'hypothèse où le bénéficiaire cesserait d'être Directeur Général avant la date d'expiration de cette période de conservation.

Dans l'hypothèse où le bénéficiaire continuerait à exercer les fonctions de Directeur Général au-delà de l'expiration de la période de conservation, il serait tenu de conserver ces actions au nominatif jusqu'à la cessation de ses fonctions, conformément au (II) de l'article L.225-197-1 du Code de commerce.

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 annuelle du dirigeant mandataire social exécutif sans dépasser 60 %.

Prenant en compte les remarques des principaux investisseurs et agences de conseil en vote, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de supprimer la possibilité de décider d'une attribution complémentaire en cas d'événement particulier le justifiant.

Le dirigeant mandataire social exécutif 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 exécutif 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 exécutif.

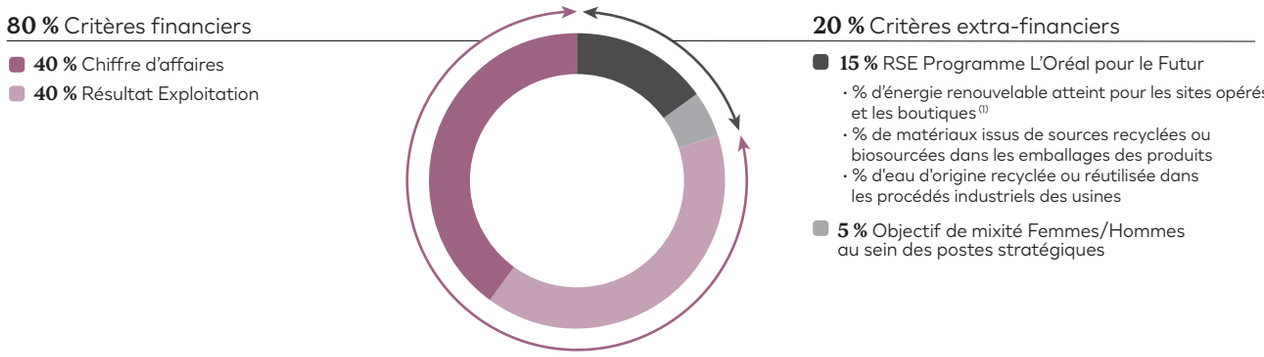
Ils prennent en compte :

- pour partie, des **critères de performance de nature financière** basés sur :
  - 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 ;
- pour partie, des **critères de performance de nature extra-financière** basés sur :
  - l'atteinte d'objectifs définis par le Groupe en matière de responsabilité environnementale et sociétale dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur (ci-après les « Objectifs L'Oréal pour le Futur ») :
    - % d'énergie renouvelable atteint pour les sites opérés et les boutiques [1],
    - % de matériaux issus de sources recyclées ou biosourcées dans les emballages des produits,
    - % d'eau d'origine recyclée ou réutilisée dans les procédés industriels des usines ;
  - la mixité femmes-hommes au sein des postes stratégiques dont le Comité Exécutif.

Le Conseil d'Administration considère, en effet, que ces deux types de critères, appréciés sur une longue période de trois 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, continue et durable 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 quatre ans, suffisamment longue pour pouvoir apprécier la performance réalisée sur trois exercices pleins.

DÉTAILS DE LA PONDÉRATION DES CRITÈRES DE L'ATTRIBUTION D'ACTIONS DE PERFORMANCE



(1) Boutiques détenant directement un contrat d'électricité.

(1) Boutiques détenant directement un contrat d'électricité.

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 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, le nombre d'actions définitivement acquises est dégressif. Si la croissance du chiffre d'affaires comparable de L'Oréal est inférieure à la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Au titre du 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, le nombre d'actions définitivement acquises est dégressif. 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.

Au titre du critère lié à l'atteinte d'Objectifs L'Oréal pour le Futur, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, un certain niveau de réalisation spécifique à chaque Objectif L'Oréal pour le Futur, défini par le Conseil et rendu public, doit être atteint en moyenne sur la période d'acquisition. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si le niveau de réalisation moyen de chaque Objectif L'Oréal pour le Futur est inférieur à un certain niveau minimum, défini par le Conseil et rendu public, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce Objectif.

Au titre du critère lié à la mixité femmes-hommes au sein des postes stratégiques, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquises par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, la proportion moyenne de collaborateurs de chaque sexe au sein des postes stratégiques doit atteindre 40 % au moins. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si la proportion moyenne de collaborateurs de chaque sexe est inférieure à 35 % sur la période d'acquisition, 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 7**.

Sort des actions de performance en cas de départ

Le droit aux actions de performance attribué à un dirigeant mandataire social devient caduc si l'un des cas suivants a lieu avant l'expiration de la période d'acquisition :

- en cas de démission ; ou
- en cas de révocation pour faute grave ou lourde.

Le droit aux actions de performance est maintenu en cas de départ à la retraite (liquidation des régimes de retraite légaux et complémentaires obligatoires).

En cas de révocation d'un dirigeant mandataire social exécutif, le Conseil d'Administration statuera, conformément au Code AFEP-MEDEF, sur le sort des actions de performance qui lui sont attribuées.

Lorsque le bénéfice des attributions d'actions de performance au dirigeant mandataire social exécutif est maintenu dans le cadre d'un départ avant l'expiration de la période d'acquisition, ce maintien est motivé notamment par les considérations suivantes :

- les actions de performance constituent un élément prépondérant de la rémunération annuelle du dirigeant mandataire social exécutif 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 exécutif à inscrire son action dans la durée ;
- l'acquisition définitive des actions reste subordonnée à la réalisation des conditions de performance ; et
- elles sont soumises pour partie d'entre elles à une obligation de conservation de deux ans.

Réalisation des conditions de performance des 3 derniers plans d'actions de performance

Plan d'actions de performance en date du :	**14.10.2020**	**07.10.2021**
Moyenne arithmétique des performances des 3 exercices concernés	**2021 - 2022 - 2023**	**2022 - 2023 - 2024**
• Pour 50 % : Croissance du chiffre d'affaires comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents *	+ 6,7 points	+ 5,03 points
• Pour 50 % : Évolution du résultat d'exploitation du Groupe	+ 16,2 %	+ 12,29 %
Niveau de réalisation des conditions de performance	**100 %**	**100 %**

* *Panel de concurrents : Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Kenvue, Henkel, LVMH, Kao, Coty.*

Plan d'actions de performance en date du :	13.10.2022
Moyenne arithmétique des performances des 3 exercices concernés	**2023 - 2024 - 2025**
80 % de critères de performance de nature financière	
• Pour 40 % : croissance du chiffre d'affaires comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents *	+ 3,6 points
• Pour 40 % : évolution du résultat d'exploitation du Groupe	+ 7,09 %
20 % de critères de performance de nature extra-financière	
• Pour 15 % liés à l'atteinte d'engagements pris par le Groupe en matière de responsabilité environnementale et sociétale dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur	≥ 65 % d'atteinte
◦ *% de sites atteignant 100 % d'énergie renouvelable (anciennement appelé « carbone neutre »* [(1)])	
◦ *% des ingrédients bio-sourcés des formules, traçables et issus de sources durables*	
◦ *% d'emballages plastiques d'origine recyclée ou bio-sourcée* [(2)]	
◦ *nombre de personnes bénéficiant des programmes d'engagement sociétaux des marques du Groupe par rapport à l'objectif de 3 millions de personnes visés en 2030* [(3)]	
• Pour 5 % liés à la parité femmes-hommes au sein des postes stratégiques dont le Comité Exécutif	Proposition de chaque sexe ≥ 40 %
Niveau de réalisation des conditions de performance **	**100 %**

* *Panel de concurrents : Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Kenvue, Henkel, LVMH, Kao, Coty.*

** *Pour plus de détail sur les critères de performance voir § 7.4.3.5.*

(1) *Un site doit répondre aux exigences suivantes : CO_2 direct (Scope 1) = 0, à l'exception notamment du gaz utilisé pour la restauration, du fioul utilisé pour les tests sprinklers, du fioul (ou diesel) utilisé temporairement par les unités de secours, des consommations d'énergie fossile pendant la maintenance d'une installation renouvelable sur site, des fuites de gaz réfrigérants si elles sont inférieures à 130 tCO_2 éq./an ; et CO_2 indirect Market Based (Scope 2) = 0. À noter que les sources d'énergie renouvelable n'ont plus à être obligatoirement situées à moins de 500 kilomètres du site concerné.*

(2) *A noter, pour information, à la suite du réalignement en 2025 du programme L'Oréal pour le Futur, cet objectif vise désormais à "inclure 50% de matériaux issus de sources recyclées ou biosourcées dans les emballages des produits d'ici à 2030 ». Conformément à l'objectif « Utiliser 100% de plastiques d'origine recyclée ou biosourcée dans les emballages d'ici à 2030 (avec un objectif intermédiaire de 50% d'ici à 2025) » publié dans le rapport 2024, le Groupe a atteint 50% de plastiques d'origine recyclée ou biosourcée dans les emballages en 2025.*

(3) *Objectif initial, en cumulé depuis 2020, année du lancement du programme L'Oréal pour le Futur.*

Autres avantages

a) Rémunération au titre du mandat d'administrateur

Le dirigeant mandataire social exécutif ne bénéficie pas du versement d'une rémunération au titre d'un mandat d'administrateur.

b) Avantages accessoires à la rémunération

Avantages en nature

Il n'est pas prévu de compléter la rémunération fixe du dirigeant mandataire social exécutif par l'attribution d'avantages en nature.

Le dirigeant mandataire social exécutif 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 exécutif continue d'être assimilé à un cadre dirigeant pendant la durée de son mandat social lui permettant de continuer à bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de retraite à cotisations définies, des régimes de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise.

Illustration de la politique de rémunération au titre de l'exercice 2026 : éléments de rémunération attribuables à M. Nicolas Hieronimus, Directeur Général

La structure de la rémunération de M. Nicolas Hieronimus est conforme aux principes développés au 2.4.1.2.1 concernant la politique de rémunération applicable au dirigeant mandataire social exécutif et forme un ensemble équilibré avec une répartition à la cible d'environ :

- 46/54 entre rémunération fixe et rémunération variable annuelle cible ;
- 50/50 entre rémunération annuelle et rémunération long terme (actions de performance) ;
- 50/50 entre rémunération en numéraire et rémunération en actions ; et
- 77/23 entre rémunération sous conditions de performance et rémunération sans conditions de performance.

La rémunération variable annuelle de M. Nicolas Hieronimus pourra dépasser 113 % de sa rémunération fixe dans la limite de 130,4 % de celle-ci, afin d'être en mesure de rémunérer la surperformance. Cette surperformance s'appréciera critère par critère.

Le Conseil d'Administration sera appelé à décider d'une attribution d'action de performance en 2026 en application de la politique de rémunération soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 24 avril 2026.

	Montant	Présentation
Rémunération fixe	2 300 000 € annuel	Le Conseil d'Administration du 5 mars 2026, sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, propose à l'Assemblée générale du 24 avril 2026 de maintenir le montant de la rémunération fixe de M. Nicolas Hieronimus à 2 300 000 euros bruts en base annuelle. Ce montant est inchangé par rapport à 2025.
Rémunération variable annuelle	2 600 000 € annuel (cible de 113 % du fixe) Maximum 3 000 000 € annuel (130,4 % du fixe)	La rémunération variable annuelle est conçue de façon à aligner la rétribution du dirigeant mandataire social exécutif avec la performance annuelle du Groupe et à favoriser année après année la mise en œuvre de sa stratégie. La volonté du Conseil d'Administration est d'inciter le dirigeant mandataire social exécutif autant à maximiser la performance de chaque exercice qu'à en assurer la répétition et la régularité année après année. La cible de la rémunération variable annuelle est fixée à 2 600 000 € et pourra atteindre 3 000 000 € au maximum en cas de surperformance par rapport aux objectifs, la cible étant fixée à 2 600 000 €.

Critères d'évaluation de la performance pour l'année 2026	**Pondérations**
• **Critères financiers**	**60 %**
◦ *Évolution du chiffre d'affaires comparable par rapport au budget*	*15 %*
◦ *Évolution de la croissance du chiffre d'affaires rapport aux principaux concurrents*	*15 %*
◦ *Évolution du résultat d'exploitation par rapport au budget*	*10 %*
◦ *Évolution du bénéfice net par action par rapport au budget*	*10 %*
◦ *Évolution du ratio du cash-flow par rapport au résultat net*	*10 %*
• **Critères extra-financiers et qualitatifs**	**40 %**
◦ *Critères quantifiables : 25 %*	
– L'Oréal pour le Futur : objectifs en matière de développement durable pour 2030	10 %
– Ressources Humaines : équilibre Femmes/Hommes, développement des talents, accès à la formation	7,5 %
– Développement digital	7,5 %
◦ *Performance qualitative individuelle : 15 %*	
– Management	7,5 %
– Image, réputation, dialogue avec les parties prenantes	7,5 %

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 exécutif. L'appréciation s'effectue sans compensation entre critères.

Actions de performance

Concernant l'attribution d'actions de performance en 2026, le Conseil d'Administration sera appelé à décider la mise en œuvre d'un nouveau Plan dans le cadre de l'autorisation soumise au vote de l'Assemblée Générale du 24 avril 2026.

L'attribution qui serait décidée en faveur de M. Nicolas Hieronimus respecterait les recommandations du Code AFEP-MEDEF. La valeur de l'attribution (estimée selon les normes IFRS) représenterait environ 50 % de la rémunération annuelle du dirigeant mandataire social exécutif sans dépasser 60 % de la rémunération annuelle maximum.

50 % des actions de performance attribuées au Directeur Général et acquises après la période d'acquisition de 4 ans seront soumises à une période de conservation de 2 ans. Cette période de conservation s'appliquera, y compris dans l'hypothèse où le bénéficiaire cesserait d'être Directeur Général avant la date d'expiration de cette période de conservation. Dans l'hypothèse où le bénéficiaire continuerait à exercer les fonctions de Directeur Général au-delà de l'expiration de la période de conservation, il serait tenu de conserver ces actions au nominatif jusqu'à la cessation de ses fonctions, conformément au (II) de l'article L.225-197-1 du Code de commerce.

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 quatre ans à compter de la date d'attribution. Le nombre d'actions définitivement acquises dépendrait :

- pour 40 %, de la croissance du chiffre d'affaires comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents, celui-ci étant composé des sociétés [1] Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Puig, Henkel, LVMH, Kao, Coty ;
- pour 40 %, de l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe ;
- pour 15 %, de l'atteinte d'objectifs définis par le Groupe en matière de responsabilité environnementale et sociétale dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur (% d'énergie renouvelable atteint pour les sites opérés et les boutiques [2] ; % de matériaux issus de sources recyclées ou biosourcées dans les emballages des produits ; % d'eau d'origine recyclée ou réutilisée dans les procédés industriels des usines) ; et

(1) Ou toute autre société équivalente en cas de changement de structure au sein du panel de concurrents.
(2) Boutiques détenant directement un contrat d'électricité.

Montant	Présentation
	• pour 5 %, d'un objectif de parité femmes-hommes au sein des postes stratégiques dont le Comité Exécutif. Le calcul s'effectuerait 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 serait l'année 2027.
Rémunération en qualité d'administrateur	M. Nicolas Hieronimus ne bénéficiera pas du versement d'une rémunération au titre de son mandat d'administrateur.
Avantages accessoires à la rémunération	• **Avantages en nature** M. Nicolas Hieronimus bénéficiera 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. • **Régimes de protection sociale complémentaire : retraite à cotisations définies, prévoyance et frais de santé** M. Nicolas Hieronimus continuera d'être assimilé à un cadre dirigeant pendant la durée de son mandat social ce qui lui permettra de continuer à bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de retraite à cotisations définies, des régimes de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise. Le montant de la rente résultant des cotisations patronales versée au titre du régime de retraite à cotisations définies vient en déduction de la pension due au titre de la retraite à prestations définies conformément aux dispositions de ce régime collectif.

2.4.1.2.2 Politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'Administration n'assumant pas la Direction Générale

Rémunération annuelle fixe exclusivement

Le Conseil d'Administration, conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF (article 26.2), propose à l'Assemblée Générale du 24 avril 2026 que l'exercice du mandat de Président du Conseil d'Administration n'assumant pas la Direction Générale soit uniquement rémunéré par une rémunération fixe, à l'exclusion notamment de toute rémunération variable, d'attribution d'actions de performance et de toute indemnité liée au départ ou de toute contrepartie à un engagement de non-concurrence.

Le Conseil d'Administration a également décidé que l'exercice du mandat d'administrateur du Président du Conseil d'Administration ne serait pas rémunéré.

Le Président du Conseil bénéficiera 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.

M. Jean-Paul Agon bénéficiera du même régime de prévoyance que les cadres dirigeants de l'entreprise.

Principes de détermination de la rémunération annuelle fixe

La rémunération du Président du Conseil d'Administration est déterminée sur la base des éléments suivants :

- attentes du Conseil d'Administration de L'Oréal quant à l'exercice de la mission légale de Président du Conseil d'Administration n'assumant pas la Direction Générale ;
- expérience, compétences et réputation du Président en matière de Gouvernement d'entreprise et de Gouvernance durable ;
- missions spécifiques confiées au Président par le Conseil d'Administration ;
- compétitivité et comparabilité de la rémunération par rapport à un panel de référence pertinent, établi par un cabinet indépendant.

Application à M. Jean-Paul Agon

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale du 24 avril 2026, sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, de maintenir, comme en 2025, la rémunération fixe annuelle de M. Jean-Paul Agon à ce montant de 950 000 euros.

Le Conseil d'Administration a pris en compte le plein engagement de M. Agon au bénéfice de la Gouvernance de la Société ainsi que l'exécution des missions spécifiques décrites au 2.1.2.3. Le Conseil est pleinement conscient des enjeux de Gouvernance durable, notamment dans le cadre de la réglementation européenne et des attentes croissantes des autorités et des parties prenantes.

Il demeure essentiel pour le Conseil de pouvoir compter sur un Président engagé, expérimenté, ayant une connaissance approfondie de l'entreprise, de son environnement et de ses enjeux stratégiques, reconnu pour son implication dans les sujets de gouvernance, et dans les relations avec les parties prenantes.

Le Conseil s'est assuré de la compétitivité de la rémunération fixe par rapport à un panel de référence international, défini avec l'aide d'un cabinet de conseil indépendant, en positionnant celle-ci au-dessus de la rémunération médiane des Présidents du Conseil de 16 sociétés internationales de référence (voir tableau ci-après).

Illustration de la politique de rémunération en 2026 : détail des éléments de rémunération attribuables à M. Jean-Paul Agon, Président du Conseil d'Administration

	Montant	Présentation
Rémunération fixe	950 000 €	Le Conseil d'Administration du 5 mars 2026, sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, propose à l'Assemblée générale du 24 avril 2026 de maintenir le montant de la rémunération fixe annuelle de M. Jean-Paul Agon à 950 000 euros bruts.
Avantages accessoires à la rémunération		• **Avantages en nature** M. Jean-Paul Agon bénéficiera 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. • **Régimes de protection sociale complémentaire** M. Jean-Paul Agon bénéficiera du même régime de prévoyance que les cadres dirigeants de l'entreprise.

2.4.1.2.3 Processus de décision, de révision, et de mise en œuvre de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

La rémunération est établie de manière à garantir la bonne application de la politique et des règles fixées par le Conseil d'Administration. Celui-ci s'appuie sur les travaux et recommandations du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, composé de huit administrateurs, dont 57 % sont des administrateurs indépendants [(1)] incluant sa Présidente et dont un membre est administrateur représentant les salariés. Le dirigeant mandataire social n'est pas membre du Comité. Les recommandations du Comité sont faites en tenant compte des études effectuées à sa demande par un cabinet de conseil indépendant.

Le Comité s'est réuni cinq fois en 2025 et ses travaux sont détaillés au 2.3.3.

Le Comité 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.

Cette organisation et ce processus ont pour objet de prévenir d'éventuels conflits d'intérêts.

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.

Dirigeant mandataire social exécutif

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, du luxe ou de la pharmacie pour tout ou partie de leur activité.

Le panel applicable est composé des dirigeants des 12 sociétés suivantes :

PANEL RETENU POUR L'ANALYSE DU POSITIONNEMENT DE LA RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL			
Beiersdorf	Colgate Palmolive	EssilorLuxottica	Estée Lauder
GSK	Henkel	Kering	LVMH
Novartis	Pepsico	Procter & Gamble	Unilever

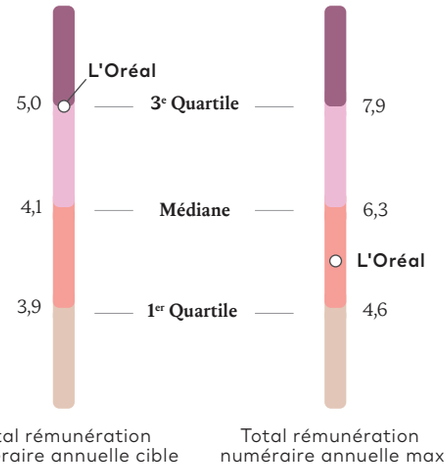
Il permet d'apprécier la compétitivité et la structure de la rémunération globale 2025 du dirigeant mandataire social exécutif par rapport aux derniers éléments de rémunérations publiés par les sociétés composant le panel.

Il est rappelé que la politique de rémunération en place dans l'entreprise appliquée notamment aux cadres dirigeants, vise à positionner la rémunération numéraire annuelle de ceux-ci entre la médiane et le 3e quartile.

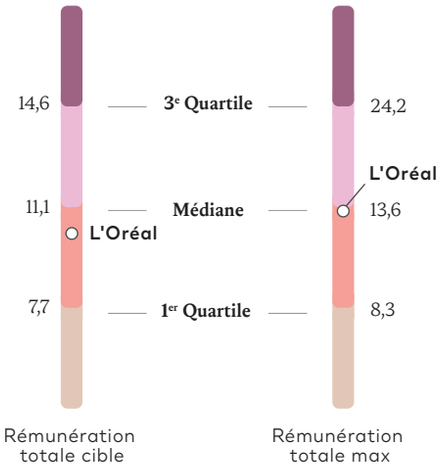
(1) Hors l'administrateur représentant les salariés conformément au Code AFEP-MEDEF.

La rémunération cible annuelle totale 2025 se situe entre le premier quartile et la médiane du panel (positionnement relatif : 41 %), tandis que la rémunération maximale théorique annuelle totale ressort légèrement en dessous du niveau de la médiane (positionnement relatif : 48 %).

POSITIONNEMENT DE LA RÉMUNÉRATION NUMÉRAIRE [1] ANNUELLE [2] *(en millions d'euros)*



POSITIONNEMENT DE LA RÉMUNÉRATION TOTALE [3] CIBLE ET MAXIMALE [2] *(en millions d'euros)*



Les travaux effectués avec l'appui du cabinet indépendant permettent également de mesurer :

- la compétitivité et la comparabilité de la rémunération globale par rapport à ce panel de référence ;
- la pertinence dans le temps de la structure de la rémunération globale et des objectifs qui lui sont assignés ;
- les résultats comparés de L'Oréal au regard des critères retenus par le Groupe pour évaluer la performance du dirigeant mandataire social exécutif ; et
- le lien entre rémunération et performance du dirigeant mandataire social exécutif.

Dirigeant mandataire social non exécutif

Pour déterminer le positionnement de la rémunération du Président du Conseil, un panel a été défini avec l'aide d'un cabinet de conseil indépendant. Il se compose de 16 sociétés internationales, sélectionnées sur la base de leur gouvernance, de leur secteur d'activité, de leur taille et de leur nationalité.

Il s'agit des sociétés à gouvernance duale suivantes :

PANEL RETENU POUR L'ANALYSE DU POSITIONNEMENT DE LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION [4]					
AstraZeneca	AB In Bev	BASF	Bayer	Coty	Diageo
Estée Lauder	GSK	Henkel	Linde	Nestlé	
Novartis	Reckitt Benckiser	Roche	Starbucks	Unilever	

L'analyse des rémunérations des Présidents du Conseil d'Administration des sociétés du panel de référence retenu, dans lequel figurent cinq sociétés à structure de gouvernance dissociée déjà retenues dans le panel de référence de la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif, fait état d'une rémunération moyenne de 1 278 284 euros et d'une rémunération médiane à 803 080 euros avec des écarts types importants.

Le Comité dispose de toutes les informations internes utiles

Ces informations permettent au Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations d'apprécier la performance de l'entreprise et de son dirigeant mandataire social exécutif tant sur le plan financier que sur le plan extra-financier.

Les résultats annuels, économiques et financiers du Groupe sont présentés chaque année de façon complète et exhaustive aux membres du Comité et servent de base à l'évaluation des critères de performance financière de la rémunération variable du dirigeant mandataire social exécutif.

Les principes de la politique conduite en matière de Relations Humaines sont présentés régulièrement aux membres du Comité ou lors d'une réunion du Conseil d'Administration par le Directeur Général des Relations Humaines. Les administrateurs sont ainsi en mesure de vérifier la cohérence entre la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif et les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la Société.

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.

(1) Rémunération fixe et variable annuelle.
(2) Hors avantages retraite et hors rémunération d'administrateur.
(3) Rémunération globale annuelle : numéraire et long terme.
(4) La société Kering sera intégrée au panel cité ci-dessous lors de la prochaine revue de positionnement de la rémunération du Président du Conseil.

Par ailleurs, trois membres du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations sont également membres du Comité d'Audit au sein duquel les résultats financiers et extra-financiers du Groupe ainsi que le rapport de durabilité sont revus.

Ces informations contribuent à l'appréciation de la partie extra-financière et qualitative de la rémunération variable annuelle.

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 exécutif.

Ce sont sur ces bases que sont faites les recommandations au Conseil d'Administration, qui prend alors collégialement ses décisions concernant la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif en application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale.

L'organisation des travaux du Comité concernant la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif est décrite dans le tableau ci-après.

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 et 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 de certaines informations.

Ajustement de la politique de rémunération en cas de circonstances exceptionnelles

Conformément à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, le Conseil d'Administration peut, en cas de circonstances exceptionnelles, déroger à l'application de la politique de rémunération à condition que la dérogation appliquée soit temporaire et conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la Société. Dans une telle hypothèse, le Conseil d'Administration serait en mesure d'accorder un élément de rémunération non prévu dans la politique de rémunération préalablement approuvée par l'Assemblée Générale mais rendu nécessaire au regard de ces circonstances exceptionnelles.

Le Conseil d'Administration pourra également, dans le cadre de son pouvoir discrétionnaire, adapter la politique si des circonstances imprévisibles ou exceptionnelles le justifient. Ainsi, par exemple, le recrutement d'un nouveau dirigeant mandataire social dans des conditions imprévues pourrait nécessiter d'adapter temporairement certains éléments de rémunération existants ou de proposer de nouveaux éléments de rémunération. Dans cette hypothèse, le Conseil d'Administration prendrait en compte l'expérience, l'expertise ainsi que la rémunération du dirigeant concerné afin de lui proposer une indemnité de prise de fonction qui ne pourrait excéder le montant des avantages auxquels il aurait dû renoncer en quittant ses précédentes fonctions.

Il pourrait également être nécessaire de modifier, dans le respect des plafonds prévus dans la politique de rémunération, les conditions de performance conditionnant l'acquisition de tout ou partie des éléments de rémunération existants en cas de circonstances exceptionnelles résultant notamment d'une modification sensible du périmètre du Groupe à la suite d'une fusion ou d'une cession, de l'acquisition ou de la création d'une nouvelle activité significative ou de la suppression d'une activité significative importante, d'un changement de méthode comptable ou d'un événement majeur affectant les marchés et/ou les grands concurrents de L'Oréal.

Le Conseil d'Administration prendra ses décisions sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations et après avis, en tant que de besoin, d'un cabinet de conseil indépendant.

Il est précisé que cette dérogation ne peut être que temporaire dans l'attente de l'approbation de la politique de rémunération modifiée par l'Assemblée Générale à venir, et serait dûment motivée.

Mécanisme de remboursement *(clawback)*

Dans la limite autorisée par la loi, en cas de fraude comptable dont le dirigeant mandataire social exécutif avait connaissance et donnant lieu à un retraitement des états financiers, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, se réserverait le droit de réduire ou d'annuler les actions de performance non acquises ou les montants de la rémunération variable annuelle (malus), de demander, dans un délai de trois ans, le remboursement de tout ou partie de la rémunération variable annuelle versée et/ou d'obtenir des dommages et intérêts.

CALENDRIER 2025 DES TRAVAUX DU COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET DES RÉMUNÉRATIONS CONCERNANT LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Février 2025	• **Compte rendu des rencontres investisseurs sur les politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux** • **Recommandations concernant la rémunération 2024 des Dirigeants mandataires sociaux :** ◦ évaluation de la rémunération variable annuelle 2024 du Directeur Général après examen des résultats financiers et extra-financiers ; ◦ projets de résolutions *Say on Pay ex post*. • **Plan d'animation à long terme :** ◦ constatation des niveaux de performance atteints pour le Plan d'Attribution Conditionnelle d'Actions (ACAs) 2021 venant à échéance. • **Présentation de l'étude 2025 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux :** ◦ panel, équilibre et structure de la rémunération, lien entre performance et rémunération. • **Recommandations concernant les politiques de rémunération pour 2025 :** ◦ applicables aux dirigeants mandataires sociaux (Directeur Général et Président du Conseil) ; ◦ examen des projets de résolutions.
Avril 2025	• **Compte rendu des intentions de vote concernant les politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux**
Juin 2025	• **Analyse du résultat des votes de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025 concernant la politique de rémunération 2025 du Directeur Général** (résolution 16) et proposition d'une méthodologie d'analyse détaillée s'appuyant sur un dialogue actionnarial anticipé et approfondi.
Septembre 2025	• **Plan d'ACAs 2025 :** ◦ proposition d'attribution pour le Directeur Général, avec application de conditions de performance extra-financières. • Premier **bilan de la saison des Assemblées Générales 2025** et analyse des questions relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.
Décembre 2025	• **Politique de rémunération 2026 :** ◦ examen des avis et questions exprimés dans le cadre des échanges avec les investisseurs et les agences de conseil en vote ; ◦ analyse de l'alignement « Pay for Performance » de la rémunération du Directeur Général avec l'aide d'un cabinet indépendant ; ◦ examen des différentes pistes d'orientations concernant la politique de rémunération du Directeur Général.

2.4.2 Rémunération 2025 des mandataires sociaux

Les informations du présent paragraphe relatives à la rémunération des mandataires sociaux de L'Oréal (les administrateurs, le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général), requises par les articles L. 22-10-9, I et L. 22-10-34, I et II du Code de commerce, sont soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale du 24 avril 2026 lors du vote des résolutions ns° 10, 11 et 12.

2.4.2.1 Rémunération versée au cours de l'exercice 2025 ou attribuée au titre de cet exercice aux administrateurs

Un montant total de 1 686 614 euros, dans les limites de l'enveloppe de 2 000 000 euros approuvée par l'Assemblée Générale le 29 avril 2025, sera versé aux administrateurs au titre de l'exercice 2025.

Le Conseil d'Administration s'est réuni 8 fois en 2025 (dont une réunion non rémunérée) et 23 réunions de ses Comités ont été organisées.

En 2025, les taux moyens d'assiduité sont de 99,4 % pour le Conseil d'Administration, 100 % pour le Comité Stratégie et Développement Durable, 100 % pour le Comité d'Audit, 100 % pour le Comité des Nominations et de la Gouvernance et 100 % pour le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Il est rappelé que M. Jean-Paul Agon et M. Nicolas Hieronimus ne bénéficient d'aucune rémunération en qualité d'administrateur, et que M. Jean-Paul Agon et M. Nicolas Hieronimus ne perçoivent aucune rémunération en qualité d'administrateur de sociétés du Groupe.

Administrateurs	**Rémunération attribuée au titre de 2025 versée en 2026** *(en euros)* **8 réunions du Conseil (dont 7 rémunérées) 23 réunions des Comités**	**Rémunération attribuée au titre de 2024 versée en 2025** *(en euros)* **7 réunions du Conseil (dont 6 rémunérées) 21 réunions des Comités**
M. Jean-Paul Agon	0	0
M. Nicolas Hieronimus	0	0
Mme Sophie Bellon	123 500	117 000
Mme Françoise Bettencourt Meyers (1)	38 942	117 000
M. Paul Bulcke	126 357	117 000
M. Patrice Caine	119 857	117 000
Mme Fabienne Dulac	121 500	113 000
Mme Belén Garijo	0	13 900
Mme Béatrice Guillaume-Grabisch	105 500	99 000
M. Thierry Hamel	91 500	85 000
Mme Aurélie Jean (2)	71 429	0
Mme Ilham Kadri	99 786	92 500
M. Jean-Victor Meyers	113 557	85 000
M. Nicolas Meyers	104 700	99 000
Mme Virginie Morgon (1)	41 571	129 000
M. Alexandre Ricard	116 071	94 600
M. Jacques Ripoll	135 100	81 500
Mme Isabelle Seillier (2)	83 529	0
Société Téthys (2)	88 215	0
M. Benny de Vlieger	105 500	99 000
TOTAL	**1 686 614**	**1 459 500**

(1) Administrateur ayant quitté le Conseil à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025.
(2) Administrateur ayant rejoint le Conseil à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025.

2.4.2.2 Rémunération versée au cours de l'exercice 2025 ou attribuée au titre de cet exercice à M. Nicolas Hieronimus, Directeur Général

L'Assemblée Générale du 29 avril 2025 a approuvé la politique de rémunération du Directeur Général proposée par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Il est rappelé que cette politique est applicable à compter du 1er janvier 2025 dans toutes ses composantes.

2.4.2.2.1 Rémunération fixe

La rémunération fixe annuelle de M. Nicolas Hieronimus pour l'année 2025 s'élève à 2 300 000 euros bruts.

2.4.2.2.2 Rémunération variable annuelle

Concernant la rémunération variable annuelle de M. Nicolas Hieronimus pour l'année 2025, l'objectif cible avait été fixé à 2 600 000 euros bruts en base annuelle, soit 113 % de la rémunération fixe, avec un maximum de 130,4 % de la rémunération fixe en cas de surperformance, soit 3 000 000 euros bruts. Cette somme représente le montant maximum de la rémunération variable pouvant lui être versée.

Le Conseil d'Administration du 13 mars 2025 avait fixé les critères de la rémunération variable applicables pour 2025 et leurs pondérations respectives. Les critères financiers représentent 60 % de la rémunération variable et les critères extra-financiers 40 % de celle-ci [1]. Les 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 bénéfice net par action (BNPA) et du cash-flow.

Le Conseil d'Administration du 5 mars 2026, sur la base des recommandations du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a évalué la performance de M. Nicolas Hieronimus. Le taux de paiement est de 106,2 % du bonus cible, soit un taux de paiement de 102,1 % pour les critères financiers et de 112,4 % pour les critères extra-financiers et qualitatifs.

Il a donc été décidé d'attribuer à M. Nicolas Hieronimus, au titre de la rémunération variable annuelle 2025, un montant de 2 762 000 euros. Ce montant représente 120,1 % de la rémunération fixe annuelle 2025.

OBJECTIFS FINANCIERS 2025 (60 % DU TOTAL DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE)

Critères financiers	Pondération	Résultats 2025	Taux de paiement versus cible *(maximum 115,4 %)*	Appréciation du Conseil
Chiffre d'affaires comparable par rapport au budget [1]	15 %	44 052 M€	**96,2 %**	Performance inférieure à la cible.
Écart de croissance du chiffre d'affaires par rapport aux principaux concurrents [2]	15 %	+ 3 points [5]	**115,4 %**	Cible maximum atteinte. *Rappel de la grille de paiement :* *Performance inférieure au panel : paiement = 0* *+ 1 pt vs panel : paiement à la cible* *+ 3 pts vs panel : paiement maximum*
Résultat d'exploitation par rapport au budget [1]	10 %	8 891,9 M€	**100 %**	Performance en phase avec la cible.
Bénéfice net par action [3] **par rapport au budget** [1]	10 %	12,71 €	**95,4 %**	Performance inférieure à la cible.
Cash-flow [4] **par rapport au résultat net**	10 %	105 %	**100 %**	Performance en phase avec la cible.
TAUX DE PAIEMENT DES OBJECTIFS FINANCIERS 2025			**102,1 %**	

(1) Budget non communiqué pour des raisons de confidentialité.
(2) Panel de concurrents : Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Kenvue, Henkel, LVMH, Kao, Coty.
(3) Part du groupe dilué par action hors éléments non récurrents.
(4) Flux opérationnel cumulé = Flux de trésorerie généré par l'activité – acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles.
(5) Avec une estimation (sur la base des 9 premiers mois de l'année 2025) pour la société Henkel qui n'a pas publié ses résultats annuels 2025 à la date du Conseil du 5 mars 2026.

Le Conseil d'Administration a fait le choix de fonder la rémunération du Directeur Général sur les indicateurs de performance clés de la Société, garantissant un alignement total entre la stratégie de croissance et le pilotage opérationnel. La plupart de ces indicateurs étant directement issus du budget interne, la divulgation des cibles chiffrées (qu'elle soit ex ante ou ex post) révélerait des hypothèses de croissance et des orientations de marché très sensibles. Dans un secteur mondial extrêmement compétitif, une telle divulgation serait contraire à la protection des intérêts de L'Oréal.

Soucieux de répondre aux attentes des investisseurs, sans compromettre la confidentialité de ses données internes, le Conseil a décidé d'adopter une approche différenciée. Désormais, la grille de paiement relative au critère d'« écart de croissance du chiffre d'affaires par rapport aux principaux concurrents » est publiée ex ante et ex post. Ce critère, fondé sur une performance relative et non sur des données budgétaires internes, permet d'accroître la transparence de la rémunération sans dévoiler les informations prospectives de la Société.

(1) Ce paragraphe intègre par référence les informations requises par la norme CSRD (E1 GOV-3) pour le rapport de durabilité (section 4.1.1).

OBJECTIFS EXTRA-FINANCIERS ET QUALITATIFS 2025 (40 % DU TOTAL DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE)

Critères extra-financiers et qualitatifs	Pondération	Indicateurs de performance 2025	Taux de paiement versus cible (maximum 115,4 %)	Appréciation du Conseil
Critères RSE : Programme L'Oréal pour le Futur	10 %	Cf. indicateurs pages suivantes	**109,2 %**	Surperformance.
Critères Ressources Humaines	7,5 %	Cf. indicateurs pages suivantes	**107,7 %**	Surperformance.
Critères Développement Digital	7,5 %	Cf. indicateurs pages suivantes	**115,4 %**	Surperformance. Maximum atteint.
Critères qualitatifs : Management	7,5 %	Cf. évaluation pages suivantes	**115,4 %**	Surperformance. Maximum atteint.
Critères qualitatifs : Image, Réputation, Relations avec les parties prenantes	7,5 %	Cf. évaluation pages suivantes	**115,4 %**	Surperformance. Maximum atteint.
TAUX DE PAIEMENT DES OBJECTIFS EXTRA-FINANCIERS ET QUALITATIFS 2025			**112,4 %**	

TABLEAU DES RÉALISATIONS EXTRA-FINANCIÈRES ET QUALITATIVES POUR 2025

Le Conseil d'Administration du 5 mars 2026 s'est appuyé sur les indicateurs et réalisations suivants, examinés par le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, pour déterminer le niveau d'atteinte des objectifs extra-financiers et qualitatifs pour 2025.

Critères RSE : programme L'Oréal pour le Futur	Pondération : 10 %	
Le programme L'Oréal pour le Futur regroupe les objectifs [1] de L'Oréal définis en 2020, ajustés en 2025 en matière de développement durable pour 2030, dont les réalisations 2025 sont synthétisées dans le tableau figurant en 1.4.2.		
	Résultats 2025	**Rappel 2024**
Lutter contre le changement climatique		
• D'ici à 2025, atteindre 100 % d'**énergie renouvelable** [2] pour les sites opérés incluant les boutiques [3].	100 %	*Non disp.*
Gérer l'eau durablement		
• D'ici à 2030, 100 % de **l'eau utilisée dans les procédés industriels** du Groupe sera recyclée et réutilisée.	56 %	*53 %*
Respecter la biodiversité		
• D'ici à 2030, 100 %[4] des ingrédients des formules et des matériaux d'emballage biosourcés du Groupe seront **traçables et issus de sources durables**.	95 %	*92 %*
Préserver les ressources naturelles		
D'ici 2030, réduire de 50 % le **plastique vierge** utilisé dans les emballages primaires et secondaires du Groupe, par rapport à 2019.	- 37 %	*Non disp.*
Associer notre écosystème à notre transformation		
• D'ici à 2030, **100 000 personnes** issues de communautés en difficulté seront aidées par le Groupe pour **accéder à un emploi** [5].	109 674	*71 349*

(1) Évolution de pure forme du libellé précédent (« engagements ») sans impact sur les critères.
(2) Sur les sites opérés du Groupe, hors installations pour la sécurité et la sûreté du site.
(3) Boutiques détenant directement un contrat d'électricité.
(4) A noter à titre d'information à la suite du réalignement en 2025 du programme L'Oréal pour le Futur, le Groupe vise désormais « qu'au moins 90 % des ingrédients et matériaux biosourcés utilisés dans les formules et les emballages soient issus de sources durables d'ici à 2030 ».
(5) Sur la période 2020 – 2030.

Critères Ressources Humaines	Pondération : 7,5 %	
Équilibre Femmes/Hommes	**Résultats 2025**	**Rappel 2024**
• Développement de l'équilibre Femmes/Hommes notamment au niveau des postes de direction.	• 38 % de femmes au Comité Exécutif. • 48,5 % des postes stratégiques occupés par des femmes (postes stratégiques incluant le Comité Exécutif soit environ 300 postes). • Classement Equileap Women's Equality in the Workplace 2025 : • France : N° 3 • International : N° 18	*32 %* *49 %* *N° 1 France* *N° 9 Monde*
DÉVELOPPEMENT DES TALENTS		
• Résultats 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°6 classement européen [1] Universum (écoles de commerce). L'Oréal est la seule société du marché de la beauté et dans le secteur des produits de grande consommation a être classée dans le top 10.	*N° 8 Monde*
• Communication employeur attractive, ciblée, digitale.	• Présence forte sur les réseaux sociaux : 6,3 millions de followers sur LinkedIn. • 242 000 inscrits à l'édition 2025 de la compétition internationale d'innovation « Brandstorm » ouverte aux jeunes de moins de 30 ans.	*5,38 millions* *135 000 inscrits*
ACCÈS À LA FORMATION		
• 100 % des collaborateurs bénéficieront d'une action de formation chaque année.	• 100 % des collaborateurs statutaires [2] ont bénéficié d'une formation en 2025. Équilibre entre présentiel et e-learning : 32 % du volume d'heures global réalisé en digital learning (modules e-learning, vidéos, classes virtuelles et webinaires). Format présentiel privilégié pour les sujets de leadership et culture qui supposent des interactions humaines à haute valeur ajoutée. • 65 300 collaborateurs formés au module E-learning GenIA for all.	*100 %* *41 700*

Critère Développement Digital	Pondération %
Progression du chiffre d'affaires réalisé en e-commerce	• **13,3 Mds€** de chiffre d'affaires soit 30,2 % du chiffre d'affaires du Groupe [3], en progression de + 12,7 % en 2025. • **Amazon et Bytedance** demeurent de puissants moteurs de croissance.
Partenariats et innovations	• Augmentation du rythme d'innovation digital en 2025, grâce aux **technologies d'IA/GenAI/IA argentique :** • **One Intelligence**, intégrant de l'IA, est devenu la bibliothèque globale « Consumer Intelligence » de L'Oréal. Il contient plus de 100 000 documents sur les catégories Beauté et les comportements consommateurs, des tendances TikTok aux comportements beauté des « boomers »/hommes. • **CreAltech Lab**, laboratoire de création de contenu GenAI du Groupe, révolutionne la création de contenu marketing, permettant de produire plus de 495 000 assets par mois, grâce à l'intégration du tout dernier modèle Google, Nano Banana PRO et avec plus de 4 000 utilisateurs mensuels. • **Beauty Genius**, assistant beauté personnel enrichi en IA, a atteint 1 million de conversations aux États-Unis et étend sa portée avec son arrivée sur WhatsApp. • **Noli**, start-up beauty tech soutenue par L'Oréal, a commencé à commercialiser ses produits auprès des consommateurs britanniques en 2025. Elle a lancé « Noli AI Advisor », un conseiller fondé sur le LLM (grand modèle de langage), et a noué des partenariats avec NVIDIA et Accenture. • **Partenariat** de **L'Oréal et Nvidia sur l'IA**. Nvidia a joué un rôle de conseil pour potentialiser l'IA à travers L'Oréal et son écosystème de partenaires, par exemple Omi pour le rendu 3D de produits pour CreAltech ou les formulations en R&I.
Nouveaux modèles d'interactions avec les consommateurs	• **Paid Media :** L'Oréal reste le 4e annonceur mondial (*Source : Comvergence*) : offline et online SOV de 20 % (S1 2025). • **Accélération de l'adoption de solutions fondées sur l'IA** : les campagnes IA représentent 20 % des investissements sur les plateformes digitales en 2025, 58 % des campagnes sur Google en décembre 2025. (+ 14 pts vs déc. 24). • **Advocated Media :** 26 % de part d'influence en 2025, portée par des initiatives comme **L'Oréalistar** – une initiative mondiale, avec des centaines de milliers de créateurs engagés.

(1) Absence de publication du classement Universum au niveau monde en 2025.

(2) % correspondant au nombre de collaborateurs formés sur l'année 2025 par rapport au nombre de collaborateurs statutaires. Les collaborateurs statutaires incluent tous les employés actifs, c'est-à-dire sous contrat (permanent ou temporaire, à temps plein ou partiel). Les employés non actifs (notamment en congé maladie longue durée, préavis de départ, préretraite, congé sans solde prolongé) ne sont pas comptabilisés.

(3) Inclut les ventes sur les sites en propre de L'Oréal, les ventes aux pure players du e-commerce et la part du e-commerce dans les ventes aux distributeurs traditionnels (sur la base de données déclaratives non auditées) ; à données comparables.

Critère Développement Digital	Pondération %
	• **Owned Media :** Le Taskforce SEO → GEO (Search Engine Optimization → Generative Engine Optimization), de L'Oréal a réalisé 30 pilotes en 2025 pour préparer l'avenir et maintenir le leadership de L'Oréal sur les assets propriétaires. • **Déploiement de l'outil propriétaire BETiq** dans 9 pays, entrainant une amélioration progressive du ROI des investissements. Reconnaissance mondiale de ce programme marketing par Google, Meta, TikTok, Circana et Ekimetrics. Lancement de **BETiq Scaler** solution basée sur l'IA, et combinant les enseignements de BETiq aux spécificités locales pour offrir des allocations optimales à tous les pays du Groupe. • **Beauty-tainment :** Activation de dizaines de présences natives des marques de L'Oréal dans des contenus de divertissement (cinéma, mode, musique, sport, gaming) comme : Emily in Paris L'Oréal Paris x Netflix, The Final Copy of Ilon Specht, etc.
Poursuite de la transformation digitale de l'entreprise	• **LOREAL GPT by AI teams :** regroupe 71 000 utilisateurs en 2025 et plus de 10 000 MyCompanion créés par les collaborateurs. • **Montée en compétences et généralisation des outils/automatisation :** CreAltech : 4 500 utilisateurs ; One Intelligence : 2 000 utilisateurs ; Programme BETIQ : plus de 1 000 formés ; Digital Cockpit 360 est le rapport BTDP « *Build, Test, Deploy, Perform* » n°1, avec près de 2 000 utilisateurs uniques mensuels. • **Augmented Marketing transforme la relation avec les partenaires Marketing Services** de L'Oréal avec l'arrivée de l'IA : « Joint Business Plans Média » avec Google, Meta, Amazon, TikTok, Snapchat & depuis 2025 Netflix aboutissant à des innovations telles que AI powered Medias, WhatsApp Commerce, etc. • Les partenaires **Open Innovation** ont permis de nouvelles transformations : Omi (packs 3D depuis la France), Reelevant (alimentation de l'hyper personnalisation), The SEA (start up d'Asie du NE renforçant les équipes BuyCoor avec du contenu GenAI), FFFACE.ME (transformant les passants OOH « *out of home* » en consommateurs dans les magasins & popups), Smytten (la plus grande plateforme indienne de sampling guidé par l'intention.
Digital Gartner/Industry recognition	• L'Oréal a rejoint **l'Initiative des Champions de l'IA de l'UE**, le 10 février 2025, représenté par M. Nicolas Hieronimus. • Lors du festival international de la créativité **Cannes Lions 2025**, L'Oréal Groupe a remporté 11 prix dont 5 pour le documentaire « The Final Copy of Ilon Specht » de L'Oréal Paris dont un Grand Prix Film. • **BrandZ Top 100 global brands :** L'Oréal Paris figure dans le Top 100 des marques mondiales. Dans la catégorie Personal Care : L'Oréal Paris : #1 Lancôme : #5 Garnier : #6 Maybelline : #10. • **Classement Gartner 2025**, catégorie de soins personnels aux États-Unis : 4 marques du top 10 appartiennent au Groupe (Nyx PMU, Maybelline, L'Oréal Paris and Cerave). • Asmita Dubey, Directrice Générale Digital et Marketing a été classée **3e CMO la plus influente au monde en 2025** selon Forbes et élue **Femme Leader de l'Année** par WLDA – World Leaders in Data & AI.

Critères qualitatifs : Management	Pondération : 7,5 %

- Poursuite du renouvellement et de la féminisation du Comité Exécutif. Taux de rétention élevé du Top 300.
- Management de crises géopolitiques, dans un contexte de tensions commerciales.
- Transformation du Groupe : intelligence artificielle, Beauty tech & transformation culturelle.
- Poursuite du déploiement mondial du programme « Simplicity 2 ».
- Enquête *Pulse* (enquête interne d'opinion des salariés) : 90 % de participation. Taux d'engagement des collaborateurs mesuré à 78 %.

Critères qualitatifs : Image, Réputation de l'entreprise, Dialogue avec les parties prenantes	Pondération : 7,5 %

- **Incarnation du leadership mondial du Groupe dans le secteur de la beauté**
  - Participation au Forum Économique Mondial de Davos, et prise de parole en faveur de la compétitivité européenne à la table ronde *« Unlocking Europe's Potential »* aux côtés de la Présidente de la Banque centrale européenne, et du Vice-Chancelier allemand.
  - Participation au lancement de l'initiative EU AI Champion au Palais de l'Elysée en présence de la Présidente de la Commission européenne, du Président de la République et du Chancelier allemand.
  - Participation à l'événement d'influence de l'alliance *The Value of Beauty* à Bruxelles pour la 2e année consécutive, et rencontre avec la Présidente du Parlement européen.
  - Participation au « Strategic Dialogue on the Future of the Chemical Industry » à Bruxelles en présence de la Présidente de la Commission européenne.
  - Participation au CEO Forum franco-indien, en présence du Premier Ministre indien et du Président de la République.
  - Participation au forum *China International Import Expo (CIIE)* à Shanghai en présence du Premier Ministre chinois.
  - Poursuite par L'Oréal du partenariat inédit « De toutes beautés ! » avec le musée du Louvre, et création d'une websérie diffusée sur France TV.
  - Lauréat du WWD Beauty Inc. Pete Born Impact Award.

Critères qualitatifs : Image, Réputation de l'entreprise, Dialogue avec les parties prenantes	Pondération : 7,5 %

- Interview croisée avec Luca de Meo dans le Figaro à l'occasion de l'annonce de l'acquisition de Kering Beauté et de la création d'une coentreprise exclusive dans le domaine de la Longévité.

- **Développement durable**
  - Pour la 10e année consécutive, L'Oréal est récompensé par un triple'A' pour son leadership environnemental par le CDP, une performance inédite.
  - L'Oréal lance le premier appel à candidatures de son accélérateur d'innovation durable **-** *L'AcceleratOR*.
  - Lancement de #JoinTheRefillMovement, première campagne mondiale multi-marque, multi-catégorie et multi-canal, à l'occasion du World Refill Day.
- **Innovation et Beauty Tech**
  - L'Oréal désignée entreprise la plus innovante d'Europe dans le premier classement Fortune des 300 entreprises les plus avant-gardistes du continent.
  - Ouverture d'une nouvelle unité de Recherche & Innovation à Clark (New Jersey) pour un investissement de 160 M$.
  - Présentation de L'Oréal Cell BioPrint au Consumer Electronic Show, avancée majeure dans l'analyse de la peau fondée sur la science de la longévité.
  - Premier sommet sur la longévité organisé au Visionnaire où L'Oréal a dévoilé *L'Oréal Longevity Integrative Science™*.
  - Partenariat stratégique avec IBM pour concevoir le premier modèle d'IA permettant de favoriser la création de cosmétiques durables.
- **Un employeur engagé pour ses collaborateurs, la diversité, l'équité & l'inclusion et pour la Jeunesse**
  - Mise en œuvre d'une cinquième opération d'actionnariat salarié.
  - L'Oréal se classe quatrième entreprise mondiale et première française de l'indice FTSE pour la diversité et l'inclusion 2025.
  - Lancement de la coalition Engage & Care avec l'Organisation mondiale du travail.
  - Cosignature par M. Hieronimus d'une tribune dans La Tribune : « Faire de l'insertion des seniors une priorité économique et sociale », avec les dirigeants de la communauté Les entreprises s'engagent.
  - Interview de Barbara Lavernos dans Les Échos : « Diversité et inclusion chez L'Oréal : « On ne change rien et on continue ».
  - Poursuite du programmeL'Oréal pour la Jeunesse et du programme L'Oréal pour toutes les générations.
- **Éthique**
  - L'Oréal a été reconnu pour la 16e fois comme l'une des « Sociétés les Plus Éthiques au Monde » par Ethisphere Institute.
- **Valorisation de l'ancrage du Groupe L'Oréal en France**
  - Investissement de 60 M€ pour l'extension de l'usine de Gauchy (Hauts-de-France) et visite du Ministre de l'Économie Roland Lescure en présence de M. Antoine Vanlaeys.
  - Participation du Groupe aux « Journées Européennes du Patrimoine » avec l'ouverture au public de nombreux sites L'Oréal en France.
  - Campagne grand public valorisant l'ancrage du Groupe en France : « La beauté, une fabrique française » dans le cadre de la semaine de l'industrie.
- **Rayonnement de l'image du Groupe et de ses équipes auprès des parties prenantes :**
  - Prix de l'acquisition de l'année décerné par le magazine Cosmetiquemag.
  - L'Oréal obtient le statut « All-Star » dans le classement des entreprises les plus admirées au monde.
  - L'Oréal est inclus dans la liste « Blue Ribbon Companies » de Fortune, qui récompense les entreprises qui sont apparues 5 fois dans les classements annuels 2025 du Magazine Fortune.
  - L'Oréal figure dans le classement *TIME 100* des entreprises les plus influentes dans la catégorie « Titans ».
  - Nomination en tant que « Patron industriel préféré des français » selon le média LSA.
  - Intervention devant les étudiants de l'Institut Français de la Mode à Paris.
  - Interview dans l'émission TV Quotidien (TMC), à l'occasion du défilé L'Oréal Paris – en ouverture de la Fashion Week.
  - Invité de l'émission YouTube du stratégiste boursier Nicolas Chéron : « Directeur général de L'Oréal : la stratégie du n° 1 de la beauté ».
  - Grande interview dans Ouest-France « Droits de douane, influenceurs… La stratégie du patron de L'Oréal ».
  - 2e participation de Mme Ezgi Barcenas à la *Climate Week NYC* en tant que *Chief Corporate Responsibility Officer* du Groupe.

2.4.2.2.3 Attribution d'actions de performance

Dans le cadre notamment des articles L. 225-197-1 et L. 22-10-8 du Code de commerce et de l'autorisation de l'Assemblée Générale du 23 avril 2024, le Conseil d'Administration du 10 octobre 2025, tenant compte des performances de M. Nicolas Hieronimus et de la valorisation du titre, a décidé de lui attribuer 20 000 actions de performance (ACAs – Attributions Conditionnelles d'Actions), en conformité avec la politique de rémunération. La juste valeur estimée, selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des Comptes Consolidés, d'une action de performance (ACAs) du Plan du 10 octobre 2025, dont M. Nicolas Hieronimus est bénéficiaire, est de 348,48 euros.

La juste valeur estimée selon les normes IFRS des 20 000 actions de performance (ACAs) attribuées en 2025 à M. Nicolas Hieronimus est donc de 6 969 600 euros.

Ces actions ne seront définitivement acquises, en tout ou partie, qu'après atteinte des conditions de performance décrites ci-après [1].

(1) *Ce paragraphe intègre par référence les informations requises par la norme CSRD (E1 GOV-3) pour le rapport de durabilité (section 4.1.1).*

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 40 % 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 2025 des sociétés Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Kenvue, Henkel, LVMH, Kao et Coty ; pour 40 %, de l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe ; pour 15 % de l'atteinte d'engagements pris par le Groupe en matière de responsabilité environnementale et sociétale dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur ; et pour 5 % d'un objectif de parité femmes/hommes au sein des postes stratégiques, dont le Comité Exécutif.

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 2026.

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. Si la croissance du chiffre d'affaires comparable de L'Oréal est inférieure à la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents, 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.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement, au titre du critère lié à l'atteinte d'Engagements L'Oréal pour le Futur, puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, 80 % des Engagements L'Oréal pour le Futur doivent être atteints en moyenne sur la période d'acquisition. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si la moyenne des niveaux de réalisation des Engagements L'Oréal pour le Futur est inférieure à 70 %, aucune action ne sera définitivement acquise.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement, au titre du critère lié à la parité femmes/hommes au sein des postes stratégiques, puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, la proportion moyenne de collaborateurs de chaque sexe au sein des postes stratégiques doit atteindre 40 % au moins. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si la proportion moyenne de collaborateurs de chaque sexe est inférieure à 35 % sur la période d'acquisition, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Les chiffres constatés chaque année pour déterminer les niveaux de performance atteints figurent au chapitre 7.

Principales caractéristiques de l'attribution

Ce Plan a consisté en l'attribution de 703 500 actions de performance (ACAs), soit 0,1 % du capital social, à 2 648 bénéficiaires.

L'attribution conditionnelle d'actions de performance dont a bénéficié M. Nicolas Hieronimus en 2025 représente 2,84 % du nombre total d'actions de performance attribuées et 0,004 % du capital social au 10 octobre 2025.

En outre, 50 % des actions de performance attribuées à M. Nicolas Hieronimus en tant que dirigeant mandataire social et acquises après la période d'acquisition de 4 ans seront soumises à une période de conservation de 2 ans. Cette période de conservation s'appliquera, y compris dans l'hypothèse où M. Nicolas Hieronimus cesserait d'être Directeur Général avant la date d'expiration de cette période de conservation. Dans l'hypothèse où M. Nicolas Hieronimus continuerait à exercer les fonctions de Directeur Général au-delà de l'expiration de la période de conservation, il serait tenu de conserver ces actions au nominatif jusqu'à la cessation de ses fonctions, conformément au (II) de l'article L.225-197-1 du Code de commerce.

Par ailleurs, M. Nicolas Hieronimus a pris 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.

Pour rappel, il n'a été attribué aucun autre élément d'animation à long terme à M. Nicolas Hieronimus en 2025.

2.4.2.2.4 Rémunération en qualité d'administrateur

M. Nicolas Hieronimus ne bénéficie d'aucune rémunération en qualité d'administrateur. Il ne perçoit aucune rémunération en qualité d'administrateur de sociétés du Groupe.

2.4.2.2.5 Régimes de protection sociale complémentaire

M. Nicolas Hieronimus continue 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 retraite à cotisations définies, des régimes de prévoyance et de 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 2025, à 3 927,93 euros, et le montant de la cotisation patronale au régime de Retraite à Cotisations Définies à 7 300,56 euros.

Au titre du régime de Retraite à Cotisations Définies (« RCD L'Oréal ») 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 2025 de la rente annuelle de retraite de M. Nicolas Hieronimus serait de 8 292 euros bruts.

Comme pour l'ensemble des autres cadres dirigeants du Groupe, le montant de la rente issue 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.

Il est rappelé que le risque viager, lié aux régimes issus de l'article 83, 2° du Code général des impôts (CGI), est supporté par l'assureur.

2.4.2.3 Rémunération versée ou attribuée à M. Jean-Paul Agon, Président du Conseil d'Administration

2.4.2.3.1 Rémunération fixe

Le Conseil d'Administration du 13 mars 2025, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de maintenir la rémunération fixe annuelle de M. Jean-Paul Agon à 950 000 euros bruts.

2.4.2.3.2 Régimes de protection sociale complémentaire

M. Jean-Paul Agon bénéficie du même régime de prévoyance que les cadres dirigeants de l'entreprise.

Le montant des cotisations patronales aux régimes de prévoyance s'est élevé à 2 905,65 euros.

2.4.2.4 Ratios de rémunérations et évolutions annuelles des rémunérations, des ratios et des performances de L'Oréal sur cinq ans (1)

	2021	2022	2023	2024	2025
Rémunération du DG, M. Nicolas Hieronimus *(€)*	7 768 780 (1)	10 395 600 (2)	10 583 320 (2)	9 985 840 (2)	11 318 100 (2)
Évolution/N-1	*ND*		*+ 1,81 %*	*- 5,65 %*	*+ 13,34 %*
Ratio moyen société L'Oréal	77	99	84	76	83
Évolution/N-1	*ND*	*+ 22 points*	*- 15 points*	*- 8 points*	*+ 7 points*
Ratio médian société L'Oréal	110	137	123	111	119
Évolution/N-1	*ND*	*+ 17 points*	*- 14 points*	*- 12 points*	*+ 8 points*
Rémunération du Président, M. Jean-Paul Agon *(€)*	1 600 000 (3)	1 600 000	1 600 000	1 166 667	950 000
Évolution/N-1	*ND*	*0 %*	*0 %*	*- 27,08 %*	*- 18,57 %*
Ratio moyen société L'Oréal					
Évolution/N-1	16	15	13	9	7
Évolution/N-1	*ND*	*- 1 point*	*- 2 points*	*- 4 points*	*- 2 points*
Ratio médian société L'Oréal *Évolution/N-1*	23	21	19	13	10
Évolution/N-1	*ND*	*- 2 points*	*- 2 points*	*- 6 points*	*- 3 points*
Rémunération moyenne société L'Oréal *(€)*	100 694	104 848	126 323	131 124	136 196
Évolution/N-1	*- 4,01 %*	*+ 4,13 %*	*Non comparable (4)*	*Non comparable (4)*	*+ 3,87 %*
Rémunération médiane société L'Oréal *(€)*	70 729	75 878	85 880	90 084	95 323
Évolution/N-1	*- 2,06 %*	*+ 7,28 %*	*Non comparable (4)*	*Non comparable (4)*	*+ 5,82 %*
Chiffre d'Affaires Groupe (M€)	32 287,6	38 260,6	41 182,5	43 486,8	44 052,0
Évolution/N-1 (comparable)	*+ 16,1 %*	*+ 10,9 %*	*+ 11 %*	*+ 5,1 %*	*+ 4 %*
Résultat d'exploitation Groupe *(M€)*	6 160,3	7 456,9	8 143,3	8 687,5	8 891,9
Évolution/N-1	*+ 18,3 %*	*+ 21,0 %*	*+ 9,2 %*	*+ 6,7 %*	*+ 2,4 %*

(1) La rémunération de M. Nicolas Hieronimus, Directeur Général à compter du 1er mai 2021, se compose d'une rémunération fixe exprimée en base annuelle et d'une attribution d'actions de performance. Il est précisé que M. Nicolas Hieronimus n'a pas perçu en 2021 de rémunération variable annuelle au titre de son mandat social, celui-ci ayant pris effet au 1er mai 2021.

(2) La rémunération de M. Nicolas Hieronimus se compose, de la rémunération fixe de l'année N, de la rémunération variable versée en avril de l'année N au titre de l'année N-1 (exprimée en base annuelle pour 2022), et de l'attribution d'actions de performance.

(3) La rémunération de M. Jean-Paul Agon, Président du Conseil à compter du 1er mai 2021, se compose d'une rémunération fixe exprimée en base annuelle.

(4) Compte tenu des évolutions de l'organisation de L'Oréal en France (filialisation en 2023 et 2024 de certaines activités de la société L'Oréal), une partie des effectifs de la société L'Oréal a été transférée au sein de nouvelles entités, rendant la comparaison des rémunérations 2022/2023 et 2023/2024 médianes et moyennes non pertinente.

(1) Il est précisé que des ratios de rémunération par Zone géographique sont disponibles au chapitre 4, calculés selon une méthodologie différente de celle recommandée par l'AFEP puisque répondant aux exigences de la Corporate Sustainability Reporting DIrective (CSRD).

Méthodologie suivie pour le calcul des ratios

En application de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, pour le calcul de la rémunération moyenne et médiane, le périmètre retenu est celui de la société L'Oréal qui comprend 6 485 salariés au 31 décembre 2025 [1] (soit 41,4 % de l'effectif de L'Oréal en France) dont 5 352 cadres, 1 107 agents de maîtrise, 26 ouvriers et employés.

Pour des raisons de comparabilité, et conformément aux recommandations de l'AFEP, l'effectif retenu pour le calcul des rémunérations moyenne et médiane correspond à un effectif équivalent temps plein continûment présent sur 24 mois, hors dirigeants mandataires sociaux. Les rémunérations sont calculées à partir de l'ensemble des montants versés et des actions de performance attribuées gratuitement au cours de l'exercice considéré.

Les éléments qui composent la rémunération des dirigeants pris en compte dans le calcul sont :

- la rémunération fixe annuelle versée en 2025 (en base annuelle) ;
- la rémunération variable annuelle versée en 2025 (en base annuelle) ;
- les actions de performance valorisées à la date d'attribution en 2025 selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des comptes consolidés.

Les éléments qui composent la rémunération des salariés pris en compte dans le calcul sont :

- la rémunération fixe annuelle versée en 2025 ;
- la rémunération variable annuelle versée en 2025 ;
- les autres éléments de rémunération annuelle versés en 2025 ;
- les actions de performance attribuées en 2025 valorisées selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des comptes consolidés ;
- les montants bruts de Participation et d'Intéressement versés en 2025.

Il est précisé que des ratios de rémunération par Zone géographique sont disponibles au chapitre 4, calculés selon une méthodologie différente de celle recommandée par l'AFEP puisque répondant aux exigences de la Corporate Sustainability Reporting DIrective (CSRD).

2.4.3 Indemnité de départ et régime de retraite supplémentaire applicables aux dirigeants mandataires sociaux

L'indemnité de départ et le régime de retraite supplémentaire dont pourraient bénéficier les dirigeants mandataires sociaux de L'Oréal, dès lors qu'ils sont d'anciens cadres dirigeants de la société avec plus de 15 ans d'ancienneté, ne sont pas liés à l'exercice du mandat social mais sont susceptibles d'être dus au titre du contrat de travail suspendu.

Ils ne sont donc pas soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 24 avril 2026 dans le cadre de la résolution n° 15.

Les actionnaires ont approuvé la convention de suspension de contrat de travail du dirigeant mandataire social exécutif lors de l'Assemblée Générale du 20 avril 2021.

2.4.3.1 Maintien du contrat de travail et séparation des avantages liés d'une part, au mandat social et d'autre part, au contrat de travail

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 exécutifs. 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 dirigeant mandataire social exécutif 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 mandat social et d'autre part, au contrat de travail.

En aucun cas, les rémunérations au titre du mandat ne seront prises en considération pour le calcul de l'ensemble des avantages susceptibles d'être dus au titre du contrat de travail.

La rémunération de référence à prendre en compte pour l'ensemble des droits attachés au contrat de travail, notamment pour le calcul de la retraite à prestations définies, est établie à partir de la rémunération à la date de suspension du contrat. 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. L'ancienneté retenue prendra en compte l'ensemble de la carrière au sein du Groupe, y compris les années effectuées en qualité de dirigeant mandataire social exécutif.

(1) *Il est rappelé que la Société L'Oréal a filialisé certaines activités aux sociétés L'Oréal France et L'Oréal International Distribution à compter du 1er juillet 2023, telle qu'approuvé par l'Assemblée Générale du 21 avril 2023 dans ses 19e et 20e résolutions. À la suite de ces opérations, les salariés dédiés aux activités transmises à L'Oréal France et L'Oréal LID sont salariés des sociétés L'Oréal France et L'Oréal LID. Voir 1.1.4.*

2.4.3.2 Indemnités de licenciement, de départ ou mise à la retraite, contrepartie pécuniaire de la clause de non-concurrence

En cas de rupture de son contrat de travail suspendu durant l'exercice du mandat social et selon les motifs de cette rupture, il ne serait versé au dirigeant mandataire social exécutif 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 condition autre 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 exécutif 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.

2.4.3.3 Régime de retraite à prestations définies

Le dirigeant mandataire social exécutif, 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 régimes à prestations définies ont été mis en place à L'Oréal notamment dans l'objectif d'attirer et de fidéliser les cadres dirigeants de l'entreprise en leur garantissant un certain niveau de ressources à la retraite.

Deux types de régimes à prestations définies existent dans le Groupe :

- des régimes à droits dits « aléatoires » donc conditionnés à l'achèvement de la carrière dans l'entreprise. Ils relèvent de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale, ils sont aujourd'hui fermés à tout nouveau bénéficiaire et ne créent plus de droits à compter du 31 décembre 2019, en application de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire transposant la Directive Européenne du 16 avril 2014 ;
- des régimes à droits dits « acquis » qui relèvent de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale et incluent les cadres dirigeants nommés postérieurement à la fermeture du régime à droits aléatoires.

Ces régimes concernent plus de 500 cadres dirigeants de L'Oréal, en France, actifs ou retraités. 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, I-2° a) du Code de la sécurité sociale pour les régimes à droits dits « aléatoires » (à savoir au taux de 24 %) et prévue à l'article L.137-11-2 pour les régimes à droits dits « acquis » (à savoir au taux de 29,7 %).

Compte tenu des caractéristiques légales des régimes de retraite à prestations définies à droits dits « aléatoires » (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 » puis « additifs » 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 ou de l'évolution du plafond annuel de la sécurité sociale, 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.

2.4.3.4 Application du régime des conventions réglementées

Les dispositions ci-dessus relèvent de la procédure des conventions réglementées.

Concernant M. Nicolas Hieronimus, une convention de suspension du contrat de travail a été approuvée par l'Assemblée Générale du 20 avril 2021 (résolution n° 15). Ce dispositif est rappelé chaque année dans le présent chapitre et dans le Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées.

2.4.3.5 Situation de M. Nicolas Hieronimus

Le Conseil d'Administration du 20 avril 2021 a nommé M. Nicolas Hieronimus, alors Directeur Général Adjoint en charge des Divisions, salarié de L'Oréal, en qualité de Directeur Général, à la suite d'un brillant parcours de 34 ans chez L'Oréal. Le Conseil d'Administration n'a pas souhaité que M. Nicolas Hieronimus, en acceptant les fonctions de Directeur Général après 34 ans de carrière chez L'Oréal, soit privé, à 57 ans, d'avantages dont il aurait continué à bénéficier s'il était resté salarié, et a pris les dispositions suivantes qui ont été approuvées par l'Assemblée générale du 20 avril 2021 dans le cadre de la procédure des conventions réglementées :

1. Maintien du contrat de travail et séparation des avantages liés d'une part, au mandat social et d'autre part, au contrat de travail

La rémunération de référence de M. Nicolas Hieronimus 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 visée ci-après, est établie à partir de sa rémunération à la date de suspension de son contrat de travail. Cette rémunération de référence est de 1 750 000 euros de rémunération fixe et de 1 850 000 euros de rémunération variable. Cette rémunération sera 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 s'établit au 1er janvier 2026 à 2 013 358 euros pour la rémunération fixe et à 2 128 406 euros pour la rémunération variable.

L'ancienneté retenue prend en compte l'ensemble de sa carrière au sein du Groupe, y compris les années effectuées en qualité de dirigeant mandataire social exécutif.

2. Indemnités de licenciement, de départ ou mise à la retraite, de contrepartie de la clause de non-concurrence

En cas de rupture de son contrat de travail suspendu durant l'exercice du mandat social et selon les motifs de cette rupture, il ne serait versé à M. Nicolas Hieronimus 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 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. Nicolas Hieronimus, à 20 mois de la rémunération attachée au contrat de travail suspendu.

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. Nicolas Hieronimus 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.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, le montant cumulé de l'indemnité conventionnelle de licenciement et de l'indemnité de contrepartie de la clause de non-concurrence qui serait dû à M. Nicolas Hieronimus s'il était mis fin à son contrat de travail dans le cadre d'un licenciement, sauf faute grave ou lourde, n'excèderait pas une somme équivalente à 24 mois de rémunération fixe et variable annuelle.

3. Régime de retraite à prestations définies

M. Nicolas Hieronimus continuera à bénéficier, au titre de son contrat de travail suspendu durant l'exercice du mandat social, d'un régime de retraite à prestations définies à droits dits « aléatoires » et non à droits dits « acquis ».

Il s'agit du régime de « Garantie de Ressources des Retraités Anciens Cadres Dirigeants », fermé à de nouveaux entrants à effet au 31 décembre 2015. Ce régime étant à droits dits « aléatoires », M. Nicolas Hieronimus bénéficiera donc de ce régime à condition d'achever sa carrière dans l'entreprise.

La Garantie de Ressources est calculée en fonction du nombre d'années d'activité professionnelle dans l'entreprise jusqu'au 31 décembre 2019, dans la limite de 25 ans. D'une manière générale, postérieurement au 31 décembre 2019, plus aucun nouveau droit n'est accordé au titre de ce régime, en application de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire qui a prévu la fermeture de tous les régimes à prestations définies relevant de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale.

Les principales caractéristiques de ce régime sont les suivantes :

- environ 300 dirigeants, actifs ou retraités, sont concernés ;
- la condition d'ancienneté était de 10 ans à la fermeture du régime le 31 décembre 2015 ;
- la base de calcul de la Garantie de Ressources est la moyenne des éléments de rémunération annuelle [(1)] 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 jusqu'au 31 décembre 2019, 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 ;
- 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, I-2° a) du Code de la sécurité sociale au taux de 24 %.

Les droits à retraite de M. Nicolas Hieronimus ne sont plus susceptibles d'évoluer dans la mesure où son ancienneté dépasse 25 ans, plafond au-delà duquel aucune annuité supplémentaire n'est accordée au titre de ce régime. Pour information, le montant brut estimé de la pension de retraite qui serait versé à M. Nicolas Hieronimus, au titre du régime de « Garantie de Ressources des Retraités Anciens Cadres Dirigeants » de L'Oréal, s'il avait pu faire liquider le 31 décembre 2025 ses droits à la retraite à taux plein de la sécurité sociale française après 38 ans d'ancienneté chez L'Oréal, représenterait 1,72 million d'euros.

Cette information est donnée à titre indicatif après estimation des principaux droits à pensions acquis par M. Nicolas Hieronimus, du fait de son activité professionnelle, selon les règles de liquidation de ces pensions en vigueur au 31 décembre 2025 et susceptibles d'évoluer. Le montant de la pension versée à M. Nicolas Hieronimus, au titre du régime de « Garantie de Ressources Dirigeants » de L'Oréal, ne sera calculé effectivement qu'au jour de la liquidation par le bénéficiaire de l'ensemble de ses pensions.

Pour mémoire, les droits à la retraite à prestations définies dits « aléatoires » sont conditionnés à l'achèvement de la carrière dans l'entreprise. Le financement du régime par L'Oréal n'est pas individualisable par salarié.

(1) Pour le dirigeant mandataire social, la base de calcul s'appuie sur la rémunération de référence telle que définie au point 1 du paragraphe 2.4.3.5.

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 [1].

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction		Indemnitésrelatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
M. Jean-Paul Agon Président du Conseil		X		X		X		X
M. Nicolas Hieronimus Directeur Général	X [1]		X [2]			X [3]	X [4]	

(1) M. Nicolas Hieronimus est administrateur depuis le 20 avril 2021, et exerce les fonctions de Directeur Général depuis le 1er mai 2021. Le contrat de travail de M. Nicolas Hieronimus est suspendu pendant la durée de son mandat social exécutif. Cette suspension a été approuvée par l'Assemblée Générale du 20 avril 2021.

(2) M. Nicolas Hieronimus relève du régime de « Garantie de Ressources des Retraités Anciens Cadres Dirigeants » également décrite au 2.4.3.5. 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 ; leur financement par L'Oréal n'est pas individualisable par salarié.

(3) 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, à 20 mois de la rémunération liée au contrat de travail (voir 2.4.3.4 sur le montant cumulé de l'indemnité conventionnelle et de l'indemnité de contrepartie de la clause de non-concurrence).

(4) 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 le dirigeant mandataire social exécutif était libéré de l'application de la clause (voir 2.4.3.4 sur le montant cumulé de l'indemnité conventionnelle et de l'indemnité de contrepartie de la clause de non-concurrence).

2.4.4 Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Jean-Paul Agon, en qualité de Président du Conseil d'Administration

	2025		2024	
En euros	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	950 000	950 000	1 166 667	1 166 667
Rémunération variable annuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-
TOTAL	**950 000**	**950 000**	**1 166 667**	**1 166 667**

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À M. JEAN-PAUL AGON, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

En euros	2025	2024
Rémunération due au titre de l'exercice	950 000	1 166 667
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
TOTAL	**950 000**	**1 166 667**

HISTORIQUE DES OPTIONS ATTRIBUÉES À M. JEAN-PAUL AGON SA NOMINATION EN QUALITÉ DE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL ET POUVANT ENCORE ÊTRE EXERCÉES AU 31 DÉCEMBRE 2025

Sans objet.

TABLEAU DES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES PAR M. JEAN-PAUL AGON AU COURS DE L'EXERCICE 2025

Sans objet.

(1) AMF, Recommandation n° 2012-02, mise à jour pour la dernière fois le 14 décembre 2023.

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	32 000	21 avril 2020
20 avril 2017 (2)	32 000	Oui	5 340 800	21 avril 2021	26 544	21 avril 2021
17 avril 2018 (2)	30 000	Oui	5 285 100	18 avril 2022	30 000	18 avril 2022
18 avril 2019 (2)	24 000	Oui	5 430 000	19 avril 2023	24 000	19 avril 2023

(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, du 17 avril 2018 et du 18 avril 2019 fixent la période d'acquisition à 4 ans sans période de conservation.
(3) Voir les conditions de performance exposées au chapitre 7 du présent document.
(4) M. Jean-Paul Agon, en tant que dirigeant mandataire social, est tenu de conserver, sous la forme nominative, jusqu'à la cessation de ses fonctions, 50 % des actions définitivement acquises. M. Jean-Paul Agon s'est engagé à ne pas recourir à des opérations de couverture du risque.

Il est précisé que M. Jean Paul AGON ne bénéficie au 31 décembre 2025 d'aucun plan d'ACAs en cours de période d'acquisition : les périodes d'acquisition de l'ensemble des plans d'ACAs dont il a bénéficié par le passé sont échues.

TABLEAU DES ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE 2024 POUR M. JEAN-PAUL AGON

Sans objet.

2.4.5 Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Nicolas Hieronimus, en qualité de Directeur Général

	2025		2024	
En euros	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	2 300 000	2 300 000	2 000 000	2 000 000
Rémunération variable annuelle	2 762 000	2 048 500	2 048 500	2 250 000
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-
TOTAL	**5 062 000**	**4 348 500**	**4 048 500**	**4 250 000**

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À M. NICOLAS HIERONIMUS, DIRECTEUR GÉNÉRAL

En euros	2025	2024
Rémunération due au titre de l'exercice	5 062 000	4 048 500
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	6 969 600	5 735 840
TOTAL	**12 031 600**	**9 784 340**

HISTORIQUE DES OPTIONS ATTRIBUÉES À M. NICOLAS HIERONIMUS DEPUIS SA NOMINATION EN QUALITÉ DE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL ET POUVANT ENCORE ÊTRE EXERCÉES AU 31 DÉCEMBRE 2025

Sans objet.

TABLEAU DES OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES PAR M. NICOLAS HIERONIMUS AU COURS DE L'EXERCICE 2025

Sans objet.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS CONDITIONNELLES D'ACTIONS À M. NICOLAS HIERONIMUS DEPUIS SA NOMINATION EN QUALITÉ DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Date d'attribution	Nombre d'ACAs attribuées	Conditions de performance [1]	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 [2]
7 octobre 2021	17 000	Oui	5 768 780	8 octobre 2025	17 000 [3]	8 octobre 2025
13 octobre 2022	20 000	Oui	6 066 600	14 octobre 2026	NA	14 octobre 2026
13 octobre 2023	17 000	Oui	6 323 320	14 octobre 2027	NA	14 octobre 2027
10 octobre 2024	16 000	Oui	5 735 840	11 octobre 2028	NA	11 octobre 2028
10 octobre 2025	20 000	Oui	6 969 600	11 octobre 2029	NA	11 octobre 2029 [4]

(1) Voir les conditions de performance exposées au chapitre 7 du présent document.
(2) M. Nicolas Hieronimus, en tant que dirigeant mandataire social, est tenu de conserver, sous la forme nominative, jusqu'à la cessation de son mandat social, 50 % des actions définitivement acquises. M. Nicolas Hieronimus s'est engagé à ne pas recourir à des opérations de couverture du risque.
(3) Le détail concernant la réalisation des conditions de performance et le rappel des conditions du Plan figurent au paragraphe 7.4.3.5.
(4) M. Nicolas Hieronimus, en tant que dirigeant mandataire social, est tenu de conserver, sous la forme nominative 50 % des actions définitivement acquises pendant un délai de 2 ans y compris en cas de cessation de son mandat social.

TABLEAU DES ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE 2025 POUR M. NICOLAS HIERONIMUS

Date d'attribution	Nombre d'actions définitivement acquises	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
7 octobre 2021	17 000	5 768 780	8 octobre 2025	17 000 [1]	8 octobre 2025 [2]

(1) Le détail concernant la réalisation des conditions de performance et le rappel des conditions du Plan figurent au paragraphe 7.4.3.5.
(2) M. Nicolas Hieronimus, en tant que dirigeant mandataire social, est tenu de conserver, sous la forme nominative, jusqu'à la cessation de son mandat social, 50 % des actions définitivement acquises. M. Nicolas Hieronimus s'est engagé à ne pas recourir à des opérations de couverture du risque.

2.5 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
Composition des Comités : proportion de membres indépendants dans les Comités (points 17.1 et 18.1 du Code AFEP-MEDEF)	
Les Comités en charge de la sélection ou des nominations et des rémunérations doivent être composés majoritairement d'administrateurs indépendants.	Le Comité des Nominations et de la Gouvernance comprend au 31 décembre 2025, 50 % d'administrateurs indépendants. Ce Comité est présidé par un administrateur indépendant, M. Patrice Caine. La composition du Comité permet de tenir compte de (i) l'équilibre de la composition du Conseil d'Administration, notamment la présence d'administrateurs issus ou liés à des actionnaires de long terme et (ii) l'efficacité des travaux de ce Comité. Tous les membres du Comité des Nominations et de la Gouvernance participent avec un engagement profond et une totale liberté de jugement aux travaux et décisions de ce Comité. La composition de ce Comité, et notamment la proportion de membres indépendants, est réexaminée annuellement pour assurer une gouvernance optimale dans l'intérêt de tous les actionnaires en prenant en compte les spécificités de L'Oréal. Le Haut Comité de Gouvernement d'entreprise [1] a indiqué dans son Guide d'application mis à jour en 2025 que, sous réserve de faire figurer les recommandations non appliquées et les explications afférentes, « lorsque le Président du comité est indépendant, la présence de 50 % d'administrateurs indépendants aux lieu et place d'une majorité est une explication pertinente permettant d'écarter l'application de la recommandation du Code. »

(1) Chargé, en application de l'article 28.2 du Code AFEP-MEDEF, « du suivi et de l'application du code » et qui s'assure notamment de l'application effective de la règle fondamentale de gouvernement d'entreprise qu'est le principe « appliquer ou expliquer ».

Recommandations Code AFEP-MEDEF	Pratiques de L'Oréal et justifications
Contrat de travail du dirigeant mandataire social (points 23 et 25 du Code AFEP-MEDEF)	
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 prévoit, lors de la conclusion de l'accord, une stipulation l'autorisant à renoncer à la mise en œuvre de cet accord de non-concurrence lors du départ du dirigeant. Aucune indemnité de non-concurrence ne peut être versée au-delà de 65 ans.**	Le Conseil d'Administration 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. Cette position du Conseil s'applique au mandat en cours de Directeur Général de M. Nicolas Hieronimus, 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. Nicolas Hieronimus exerce les fonctions de Directeur Général depuis le 1er mai 2021, après une carrière pleinement réussie de 34 ans dans le Groupe. 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. Nicolas Hieronimus à L'Oréal, celui-ci perdrait le statut résultant de 34 années de travail consacrées au Groupe, en qualité de salarié. L'AMF, dans sa Recommandation n° 2012-02 mise à jour pour la dernière fois le 14 décembre 2023, 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). Ainsi, 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. Nicolas Hieronimus 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.

2.6 État récapitulatif des opérations réalisées en 2025 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'actions	Prix unitaire *(euros)*
M. Nicolas Hieronimus Directeur Général Administrateur	Actions	Acquisition définitive d'actions attribuées gratuitement sous conditions de performance (ACAs) *	17 000	0,00 €
	Actions	Cession	5 000	376,19 €
	Actions	Cession	6 600	373,92 €
Société (Prince Invest) liée à M. Nicolas Hieronimus (Directeur Général et Administrateur)	Actions	Cession	5 000	376,53 €
Société (Galaxian Invest) liée à M. Nicolas Hieronimus (Directeur Général et Administrateur)	Actions	Cession	5 000	376,53 €
Société (Nestlé) liée à M. Paul Bulcke et à Mme. Béatrice Guillaume-Grabisch (Administrateurs)	Actions	Reclassement interne au groupe Nestlé **	107 621 021	381,05 €
M. Jacques Ripoll Administrateur	Actions	Acquisition	275	341,75 €

* *Acquisition définitive, le 8 octobre 2025, de 17 000 actions de performance, au cours de 379,50 €, après constatation, par le Conseil d'Administration, dans sa séance du 6 février 2025, de la réalisation des conditions de performance sur les exercices 2022, 2023 et 2024, dans le cadre du Plan d'actions de performance décidé par le Conseil d'Administration dans sa séance du 7 octobre 2021.*

** *Acquisition intra-groupe par Nestlé Equity Holdings Limited (filiale détenue à 36,7 % par Société des Produits Nestlé S.A., elle-même détenue à 100 % par Nestlé S.A. et à 63,3 % par NTC-Europe S.A., elle-même détenue à 100 % par Société des Produits Nestlé S.A.) de l'intégralité des titres L'Oréal jusqu'alors détenus directement par Nestlé S.A. s'inscrivant dans le contexte d'un reclassement interne au groupe Nestlé. Il est précisé qu'au résultat de cette opération, Nestlé S.A. a maintenu individuellement, du fait de l'assimilation au titre de l'article L.233-9, I, 2° du code de commerce, et de concert avec les sociétés Nestlé Equity Holdings Limited, Société des Produits Nestlé S.A. et NTC-Europe S.A., sa participation dans L'Oréal.*

2.7 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025

L'Oréal

Société anonyme

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 réglementées.

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 dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes 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. 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 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 déjà approuvées par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées 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 soumises à l'approbation de l'Assemblée générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue 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 déjà approuvées par l'Assemblée générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R.225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution de la convention suivante, déjà approuvée par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Convention relative au statut de Monsieur Nicolas Hieronimus, Directeur général de votre société

Nature et objet

Votre Conseil d'administration a autorisé, le 11 février 2021, la conclusion d'une convention de suspension du contrat de travail entre votre société et Monsieur Nicolas Hieronimus, ancien Directeur général adjoint et salarié de votre société, qui exerce, sur décision du Conseil d'administration réuni à l'issue de l'Assemblée générale du 20 avril 2021, la fonction de Directeur général de votre société à compter du 1er mai 2021.

Cette convention a été conclue à l'issue de la réunion du Conseil d'administration, avec une prise d'effet le 1er mai 2021.

Modalités

- Suspension du contrat de travail de Monsieur Nicolas Hieronimus, concomitamment à son mandat social

En cas de rupture de son contrat de travail suspendu durant l'exercice du mandat social et selon les motifs de cette rupture, il ne serait versé à Monsieur Nicolas Hieronimus que les 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 votre société, 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.

Monsieur Nicolas Hieronimus continuera à bénéficier, au titre de son contrat de travail suspendu durant l'exercice du mandat social, du régime de « Garantie de ressources des retraités anciens cadres dirigeants », fermé à de nouveaux entrants à effet le 31 décembre 2015. La Garantie de ressources est calculée en fonction du nombre d'années d'activité professionnelle dans l'entreprise au niveau atteint au 31 décembre 2019, dans la limite de 25 ans. D'une manière générale, postérieurement au 31 décembre 2019, plus aucun nouveau droit n'est accordé au titre de ce régime en application de l'Ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire, qui a prévu la fermeture de tous les régimes à prestations définies relevant de l'article L. 137-11 du Code la Sécurité sociale. Les principales caractéristiques de ce régime sont décrites aux paragraphes 2.4.3.3 et 2.4.3.5 du Document d'Enregistrement Universel 2024 de votre société. Au cas particulier, Monsieur Nicolas Hieronimus a atteint depuis 2012 le plafond de 25 ans d'activité professionnelle dans le groupe prévu par le régime et ne bénéficie donc depuis cette date d'aucun nouveau droit au titre d'une annuité supplémentaire.

Au titre de son 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 Monsieur Nicolas Hieronimus était libéré de l'application de la clause. Cette clause n'est pas applicable en cas de départ ou mise à la retraite et aucune indemnité de non-concurrence ne serait versée dans cette situation.

En aucun cas les rémunérations, au titre du mandat, ne seront prises en considération pour le calcul de l'ensemble des avantages susceptibles d'être dus au titre du contrat de travail visés ci-dessus.

- 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 susvisée, est établie à partir de la rémunération à la date de suspension dudit contrat en 2021. Cette rémunération de référence est de 1 750 000 euros de rémunération fixe et 1 850 000 euros de rémunération variable. Cette rémunération sera 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 2026, de 2 013 358 euros de rémunération fixe et 2 128 406 euros de rémunération variable.
  - L'ancienneté retenue prendra en compte l'ensemble de sa carrière au sein du groupe, y compris les années effectuées en qualité de dirigeant mandataire social.
- La poursuite de l'assimilation de Monsieur Nicolas Hieronimus à un cadre dirigeant pendant la durée de son mandat social lui permettrait de continuer à bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de retraite à cotisations définies, des régimes de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise. Ces éléments figurent dans la politique de rémunération soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires de votre société du 24 avril 2026.

A Paris-La Défense, le 9 mars 2026

Les commissaires aux comptes

Deloitte & Associés	ERNST & YOUNG Audit
David DUPONT-NOEL	Céline EYDIEU-BOUTTE

Facteurs et gestion de risque RFA

3

3.1 Définition et objectifs du Contrôle Interne 142
3.1.1 Référentiel 142
3.1.2 Prévenir et maîtriser les risques grâce au Contrôle Interne 142
3.1.3 Une démarche d'amélioration continue du dispositif de Contrôle Interne 142

3.2 Dispositif de Contrôle Interne, de gestion des risques et politique fiscale 143
3.2.1 Organisation et environnement de contrôle CSRD 143
3.2.2 Politique d'assurance 148
3.2.3 Politique de prévention de la corruption 148
3.2.4 Politique fiscale 151

3.3 Élaboration et traitement de l'information comptable et financière 153
3.3.1 Définition, objectifs et périmètre 153
3.3.2 Processus de pilotage de l'organisation comptable et financière 153
3.3.3 Processus concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière 154

3.4 Élaboration et traitement de l'information de durabilité CSRD 155

3.5 Facteurs de risques et gestion des risques 155
3.5.1 Définitions et cadre général 155
3.5.2 Cartographie des risques 156
3.5.3 Facteurs de risque 156

3.6 Plan de Vigilance 171
3.6.1 Introduction 171
3.6.2 Une démarche d'amélioration continue 171
3.6.3 Cadre général de l'analyse des risques 171
3.6.4 Règles Applicables issues de l'analyse des risques CSRD 172
3.6.5 Mesures d'application effective et de contrôle du respect du Plan CSRD 179
3.6.6 Mécanisme d'alerte et de recueil de signalements 184
3.6.7 Compte rendu de la mise en œuvre effective du Plan 184

RFA *Informations faisant partie du Rapport Financier Annuel.*
CSRD *Paragraphes comprenant des informations du Rapport de durabilité.*

Ce chapitre s'appuie sur les travaux du Contrôle Interne et de la Gestion des Risques du Groupe. Il présente l'environnement de contrôle interne de L'Oréal, dont le dispositif relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ainsi que l'information de durabilité. Il décrit les facteurs de risques en application du Règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017 (« Règlement Prospectus III ») ainsi que les politiques de gestion des risques associées. Ces risques sont présentés en quatre catégories : (i) risques liés à l'activité, (ii) risques industriels et environnementaux, (iii) risques juridiques et réglementaires, (iv) risques financiers et de marché. Le Plan de Vigilance [1] est compris dans le présent chapitre.

3.1 Définition et objectifs du Contrôle Interne

3.1.1 Référentiel

Pour élaborer ce document et la définition du Contrôle Interne, L'Oréal s'est appuyé sur le Cadre de Référence et son guide d'application publiés par l'Autorité des marchés financiers (AMF) en janvier 2007 et mis à jour le 22 juillet 2010.

3.1.2 Prévenir et maîtriser les risques grâce au Contrôle Interne

Chez L'Oréal, le Contrôle Interne est un dispositif qui s'applique à la Société et à ses filiales consolidées (le « Groupe »), et qui 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 ; et
- les informations financières et comptables du Groupe sont fiables et élaborées avec sincérité.

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques, le dispositif de Contrôle Interne doit favoriser la dynamique régulière et durable du développement industriel et économique du Groupe dans un environnement de contrôle adapté à ses métiers. Tout système ou processus présente toutefois ses limites. Celles-ci résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur ou de dysfonctionnements en raison de défaillances techniques ou humaines.

Pour traiter un risque, il convient notamment de s'appuyer sur un arbitrage raisonnable entre les enjeux à maîtriser, les opportunités à saisir, et le coût des mesures de gestion du risque ainsi que l'effet de ces mesures sur l'occurrence et l'impact du risque.

3.1.3 Une démarche d'amélioration continue du dispositif de Contrôle Interne

En 2025, le Groupe a poursuivi l'amélioration du dispositif de Contrôle Interne avec notamment :

- l'adaptation constante de la matrice Groupe de ségrégation des tâches et de l'environnement de contrôle associé ;
- la mise à disposition de nouveaux guides opérationnels pour rappeler les principes du Groupe et faciliter le partage des bonnes pratiques ;
- l'adaptation régulière des référentiels aux nouveaux enjeux ;
- la mise à jour de la bibliothèque des « Fondamentaux du Contrôle Interne » ;
- l'actualisation du référentiel numérique Groupe ; et
- la mise à jour du programme de sensibilisation aux risques de fraude.

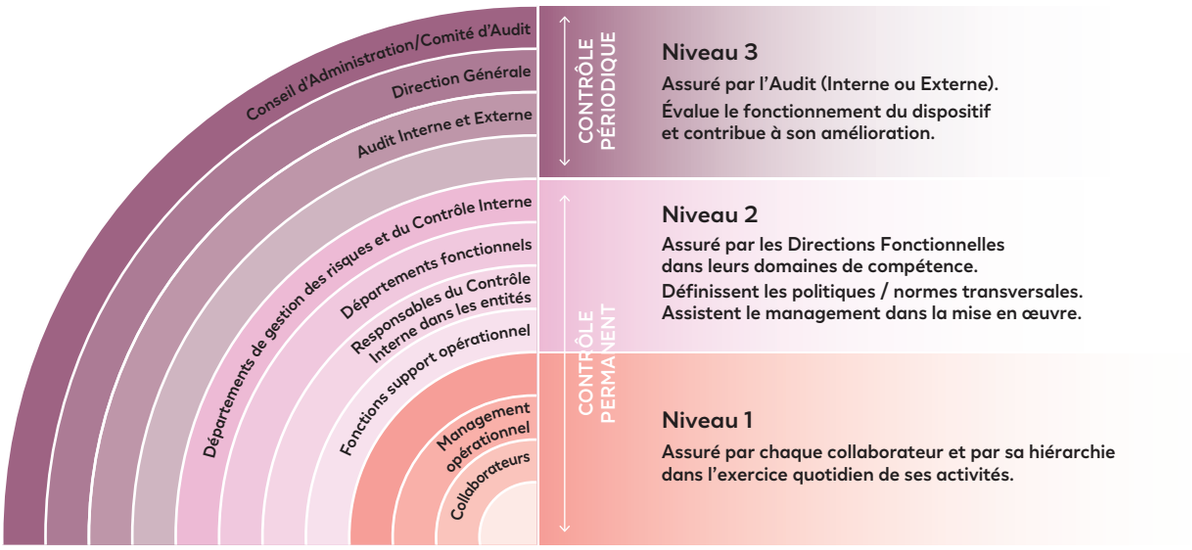
Le déploiement des formations en ligne (prévention de la corruption, sécurité de l'information, concurrence, cybersécurité et protection des données personnelles) se poursuit.

Le réseau des responsables du Contrôle Interne a continué de se renforcer mondialement et est animé par :

- une formation obligatoire pour les nouveaux responsables de contrôle interne ;
- des formations spécifiques par métier pour présenter les risques et le cadre de contrôle associé ;
- des *webchats* d'information et de partage sur l'actualisation des projets et standards des métiers du Groupe ; et
- une organisation avec des responsables de contrôle interne de Zone et des référents de contrôle interne dans chaque métier.

(1) Établi en application de l'article L. 225-102-4 du Code de commerce.

La gouvernance du dispositif de contrôle interne, s'appliquant à l'ensemble des activités du Groupe, est structurée sur le modèle des trois niveaux de contrôle explicités dans le schéma ci-dessous :



3.2 Dispositif de Contrôle Interne, de gestion des risques et politique fiscale

3.2.1 Organisation et environnement de contrôle [1] CSRD

L'environnement de contrôle est essentiel au dispositif de Contrôle Interne. Il permet de bien gérer les risques et d'appliquer les procédures. Il s'appuie sur les comportements, l'organisation et les collaborateurs.

3.2.1.1 Le cadre du dispositif

Chez L'Oréal, l'environnement de contrôle s'inscrit dans une culture d'engagement et de rigueur transmise par les dirigeants, dans la continuité des choix stratégiques du Groupe. Il s'inscrit également dans le cadre du respect des réglementations locales, générales ou plus spécifiques aux produits du Groupe, et des normes élaborées par le Groupe notamment en matière éthique.

3.2.1.1.1 Politiques Éthiques, RSE et Relations Humaines

Les Principes Éthiques du Groupe

L'Oréal construit son développement et sa réputation sur des Principes Éthiques forts : Intégrité, Respect, Courage et Transparence. Les politiques en matière de développement durable, de responsabilité sociale et sociétale, de conformité et de mécénat se fondent sur ces Principes Éthiques.

La Charte Éthique de L'Oréal, disponible en 30 langues et en *audiobook* français et anglais, a été entièrement restructurée et complétée en 2023. Elle est distribuée à tous les collaborateurs dans le monde et leur explique comment appliquer ces Principes Éthiques dans leurs comportements et actions, au moyen de règles simples et d'exemples concrets.

La Charte Éthique s'applique à tous les collaborateurs, mandataires sociaux, membres des Comités Exécutifs et de Direction.

Le Directrice Éthique, Risques et Contrôle Interne

Elle est rattachée directement au Directeur Général et lui rend compte régulièrement. Elle informe régulièrement le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif. Elle a pour mission, sur le sujet de l'Éthique, de :

- promouvoir et intégrer les meilleures pratiques au sein du Groupe, en facilitant la prise de décision éthique ;
- superviser la formation des collaborateurs ;
- superviser la gestion des alertes et gérer directement celles relatives aux postes de Direction ; et
- mesurer et évaluer les résultats de l'entreprise en matière éthique.

Elle dispose d'un budget et d'une équipe dédiés, et d'un accès sans restriction à toutes les informations sur l'activité du Groupe. Elle s'appuie sur toutes les équipes et ressources du Groupe pour mener à bien sa mission.

(1) *Ce paragraphe intègre par référence les informations requises par la norme CSRD (G1 GOV-1) pour le rapport de durabilité (section 4.13.2.1).*

La démarche Éthique et Droits Humains de L'Oréal et ses acteurs

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 Éthique, Risques et Contrôle Interne 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 et de formations spécifiques.

Les 80 Correspondants Éthiques dans le monde assistent les membres du Comité Exécutif et les Patrons de Pays dans la mise en œuvre de la démarche éthique. Animés par l'équipe Éthique Groupe, ils sont les interlocuteurs de proximité des collaborateurs.

La Directrice Générale Responsabilité Sociétale et Environnementale, membre du Comité Exécutif, supervise le respect des Droits Humains et des Libertés Fondamentales dans le Groupe.

Les risques Droits Humains font l'objet d'une cartographie régulièrement mise à jour qui inclut les fournisseurs et sous-traitants (voir 3.6.3).

Un système de reporting annuel permet un suivi de la mise en œuvre de la démarche Éthique et Droits Humains. La Direction Éthique, Risques et Contrôle Interne informe les filiales de leurs éventuels axes d'amélioration. Les risques éthiques font l'objet d'un examen systématique lors des missions d'audit par le biais d'entretiens individuels menés indépendamment avec le Patron de Pays et le Responsable Administratif et Financier.

Lors de projets d'acquisition, le questionnaire Éthique et Droits Humains aide à déterminer si la société visée prend en compte les risques notamment liés à l'éthique des affaires.

Un e-learning spécifique et obligatoire sur l'éthique est disponible pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Il a été mis à jour en 2023, à la suite de la publication de la nouvelle Charte Éthique. Au 31 décembre 2025, 84 % des collaborateurs concernés l'avaient réalisé. La Direction Éthique, Risques et Contrôle Interne délivre également des formations présentielles dans le cadre de la formation continue des managers et de certains métiers (Acheteurs et Relations Humaines).

La performance globale des collaborateurs, et plus particulièrement des managers, est évaluée en tenant compte du respect de la Charte Éthique et des Principes Éthiques. Le dialogue régulier avec les parties prenantes et la constitution de groupes de travail internes contribuent à intégrer l'Éthique dans les nouvelles politiques et décisions stratégiques.

Une ligne d'alerte sécurisée (www.lorealspeakup.com), accessible à l'ensemble des parties prenantes du Groupe, ainsi qu'une procédure de recueil et de traitement des signalements, permettent de gérer les éventuels manquements.

En 2025, 858 possibles manquements à l'Éthique ont été identifiés via la plateforme sécurisée, ou via les Correspondants Éthiques et le management local ou international. Après un examen détaillé des signalements, des mesures adéquates sont prises le cas échéant [(1)]. Le nombre mondial de signalements dans le Groupe en matière de discrimination, harcèlement (dont harcèlement sexuel) et corruption est communiqué régulièrement aux collaborateurs, de même que le nombre de cas avérés en tout ou partie et des mesures correctives prises. Ces éléments sont également intégrés dans la présentation au Conseil d'Administration de la Politique Éthique du Groupe.

Ethics Day, journée annuelle sur l'Éthique

Depuis 2009, le Groupe organise *Ethics Day*. Lors de cet événement en ligne avec le Directeur Général, les collaborateurs du Groupe peuvent poser des questions, anonymement s'ils le souhaitent, et discuter de l'application des Principes Éthiques au quotidien. Chaque membre du Comité Exécutif et chaque Patron de Pays organise également un dialogue local sur l'Éthique. En 2025, avec plus de 30 000 connexions et plus de 4 700 questions dénombrées dans le monde au cours des 60 sessions organisées, les collaborateurs ont montré un fort engagement. De plus, ils reçoivent régulièrement des informations sur la démarche Éthique du Groupe et disposent d'un site intranet dédié.

La Responsabilité Sociétale et Environnementale de L'Oréal (RSE)

L'Oréal déploie sa politique RSE, notamment au travers de son programme de développement durable L'Oréal pour le Futur.

Dans ce cadre, le Groupe s'est doté d'une gouvernance structurée (voir 4.1) incluant notamment des « *Sustainability Leaders* » dans le monde. Leur mission est d'aider les Patrons de Pays, de Zones, de Divisions et de Marques à appliquer le programme de développement durable dans leur entité. Un système de reporting annuel suit l'avancement de la mise en œuvre locale des objectifs du Groupe.

L'Audit Interne examine régulièrement les risques en matière de durabilité ainsi que le niveau d'avancement des politiques pour répondre à ces risques. Le Comité d'Audit est ensuite informé des résultats.

Depuis 2019, en lien avec la Direction Éthique, Risques et Contrôle interne, la Direction Générale Responsabilité Sociétale et Environnementale de L'Oréal approfondit l'évaluation des risques liés au changement climatique et à la nature sur les activités du Groupe en s'appuyant notamment sur la méthode d'analyse par scénarios. Ces directions ont voulu renforcer leur capacité d'anticipation et d'atténuation de l'impact de ces risques. En complément de cette évaluation et en réponse aux obligations de la CSRD applicables à L'Oréal depuis 2024, le Groupe mène également une analyse de double matérialité couvrant l'ensemble des thématiques RSE. Celles-ci permettent une cartographie précise des impacts, risques et opportunités dans les différents domaines. À noter que les risques financiers liés à l'ensemble des sujets RSE et notamment aux effets du changement climatique et les mesures du Groupe pour les réduire sont exposés notamment au chapitre 4.

La politique de Ressources Humaines

La qualité et la compétence des femmes et des hommes sont des éléments importants pour L'Oréal. Depuis toujours, les Relations Humaines (RH) de L'Oréal ont pour mission de soutenir la croissance du Groupe et d'accompagner ses transformations. Pour être pérenne, la croissance de L'Oréal s'appuie d'abord sur les femmes et les hommes de l'entreprise, premiers artisans des succès du Groupe. Bâti sur cette conviction, le projet humain et social se fonde sur une gestion individualisée des collaborateurs et sur la force du collectif.

(1) Voir le détail en 3.6.7.1.

La politique RH de L'Oréal se fonde sur l'identification, le recrutement et le développement des collaborateurs tout au long de leur carrière, sur la rétribution et l'engagement de tous ainsi que sur une politique active de diversité, d'équité et d'inclusion. Des politiques dédiées sont développées au sein du Groupe dans chacun de ces domaines (voir 4.7) [1].

3.2.1.1.2 Les outils et processus

Les procédures et normes encadrant les activités

Un référentiel de séparation des tâches, régulièrement mis à jour, est diffusé à l'ensemble des entités. Il définit les principales règles pour la vente, les achats, la logistique, la finance, les ressources humaines et la gestion des systèmes d'information. L'application de ce référentiel prévient les risques de fraudes et diminue la probabilité que des erreurs (intentionnelles ou non) ne soient pas détectées.

Chaque Direction Fonctionnelle définit, dans son domaine, les principes et normes applicables aux entités qu'elle gère. Ceux-ci sont résumés dans les « Fondamentaux du Contrôle Interne », un guide régulièrement mis à jour sous la responsabilité de la Direction Éthique, Risques et Contrôle Interne, pour que les collaborateurs se les approprient plus facilement. Ce document est un cadre de référence pour le Groupe. Il reprend les activités opérationnelles sous la forme d'une fiche par domaine d'activité. Chaque fiche renvoie aux chartes, codes et normes détaillés du Groupe. Les fiches sont régulièrement actualisées, enrichies et validées par les Directions Fonctionnelles.

La diffusion en interne des informations

Les Fondamentaux du Contrôle Interne sont diffusés aux Directeurs Généraux, Directeurs Financiers et Responsables du Contrôle Interne de l'ensemble des filiales consolidées, y compris les entités industrielles. Les Fondamentaux, chartes, normes et 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 met à la disposition de l'ensemble des collaborateurs du Groupe les guides, chartes et contacts experts organisés par métiers et thématiques.

Les Directions Fonctionnelles animent également leurs réseaux d'experts lors de séminaires et formations. Des actualités publiées sur l'intranet relaient l'actualité et les messages forts de Contrôle Interne auprès des collaborateurs.

Dans le Groupe, deux outils nourrissent la communication sur les priorités du Contrôle Interne :

1. les « Awards du Contrôle Interne » qui, tous les deux ans, récompensent les meilleures initiatives mondiales ; et
2. l'intranet de la Direction du Contrôle Interne qui diffuse mondialement les initiatives, outils et événements du Contrôle Interne.

Les systèmes d'information

La Direction des Systèmes d'Information du Groupe émet des orientations stratégiques pour les systèmes d'information et des directives en matière de cybersécurité. Les systèmes intègrent un « ERP » (*Enterprise Resource Planning*), un logiciel de gestion utilisé par la majorité des filiales commerciales. Le déploiement de ce progiciel intégré à travers le monde renforce la fiabilité et la sécurisation de la 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.

3.2.1.2 Activité de contrôle et de surveillance : les acteurs et leurs rôles

La gestion des risques et du Contrôle Interne est l'affaire de tous, des instances de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs. Ce dispositif est sous surveillance permanente pour vérifier sa pertinence et son adéquation aux objectifs et enjeux du Groupe. Les principaux acteurs pilotant le Contrôle Interne et la gestion des risques sont détaillés ci-après.

La Direction Générale et son Comité de Direction (Comité Exécutif)

La Direction Générale définit les principes généraux de Contrôle Interne et veille à leur correcte mise en place. Pour exécuter leurs responsabilités mondiales de Contrôle Interne, les membres du Comité Exécutif s'appuient sur des dirigeants opérationnels et fonctionnels, selon leurs champs de compétences. Les dirigeants doivent veiller à l'application de ces principes généraux et au bon fonctionnement des procédures pour atteindre le niveau de Contrôle Interne requis par la Direction Générale.

Le Conseil d'Administration et le Comité d'Audit

Le Conseil d'Administration a toujours affirmé l'importance que revêt le Contrôle Interne et ses principaux domaines d'application [2]. Le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration définit les missions du Comité d'Audit :

- il suit les actions de Contrôle Interne engagées et en rend compte au Conseil d'Administration ;
- il assure le suivi des questions relatives à l'élaboration des informations comptables et financières et de la publication d'informations en matière de durabilité ; et
- il examine chaque année le plan d'Audit Interne, ses objectifs et les conclusions générales des missions de l'Audit Interne, de même que les initiatives et projets structurants de Contrôle Interne. À partir de ces informations, le Comité réalise ensuite un compte rendu de ses réflexions au Conseil d'Administration.

(1) *En outre, en application de l'article L. 22-10-35 du Code de commerce, il est précisé que L'Oréal permet à ses collaborateurs engagés dans les réserves de l'armée française de disposer de vingt jours de disponibilité avec maintien intégral du salaire. En application du même article tel que modifié par la loi 2025-1249 du 22 décembre 2025, s'agissant notamment des « actions visant à promouvoir l'engagement des citoyens dans la démocratie locale », il est précisé qu'un cadre a été défini afin de permettre aux salariés dans cette situation d'être informés notamment en matière de gestion des conflits d'intérêts potentiels.*

(2) *Il est rendu compte de l'activité du Conseil d'Administration au paragraphe 2.3.2 et des missions confiées à son Président au paragraphe 2.1.2.3.*

Les Divisions et les Zones

Le Groupe est organisé en Divisions et Zones (voir 1.1.4). Avec chaque Direction de pays, d'affaire ou d'entité industrielle, les Divisions et Zones sont pleinement responsables de la réalisation des objectifs de Contrôle Interne définis par la Direction Générale.

Un dispositif de délégation de pouvoirs est en place et continue à 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 relations humaines, du digital, du *retail*, des achats, de logistique, de production et du droit soutiennent les opérations à tous les niveaux et contribuent à atteindre les objectifs de Contrôle Interne.

Les Directions Fonctionnelles

Chaque membre du Comité Exécutif se voit confier des responsabilités mondiales de Contrôle Interne pour des activités relevant de son périmètre. Les Directions Fonctionnelles définissent, dans leur domaine, les orientations, politiques et procédures qu'elles communiquent aux Pays et aux entités. Elles apportent leur expertise aux opérationnels et examinent le bon fonctionnement dans leurs domaines respectifs. Elles s'appuient sur leur réseau de spécialistes ou sur des évaluations régulières.

Des indicateurs et des procédures de reporting facilitent le suivi régulier de l'activité locale de ces Directions Fonctionnelles.

La Direction Générale Administration et Finances

Elle assiste et contrôle les opérationnels dans leurs activités administratives, financières, juridiques et conformité ainsi qu'en matière de traitement de l'information. Elle fixe les règles de fonctionnement pour toutes les entités, définit et déploie des outils, procédures et bonnes pratiques, notamment pour la gestion, la comptabilité et la consolidation, le M&A, les investissements (fonds de capital-investissement BOLD) et participations, les financements et la trésorerie, la fiscalité, les aspects juridiques et de conformité, et la gouvernance des données (y compris les données personnelles), la communication financière, la prospective stratégique et les 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, du Directeur Éthique, Risques et Contrôle Interne, et des Directeurs Contrôle Interne, Finance Opérationnelle, Audit Interne et Systèmes d'Information.

La Direction Éthique, Risques et Contrôle Interne

Cette Direction coordonne notamment les démarches pour identifier, évaluer et prioriser les risques avec tous les acteurs concernés. Elle tient à jour les cartographies des risques du Groupe. Elle vise à favoriser l'utilisation optimale des ressources pour minimiser et contrôler l'impact des événements négatifs ainsi que pour maximiser les opportunités. Le Directeur Éthique, Risques et Conformité est directement rattaché au Directeur Général.

La Direction du Contrôle Interne

Cette Direction, distincte de l'Audit Interne, est sous la responsabilité de la Direction Éthique, Risques et Contrôle Interne. Avec les experts de chaque métier, elle définit et met à jour le cadre de Contrôle Interne pour leur domaine d'activité. Ce cadre est résumé dans le document de référence « Les Fondamentaux du Contrôle Interne » et détaillé dans des normes ou procédures qui sont listées dans le « Référentiel numérique » du Groupe.

La Direction du Contrôle Interne anime et développe également un réseau d'environ 180 responsables de Contrôle Interne régionaux et locaux qui couvrent l'ensemble des entités du Groupe. Ils ont pour mission d'appliquer le cadre de contrôle interne et d'accompagner les collaborateurs en ce sens. Des interventions fréquentes dans les séminaires, cycles de formation ou webinaires avec les métiers et la publication de notes de mobilisation contribuent à renforcer la connaissance du cadre de Contrôle Interne dans le Groupe.

Dans une démarche d'amélioration continue, la Direction du Contrôle Interne élabore, diffuse et anime des campagnes d'auto-évaluation axées sur les principaux risques et enjeux identifiés. Ces campagnes sont 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 le renforce avec des plans d'actions opérationnels.

La Direction du Contrôle Interne anime le Comité du Contrôle Interne qui valide les directions et priorités quant à l'amélioration du cadre de Contrôle Interne, le développement du réseau de responsables de Contrôle interne ou les outils utilisés pour réaliser les tâches de Contrôle Interne. Cette Direction effectue une veille des évolutions relatives au Contrôle Interne en matière d'attentes et de pratiques de marché.

La Direction de l'Audit Interne

L'Audit Interne vérifie les processus majeurs et l'application des principes et normes du Groupe. Ce département est assuré par une équipe centrale directement rattachée au Directeur Général.

Les missions de l'Audit Interne sont soumises à la Direction Générale et au Comité d'Audit. Elles aboutissent, avec leur accord, à un plan d'audit annuel qui tient compte de la cartographie des risques du Groupe, la contribution des entités aux principaux indicateurs économiques du Groupe ainsi que de l'antériorité et des résultats des audits précédents.

L'appréciation du niveau de risque par les Directions des Zones et les experts des différents métiers est également déterminante dans la construction du plan d'audit annuel.

En 2025, l'Audit Interne a réalisé 53 missions, dont 25 ont porté sur des audits d'entités (Affaires Commerciales, Usines, Directions Marketing Internationales, Recherche & Innovation) et 28 sur des audits thématiques à l'échelle du Groupe, de Zones ou de Pays, ciblant en priorité les risques clés : 6 missions notamment ont été dédiées à la cybersécurité, 5 aux centres de service partagés et 5 aux transformations du Groupe, notamment la gouvernance des données et l'intelligence artificielle.

Chaque mission d'audit donne lieu à un rapport qui expose les constats et risques correspondants et qui propose un plan d'action et des recommandations pour l'entité auditée. La Direction de l'Audit Interne suit ces plans d'action, les mesure, puis en communique le taux d'avancement aux Directions concernées.

Dans le cadre de ses travaux, l'Audit Interne s'appuie sur le logiciel ERP intégré du Groupe. Il a développé des transactions spécifiques pour mieux identifier d'éventuelles faiblesses des processus sensibles. Chaque année, les capacités d'analyse de données s'enrichissent. Elles renforcent les analyses standards élaborées par l'Audit Interne et l'exploitation des tableaux de bord et outils d'analyse que développent les métiers pour leurs besoins de pilotage.

Pour ses missions, l'Audit Interne dispose d'un outil de GRC (*Governance, Risk, Compliance*) intégré qui lui permet de consolider en temps réel l'avancement des plans d'action des entités auditées. Partagé avec la fonction Contrôle Interne, cet outil constitue une plateforme intégrée de collaboration dans la mise en place des plans d'action.

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 guident les travaux du Comité de Contrôle Interne et identifient les axes prioritaires d'amélioration et de renforcement des procédures.

La réalisation effective du plan d'audit, le résultat des missions et l'avancement des plans d'action sont présentés régulièrement à la Direction Générale et annuellement au Comité d'Audit et aux Commissaires aux Comptes.

La Direction des Systèmes d'Information (DSI)

La Direction des Systèmes d'Information du Groupe (DSI) détermine les orientations stratégiques des systèmes d'information. Elle met notamment en œuvre un ERP, c'est-à-dire un logiciel de gestion utilisé par la grande majorité des filiales commerciales, des usines et de la fonction logistique. Elle accompagne aussi la transformation digitale du Groupe en développant l'utilisation des services *Cloud* (*SaaS, IaaS, PaaS*) et des objets connectés.

Au sein de la DSI, la Direction de la Cybersécurité gère la Politique de Sécurité des Systèmes d'Information. Cette politique, cohérente avec les standards internationaux du marché (ISO 27001/27002, NIST CSF), couvre les grands thèmes de la sécurité des Systèmes d'Information, dont la protection des données personnelles. Pour chaque thème, elle décrit des principes généraux à appliquer. Les équipes des Systèmes d'Information du Groupe et par extension tous les collaborateurs, partagent ainsi des objectifs clairs, des bonnes pratiques et des niveaux de contrôle adaptés aux risques (notamment les risques de cyberattaques). Cette politique s'accompagne de plans d'actions dédiés, y compris de remédiation en cas de survenance d'un risque cybersécurité, et d'un programme d'audit indépendant de la sécurité des systèmes d'information et de deux chartes : la Charte des Technologies de l'Information et de la Communication et la Charte du Bon Usage des Médias Sociaux.

En matière de gouvernance, la Cybersécurité de L'Oréal repose sur le cadre structuré autour du modèle des trois lignes de contrôle comme présenté au paragraphe 3.1. Les sujets cybersécurité sont régulièrement présentés au top management. En 2025, une présentation sur le dispositif Cybersécurité du Groupe a été réalisée au Comité d'Audit et dont il a été rendu compte au Conseil d'Administration (voir 2.3.2).

La Direction Générale des Opérations

Elle regroupe en une seule Direction, couvrant plusieurs étapes de la chaine de valeur, les Départements Développement Packaging, Achats, Stratégie industrielle et Excellence opérationnelle, Qualité, EHS (Environnement, Hygiène, Sécurité), Supply Chain, Systèmes d'Information (chaîne de valeur). Elle définit la stratégie générale des Opérations avec une responsabilité mondiale et définit les normes et méthodes applicables dans les domaines de la qualité, la sécurité et l'environnement, 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, approvisionnements, qualité, hygiène et sécurité, environnementales, industrielles et supply chain adaptées aux marchés. Elle conduit un programme d'audits Qualité-EHS mondial des sites et des fournisseurs d'achats directs du Groupe. Elle forme et anime les communautés métiers de ces départements.

Depuis 2011, dans la continuité de la Charte Éthique du Groupe, les acheteurs disposent d'un guide pratique et éthique « Nos relations avec nos fournisseurs au quotidien », qui cadre leurs relations avec les fournisseurs du Groupe. Par ailleurs, les acheteurs suivent les formations en ligne basées sur les guides Groupe « La concurrence au quotidien » et « La prévention de la corruption au quotidien ».

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 « Standard for supplier management (Source to contract) » facilite et renforce la maîtrise des dépenses et des investissements.

Les principales missions de la Supply Chain consistent à servir les clients et consommateurs du Groupe via huit circuits de distribution opérés par le Groupe, à piloter la planification depuis la demande jusqu'aux approvisionnements, et à déployer et opérer un réseau de distribution physique durable, agile et rentable. Les processus gérés par la Supply Chain incluent notamment la gestion du traitement des commandes depuis la réception jusqu'à la préparation, la livraison et le recouvrement du crédit, la construction des prévisions de vente et d'approvisionnement, le déploiement des stocks de produits finis et emplois, le pilotage des centrales, des sous-traitants et prestataires logistiques, le suivi de la traçabilité et les plans de continuité logistique.

Un programme de matériovigilance assurant la sécurité des consommateurs en lien avec les matériaux d'emballage, ainsi qu'une veille réglementaire en lien avec la R&I sur l'ensemble des obligations légales liées aux emballages et leur étiquetage, sont mis en place par les équipes de Développement Packaging.

3.2.2 Politique d'assurance

Politique générale d'assurance du Groupe

La politique d'assurance vise à protéger au mieux les personnes et actifs du Groupe contre la survenance de risques majeurs et assurables qui pourraient l'affecter. Le Groupe a mis en place des programmes d'assurance mondiaux (notamment pour les risques de Dommages & Pertes d'Exploitation, Responsabilité Civile, Cyber, Transport, Assurance-crédit, Construction) offrant une homogénéisation des couvertures et une optimisation 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 couvertures locales sont également mises en place dans les pays où des programmes mondiaux ne peuvent être déployés. Cette politique se décline ainsi :

- au niveau central, le Groupe négocie la structure et les garanties des programmes mondiaux d'assurances pour couvrir ses expositions principales, selon l'offre disponible sur le marché de l'assurance ;
- au niveau local, des polices locales non réassurées par un programme Groupe peuvent être déployées en coordination avec le Groupe ; et
- dans tous les cas, les filiales doivent souscrire les couvertures d'assurance obligatoires afin de respecter les réglementations locales.

Le Groupe recourt au marché de l'assurance pour couvrir ses risques, dans la limite des garanties disponibles et des exclusions de place.

La solvabilité financière des assureurs est un critère de choix important pour le Groupe. De plus, les programmes souscrits font majoritairement appel à la coassurance entre différents acteurs majeurs du marché de l'assurance internationale.

La politique de prévention de L'Oréal, mise en place conjointement avec ses assureurs, inclut la prévention incendie, environnementale, et en matière de changement climatique.

Programmes mondiaux intégrés

Responsabilité civile générale : ce programme mondial souscrit pour toutes les filiales du Groupe (sauf Restriction) comprend notamment la responsabilité civile et les atteintes à l'environnement d'origine soudaine et accidentelle. Il couvre les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile des entités du Groupe si leur responsabilité est engagée.

Dommages aux biens et pertes d'exploitation : ce programme assure notamment 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 pour couvrir l'ensemble de ses biens, principalement les immobilisations et stocks (sauf Restriction). Cette couverture 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 pour les événements naturels. Par sa filiale de réassurance, le Groupe conserve à sa charge, au-delà des franchises applicables, une rétention d'un montant non significatif au niveau consolidé. L'offre intègre des visites de prévention des sites par les services spécialisés de l'assureur leader.

Cyber : une police d'assurance Cyber offre, sous réserve des exclusions et des garanties disponibles sur le marché, la prise en charge financière des conséquences des risques liés à l'informatique. S'agissant d'un contrat dit « multirisque », l'assurance cyber risques se compose de plusieurs volets. Par sa filiale de réassurance, le Groupe conserve à sa charge, au-delà des franchises applicables, une rétention d'un montant non significatif au niveau consolidé.

Transport : le Groupe a mis en place une couverture d'assurance applicable à l'ensemble de ses transports de biens et de matières premières. Toutes les filiales bénéficient d'une couverture adéquate et homogène aux risques liés aux opérations logistiques du Groupe (sauf Restriction).

Risque crédit client : en coordination avec le Groupe 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.

Construction : le programme mondial d'assurance Construction vise d'abord à harmoniser les conditions de couvertures de tous les chantiers, dans l'ensemble des pays. Il permet aussi la diffusion d'une politique générale d'assurance construction, un pilotage centralisé par le Corporate et, enfin, une optimisation des garanties.

3.2.3 Politique de prévention de la corruption

Le Groupe est soucieux d'agir en toutes circonstances dans le respect des principes éthiques qu'il s'est fixés et de se conformer aux lois et règlements en vigueur dans tous les pays où il est présent. L'Oréal a d'ailleurs été reconnue pour la 16e fois comme l'une des « Sociétés les plus éthiques au monde » par l'Ethisphère Institute. Dans ce contexte, le Groupe 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.

L'Oréal est membre de la Commission anti-corruption de la Chambre de Commerce Internationale et de Transparency International France. Cet engagement est soutenu au plus haut niveau de l'entreprise par son Directeur Général qui, chaque année, renouvelle l'engagement de L'Oréal à l'égard du Pacte Mondial des Nations Unies.

Une implication de tous dans la prévention et la détection de la corruption

Le Comité Exécutif	Il revoit périodiquement le programme de prévention de la corruption présenté au Conseil d'Administration.
La Direction Éthique, Risques et Contrôle Interne	Rattachée au Directeur Général, elle assure le contrôle de l'efficacité du déploiement du programme au niveau du Groupe et des entités à travers la réalisation de contrôle a posteriori de deuxième niveau.
La Direction Juridique & Conformité	Le pôle conformité de la Direction Juridique & Conformité est en charge de l'élaboration et du suivi du dispositif de prévention de la corruption en collaboration avec les directions des fonctions impliquées dans le programme (Achat, Finance, Ressources Humaines, etc). Elle anime la réalisation de la cartographie spécifique des risques de corruption.
Les Patrons de Pays	Ils veillent au bon déploiement du dispositif de prévention de la corruption et à son respect. Ils sont mobilisés chaque année sur le sujet par la Direction Éthique, Risques et Contrôle Interne et la Direction Juridique & Conformité ainsi que par leur Comité local de prévention de la corruption.
Les Comités de prévention de la corruption	Ils supervisent l'avancement du programme de prévention de la corruption dans leurs entités et mobilisent annuellement le Comité de Direction sur la revue du programme. Ils sont composés du Responsable de Contrôle Interne, du Directeur Financier, du Directeur Juridique, du Directeur des Ressources Humaines et du Correspondant Éthique.
Les Responsables de Contrôle Interne	Ils assurent la supervision du dispositif de prévention de corruption au niveau de leurs entités avec le soutien du Patron de Pays et du Directeur Financier.
Les Directeurs juridiques Pays	Ils animent le programme au quotidien au sein de leurs entités avec le soutien du Directeur Financier.
Les collaborateurs	Ils appliquent la politique de prévention de la corruption dans le cadre de leurs activités. En cas de doute ou questions sur le respect de ces engagements, ils peuvent se tourner vers leur hiérarchie, le Directeur Juridique, le Directeur Financier, le Responsable du Contrôle Interne, le Correspondant Éthique et en dernier recours vers le Directeur Éthique, Risques et Contrôle Interne.

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. Elle s'applique à tous les collaborateurs, mandataires sociaux, membres des Comités Exécutifs, membres de la Direction du Groupe et de ses filiales dans le monde. La Charte Éthique de L'Oréal a été mise à jour en 2023. Disponible en 30 langues et en *audiobook* 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 vis-à-vis de ces dernières. 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 Directeur Général ainsi que le Comité Exécutif. La politique a été présentée au Conseil d'Administration.

Cette politique, mise en ligne sur le site Internet de L'Oréal, rappelle les principes suivants :

- la politique de tolérance zéro en matière de corruption ;
- l'interdiction des paiements de facilitation ;
- l'interdiction de toute contribution 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 ; et
- le respect de ces engagements par les intermédiaires qui représentent L'Oréal envers des acteurs publics, notamment dans des pays où le risque de corruption est élevé.

- **Guide collaborateur – Cadeaux/Invitations :** diffusé en 2014 à l'ensemble du Groupe, il précise les règles en la matière. Il est désormais intégré au Guide spécifique de prévention de la corruption, et a été renforcé avec un registre dédié pour les populations les plus exposées.
- **Guide collaborateur – Gestion des intermédiaires auprès des autorités publiques :** diffusé en 2018 auprès des personnels concernés, il précise les règles en la matière.
- **Guide « Nos Relations avec nos Fournisseurs Au Quotidien » :** diffusé en 2022, il précise les règles concernant les relations avec les fournisseurs et tous les collaborateurs impliqués dans des décisions d'achat.
- **Guide « Le Mécénat Au Quotidien » :** diffusé en 2021, il précise les règles de conduite du Mécénat dans le respect des principes éthiques, de la Charte Éthique et des normes internes du Groupe.
- **Guide « Nos relations avec les scientifiques et les professionnels de santé au quotidien » :** mis à jour en 2023, il aide les collaborateurs du Groupe à travailler avec ces tiers de manière éthique.
- **Guide « Interactions responsables avec les journalistes » :** diffusé en 2024, il aide les collaborateurs du Groupe dans leurs interactions avec les journalistes et le respect de nos règles éthiques.
- **« Politique de lobbying responsable » :** diffusée en 2021, cette politique précise les engagements en matière de lobbying responsable et leur mise en œuvre.

- **« Politique sur les conflits d'intérêts » :** diffusée en 2023, cette politique encadre la définition des conflits d'intérêts et la procédure de déclaration et de gestion de ces conflits.

Des déclinaisons opérationnelles de ces guides, destinés à des populations spécifiques et répondant à des procédures particulières, ont été mises en place. En 2024, deux politiques complémentaires au guide collaborateur Cadeaux/Invitations ont été élaborées pour les équipes Affaires Publiques et dans le cadre des opérations de sponsoring.

Les mesures mises en œuvre en matière de prévention de la corruption dans le Groupe

L'évaluation des risques Groupe	Le risque de corruption est pris en compte dans l'évaluation des risques Groupe. Le Groupe dispose de 79 cartographies des risques de corruption qui couvrent l'ensemble des pays dans lequel il opère à la suite de la mise à jour effectuée en 2023 selon une méthodologie dédiée. 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	Dans le système d'évaluation annuelle de l'ensemble des collaborateurs, la performance globale inclut les réalisations du collaborateur dans le respect de la Charte Éthique et des principes éthiques du Groupe.
Démarche « Speak Up » de L'Oréal	Cette démarche permet aux collaborateurs de faire remonter leurs éventuelles préoccupations, notamment en matière de corruption, via un site Internet sécurisé, ou directement auprès du Directeur Éthique, Risques et Contrôle Interne. Toute allégation exprimée de bonne foi fait l'objet d'un examen détaillé. En cas de non-respect de la politique de prévention de la corruption, des mesures de remédiation, pouvant inclure des sanctions disciplinaires, sont prises. La ligne d'alerte a été ouverte aux collaborateurs en 2008, puis aux parties prenantes en 2018.
Formation	Une formation en ligne obligatoire de prévention de la corruption, disponible en 13 langues, est déployée dans tous les pays. 88 % des collaborateurs concernés l'ont effectuée au 31 décembre 2025. Une formation en ligne complémentaire et obligatoire a été déployée en 2025 afin d'assurer un rappel des politiques et valeurs du Groupe en matière de prévention de la corruption. Cette formation s'applique à tous les collaborateurs ayant réalisé la première formation obligatoire depuis plus de 2 ans. Des formations spécifiques destinées aux personnels les plus exposés au risque de corruption sont développées et déployées au sein des fonctions et des entités, en cohérence avec les cartographies des risques de corruption.
Contrôle et évaluation des mesures et procédures dédiés à la prévention de la corruption	Le dispositif de Contrôle Interne du Groupe prévoit des procédures de contrôle des activités opérationnelles, notamment en matière de séparation des tâches. 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. L'efficacité du programme anticorruption est revue par des contrôles comptables réguliers et des vérifications ciblées de deuxième niveau de ses procédures et dispositifs. Le dispositif de contrôle du programme de prévention de la corruption se décline sur les trois niveaux de contrôle et couvre toutes les mesures du programme. Les équipes d'Audit Interne de L'Oréal sont particulièrement vigilantes à cet égard. Le déploiement du programme de prévention de la corruption fait l'objet d'un examen systématique lors des missions d'audit par le biais d'un guide d'audit dédié avec des points de contrôle spécifiques. Des entretiens individuels sont menés indépendamment avec le Patron de Pays et le Directeur Administratif et Financier. Ils font l'objet d'un compte rendu individuel revu et signé par ces derniers. Des missions spécifiques peuvent également être menées dans le cadre du plan d'audit annuel.
Diligences préalables à des projets d'acquisitions ou d'investissement minoritaires ou majoritaires	Une procédure spécifique aux risques de corruption intègre des vérifications appropriées et proportionnées aux différentes étapes du processus d'acquisition ou d'investissement. 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, et à préparer l'intégration ou la collaboration le cas échéant.
Diligences tierces parties	Le processus de gestion des tierces parties (clients/fournisseurs/opérations de mécénat) intègre la prise en compte des risques de corruption à l'entrée en relation et au cours de celle-ci. Une évaluation des risques de corruption est effectuée sur les tiers du Groupe. Des vérifications appropriées sont mises en œuvre en s'appuyant notamment sur un outil et un guide d'analyse des risques dédiés. Un guide et une procédure spécifique sont mis à disposition des collaborateurs sur les relations entre intermédiaires vis-à-vis des autorités publiques. Les opérations immobilières font également l'objet d'un processus adapté.

Un engagement partagé avec les partenaires du Groupe

L'Oréal partage son engagement en matière de lutte contre la corruption avec ses partenaires commerciaux. Le respect de la loi fait partie des Conditions Générales d'Achat et de Vente du Groupe et de la Lettre d'Engagement Éthique Mutuel. Les risques d'intégrité et de réputation associés à la gestion des influenceurs sont gérés par des processus de sélection robustes et la signature de la Charte des valeurs influenceurs du Groupe. L'Oréal se réserve le droit de cesser toute relation avec des partenaires commerciaux qui ne respecteraient pas la réglementation.

3.2.4 Politique fiscale

L'Oréal considère la fiscalité comme partie intégrante de sa Responsabilité sociale, environnementale et sociétale, et comme une participation positive au développement des pays dans lesquels le Groupe est présent.

La politique fiscale du Groupe s'inscrit dans le cadre du développement pérenne de ses activités. Elle repose sur trois piliers, définis dans la Charte fiscale interne établie et diffusée mondialement : Compliance, Transparence et Légitimité.

Compliance

L'Oréal souscrit ses déclarations fiscales et s'acquitte de ses impôts dans les délais impartis, en conformité avec la lettre et l'esprit des lois et réglementations de chaque pays dans lesquels le Groupe opère.

Une vigilance particulière est requise quant au respect des règles liées à la lutte contre la fraude et l'évasion fiscales.

L'Oréal 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 » [1] se justifie par des raisons opérationnelles et le développement de l'activité, et non à des fins fiscales.

L'Oréal s'assure que les transactions entre les sociétés du Groupe sont réalisées dans le respect du principe de pleine concurrence défini par l'OCDE et l'ONU et répond aux obligations déclaratives (documentation de prix de transfert, déclaration pays par pays, etc.) de plus en plus digitalisées.

L'Oréal cible l'excellence en matière de *compliance* fiscale.

Transparence

L'Oréal établit et entretient des relations avec les Autorités Fiscales et Douanières basées sur la transparence, conformément à la règle de « tolérance zéro » en matière de corruption.

L'Oréal développe également une relation constructive avec les Autorités Fiscales et Douanières, relation basée sur les principes de coopération et de respect mutuel. L'Oréal répond de manière appropriée et dans les meilleurs délais aux demandes des administrations fiscales dans le cadre des échanges d'informations, en conformité avec les conventions fiscales.

Lorsque les États le permettent, L'Oréal rejoint les programmes de compliance coopérative lancés par les administrations fiscales. Par exemple, la relation de confiance avec l'administration fiscale française.

Le Groupe peut être amené à contribuer à l'analyse des évolutions législatives à la demande des Autorités Fiscales et Douanières ou des associations professionnelles sollicitées. Le Groupe participe ainsi aux groupes de travail de l'OCDE relatifs aux Piliers 1 et 2.

L'Oréal considère les enjeux et les standards mondiaux en matière de transparence fiscale. Il suit notamment les recommandations de reporting du référentiel GRI (Global Reporting Initiative) et plus spécifiquement les standards GRI 207-1, GRI 207-2 et GRI 207-3. Les documents relatifs à la performance ESG du Groupe, dont les standards GRI, sont publiés sur notre site Internet [2].

L'Oréal est par ailleurs membre de l'European Business Tax Forum (EBTF), une association d'entreprises européennes qui cherche à apporter plus de transparence dans le débat fiscal.

Le Groupe est doté d'un programme *Speak Up* qui permet aux parties prenantes internes et externes de L'Oréal d'exprimer leurs préoccupations éthiques afin que le Groupe et la Direction Générale de l'Éthique puissent les traiter.

Le Groupe veille à un comportement fiscal exemplaire dans le respect des principes fondamentaux de la Charte Éthique.

Légitimité

L'Oréal applique légitimement le traitement fiscal le plus pertinent, conformément à la réalité économique et aux objectifs opérationnels dans le respect de la lettre et l'esprit des lois en vigueur. Le Groupe ne pratique pas de politique fiscale agressive par le biais de structures artificielles ou d'opérations dépourvues de substance économique ou commerciale et dont la finalité serait strictement fiscale.

Dans un environnement fiscal international mouvant, les positions prises par le Groupe peuvent faire l'objet de questionnements et de contrôles fiscaux et douaniers des Administrations locales. En cas de désaccord avec une Autorité Fiscale et Douanière, L'Oréal est en mesure de défendre, en toute légitimité, son interprétation de la loi, de prouver sa bonne foi et, le cas échéant, de porter le contentieux en justice.

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. Les principaux risques sont communiqués à la Direction Générale et au Comité d'Audit.

Organisation

Une expertise centralisée et une présence géographique forte de la fonction fiscale dans les Pays assurent le respect de ces trois piliers.

Les Directeurs Financiers, secondés et relayés par les Directions Fiscales et Comptables, ont la responsabilité de la compliance fiscale. Ils suivent l'évolution des législations fiscales pour assurer la conformité du Groupe à ces réglementations, assistés le cas échéant, de conseils externes.

Une expertise centralisée

Au sein de la Direction Générale des Finances Opérationnelles, la Direction Fiscale Groupe veille au respect de la Politique Fiscale en liaison avec les Directions Financières, par le relais de différentes expertises fiscales transversales :

- Transactions intragroupe & Douanes qui s'assurent du respect des normes fiscales et douanières et sécurisent la tarification des transactions intragroupe et la documentation afférente ;
- *Data Reporting, Analytics & Performance* qui analysent, vérifient, informent et challengent la charge fiscale globale du Groupe ;
- *Mergers and Acquisitions* (M&A) qui assistent et conseillent fiscalement les projets de fusions-acquisitions ;
- *Tax Compliance & Tax Digitalisation* qui permet de répondre aux nouvelles exigences de digitalisation des reportings en temps réel à destination des administrations fiscales (*e-return, e-invoicing, e-audit* etc.) tout en assurant le déploiement des process ;

(1) Tels que définis par le droit français ou européen.
(2) Ces éléments sont partagés dans la section « Nos engagements » puis la rubrique « ESG Performance » sur le site internet loreal.com.

- Gouvernance Fiscale qui assure le bon déploiement de la politique fiscale du Groupe ;
- Fiscalité Digitale et E-commerce qui assiste et conseille fiscalement les projets du e-commerce et du digital ; et
- *Tax Operations et Supply Chain,* qui assiste et conseille fiscalement la Direction Générale des Opérations.

Une présence géographique forte

Sous la responsabilité du Directeur Administratif et Financier Pays/Zone, les Directeurs fiscaux de 30 Pays ont les responsabilités suivantes :

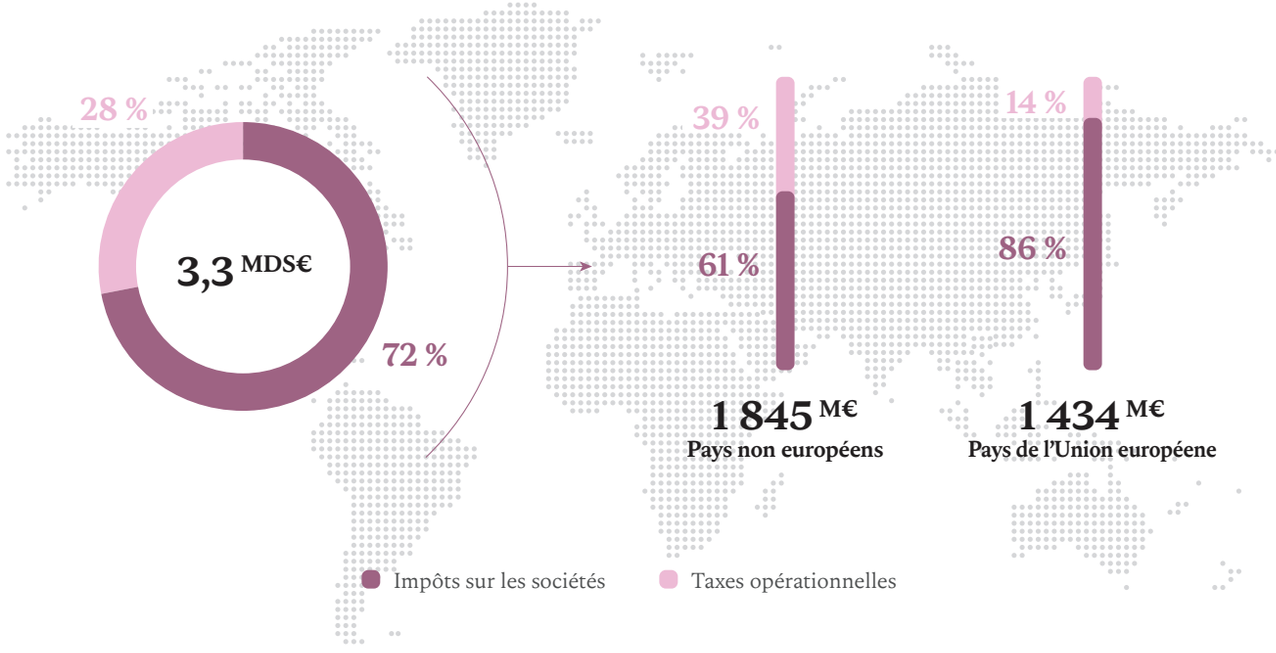
- le respect des règles de *compliance* en lien avec les directions comptables ;
- l'assistance et le conseil fiscal aux équipes opérationnelles dans le cadre de leurs projets ;
- les directives fiscales, la formation continue et la pédagogie auprès des interlocuteurs ;
- la gestion du poids de l'impôt ;
- la gestion des risques, des contrôles, des réclamations et des contentieux fiscaux et douaniers ;
- les relations avec les Autorités Fiscales et Douanières et les autres pouvoirs publics ; et
- la veille fiscale et les bonnes pratiques qui impliquent des échanges avec les pairs, les associations professionnelles, les auditeurs externes et les cabinets d'avocats.

Cette organisation matricielle, associée au respect de la Politique Fiscale du Groupe, sont le socle d'une bonne gestion de la charge fiscale et d'une pratique fiscale responsable.

Contribution 2025

En 2025, la contribution de L'Oréal aux États et collectivités s'est élevée à 3,3 milliards d'euros. Outre l'impôt sur les bénéfices, L'Oréal paie et collecte de nombreux impôts et contributions tels que les taxes sur les achats, les taxes sur les ventes, les taxes environnementales, les impôts fonciers et autres taxes locales. La répartition de l'impôt est présentée annuellement au Comité d'Audit.

L'empreinte fiscale du Groupe, cohérente avec son empreinte opérationnelle et géographique, se répartit comme suit en 2025.



Depuis sa première publication en 2020, la politique fiscale a été revue et mise à jour tous les ans par la Direction Financière.

3.3 Élaboration et traitement de l'information comptable et financière

Ce paragraphe s'appuie sur le « Guide d'application relatif à la gestion des risques et 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. Il s'inscrit dans une démarche de progrès permanent et d'amélioration du dispositif de Contrôle Interne déjà en place.

3.3.1 Définition, objectifs et périmètre

Le Contrôle Interne comptable et financier couvre les processus qui alimentent les données comptables, à savoir ceux de la production de l'information financière, d'arrêté des comptes et des 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 reposent les comptes ;
- l'application des orientations fixées par la Direction Générale au titre des informations financières ;
- la préservation des actifs ;
- la qualité des remontées des informations pour élaborer les comptes publiés et la fiabilité de leur traitement centralisé pour le Groupe en vue de leur diffusion et utilisation à des fins de pilotage ; et
- 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 L'Oréal et l'ensemble de ses filiales intégrées dans les comptes consolidés.

3.3.2 Processus de pilotage de l'organisation comptable et financière

L'organisation des Directions Financières

Sous la supervision de la Direction Générale, des équipes spécialisées assurent le pilotage comptable et financier dans les domaines suivants : comptabilité, consolidation, fiscalité, gestion, services financiers et trésorerie.

Au sein de la Direction Générale Administration et Finances, la Direction Générale Finance Opérationnelle est responsable de l'élaboration des résultats consolidés du Groupe. Dans ce cadre, elle anime les centres de services partagés et un réseau mondial de contrôleurs de gestion chargés de faire respecter les processus et les normes comptables et de gestion permettant un pilotage adéquat du résultat du Groupe. De plus, la Direction Comptable et Consolidation du Groupe assure l'animation mondiale de la comptabilité en veillant tant à l'application des normes IFRS qu'à la mise en œuvre et à l'harmonisation des processus comptables du Groupe dans le monde et dans les centres de services partagés comptables.

La Direction Générale Finance Opérationnelle anime la Direction Fiscale du Groupe. Constituée d'un réseau de fiscalistes en central, dans les Zones et dans les pays les plus exposés du Groupe, elle 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 politique des prix de transfert et les règles douanières.

Au sein de la Direction Générale Administration et Finances, la Direction Générale Corporate Finance protège le patrimoine financier du Groupe. Son département Trésorerie et Financements centralise les flux de trésorerie et la couverture des risques de change et de taux. Ce département anime un réseau de trésoriers dans les Zones et les Pays et applique la politique de financement du Groupe.

Le département Corporate Finance exécute les opérations de croissance externe et veille sur les structures financières de la société L'Oréal et de ses filiales. Le fonds de capital-investissement BOLD, en charge des investissements minoritaires innovants, fait également partie de ce département.

Les normes du Groupe

Le Groupe s'est doté de règles et méthodes comptables conformes aux normes IFRS, référentiel des comptes consolidés. Toutes les filiales consolidées doivent appliquer ces normes pour 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.

Ces réglementations fixent les principes nécessaires au traitement homogène des opérations, dont les modalités d'enregistrement des éléments de bilan, le recensement et la valorisation des engagements hors bilan. La Direction Comptable du Groupe mène une veille permanente des nouvelles normes comptables en préparation afin d'en alerter la Direction Générale et d'anticiper leurs incidences sur les comptes du Groupe.

Le plan de comptes, commun à toutes les filiales, mais aussi tous les processus comptables clés, fournissent les définitions et modalités d'élaboration du reporting nécessaire pour établir les comptes.

Les normes de gestion décrivent de manière opérationnelle l'application de ces règles. Elles précisent non seulement les règles de valorisation de certains postes comptables significatifs du bilan et du compte de résultat mais également les contrôles et validations applicables aux processus clés.

Des compléments sont régulièrement apportés aux normes de gestion et participent ainsi au processus d'amélioration continue. Cela vise à répondre aux constats de l'Audit Interne et à couvrir les domaines des risques comptables et financiers des filiales. Ce travail a permis de se rapprocher des recommandations présentées dans le « Guide d'application relatif à la gestion des risques et 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

La Direction Générale Finance Opérationnelle et la Direction des Systèmes d'Information prennent ensemble les décisions relatives aux logiciels adaptés aux exigences comptables et financières du Groupe. Au niveau des systèmes d'information, les équipes renforcent les dispositifs de séparation des tâches et améliorent le contrôle des droits d'accès. Des outils leur ont été proposés pour veiller à la conformité des droits d'accès aux règles du Groupe.

Les outils de pilotage

Le système de reporting mensuel des indicateurs économiques permet un suivi continu et homogène des performances de chaque filiale et de leur adéquation avec les objectifs fixés.

Utilisé par toutes les entités, cet outil de reporting et de consolidation 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 grâce à un référentiel unique.

L'organisation du Groupe repose sur un reporting émanant de chaque filiale et adressé par les pays directement à la Société mère L'Oréal, sans agrégat intermédiaire pour la grande majorité des filiales. Ce système optimise la transmission et l'exhaustivité de l'information, et facilite le contrôle de leur exactitude.

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, au travers d'une lettre d'affirmation qu'ils cosignent.

Le Comité d'Audit

Le rôle et les missions du Comité d'Audit, tels que précédemment décrits, sont conformes à la réglementation européenne, 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.

3.3.3 Processus concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière

Les processus opérationnels d'alimentation des comptes

Des procédures spécifiques de suivis, de règles de validation, d'autorisation et de comptabilisation s'appliquent aux processus qui alimentent les comptes, par exemple les ventes, les achats, la gestion des stocks et des immobilisations, ou la gestion de la paie et de la trésorerie.

La clôture des comptes, la consolidation et les informations de gestion

La clôture des comptes repose sur des instructions précises et un calendrier détaillé. Leur diffusion à toutes les filiales veille à assurer le respect des délais et la cohérence de la préparation des états financiers. Le Groupe a institué deux *hard closing* (anticipation des travaux de clôture comptable) en mai et novembre pour mieux anticiper et accélérer les délais de clôture.

Pour établir les comptes consolidés, des procédures de validation s'appliquent à chaque étape du processus de remontée et de traitement des informations. Elles vérifient notamment l'ajustement correct 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 respecte les exigences des autorités de marché. Les responsables vérifient, avec la Direction Juridique & Conformité, que la communication est conforme aux délais requis, aux lois et aux règlements.

Ils ont également pour rôle 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. De plus, toute communication est effectuée dans le respect du principe d'égalité d'information entre les actionnaires.

Les Commissaires aux Comptes

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 la filiale 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 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.

3.4 Élaboration et traitement de l'information de durabilité CSRD

L'Oréal a mis en place depuis de nombreuses années un dispositif de remontée, de suivi et de contrôle de la donnée de durabilité. Ce dispositif a été adapté aux nouvelles exigences [1] de la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD, voir 4.1.3). La standardisation induite par cette Directive, au travers des *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS), a conduit le Groupe à adapter aux normes européennes les définitions précédemment utilisées pour son reporting.

Pour ce faire, L'Oréal a formalisé dans un document unique (le Book de Normes du Reporting de Durabilité) la définition, le périmètre et les contrôles de chaque indicateur requis par la réglementation. Ce document évolutif a vocation à être enrichi des conclusions des évaluations des risques et des points de contrôles internes identifiés dans le cadre des revues tant internes qu'externes réalisées par les auditeurs de durabilité.

L'élaboration de l'information en matière de durabilité relève de la responsabilité du Directeur Général Administration et Finances qui peut s'appuyer notamment sur la Direction Finance Durable et la Direction Juridique & Conformité. Il en est rendu compte au Comité d'Audit en charge auprès du Conseil d'Administration du suivi des questions relatives à l'information de durabilité et au système de gestion des risques en la matière (voir 2.3.3). La remontée et la consolidation des données de durabilité permet à la Direction Générale Responsabilité Sociétale et Environnementale de piloter la performance et la poursuite de la stratégie notamment dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur.

La qualité et la fiabilité du reporting de durabilité s'appuient sur un dispositif à trois niveaux :

- en premier niveau, les experts du Groupe assurent la production, la collecte et la remontée de l'information de durabilité dans leur domaine respectif. Chaque métier du Groupe (Opérations, Achats, Recherche & Innovation, Relations Humaines, etc.) contribue ainsi au reporting en cohérence avec les normes définies ;
- en second niveau de contrôle, la fonction Finance Durable :
  - met en place le cadre de reporting et les systèmes d'information assurant la cohérence, la pertinence et la fiabilité des flux d'informations, et
  - supervise et suit la fiabilité des reportings des entités dans les Pays, les Zones et au niveau du Groupe.

  La Finance Durable assure la cohérence en réalisant à la fois une revue critique des variations et des contrôles de cohérence entre les différents domaines. Au niveau des Pays, chaque financier identifié comme point de contact Finance Durable accompagne l'expert métier dans la revue de son reporting. Des rôles dédiés Finance Durable au niveau des Zones consolident et revoient la cohérence des différents pays. Les fonctions centrales ont la responsabilité de contrôler la consolidation et l'alignement des processus et des modes de travail avec le cadre défini par le Groupe.
- en troisième niveau, l'Audit interne et les Auditeurs de durabilité évaluent le fonctionnement du dispositif relatif au reporting de durabilité et formulent des recommandations pour contribuer à son amélioration continue.

La diffusion des informations auprès des équipes s'effectue à travers :

- des formations à destination de la communauté finances (Directeurs Financiers des Pays et des Zones) ;
- des actions de communication interne du type *newsletter* sur une base bimensuelle ; et
- des interventions régulières auprès des équipes du Contrôle Interne.

3.5 Facteurs de risques et gestion des risques

3.5.1 Définitions et cadre général

La gestion des risques (événements ou situations dont la réalisation, incertaine, pourrait avoir un impact financier, extra-financier ou réputationnel) est un dispositif qui s'applique au 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 économiques, financiers, juridiques et en matière de durabilité 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 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.

(1) Ce paragraphe intègre par référence les informations requises par la norme CSRD (ESRS 2, GOV-5) pour le rapport de durabilité (section 4.1.3).

3.5.2 Cartographie des risques

Le processus de cartographie des risques du Groupe est animé par la Direction Éthique, Risques et Contrôle Interne avec l'appui de l'ensemble des Directions Fonctionnelles et Métiers. Cette cartographie est revue par le Comité Exécutif du Groupe qui la valide.

La cartographie des risques porte sur l'ensemble des activités de L'Oréal et est actualisée annuellement. Cette démarche d'identification, d'analyse et d'évaluation des risques significatifs permet de renforcer et prioriser les actions du Groupe. Les résultats de cette démarche sont présentés au Comité d'Audit. Les principaux risques auxquels le Groupe est exposé sont décrits ci-après.

3.5.3 Facteurs de risque

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.

Pour une prise de décision d'investissement en connaissance de cause et conformément à la réglementation en vigueur, le présent paragraphe présente en un nombre limité de catégories les risques importants (eu égard à la probabilité de les voir se matérialiser et à l'ampleur estimée de leur impact négatif) en tenant compte des politiques de gestion des risques. Dans chaque catégorie, les facteurs de risque les plus importants sont présentés en premier. Le présent paragraphe précise la manière dont chaque facteur de risque pourrait affecter L'Oréal ainsi que la politique de gestion mise en œuvre.

Les travaux de gestion des risques permettent de classer les risques résiduels par catégorie d'importance (limitée, modérée, significative).

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.

Risques importants auxquels le Groupe estime être exposé

		Importance résiduelle
Risques liés à l'activité	Implantation géographique et environnement économique et politique *	
	Systèmes d'information et cybersécurité *	
	Crise sanitaire *	
	Gestion de crise réputationnelle	
	Données	
	Marché de la beauté : Concurrence et Innovation	
	Éthique des Affaires	
	Évolution des modes de distribution commerciale	
	Risque lié aux Ressources Humaines et à l'organisation	
	Qualité et sécurité des produits	
	Sûreté des personnes et des biens	
Risques industriels et environnementaux	Disponibilité produits *	
	Changement climatique	
	Environnement et sécurité	
Risques juridiques et réglementaires	Non-conformité *	
	Litiges	
	Propriété intellectuelle : marques, dessins & modèles, noms de domaine, brevets	
Risques financiers et de marché	Risque d'inflation et de change *	
	Risque sur participations financières	
	Risque relatif à la dépréciation des actifs incorporels	

* *Risques les plus importants au sein de chaque catégorie.*

Importance résiduelle : Limitée *Modérée* *Significative*

3.5.3.1 Risques liés à l'activité

Risques liés à l'activité/Implantation géographique et environnement économique et politique	
Identification du risque	**Gestion du risque**
L'Oréal est une entreprise qui dispose de filiales dans 72 pays et développe ses activités, y compris *Travel Retail,* dans un contexte de plus en plus fragmenté d'un point de vue politique et économique. L'Oréal opère notamment dans les Zones Amérique du Nord (26,6 % % des ventes), Asie du Nord (22,9 % des ventes), et Amérique Latine (7,4 % des ventes). Les perturbations politiques ou économiques, en particulier des pays où le Groupe réalise une part significative de son chiffre d'affaires, pourraient influer sur son activité. Cela peut résulter notamment d'un fort ralentissement économique dû par exemple à des tensions géopolitiques croissantes, à une situation inflationniste durable, à des tensions commerciales internationales, y compris à la variation des droits de douane ou des mesures protectrices, ou à des situations de crise de la dette souveraine. Voir également les facteurs de risque « Risque d'inflation et de change », « Risque de non-conformité » et « Sûreté des personnes et des biens ».	La couverture globale de L'Oréal ainsi que son portefeuille de 40 grandes marques internationales permettent de favoriser l'équilibre des ventes entre les zones géographiques, les catégories de produits et les canaux de distribution (détails sur le chiffre d'affaires des Zones présentés au 1.1.4. et 1.1.6.). L'empreinte géographique industrielle du Groupe repose sur une présence d'usines dans toutes les zones du Groupe (voir 1.3.4.1.) et permet, en fonction des catégories de produits, de rapprocher le lieu de production de son marché de distribution. Un Comité interne des risques géopolitiques se réunit régulièrement afin de suivre l'évolution des risques en la matière et les plans d'actions associé à ces derniers. S'agissant des droits de douane, le Groupe suit avec attention leur évolution afin d'anticiper leurs impacts et d'adapter le cas échéant sa politique tarifaire et sa politique industrielle et logistique. Le Groupe suit également avec attention, le cas échéant via les associations professionnelles dont il est membre, les évolutions potentielles de la réglementation compte tenu des tensions internationales.

Risques liés à l'activité/Systèmes d'information et cybersécurité	
Identification du risque	**Gestion du risque**
Dans un contexte de transformation digitale et d'évolution constante des technologies de l'information et de leurs usages, et compte tenu de l'ambition de L'Oréal d'être leader de la Beauty Tech, ses activités, 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. La transformation des systèmes d'information s'avère nécessaire pour rationaliser, harmoniser, simplifier et moderniser les systèmes. Par conséquent, le dysfonctionnement, l'arrêt des systèmes, la fuite, le vol, l'utilisation malveillante ou la destruction de données pour des motifs exogènes ou endogènes (dont les cyberattaques ; intrusions ; etc.), en interne ou chez un tiers prestataire du Groupe, pourraient avoir un impact significatif sur les activités du Groupe, sa performance et sa réputation. Ce risque est amplifié par la complexité grandissante inhérente à l'usage accessible de l'IA et à la sophistication des cyberattaques principalement motivées par des gains financiers et pouvant être renforcées par les tensions politiques et géopolitiques.	La Direction des Systèmes d'Information a instauré des règles strictes en matière de sécurité pour les infrastructures, les équipements et les applications. Les transformations en matière de systèmes d'information sont suivies au plus haut niveau, et les impacts éventuels sont anticipés par exemple en matière de gestion de stocks et flux. 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 de son niveau de Cybersécurité pilotée par les risques. Un plan pluriannuel a été défini avec pour objectif de diminuer le niveau de risque face aux cybermenaces et de renforcer le niveau de maturité de la gestion du risque. 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 adapte en permanence ses efforts en fonction de l'évolution du panorama de la menace cyber, avec notamment des investissements dans les capacités de prévention, protection, détection et réponse tout en contrôlant périodiquement leur efficacité. 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. Une formation en ligne sur les bonnes pratiques de cybersécurité est disponible pour l'ensemble des collaborateurs éligibles (54 118 collaborateurs formés à *« Join the next Shield ! »*, soit 90 % des collaborateurs éligibles). Des formations spécifiques sont également dispensées pour les autres collaborateurs. En plus d'une communication régulière tout au long de l'année, le Groupe mène chaque année une campagne de sensibilisation mondiale avec sa *Cyberweek*. La gestion du risque relatif aux données est décrite dans le risque « Données ».

Risques liés à l'activité/Crise sanitaire

Identification du risque	Gestion du risque
L'Oréal est, par sa présence mondiale, exposé aux épidémies ou autres crises de santé publique dans les 75 pays dans lesquels il opère. Les principaux risques identifiés couvrent différents pans d'activités du Groupe : • atteintes à la santé, la sécurité et la sûreté des collaborateurs dans le cadre de leurs missions et de leurs déplacements professionnels, et confinement de la population empêchant l'accès des collaborateurs sur leur site de travail, en particulier sur les sites de production et de distribution ; • difficultés pour l'entreprise d'opérer normalement suite à des mesures restrictives mises en place par les autorités, restreignant l'accès des collaborateurs sur les sites du Groupe, ou suite à l'indisponibilité des équipements de protection individuelle nécessaires pour les protéger ; • difficultés d'approvisionnement ou indisponibilité ou hausse des prix des matières premières et composants, et limitations des capacités de production et de distribution des produits liées aux mesures sanitaires restrictives mises en place par les autorités des pays où le Groupe opère ; • réductions de la demande des produits liées à l'impact des mesures de restriction des déplacements sur l'accès aux points de vente physiques, et notamment sur le circuit du Travel Retail particulièrement sensible à ces crises sanitaires ; et • difficultés financières des fournisseurs et clients suite à une réduction drastique de leurs niveaux d'activité. En fonction de sa durée, de son expansion géographique et des conséquences économiques et sociales en découlant, une crise sanitaire peut avoir un impact significatif sur les activités du Groupe, sa performance et sa réputation.	Le dispositif de gestion de crise est piloté par une cellule au niveau du Groupe permettant de prévenir et limiter les impacts des événements indésirables sur toutes ses entités. Face à une crise sanitaire, la priorité du Groupe est de préserver la santé, la sécurité et la sûreté de ses collaborateurs. Le Groupe y répond à travers le respect des directives des autorités des pays où il opère, l'application et l'adaptation de ses standards mondiaux et élevés de gestion de l'hygiène, la sécurité et de la santé sur ses sites opérationnels et en situation de voyage professionnel. Les systèmes d'information du Groupe permettent de développer à grande échelle les méthodes de travail flexibles et à distance, et font l'objet des dispositifs de protection de sécurité adéquats. Les politiques de gestion de la supply chain et des stocks, les plans de continuité d'activité des sites administratifs, industriels et logistiques, permettent d'anticiper les actions nécessaires à la gestion de leurs perturbations. Les relations long terme construites avec les fournisseurs stratégiques du Groupe, les politiques de diversification du sourcing et plans de continuité opérationnels permettent de limiter les impacts de ces crises. La présence du Groupe sur tous les canaux de distribution, notamment les capacités de ventes en ligne développées avec des partenaires diversifiés (sites en propre, e-retailers, pure players), ainsi que son expertise des relations consommateurs digitalisées, permettent de maximiser les opportunités de développement dans des contextes perturbés. La présence globale et équilibrée du Groupe en termes de zones géographiques, catégories de produits et canaux de distribution, la très forte réactivité et capacité d'adaptation de ses équipes à travers son modèle d'organisation stratégiquement centralisé et opérationnellement décentralisé avec un fort esprit entrepreneurial, ainsi que la robustesse de sa situation financière, contribuent à sa capacité à faire face aux conséquences économiques de ces crises.

Risques liés à l'activité/Gestion de crise réputationnelle

Identification du risque	Gestion du risque
Des événements ou des informations préjudiciables liés principalement à l'utilisation ou au mésusage d'un produit, ou à un comportement individuel inapproprié, avéré ou non, pourraient affecter la réputation de L'Oréal, de ses 40 grandes marques internationales et de ses produits, et en conséquence impacter ses ventes et plus généralement sa situation financière. L'impact du risque pourrait notamment être amplifié par : • l'explosion du digital et des réseaux sociaux dans tous les pays, caractérisée par l'augmentation constante de l'influence des réseaux sociaux et par la rapidité de circulation des informations ou controverses ; • l'augmentation du risque de circulation de fausses informations ou d'informations erronées sur le Groupe, ses marques et ses produits sur les réseaux, ce risque étant accru par l'augmentation de l'usage de l'intelligence artificielle, fausses informations pouvant créer une perte de confiance des consommateurs et parties prenantes du Groupe ; et • des mouvements sociétaux et l'interpellation du Groupe ou des marques par la société civile, les consommateurs, etc. dans un contexte de polarisation accrue. L'impact et la gestion du risque lié à la commercialisation sur les réseaux sociaux, en particulier via les influenceurs, sont décrits dans le facteur de risque « Évolution des modes de distribution commerciale ». Voir également le facteur de risque « Sûreté des personnes et des biens » sur la gestion de crise dédiée à la sûreté.	L'Oréal a mis en place le dispositif suivant : • formations à la communication de crise, création d'un dispositif de gestion de crise dédié à la protection de la réputation et création d'un réseau d'experts, et accompagnement des équipes de communication sur les sujets clés pour le Groupe ; • gestion des risques de crise au niveau Corporate et en local ; • veille permanente (en 14 langues) sur le web des médias et des réseaux sociaux concernant le Groupe. 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 ; le cas échéant, des communications peuvent être réalisées par le Groupe sur certains sujets ayant pu faire l'objet de fausses informations ou d'interprétations erronées ; et • 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. 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. L'Oréal a mis en place une Charte du Bon Usage des Médias Sociaux à l'attention de ses collaborateurs.

Risques liés à l'activité/Données	
Identification du risque	**Gestion du risque**
Le Groupe dispose de données relatives à ses produits, ainsi qu'aux attentes présentes ou futures des consommateurs des différentes régions du monde. Le volume des données, collectées et traitées par L'Oréal ou ses partenaires, s'accroît considérablement avec le développement des activités digitales, en particulier avec les services personnalisés aux consommateurs. Ces données sont susceptibles d'être altérées, perdues, copiées ou transférées de manière illégitime ou encore de faire l'objet d'une utilisation frauduleuse. Cela pourrait non seulement être préjudiciable aux consommateurs mais aussi constituer un frein au développement des activités commerciales du Groupe ou en matière de Recherche & Innovation, Digital, Marketing et Finances. Les réglementations se renforcent dans le monde entier en matière de protection des données personnelles (RGPD en Europe, CCPA en Californie, LGPD au Brésil etc.), de cybersécurité (NIS2 ou le CRA en Europe) et en matière d'utilisation de l'intelligence artificielle. Dans un contexte d'intensification du recours à l'intelligence artificielle, L'Oréal doit en permanence s'assurer de la conformité de sa politique de gestion de données avec l'ensemble des lois qui visent à renforcer la protection des données, y compris leur confidentialité, à contrôler et limiter les flux de transfert de données, et à augmenter les obligations de traçabilité et de transparence. Quels qu'en soient les motifs (exogènes ou endogènes dont les intrusions, malveillances etc.), toute atteinte à l'intégrité ou à la confidentialité des données traitées par L'Oréal ou ses partenaires - en particulier les données à caractère personnel - pourrait porter atteinte à la vie privée ou à la sécurité des données des utilisateurs. Cela pourrait avoir un impact significatif sur la réputation, la confiance des consommateurs et donc sur l'activité et la situation financière du Groupe.	Le Groupe a établi une gouvernance pour structurer ses données et garantir leur utilisation optimale. Un département dédié est chargé de piloter et de coordonner cette démarche en lien étroit avec les Directions opérationnelles et fonctionnelles (notamment Transformation et Finance). Le Groupe déploie de manière constante et progressive des politiques, formations, 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 restreint aux données confidentielles). Voir également le risque « Systèmes d'information et cybersécurité ». Des mesures de sécurité renforcées sont déployées afin de garantir un usage sécurisé de l'intelligence artificielle et ainsi de préserver l'intégrité et la confidentialité de ces données. L'Oréal a établi une série de principes éthiques au traitement des données notamment personnelles. Ce cadre éthique, conçu dans le respect des exigences juridiques et règlementaires, a été partagé avec l'ensemble des collaborateurs, et inclus dans les formations obligatoires, afin de les sensibiliser au respect des engagements pris par le Groupe. L'Oréal a créé en 2018 une Direction de la Protection des Données Personnelles afin d'offrir une expertise juridique et piloter le programme de conformité du Groupe. Le Directeur de la Protection des Données personnelles Groupe (DPO) s'appuie sur une équipe centrale ainsi qu'un réseau mondial constitué de 50 référents offrant un maillage sur l'ensemble de l'Europe et les principaux pays dans lequel le Groupe opère. La gouvernance des Données Personnelles repose sur un Comité Stratégique Groupe, un Comité de Pilotage par région et sur le réseau des référents dans les Métiers et les Zones. Cette gouvernance veille à la conformité du Groupe aux différentes législations, assure la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes et vise à assurer l'adoption par les fournisseurs et les métiers des normes du Groupe et des règlementations. Les engagements de L'Oréal en matière de données personnelles et les dispositifs de gestion de ce risque sont détaillés au 4.8.

Risques liés à l'activité/Marché de la beauté : Concurrence et Innovation	
Identification du risque	**Gestion du risque**
L'Oréal est soumis à la pression constante de nombreux concurrents et acteurs de l'industrie de la beauté dans tous les pays compte tenu : • de sa taille et du positionnement de ses marques sur divers marchés, sur lesquels interviennent de grands groupes internationaux ; • des marques locales et de nouveaux acteurs issus de l'économie digitale ; et • de l'évolution technologique rapide, y compris dans des champs de recherche émergents par de nouveaux intervenants qu'il s'agisse de produits ou de matières premières. Si le Groupe ne parvenait pas à anticiper et à répondre à l'évolution des attentes des consommateurs notamment en matière de beauté, de santé et bien-être, de services personnalisés, d'objets connectés et d'ambitions environnementales par des offres innovantes et adaptées, ses ventes et sa croissance pourraient être affectées.	Le Groupe adapte continuellement son modèle d'innovation et renforce constamment ses investissements en matière de recherche et de services digitaux. La Recherche & Innovation (R&I) de L'Oréal innove pour répondre à toutes les aspirations de beauté à travers le monde dans leur infinie diversité. La présence dans chaque grande zone géographique permet d'anticiper et réagir rapidement aux besoins locaux. Le Groupe possède une Recherche Avancée unique en cosmétique qui lui permet d'être positionné pour anticiper les évolutions technologiques. Des partenariats sont conclus par la R&I pour la recherche ou le développement de nouveaux produits, nouvelles technologies ou matières premières, notamment dans le cadre de l'Open Innovation mise en place par le Groupe, et BOLD acquiert des participations dans des sociétés d'innovation. Le Département Consumer & Market Insights, au sein de la Direction de l'Innovation, veille de façon constante à l'évolution des attentes des consommateurs par catégorie de produits et grandes régions du monde. Un outil est mis en place pour mesurer leur satisfaction des produits du Groupe. Le Groupe suit également l'évolution des aspirations et comportements des consommateurs en s'appuyant sur l'analyse des ventes et la veille des réseaux sociaux. L'ensemble de ces programmes de recherche s'inscrivent dans une vision long-terme nourrie par le département Prospective Stratégique au sein de la Direction de l'Innovation qui prépare le Groupe et ses marques sur les enjeux futurs. Ils permettent à L'Oréal de relever les défis de l'innovation. La Direction Générale Digital et Marketing 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. Les attentes des consommateurs en matière de développement durable sont au cœur du programme L'Oréal pour le Futur (voir chapitre 4). Elles sont prises en compte dans le développement du portefeuille de marques et de produits du Groupe. La stratégie d'acquisition du Groupe intègre en permanence l'évolution de la situation concurrentielle.

Risques liés à l'activité/Éthique des Affaires	
Identification du risque	**Gestion du risque**
L'Oréal étant un groupe mondial de plus de 95 000 collaborateurs qui opère dans 75 pays et sur environ 320 sites (hors boutiques et points de vente des clients distributeurs), il ne peut être à l'abri d'un non-respect de ses engagements éthiques (Charte Éthique basée sur les 4 Principes Éthiques - Intégrité, Respect, Courage et Transparence, politique Droits Humains, soutien du Pacte Mondial des Nations Unies et des Objectifs de développement durable des Nations Unies, etc.), qu'il soit direct par ses collaborateurs, ou indirect, c'est-à-dire en raison de l'activité de ses partenaires, notamment ses fournisseurs et sous-traitants. Par ailleurs, la société civile exprime des attentes accrues vis-à-vis des entreprises en matière d'intégrité et de transparence, et concernant la façon dont elles encadrent les innovations scientifiques et technologiques. Ces attentes peuvent par exemple concerner l'utilisation de l'intelligence artificielle, notamment au regard d'une utilisation responsable. L'usage de l'intelligence artificielle soulève des préoccupations éthiques, notamment en matière de biais algorithmique, transparence, explicabilité, de respect de la propriété intellectuelle, de la confidentialité et de la vie privée. Des manquements aux engagements éthiques ou l'absence de réponse aux nouvelles questions éthiques pourraient avoir un impact négatif sur la réputation du Groupe et l'exposer à des sanctions pénales ou administratives.	Les politiques en matière de développement durable, de responsabilité sociale et sociétale, de conformité et de mécénat se fondent sur les Principes Éthiques. Le rôle et les moyens attribués au Directeur Général de l'Éthique lui permettent de mener à bien sa mission en s'appuyant sur toutes les équipes et ressources du Groupe (voir 3.2.1). La formation spécifique des équipes dirigeantes, le dialogue régulier avec les parties prenantes et la mise en place de groupes de travail internes contribuent à la prise en compte de l'Éthique dans les nouvelles politiques du Groupe et dans les décisions stratégiques. Les risques éthiques font l'objet d'une cartographie régulièrement mise à jour, y compris concernant les fournisseurs et sous-traitants (voir 3.6.5.2). Le déploiement de la Charte Éthique et de politiques spécifiques complémentaires dans l'ensemble du Groupe, un e-learning spécifique et obligatoire et des campagnes de communication continue, notamment une journée dédiée à l'Éthique *(Ethics Day)*, assurent la connaissance des normes éthiques par les collaborateurs. Un réseau de 80 Correspondants Éthiques à travers le monde et les contacts réguliers du Directeur Général de l'Éthique avec les Pays assurent aux collaborateurs une relation de proximité. Le respect de la Charte Éthique est pris en compte chaque année dans l'évaluation de la performance globale des collaborateurs. Des audits réguliers des sites du Groupe, des fournisseurs et sous-traitants (voir 3.6), la ligne d'alerte du Groupe (www.lorealspeakup.com) ouverte depuis 2018 à l'ensemble des parties prenantes du Groupe ainsi qu'une procédure de recueil et de traitement des signalements, permettent d'identifier et de gérer les éventuels manquements. Le Groupe a également établi une politique de non-représailles à la suite d'un signalement afin de contribuer à la promotion de la culture éthique du Groupe et encourager les collaborateurs et les parties prenantes externes à signaler leurs préoccupations éthiques. En vertu de standards internationaux et de ses Principes Éthiques, L'Oréal a établi ses Principes pour une Intelligence Artificielle Digne de Confiance qui ont été intégrés dans la Charte Éthique mise à jour en 2023. Les aspects éthiques sont intégrés dans la formation GenAI for all (+ 65 000 collaborateurs formés au 31 décembre 2025) et font l'objet d'une formation spécifique Trustworthy AI dédiée aux collaborateurs des métiers Data & Tech (80 % ont réalisé cette formation au 31 décembre 2025). Le Groupe a mis à la disposition de l'ensemble des collaborateurs une version sécurisée d'IA générative internalisée grâce à laquelle les collaborateurs peuvent expérimenter la GenAI dans leurs tâches quotidiennes.

Risques liés à l'activité/Évolution des modes de distribution commerciale	
Identification du risque	**Gestion du risque**
Pour commercialiser ses produits, L'Oréal s'appuie non seulement sur les canaux de distribution traditionnels indépendants et sur le développement de la distribution directe au consommateur pour certaines marques (boutiques détenues en propre et e-commerce), mais aussi sur l'utilisation des réseaux sociaux. Par exemple : • en développant pour les marques du Groupe des réseaux d'ambassadeurs et des communautés qui alimenteront la discussion autour des marques et produits (partenariats avec des influenceurs, *advocacy marketing*, etc.) ; et • en favorisant le *social commerce* pour cibler de façon optimale les besoins et les attentes des consommateurs, qui s'orientent de plus en plus vers ces canaux. L'impact du risque pourrait être amplifié, notamment du fait de l'émergence de la *social beauty,* connectée et partagée, et du rôle de leader d'opinion joué par les influenceurs suivis par de nombreux abonnés. Des publicités ou posts dissimulés émanant d'influenceurs qui induisent manifestement les consommateurs en erreur ou qui constituent une atteinte sérieuse ou généralisée à l'une des marques du portefeuille du Groupe, ou le fait de négliger l'importance des nouvelles stratégies de vente et marketing sur les réseaux sociaux, peuvent porter préjudice aux résultats du Groupe et sa réputation. Voir également le risque « Gestion de crise réputationnelle ».	La présence des marques du Groupe dans tous les types de circuits de distribution permet au Groupe de proposer son offre de produits et de services quelles que soient les pratiques de consommation. Les directions concernées anticipent les tendances pour s'adapter à ces évolutions et ont en particulier développé de façon soutenue les ventes en ligne avec des partenaires diversifiés (e-distributeurs, plateformes et places de marché). La politique The Way We Compete, déployée au sein du Groupe, rappelle les principes à respecter en matière de droit de la concurrence s'agissant de la coexistence de ces différents circuits. Le Groupe a mis en place un solide système de Contrôle Interne et a notamment élaboré plusieurs guides : • une Charte du Bon Usage des Médias Sociaux à l'attention de ses collaborateurs ; • une Charte des valeurs influenceurs et une Charte des valeurs de *social selling*, que chaque influenceur ou *social seller* avec qui L'Oréal collabore s'engage à respecter ; et • les principes du Groupe et les processus opérationnels à appliquer, relatifs aux partenariats avec les influenceurs et les *Social sellers*, ont été diffusés mondialement auprès de tous les collaborateurs pratiquant l'*advocacy marketing*. Le Groupe s'efforce de collaborer avec des influenceurs et *social sellers* qui partagent ses valeurs et Principes Éthiques. En fonction de la nature de la relation établie, le Groupe se réserve le droit de procéder à des vérifications préalables via une revue des informations appartenant déjà au domaine public. Ces documents complètent les règles de bonne conduite présentées dans la Charte Éthique du Groupe.

Risques liés à l'activité/Risque lié aux Ressources Humaines et à l'organisation	
Identification du risque	**Gestion du risque**
L'une des clés de la réussite de L'Oréal réside dans le talent de ses collaborateurs pour assurer son développement. C'est d'autant plus vrai que L'Oréal évolue dans un environnement complexe, très compétitif et se transformant rapidement (globalisation, enjeux de diversité, d'équité et d'inclusion, développement durable, accélération de la transformation digitale, etc.), requérant des expertises spécifiques. Le marché de l'emploi est marqué par des nouvelles attentes des collaborateurs, notamment avec l'instauration durable d'un mode de travail hybride, alternant présentiel et distanciel. L'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) se développe et fait évoluer les façons de travailler notamment en matière de Recherche & Innovation, Digital et Marketing. Si L'Oréal ne parvenait pas à identifier, attirer, recruter, retenir, promouvoir et développer des collaborateurs compétents, engagés et au comportement responsable au sein d'équipes diverses, le développement de ses activités et de ses résultats pourrait être affecté. Par ailleurs, compte tenu des activités de L'Oréal, notamment industrielles, le risque d'accidents du travail ou de maladies professionnelles pourrait se matérialiser. Les risques psychosociaux peuvent altérer le bien-être des collaborateurs du Groupe. Cela pourrait également avoir un impact négatif sur leur engagement en conséquence sur la performance du Groupe. Le développement des activités du Groupe repose notamment sur la mise en œuvre de projets de transformation (nouveaux systèmes d'information, évolution des processus, organisation, etc.) nécessitant des moyens humains et financiers significatifs. Un accompagnement insuffisant du changement pourrait avoir un impact sur la réussite de leurs déploiements et sur la performance du Groupe.	Le Groupe développe un environnement professionnel motivant dans le respect de ses valeurs éthiques et notamment de la diversité, l'équité et l'inclusion. Le recrutement et le développement des collaborateurs s'inscrit dans une perspective de long terme, également pour assurer la continuité des fonctions clés au sein du Groupe, dans lequel la formation occupe une place centrale tout au long de la carrière. La politique de rémunération allie compétitivité externe et équité interne. Elle reconnait tant la performance individuelle que la performance collective. Le programme mondial Share & Care répond aux besoins essentiels des collaborateurs en matière de prévoyance, santé, parentalité, flexibilité et qualité de vie au travail. Des actions orientées vers la prévention du stress, l'accompagnement psychologique et l'ergonomie aux postes de travail sont organisées. Dans ce nouveau monde de travail hybride, afin de répondre aux attentes des collaborateurs, L'Oréal a développé une politique Groupe équilibrée pour toujours faire primer les moments de coopération, de discussion et de créativité. Depuis 2010 et dans le cadre de la Stratégie Santé & Sécurité 2030, le Groupe se fixe des objectifs ambitieux et définit des procédures et standards mondiaux qui reposent sur deux piliers : le management du risque et le développement d'une culture Santé & Sécurité interdépendante (voir 4.7.2.2.3). Après un premier volet de son programme Simplicity lancé en 2018 et axé sur la transformation des comportements managériaux, le Groupe a mis en œuvre en 2023 un deuxième volet, Simplicity 2, portant davantage sur les habitudes et les process de travail, en vue d'apporter des solutions concrètes concernant la charge de travail, la réduction des tâches à faible valeur ajoutée et l'amélioration du bien-être au travail des collaborateurs. L'enquête « Pulse », enquête de satisfaction annuelle des collaborateurs, permet d'identifier les éventuels risques en matière de bien-être et d'adopter des plans d'actions adéquats. Le Groupe considère l'accompagnement de ses collaborateurs sur les sujets IA comme une priorité de développement et met en place des formations spécifiques. A titre d'illustration, plus de 65 000 collaborateurs ont suivi la formation GenAI for All au 31 décembre 2025. Le Groupe s'est doté d'un département Transformation Groupe qui pilote la priorisation des projets, supervise la feuille de route de transformation du Groupe et déploie les politiques de conduite et d'accompagnement du changement.

Risques liés à l'activité/Qualité et sécurité des produits	
Identification du risque	**Gestion du risque**
La mise sur le marché d'un produit ne répondant pas aux exigences de sécurité ou la remise en question de la qualité et de la sécurité des produits de L'Oréal par des consommateurs ou d'autres parties prenantes, qu'elle repose ou non sur des faits avérés, qu'elle soit liée ou non à l'utilisation ou au mésusage d'un produit, pourrait affecter la confiance des consommateurs, les ventes, ou plus généralement la situation financière du Groupe notamment dans l'hypothèse de réclamations, de rappels de produits ou de litiges individuels ou collectifs.	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. La politique de qualité et de sécurité de L'Oréal repose sur les principes suivants : • la satisfaction des besoins des clients ; • la conformité aux exigences de sécurité et à la législation ; • le maintien des standards et la mise à jour régulière des approches d'évaluation de la sécurité ; et • 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 afin de garantir la parfaite innocuité de l'utilisation des produits du Groupe par les consommateurs. Les mêmes exigences de sécurité sont appliquées partout dans le monde afin d'assurer une même qualité dans le monde entier. En anticipation des évolutions règlementaires, les profils environnementaux des matières premières (existantes ou entrant au catalogue) qui composent les produits finis sont également évalués pour réduire les impacts environnementaux des ingrédients utilisés par le Groupe. Grâce à son réseau international de cosmétovigilance, L'Oréal prolonge l'évaluation de la sécurité par un suivi des possibles effets indésirables susceptibles de survenir lorsque le produit est sur le marché afin de prendre si nécessaire les mesures correctives appropriées (voir 4.10). 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 trois points : • suivi vigilant vis-à-vis de toute nouvelle donnée scientifique les concernant ; • collaboration avec les autorités compétentes ; et • précaution conduisant à la substitution d'ingrédients en cas de risque avéré ou fortement suspecté. L'Oréal s'appuie sur ses équipes scientifiques pour répondre aux questions des consommateurs relatives à l'innocuité de ses produits, notamment à travers les publications sur ses sites internet. Les normes qualité sont définies par des systèmes de qualité de conception Formules, Packaging, Process et également des systèmes Qualité de conformité de Production et de Distribution. Toutes les usines sont certifiées ISO 9001 pour leur production et suivent les Bonnes Pratiques de Fabrication selon la norme ISO 22716. Dans le cas d'une sous-traitance de production, les règles qui encadrent le choix du sous-traitant et la production de celui-ci suivent les mêmes principes. La charte qualité sous-traitance reprend ces exigences, dont le respect est évalué lors d'audits dont le plan est régulièrement renforcé pour assurer un contrôle adapté des partenaires du Groupe.

Risques liés à l'activité/Sûreté des personnes et des biens	
Identification du risque	**Gestion du risque**
L'Oréal étant un groupe mondial qui opère dans 75 pays et environ 320 sites (hors boutiques et points de vente des clients distributeurs), il est exposé à des risques variés liés à l'environnement dans lequel il exerce ses activités (guerres, risques géopolitiques, climatiques, sanitaires/pandémies, économiques et sociaux ; actes de malveillance ; catastrophes naturelles). Les conséquences directes ou indirectes de ces risques peuvent porter préjudice aux personnes ainsi qu'au patrimoine du Groupe (biens matériels et immatériels).	Dans le cadre de la protection permanente des personnes et du 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 tous les pays concernés. La Direction de la Sûreté a développé un programme mondial d'amélioration de la résilience et, à ces fins : • coordonne, avec les acteurs clés associés, la procédure de gestion de crise sûreté dont la mission mondiale est de prévenir, gérer et limiter les conséquences sur le Groupe d'événements indésirables et, le cas échéant, de mobiliser les cellules de gestion de crise *ad hoc* ; • établit des processus d'alerte et de reporting, de mobilisation, de prise de décision via la méthode CALM, de démobilisation et de retour d'expérience ; • coordonne le déploiement des plans de continuité d'activité de l'ensemble des sites administratifs ainsi que les tests associés ; • coordonne l'assistance à destination des collaborateurs du Groupe voyageant pour des missions à l'international ; • procède à une veille et une évaluation de l'état sécuritaire dans les pays d'implantation ou d'activité du Groupe ; • effectue des points d'évaluation dans les pays d'implantation ; • définit les standards, *a minima* de protection, à mettre en place pour la protection des activités du Groupe ; • organise des sessions de formation et anime des exercices de gestion de crise pour l'ensemble des entités concernées ; et • élabore des outils à activer dès le début de la crise : le POB (People On Board) et le Security Check permettent en toute priorité de mesurer les impacts sur les personnes. Les mesures de sûreté sont régulièrement adaptées et réévaluées en fonction de la situation locale et du niveau d'exposition des collaborateurs et des sites.

3.5.3.2 Risques industriels et environnementaux

Risques industriels et environnementaux/Disponibilité des produits	
Identification du risque	**Gestion du risque**
Dans le contexte d'une chaîne logistique mondialisée et de l'accroissement de la concentration géographique de certains approvisionnements, la défaillance d'un fournisseur externe pour la livraison de matières premières, articles de conditionnement ou produits finis, qu'elle résulte de difficultés opérationnelles ou du non-respect significatif des engagements éthiques, tout comme une interruption d'activité majeure dans une unité industrielle ou une centrale d'expédition de L'Oréal, pourraient impacter les ventes du Groupe du fait de l'indisponibilité des produits pouvant en résulter. L'impact de ces risques pourrait être amplifié en cas de dépendance du Groupe à certains fournisseurs. En 2025, les achats du Groupe liés à la production se sont élevés à 6,3 milliards d'euros soit 14 % de son chiffre d'affaires. L'impact et la gestion du risque liés à la disponibilité des produits causé par le changement climatique sont décrits dans le facteur de risque « Changement climatique ».	L'Oréal révise régulièrement ses politiques de stocks de sécurité en fonction des risques pressentis, anticipe des scénarios de croissance, passe des réservations de capacités à ses fournisseurs et négocie avec eux des contrats long terme. Des plans de continuité d'activité existent pour chacun des sites opérationnels. Le Groupe déploie actuellement une méthodologie unique de plans de continuité opérationnels dans la totalité de ses usines et de ses centrales de distribution. Ces plans ont pour but de mieux anticiper l'indisponibilité d'une partie des sites de la supply chain du Groupe et de redémarrer l'activité dans les meilleurs délais. Pour les matières premières, L'Oréal a mis en place une équipe centralisée qui pilote et anticipe les risques de non-disponibilité via des plans d'actions, incluant la recherche de sourcings alternatifs et la révision de la conception de ses formules. Pour les emballages, L'Oréal duplique les moules 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. Il est demandé aux principaux fournisseurs et sous-traitants de se conformer à la Lettre d'Engagement Éthique Mutuel qui couvre notamment les Droits Humains, les conditions de travail, la préservation de l'environnement et l'intégrité.

Risques industriels et environnementaux/Changement climatique	
Identification du risque	**Gestion du risque**
Les activités du Groupe sont exposées aux risques physiques et de transition liés au changement climatique. L'accroissement des risques d'origine naturelle, extrêmes ou chroniques, la perte de la biodiversité et l'accroissement de la pression sur la ressource en eau pourraient, en perturbant les opérations et la supply chain du Groupe, impacter la disponibilité des produits finis. La raréfaction des ressources et la mise en œuvre de la transition vers une économie bas carbone pourraient également augmenter les coûts (comme par exemple l'augmentation des coûts d'emballages en plastique recyclé ou d'éventuelles taxations carbone). 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 le stress hydrique ou l'absence d'infrastructures adaptées à la collecte et au traitement des effluents et des déchets. Les choix des consommateurs pourraient être influencés de manière croissante par l'impact associé à l'utilisation d'un produit (son empreinte carbone, son empreinte eau, son impact sur la biodiversité) tout comme par la performance environnementale globale du Groupe, notamment en termes de réduction des émissions de CO_2 sur l'ensemble de ses Scopes. Si le Groupe n'anticipait pas suffisamment l'ensemble de ces impacts et ne s'engageait pas dans une démarche volontaire de réduction et d'adaptation au changement climatique, sa performance financière et non-financière ainsi que sa réputation pourraient être impactées.	La prise en considération des enjeux environnementaux, et notamment la lutte contre le changement climatique, fait partie intégrante du modèle d'affaires de L'Oréal. Le Groupe a annoncé des objectifs de décarbonation pour 2030 et 2050, couvrant les Scopes 1, 2 et 3 des émissions de gaz à effet de serre. Ces objectifs, validés par l'initiative Science Based Targets (SBTI) en avril 2024, s'appuient sur les réalisations du programme L'Oréal pour le Futur et réaffirment l'ambition du Groupe d'atteindre le Net Zero d'ici 2050. Les cibles se déclinent de la façon suivante : • à court terme, d'ici 2030, la réduction des Scopes 1 et 2 de 57 % et le Scope 3 sur les biens et services achetés par le Groupe, les déplacements professionnels des salariés, le transport en amont et la distribution de 28 % par rapport à 2019 ; • à long terme, d'ici 2050, la réduction des émissions Scopes 1, 2 et 3 de 90 % par rapport à 2019, les émissions résiduelles étant alors compensées de manière à atteindre zéro émission nette. L'Oréal vise à utiliser 100 % d'eau d'origine recyclée ou réutilisée d'ici 2030, en priorisant le déploiement des équipements nécessaires selon la situation hydrique des bassins versants dans lesquels L'Oréal opère. Par ailleurs, pour répondre au risque mentionné sur la phase d'usage et les ventes, L'Oréal vise à proposer des produits ou des technologies économes en eau pour permettre aux consommateurs, particulièrement dans les marchés soumis au stress hydrique, de satisfaire leurs besoins en matière d'hygiène et de beauté. La gestion des conséquences d'éventuels événements extrêmes est décrite dans le risque « Disponibilité des produits ». Le Groupe a également initié un programme appelé Sciences Vertes pour faire évoluer son portefeuille de matières premières via le développement d'ingrédients au profil environnemental favorable, en minimisant les impacts environnementaux liés à la culture des plantes sources de ces ingrédients (déforestation, appauvrissement des sols, conséquences sur la biodiversité par exemple) et en s'appuyant sur des procédés de transformation éco respectueux qui préviennent la pollution en amont. Cette approche intègre également la gestion des risques liés à la pénurie ou la volatilité des prix des matières premières biosourcées face à la raréfaction des ressources. Pour y répondre, L'Oréal déploie une politique d'utilisation durable des terres, renforce les achats durables et met en œuvre des interventions visant à accroître la résilience de ses écosystèmes prioritaires. En complément, l'objectif de L'Oréal en matière de conception environnementale est un pilier central, notamment pour les emballages dont l'augmentation des coûts liés aux matières recyclées est un risque identifié. Le Groupe intègre les principes de conception environnementale des produits à chaque étape du cycle de vie du produit afin de minimiser son empreinte environnementale et de prendre en compte les enjeux liés aux infrastructures de collecte et de traitement des déchets et des effluents. Parallèlement, L'Oréal contribue activement aux filières de Responsabilité Élargie du Producteur (REP) pour les emballages, afin de viser une gestion optimisée de leur fin de vie et s'alignant sur une approche circulaire. Pour sensibiliser les collaborateurs aux enjeux liés au climat, à l'eau, à la biodiversité et aux ressources, L'Oréal déploie des programmes de formation. Le Groupe a renforcé son action en lançant *Going Sustainable Together*, une formation prioritaire pour l'ensemble des collaborateurs, qui leur fournit des outils concrets pour intégrer la durabilité dans leurs métiers respectifs, s'inscrivant dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur. Pour informer ses consommateurs et leur permettre de faire des choix de consommation plus durables, L'Oréal s'est rapproché des acteurs clés de l'industrie cosmétique pour cofonder le Consortium EcoBeautyScore. Ce consortium vise à fournir une évaluation claire et transparente de l'impact environnemental des produits cosmétiques via une méthode scientifique de mesure des impacts, une base de données partagée sur les ingrédients, un outil de notation commun et un système de notation harmonisé. L'Oréal met en œuvre des plans d'actions dédiés qui sont détaillés au chapitre 4, qui constitue le Rapport de durabilité, et au 1.4.2.

Risques industriels et environnementaux/Environnement et sécurité	
Identification du risque	**Gestion du risque**
Le Groupe, avec ses 87 sites industriels (usines et centrales de distribution en propre) dont 3 sont classés « Seveso seuil haut », est exposé à divers risques industriels liés à l'environnement et à la sécurité (incendies, explosions, défaillance des installations, des systèmes de sécurité ou même défaillance humaine dans l'exploitation des installations existantes ou la gestion des travaux, etc.) qui peuvent engendrer des dommages humains, des pollutions accidentelles au sein des sites du Groupe, ou à l'extérieur, notamment lorsque ceux-ci sont en zone habitée, et/ou une indisponibilité temporaire d'un site industriel. La survenance de tels événements pourrait avoir un impact financier, opérationnel et réputationnel.	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. La Direction Générale des Opérations émet des règles internes fixant les principes de la politique de L'Oréal en matière d'EHS. Chaque site est couvert par un responsable EHS. Des programmes, méthodes et outils de gestion des risques EHS sont mis en place et les formations correspondantes sont déployées de façon systématique. Des indicateurs de performance EHS sont collectés mensuellement auprès de toutes les usines, toutes les centrales de distribution et les sites administratifs ou de recherche de plus de 50 personnes. Des audits spécifiques sont assurés par des équipes EHS internes et des experts externes et indépendants. Le risque incendie est encadré par des normes très strictes de prévention des incendies (norme de la National Fire Protection Association ou équivalent). Les sites industriels classés « Seveso » font l'objet de dispositifs spécifiques adaptés à la nature des risques liés au stockage de produits chimiques ou inflammables et sont conformes à la règlementation. Depuis 2020, le Groupe a étendu au-delà de l'Union européenne le respect des principales exigences de la Directive Européenne « Seveso » sur l'ensemble des sites qu'il opère dans le monde. Dans l'ensemble de ses sites, le Groupe s'efforce de réduire ses émissions de gaz à effet de serre, sa consommation d'eau, sa génération de déchets et de limiter l'impact de son activité sur la biodiversité. Le Groupe vise également à réduire l'empreinte du transport de ses produits et ne plus envoyer de déchets en décharge. La gestion du risque relatif à l'indisponibilité temporaire d'un site industriel est détaillée au risque « Disponibilité des produits ».

3.5.3.3 Risques juridiques et règlementaires

Risques juridiques et réglementaires/Non-conformité	
Identification du risque	**Gestion du risque**
De nombreuses lois et règlementations générales et spécifiques s'appliquent au Groupe, telles que les réglementations européennes sur les produits cosmétiques REACH et CLP (*Classification, Labelling, Packaging*) visant à renforcer la sécurité humaine et environnementale des produits cosmétiques et des produits chimiques, les législations relatives au droit de la concurrence, à la corruption et à la maîtrise des flux internationaux, notamment les politiques de sanctions économiques. La diversité et l'évolution constante de l'environnement règlementaire, ainsi que son instabilité croissante résultant notamment d'un contexte international fragmenté, exposent le Groupe à des risques de non-conformité ou d'augmentation de ses coûts de mise en conformité. L'Oréal demeure exposé au risque de défaillance ou de fraude, qui pourrait avoir un impact sur sa réputation, ses activités et ses résultats. L'Oréal met en avant dans ses communications le caractère innovant, la qualité et la performance (y compris environnementale) de ses produits. Ces communications peuvent être mises en cause par des autorités, des organismes ou des consommateurs malgré tout le soin déployé en vue de garantir leur sincérité et leur loyauté. De telles actions pourraient impacter les ventes ou plus généralement la situation financière du Groupe notamment dans l'hypothèse de réclamations ou de rappels de produits. Voir également le risque « Litiges ».	La Charte Éthique de L'Oréal précise les principes fondamentaux en matière d'éthique des affaires auxquels L'Oréal attache une attention particulière. La Charte Juridique du Groupe réaffirme l'importance du respect des lois et réglementations locales notamment en matière de contrats, de droit des sociétés, de propriété intellectuelle, de droit de la concurrence, d'embargos et sanctions économiques et de protection des données personnelles. Dans le cadre du respect de ces règles, le Groupe a mis en place une gouvernance robuste associant l'ensemble des entités opérationnelles et directions fonctionnelles du Groupe (notamment la Direction du Contrôle Interne, la Direction Juridique & Conformité, la Direction Regulatory Affairs and Claims Susbtantiation, les Affaires Publiques et les Opérations). Cette gouvernance permet au Groupe de maintenir une veille active sur les textes et de prendre, en temps utile, les mesures nécessaires pour les respecter ou faire valoir ses droits. Afin de renforcer sa gestion de certains risques de non-conformité et de faire face à un environnement réglementaire international complexe et en constante évolution, la gouvernance de la compliance a évolué pour constituer la Direction Juridique & Conformité. Cette dernière est en charge de la définition et l'animation notamment des programmes de compliance du Groupe en matière de droit de la concurrence, d'embargos et sanctions économiques, de lutte contre la corruption, de protection des données personnelles et du devoir de vigilance. Une collaboration étroite a été définie avec les différentes fonctions de contrôle de l'organisation afin d'assurer le correct déploiement et l'efficacité de ces programmes.

Risques juridiques et réglementaires/Non-conformité	
	Dans le domaine du droit de la concurrence, la Direction Juridique & Conformité du Groupe a mis en place une formation dédiée pour l'ensemble des collaborateurs concernés. L'Oréal participe également, via les associations professionnelles ou sectorielles 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. Dans les domaines de la fraude et de la corruption, le déploiement auprès de l'ensemble des filiales du Groupe des programmes de prévention de la corruption (voir 3.2.3) et de sensibilisation au risque de fraude contribuent à la gestion de ces risques. Pour assurer le respect des embargos, le Groupe a mis en place des règles relatives aux conditions de livraison et au transport de ses marchandises, visant à garantir le contrôle et la conformité des formalités en matière de douane import et export. Des formations sur les fondamentaux en matière de douane sont également administrées à tous les collaborateurs concernés au sein de la Direction des Opérations. En matière de fiscalité, le Groupe s'appuie sur une politique fiscale et des dispositifs décrits au paragraphe 3.2.4. Concernant la règlementation REACH et CLP, L'Oréal communique proactivement avec ses fournisseurs européens afin de s'assurer de la pérennité de l'approvisionnement en matières premières conformes. Un plan d'action a été mené pour faire évoluer la conception et les modes d'évaluation de la sécurité des matières premières au sein de L'Oréal. 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. La Direction Regulatory Affairs and Claims Substantiation contrôle la conformité réglementaire et 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 Responsables 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. Les principaux risques juridiques et réglementaires sont communiqués à la Direction Générale et au Comité d'Audit.

Risques juridiques et réglementaires/Litiges	
Identification du risque	**Gestion du risque**
Dans le cadre normal de ses activités, compte tenu notamment de sa présence mondiale et de la complexité croissante de l'environnement réglementaire et judiciaire, le Groupe est susceptible d'être impliqué dans tout type de litige, notamment produits, et peut être soumis à des contrôles fiscaux, douaniers et administratifs. Certains litiges pourraient avoir un impact sur la situation financière ou la réputation du Groupe. Voir également le risque « Non-conformité ».	Dans le cadre de son appréciation des risques liés aux litiges, L'Oréal prend en compte les spécificités des environnements juridiques locaux, en particulier aux États-Unis en matière de responsabilité du fait des produits, où le risque est accru en raison de la possibilité d'actions individuelles sérielles ou d'actions de groupe (*class action*) regroupant un grand nombre de plaignants, de l'importance des frais requis pour être défendu devant les juridictions, ou encore du caractère difficilement prévisible des verdicts rendus par les jurys populaires ou de la médiatisation de certaines actions et décisions. Les principaux risques juridiques sont communiqués à la Direction Générale et présentés au Comité d'Audit. Le Groupe est actuellement concerné par des litiges en matière de concurrence, de responsabilité du fait des produits et en matière fiscale. Le Groupe suit avec attention les litiges qui sont susceptibles de l'impliquer, et met en œuvre les moyens légaux pour assurer la défense de ses intérêts légitimes. Il s'appuie en particulier sur l'expertise de la Direction Juridique & Conformité (au niveau Groupe, Zones et Pays), de la Direction Fiscale, et de ses conseils externes, mais également sur l'implication des Métiers et des fonctions Divisions ou Zones. L'Oréal 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 « Passifs éventuels et litiges en cours significatifs » de l'annexe des Comptes Consolidés.

Risques juridiques et réglementaires/Propriété intellectuelle : marques, dessins & modèles, noms de domaine, brevets	
Identification du risque	**Gestion du risque**
Les marques, notamment les 40 grandes marques internationales, dessins & modèles et noms de domaines ainsi que les brevets déposés, sont des actifs incorporels stratégiques pour le Groupe. Compte tenu de l'image et de la réputation du Groupe à travers le monde et au vu du grand nombre de brevets (725 en 2025) et de marques déposées par L'Oréal, des tiers pourraient : • contester la validité des droits de propriété intellectuelle de L'Oréal, ou tenter d'opposer leurs droits de propriété intellectuelle à l'encontre des produits commercialisés par L'Oréal ; ou • enfreindre les droits de propriété intellectuelle de L'Oréal, reproduire ou imiter les emballages et produits du Groupe, afin de bénéficier de façon illégitime de la notoriété ou des technologies associées et tirer ainsi indûment profit des efforts et investissements réalisés par le Groupe. Au vu du contexte concurrentiel où un nombre croissant de brevets et de marques sont déposés, et où certains droits de propriété intellectuelle sont issus d'acquisitions ou sont développés par des tiers (*open development*), la libre exploitation d'une technologie ou l'entière disponibilité d'une marque avant tout lancement ne peuvent donc être totalement sécurisées par L'Oréal. La multiplication des contenus générés grâce à des outils d'intelligence artificielle (IA) présente certains risques en matière de propriété intellectuelle, avec notamment une incertitude quant à la titularité des droits sur l'œuvre, à la paternité des inventions générées en tout ou partie par IA, et la possibilité de bénéficier d'une protection au titre du droit d'auteur, mais également un risque accru d'atteinte à des droits de tiers.	Les marques, dessins & modèles et noms de domaines et droits d'auteur exploités par le Groupe font l'objet d'une vigilance spécifique confiée au Département Propriété Intellectuelle & Media au sein de la Direction Juridique & Conformité. Ce département assure pour le monde entier la protection, la gestion et la défense de ces droits de propriété intellectuelle, la conduite de recherches d'antériorités, le suivi des procédures d'enregistrement et de renouvellement, la mise en place de services de surveillance et le lancement d'actions appropriées à l'encontre de tout contrefacteur (poursuites judiciaires, opérations douanières, etc.). Contre le risque d'appropriation d'une molécule, d'une formule, d'un emballage, d'un dispositif d'application ou d'une application par une autre société, L'Oréal s'est doté d'une structure spécifique au sein de la Direction Recherche & Innovation : la Direction Internationale de la Propriété Industrielle. Cette Direction assure les dépôts, l'obtention 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. Le Groupe est aussi actif dans les organisations qui se sont donné pour mission de lutter contre la contrefaçon et 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'AIM. Afin de limiter et encadrer ces risques, L'Oréal forme et sensibilise les salariés via notamment des contenus adaptés et la diffusion de guidelines relative à la génération et à la diffusion de contenus générés par l'IA. Le Groupe assure une veille juridique et réglementaire sur ce sujet.

3.5.3.4 Risques financiers et de marché

Risques financiers et de marché/Risque d'inflation et 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. 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. Les fluctuations entre les principales devises et les taux de droits de douane peuvent ainsi influencer les résultats des filiales, mais également celui 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, du fait du contexte inflationniste, économique et monétaire mondial, le Groupe est exposé à une volatilité accrue des devises mondiales et à une augmentation du coût en particulier de ses approvisionnements. L'impact des couvertures sur les capitaux propres et l'analyse de sensibilité aux variations des devises sont détaillés en note 11.3 « Autres éléments du résultat global » de l'annexe des Comptes Consolidés. Enfin, l'effet des pertes et gains de change sur le compte de résultat est indiqué en note 10.2. « Pertes et gains de change » de l'annexe des Comptes Consolidés.	La couverture globale de L'Oréal ainsi que son portefeuille de 40 grandes marques internationales permettent de favoriser l'équilibre des ventes entre les zones géographiques, les catégories de produits et les canaux de distribution (détails sur le chiffre d'affaires des Zones présentés au 1.1.4. et 1.1.6.). La Charte Trésorerie et Corporate Finance précise notamment les principes à retenir par les entités du Groupe afin d'assurer une gestion prudente et centralisée des risques de change. Afin de limiter le risque de change, le Groupe suit chaque année une stratégie préétablie 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 de couvertures 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 et les couvertures ajustées. Afin de bénéficier d'une meilleure visibilité des flux générés, la gestion du risque de change est centralisée au Siège au sein de la Direction de la Trésorerie qui s'appuie sur un outil spécifique de centralisation des besoins des filiales par devise. Le dispositif de couverture des risques de change est régulièrement 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 » de l'annexe des Comptes Consolidés. Elle est adaptée à la conjoncture économique et financière. Par ailleurs, des outils de pilotage élaborés permettent d'atténuer l'impact des tensions inflationnistes via des stratégies de valorisation de produits et d'adaptation du sourcing.

Risques financiers et de marché/Risque sur participations financières	
Identification du risque	**Gestion du risque**
Pour L'Oréal, le principal risque sur actions réside dans ses participations dans le capital de sociétés, dont en particulier Sanofi et Galderma à hauteur respectivement de 7,27 % et 10 % [1] au 31 décembre 2025 (voir note 9.3 « Actifs financiers non courants » de l'annexe des Comptes Consolidés), dont la valeur fluctue notamment en fonction de la tendance des marchés boursiers mondiaux, de leurs résultats et, plus généralement, des données économiques et financières des deux sociétés et de leur secteur respectif. Une diminution significative du montant du dividende versé par Sanofi, de même qu'une baisse importante ou prolongée des cours de bourse de Sanofi et Galderma, seraient susceptibles d'avoir un impact sur le cours de l'action L'Oréal.	Cette participation et l'évolution des marchés dans lesquels opèrent Sanofi et Galderma font l'objet d'un suivi régulier. Au 31 décembre 2025, les valeurs boursières des actions Sanofi et Galderma sont significativement supérieures aux valeurs inscrites dans le bilan de L'Oréal (voir note 9.3 « Actifs financiers non courants » de l'annexe des Comptes Consolidés).

Risques financiers et de marché/Risque relatif à la dépréciation des actifs incorporels	
Identification du risque	**Gestion du risque**
Les actifs incorporels de L'Oréal, qui sont principalement ses 40 grandes marques internationales, et les écarts d'acquisition reconnus lors des opérations de croissance externe, sont susceptibles de dépréciation.	Comme détaillé en note 7 « Actifs incorporels » de l''annexe 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'acquisition, se traduirait par une dépréciation d'actif constatée dans le compte de résultat. Il en est rendu compte au Comité d'Audit. Les montants pour les trois derniers exercices sont indiqués en note 4 « Autres produits et charges opérationnels » de l'annexe des Comptes Consolidés. 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 « Test de dépréciation des actifs incorporels » de l'annexe des Comptes Consolidés.

(1) Le 8 décembre 2025, L'Oréal a annoncé le renforcement de son investissement stratégique dans Galderma en prenant 10 % supplémentaire afin de détenir 20 % du capital. Dans ce cadre, L'Oréal avait précisé que la réalisation de l'opération était prévue pour le premier trimestre 2026 et restait soumise aux approbations réglementaires usuelles. Ce closing a été réalisé en février 2026.

3.6 Plan de Vigilance

3.6.1 Introduction

L'Oréal s'appuie sur des Principes Éthiques forts qui guident son développement : Intégrité, Respect, Courage et Transparence. Ces Principes sont le fondement de ses politiques en matière de développement durable, de responsabilité sociale et sociétale et de mécénat. L'Oréal promeut le respect de l'ensemble des Droits Humains et Libertés fondamentales internationalement reconnus.

En ligne avec les Principes Directeurs des Nations Unies relatifs aux Entreprises et aux Droits de l'Homme, L'Oréal se réfère en particulier à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, au Pacte international relatif aux droits civils et politiques, au Pacte international relatif aux droits économiques sociaux et culturels et aux Conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail.

Le Plan de Vigilance de L'Oréal (le « Plan ») 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 à la maison mère du Groupe, la société L'Oréal, ainsi qu'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 (les « Fournisseurs »), selon le niveau de risques tel qu'identifié dans le Plan. Il est entendu que dans ses propres activités, L'Oréal respecte les règles et diligences contenues dans le Plan, même lorsque L'Oréal n'y est pas expressément mentionné. Le Plan 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 de L'Oréal, ses Filiales et ses Fournisseurs (voir 3.6.4). Il comprend également les mesures raisonnables d'application effective de ces règles par L'Oréal et auprès de ses Filiales et ses Fournisseurs ainsi que les procédures d'évaluation régulière de leur respect (voir 3.6.5). Il prévoit un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements (voir 3.6.6) et présente un compte rendu de sa mise en œuvre (voir 3.6.7). 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 Plan, sont des diligences raisonnables dont la mise en œuvre appartient aux Fournisseurs et aux Filiales. Compte tenu de la diversité de l'activité des Filiales et des Fournisseurs, le Plan prévoit les mesures communes qui leur sont destinées.

Au-delà de ces mesures communes, L'Oréal et ses Filiales mènent de manière volontaire des actions additionnelles sur ces mêmes sujets. Ces actions sont décrites dans d'autres chapitres, notamment le chapitre 4. Des Fournisseurs mènent de manière volontaire des actions additionnelles sur ces sujets et sont encouragés par L'Oréal à le faire.

3.6.2 Une démarche d'amélioration continue

Dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, le Plan fait l'objet de revues régulières par la Direction Éthique, Risques et Contrôle Interne, la Direction Générale des Opérations (EHS, Achats), la Direction Générale des Relations Humaines, la Direction Générale Responsabilité Sociétale et Environnementale et la Direction Juridique & Conformité. Chacun de ces représentants anime un réseau au niveau local (Correspondants Éthiques et Droits Humains, équipes Environnement, Hygiène et Sécurité, Achats, Relations Humaines, Responsables du Contrôle Interne, et Responsables Développement Durable) à travers le monde permettant de prendre en considération des remontées du terrain pour l'amélioration du Plan.

L'Oréal consulte régulièrement des parties prenantes internes (tels que les représentants du personnel dans le cadre de l'Instance Européenne de Dialogue Social) et externes qualifiées (ONG et membres de la société civile). Le Comité d'Audit et le Conseil d'Administration sont informés chaque année de l'actualisation du contenu du Plan.

3.6.3 Cadre général de l'analyse des risques

Les risques d'atteintes graves aux Droits Humains, à l'Environnement, à la Sécurité et à la Santé, ont été analysés en fonction de l'activité de L'Oréal, de ses Filiales et de ses Fournisseurs. L'analyse des risques a servi, d'une part, à la définition des Règles Applicables (définies ci-après) et d'autre part, aux mesures d'application effective des Règles Applicables et à leur suivi.

L'activité de L'Oréal consiste en la production de produits cosmétiques et leur distribution aux clients du Groupe.

1. Fabrication de produits finis

L'Oréal fabrique la vaste majorité des produits finis qu'il commercialise dans ses propres usines présentes notamment dans les grands marchés de croissance. Son réseau de 37 usines intègre les dernières avancées en termes de technologies et d'automatisation et s'adapte en permanence avec agilité pour intégrer les acquisitions et s'ouvrir aux innovations externes.

Ce réseau est complété par de la sous-traitance de production, principalement pour faire face aux pics conjoncturels de demandes, dans le cas de technologies spécifiques (crayons de maquillage, savons, etc.). L'Oréal interdit dans ses contrats la

sous-traitance en cascade. L'accord de L'Oréal doit être recueilli par les sous-traitants qui devraient, pour des raisons industrielles, sous-traiter une partie de la production destinée à L'Oréal. Lorsque, dans certains cas, la sous-traitance d'une partie de la production des sous-traitants est autorisée, les mêmes règles contractuelles sont appliquées à ces sous-traitants des sous-traitants.

Afin de réaliser leur production, les usines de L'Oréal achètent à des Fournisseurs tiers différentes matières premières, articles de conditionnement et équipements. Ces Fournisseurs disposent d'un savoir-faire qui leur est propre, développent leurs produits et ont les infrastructures nécessaires à leur production. Ils agissent en toute indépendance à l'égard de L'Oréal, sans dépendre des instructions ou du savoir-faire de L'Oréal.

La fabrication d'articles de conditionnement ne fait pas partie de l'activité de L'Oréal. Les articles de conditionnement utilisés sont achetés à des sociétés spécialisées dans ce domaine. Il en va de même pour les équipements de production.

2. Distribution de produits

La distribution de produits est réalisée par les Filiales et des distributeurs tiers indépendants dans les pays ou régions dans lesquels les Filiales ne sont pas présentes. Afin d'assurer cette distribution, des entrepôts sont opérés par les Filiales directement ou ces prestations sont confiées à des prestataires logistiques tiers qui rendent des services sur le même type d'activité : stockage et préparation des commandes dans des entrepôts qu'ils louent ou qui leur appartiennent.

3.6.4 Règles Applicables issues de l'analyse des risques

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 et/ou les règles internes des Filiales et des Fournisseurs prévoient des normes plus strictes que les Règles Applicables, ces normes doivent prévaloir. Si, en revanche, les Règles Applicables prévoient des standards plus exigeants, ce sont ces Règles qui prévalent à moins qu'il en résulte une activité illicite. En cas de contradiction entre la législation locale et les Droits Humains internationalement reconnus, L'Oréal cherche à respecter ces standards internationaux.

3.6.4.1 Risques et Règles Applicables en matière de prévention d'atteintes graves aux Droits Humains et aux Libertés Fondamentales CSRD

Analyse des risques et risques identifiés en matière de Droits Humains et Libertés Fondamentales

Le Groupe a approfondi sa cartographie des risques en identifiant les potentiels risques saillants en matière de Droits Humains, au niveau global et dans l'ensemble des marchés [1]. L'Oréal s'est appuyé sur le cadre de reporting des Principes Directeurs relatifs aux Entreprises et aux Droits de l'Homme *(UNGP Reporting Framework)*. Ce processus d'identification prend en compte la sévérité, l'échelle et la remédiabilité ainsi que la probabilité d'occurrence de ses impacts sur les personnes tout au long de sa chaîne de valeur. Cette étude a été réalisée avec une ONG spécialisée dans le domaine apportant une analyse indépendante, et fait l'objet de revues régulières. Il résulte de ces analyses les risques saillants suivants identifiés dans le cadre de l'application de la loi sur le Devoir de vigilance :

- le travail des enfants parmi les salariés des Fournisseurs ;
- le travail forcé parmi les salariés des Fournisseurs ;
- les discriminations dans l'emploi pour des raisons de genre, identité de genre, âge, handicap et orientation sexuelle des collaborateurs de L'Oréal et des salariés des Fournisseurs ;
- l'absence de salaire décent [2] pour les salariés des Fournisseurs ; et
- l'absence de mécanismes d'alertes professionnelles, de dialogue social, de liberté d'association et de négociation collective parmi les salariés des Fournisseurs.

D'autres risques potentiels identifiés concernent le respect de l'Environnement (cf. notamment les « Actions additionnelles destinées aux fournisseurs » - voir 3.6.4.2), le droit d'accès à l'eau, la prise en compte des Droits Humains dans le choix des matières premières et notamment le respect du consentement préalable, libre et éclairé des populations autochtones.

Règles Applicables en matière de Droits Humains

Les Filiales et Fournisseurs doivent se conformer au socle minimal commun composé des règles suivantes qui découlent de l'analyse des risques liés aux activités du Groupe et de ses Fournisseurs.

Travail des enfants : La présence de L'Oréal dans certaines régions du monde particulièrement à risque du point de vue du travail des enfants, dont l'Asie et l'Amérique Latine, a conduit le Groupe à identifier ce sujet comme prioritaire. Pour tenir compte de la vulnérabilité des jeunes travailleurs, L'Oréal fixe l'âge minimum d'embauche sur la base du standard le plus élevé entre (i) l'âge minimum légal de recrutement, (ii) l'âge de la scolarité obligatoire ou (iii) l'âge de 15 ou, s'agissant de ses propres salariés, de 16 ans. L'Oréal interdit le travail de nuit et le travail dangereux pour la santé et la sécurité aux collaborateurs de moins de 18 ans dans ses Filiales.

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 : *« 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 »*. Dans certaines régions du monde où L'Oréal est présent, des pratiques contraires aux Droits Humains internationalement reconnus, telles que la retenue des papiers d'identité de travailleurs migrants, sont courantes. Toute forme de travail forcé est interdite.

Par conséquent :

- 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 ;

(1) *Ce paragraphe intègre par référence les informations requises par la norme CSRD (S2-4) pour le rapport de durabilité (section 4.9.1 et 4.9.2.1).*
(2) *La définition du salaire décent selon l'Organisation Internationale du Travail est : « Le niveau de salaire nécessaire pour assurer aux travailleurs et à leur famille un niveau de vie décent compte tenu de la situation du pays et qui est calculé sur la base du travail effectué pendant les heures normales de travail. »*

- 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 ;
- en cas d'embauche de travailleurs issus de régions étrangères, l'employeur prend en charge les frais liés à ces embauches ;
- le personnel de sécurité doit uniquement assurer la sécurité des personnes et des biens ; et
- toute éventuelle retenue sur salaire ou autre sanction financière 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. L'Oréal n'autorise pas de telle sanction impactant les travailleurs non-cadres.

Les salariés doivent avoir accès à l'eau potable et à des toilettes. Ils 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.

Non-discrimination : les discriminations sont des atteintes graves aux Droits Humains qui restent ancrées dans toutes les régions du monde où L'Oréal est présent. Les discriminations liées notamment au sexe, à l'orientation sexuelle et l'identité de genre, au handicap, à la situation de famille, à l'âge, aux opinions politiques et philosophiques, aux convictions religieuses, aux activités syndicales ou liées aux origines ethniques, sociales, culturelles ou nationales et à l'état de grossesse, sont interdites. L'Oréal interdit les tests de grossesse au sein du Groupe et demande aux Fournisseurs de se conformer à ce standard. Par ailleurs, l'offre de formations sur la diversité, l'équité et l'inclusion mise à la disposition des collaborateurs L'Oréal comporte plusieurs modules couvrant les thèmes de la diversité socio-économique et multiculturelle, par exemple : « Identifier et lutter contre le racisme au travail », « Religions et convictions chez L'Oréal », et « Lutter contre les discriminations basées sur l'apparence physique ».

Harcèlement moral et sexuel : le harcèlement moral et le harcèlement sexuel sont interdits au sein du Groupe.

Durée du travail : L'Oréal vise à garantir que la durée du travail, incluant les heures supplémentaires, n'excède pas 60 heures par semaine pour les salariés dont le temps de travail fait l'objet d'un suivi. Tous les salariés doivent bénéficier d'au moins un jour de repos par période de 7 jours, ou 2 jours de repos consécutifs par période de 14 jours. Ils doivent bénéficier de pauses raisonnables lorsqu'ils travaillent.

Liberté d'association et droit à la négociation collective : des violations à la liberté d'association et au droit à la négociation collective, telles que les discriminations à l'encontre des représentants du personnel, peuvent se produire dans toutes les régions du monde où L'Oréal est présent. La liberté d'association et le droit à la négociation collective des salariés doivent être respectés :

- les élections des représentants du personnel se déroulent sans interférence de l'employeur, de préférence à bulletin secret ;
- les représentants du personnel ont accès aux lieux de travail dans les limites des restrictions de sécurité et/ou de confidentialité éventuelles ; et
- les discriminations à l'encontre des salariés exerçant des activités syndicales sont interdites.

Dans les régions où la liberté d'association et le droit à la négociation collective sont limités, L'Oréal autorise ses collaborateurs à se rassembler de manière indépendante afin de discuter de leurs préoccupations professionnelles.

Le Groupe encourage ses Fournisseurs à respecter la liberté d'association de leurs employés et leur droit à la négociation collective dès lors que les règlementations applicables le permettent.

Mécanismes d'alertes professionnelles : le dispositif d'alerte interne de L'Oréal (voir 3.6.6) est également accessible à ses Fournisseurs. En complément, depuis 2025, le Groupe demande aux Fournisseurs éligibles de s'engager à disposer de leurs propres canaux d'alerte.

Actions additionnelles en matière de Droits Humains

En plus des actions issues de l'analyse des risques sur l'activité du Groupe et des Fournisseurs, dans une démarche volontaire, L'Oréal mène des actions additionnelles à celles implémentées dans le cadre de la loi sur le Devoir de vigilance. Il en est fait état dans le Chapitre 4 du présent document.

À titre d'exemple, L'Oréal met en place des actions visant à améliorer les conditions de travail des communautés indiennes dont les moyens de subsistance dépendent du minerai mica. Depuis 2017, L'Oréal est l'un des 20 membres fondateurs de la *Responsible Mica Initiative* (RMI). La RMI compte plus de 100 membres. La RMI a trois objectifs :

- mettre en œuvre des standards sur le lieu de travail sur 100 % des chaînes d'approvisionnement de ses membres pour le mica provenant du Bihar et du Jharkhand (normes d'emploi, de santé, de sécurité au travail, environnementales, non recours au travail des enfants) ;
- soutenir les capacités des communautés grâce à un programme inclusif qui améliore le niveau de vie et génère des sources de revenus supplémentaires ; et
- établir un cadre juridique et les systèmes de contrôle associés, dont les travailleurs sur la filière du mica provenant du Bihar et du Jharkhand peuvent bénéficier.

L'Oréal participe au développement du standard d'audit de la RMI afin de faciliter la collaboration des membres et déployer efficacement les actions collectives nécessaires en coopération avec les autorités locales. L'Oréal soutient également la mise en place d'un prix calculé selon l'approche du salaire décent en complément de la diversification des revenus pour des conditions de vie plus résilientes.

L'Oréal demande à ses Fournisseurs d'avoir leur propre processus de *due diligence* sur leur périmètre d'approvisionnement de mica indien. En 2025, 99 % du mica indien utilisé dans les formules du Groupe provient de Fournisseurs engagés à s'approvisionner auprès de sites de transformation vérifiés.

Le Groupe a mis en place deux programmes ambitieux destinés à améliorer les conditions de travail des salariés et communautés auxquelles ses Fournisseurs font appel : le programme Living Wage et le programme d'Achats Inclusifs.

Le programme Living Wage

L'Oréal, pour la troisième année consécutive, est certifié Living Wage Employer au niveau mondial par l'ONG Fair Wage Network [1], ce qui confirme que ses salaires dépassent les niveaux décents locaux définis par cette ONG.

L'Oréal instaure un dialogue, collabore et établit des cadres stratégiques communs, en lien avec les partenaires au sein des chaînes d'approvisionnement, d'autres entreprises, de la société civile et des gouvernements.

Dans la continuité de ses engagements auprès de ses collaborateurs, L'Oréal a déployé en 2022 le programme *Living Wage*, visant à engager ses Fournisseurs stratégiques sur le principe du salaire décent.

(1) *ONG internationale fournissant au Groupe une base de données sur les salaires décents dans 200 pays et l'aidant à mettre en œuvre sa stratégie de déploiement dans les Opérations et auprès des Fournisseurs stratégiques.*

Ce programme s'aligne sur les recommandations d'experts reconnus tels que l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et l'IDH Sustainable Trade Initiative, et bénéficie du support de partenaires spécialisés comme Fair Wage Network et Wage Indicator Foundation. Le programme Living Wage consiste en une série d'actions structurées. L'Oréal partage activement du contenu (définitions, méthodologie, témoignages) sur le salaire décent avec ses Fournisseurs stratégiques via une plateforme dédiée, complétée par une série de webinaires. Lors de ces sessions, la méthodologie et les attentes sont présentées, et des Fournisseurs ayant déjà mis en place la démarche partagent leurs expériences, favorisant ainsi l'échange de bonnes pratiques et l'anticipation des difficultés potentielles entre entreprises.

Les Fournisseurs stratégiques sont encouragés à prendre un engagement formel et à travailler activement sur la mise en œuvre du salaire décent pour leurs employés. A fin 2025, tous les Fournisseurs stratégiques de L'Oréal ont été conviés à participer aux sessions de formation sur ce sujet. Parmi ceux-là, 25 % (en dépense) ont déclaré verser à leurs employés un salaire décent ou avoir défini un plan d'action avec un délai de mise en œuvre pour atteindre cet objectif [1].

Le programme d'Achats Inclusifs

Créé en 2010, le programme mondial d'Achats Inclusifs de L'Oréal place les Achats du Groupe au service de l'inclusion sociale. Ce programme s'inscrit pleinement dans la politique Achats Durables du Groupe en promouvant la diversité et l'inclusion au sein de son réseau de fournisseurs. L'Oréal alloue une partie de son volume global d'achats à des fournisseurs qui proposent un emploi à des personnes issues de communautés socio-économiquement vulnérables ou à des fournisseurs reconnus comme divers - par exemple, des entreprises qui ont traditionnellement des difficultés à accéder aux grandes sociétés (voir Chapitre 4.9.2.2 du présent document).

Les Achats Inclusifs contribuent à l'ambition de L'Oréal de permettre à 100 000 personnes en situation de vulnérabilité sociale et économique d'accéder à un emploi d'ici à 2030 [2].

Depuis 2020, 109 674 personnes ont eu un accès facilité à l'emploi notamment via le programme d'Achats Inclusifs.

Les actions visant à renforcer les conditions de travail des conseillères de beauté

L'Oréal travaille avec des conseillères de beauté afin de promouvoir ses produits dans les points de vente. En fonction des marchés, elles peuvent être collaboratrices L'Oréal, salariées du distributeur ou salariées par des agences d'intérim. Majoritairement féminines et au contact direct avec les consommateurs, ces conseillères peuvent parfois faire face à des comportements de consommateurs ou de leur management non-conformes aux valeurs de L'Oréal. Afin de renforcer leur accès à des outils de signalement, le Groupe a déployé des projets pilotes dans trois marchés.

À ce titre, un outil de sondage sur téléphone portable a été déployé pour toutes les conseillères de beauté salariées d'une agence d'intérim dans un pays du Groupe. Il a permis d'identifier des problématiques Droits Humains concernant notamment les conditions de travail, des contrats de travail et des situations de harcèlement. Ces sujets ont été traités dans un plan d'action dédié, comprenant notamment un renforcement des contrats et des formations sur les violences faites aux femmes avec les conseillères de beauté, les distributeurs et les employeurs de ces conseillères.

D'autres projets similaires d'outils de remontée d'informations sont à l'étude, l'objectif à terme étant une montée en échelle de la couverture de cette population à risque. Par ailleurs, un e-learning dédié à la formation des conseillères de beauté a été développé en 2025 pour déploiement en 2026.

Actions sur la culture des roses en Turquie

Face à un risque Droits Humains identifié dans le secteur de la rose en Turquie, L'Oréal a rejoint l'initiative *Harvesting the Future* initiée par *Fair Labor Association* (FLA). Ce projet vise à améliorer les conditions de travail et le respect des Droits Humains dans différents secteurs agricoles avec un focus sur l'autonomisation des travailleurs saisonniers et de leurs familles. Courant jusqu'à fin 2026, il rassemble différentes parties prenantes, notamment le gouvernement turc, des organisations de la société civile locale, des transformateurs, des producteurs et des entreprises du secteur de la beauté et de la parfumerie, afin de soutenir et de renforcer l'établissement d'un système de vigilance sur les Droits Humains dans leurs chaînes d'approvisionnement.

En 2025, avec le soutien de *Harvesting the Future*, les producteurs locaux, réunis en association, ont déployé des activités de prévention et de remédiation des risques, contribuant à une transition vers un portage autonome local.

Plus d'informations sur les résultats obtenus à date sont disponibles sur le site de FLA [3].

Actions sur la culture de jasmin en Égypte

Suite à une alerte et une série d'évaluations d'impact Droits Humains menées par des experts indépendants en 2023 dans différentes régions du monde, le Groupe a identifié des risques de violations des Droits Humains dans la récolte du jasmin en Égypte, en particulier une problématique de travail des enfants.

En réponse, FLA, le bureau égyptien de l'OIT et plus de 15 producteurs et acheteurs nationaux et internationaux de dérivés et de produits à base de jasmin collaborent pour promouvoir une meilleure protection de l'enfance et des conditions de travail décentes dans le secteur en Égypte. Le gouvernement égyptien et plusieurs organisations locales de la société civile sont également des partenaires actifs du projet *Harvesting the Future*.

Les efforts conjoints pour améliorer le droit du travail et les conditions de travail locales dans la chaîne d'approvisionnement du jasmin reposent sur diverses stratégies visant à promouvoir une rémunération équitable et à renforcer la résilience économique des familles ; à accroître les mesures de protection de l'enfance et à améliorer l'accès (i) des enfants à l'éducation et (ii) des parents aux services de garde ; à améliorer les systèmes de diligence raisonnable en matière de Droits Humains au niveau des transformateurs ; et à engager le gouvernement sur des initiatives législatives, notamment en matière de protection sociale.

FLA et l'OIT mènent ces activités sur le terrain dans sept villages producteurs de jasmin de la région de Gharbiya en Égypte, en collaboration avec plusieurs organisations locales de la société civile et des fournisseurs de jasmin.

En 2025, le code du travail égyptien a évolué et intégré des améliorations soutenues par la coalition.

Approvisionnement en matières premières

Par ailleurs, dans le cadre d'une démarche volontaire, L'Oréal a entamé une analyse globale des risques inhérents à son approvisionnement en matières premières, au-delà des Fournisseurs avec lesquels L'Oréal entretient une « relation commerciale établie ».

(1) Le périmètre concerné vise a minima les sites ou entités impliqués dans la relation commerciale avec L'Oréal.
(2) Par rapport à l'année de référence 2020.
(3) https://www.fairlabor.org/projects/harvesting-the-future-of-rose-in-turkiye/.

3.6.4.2 Risques et Règles Applicables en matière de prévention d'atteintes graves à la Sécurité, la Santé au travail et à l'Environnement

Analyse des risques en matière de Sécurité, Santé au travail et Environnement [1]

L'analyse de ces risques comprend des risques génériques liés aux activités industrielles et des risques spécifiques liés aux activités propres des Fournisseurs et Filiales.

Démarche d'analyse des risques génériques

Comme pour toute activité de production (fabrication et conditionnement), de distribution, de recherche et d'administration générale, le Groupe et ses Fournisseurs sont exposés à des enjeux de Sécurité, de Santé, et d'Environnement.

En s'appuyant sur le travail de prévention de risques en matière de Sécurité, Santé au travail et Environnement mené par L'Oréal depuis de nombreuses années, les risques majeurs ci-dessous ont été identifiés. Sur cette base, les Filiales et Fournisseurs doivent décliner, au niveau de chacun de leurs sites, les mesures destinées à prévenir les risques identifiés dans le Plan (le « Système de prévention »).

Démarche d'analyse des risques spécifiques des Filiales

Les Filiales réalisent leur propre analyse de risques basée sur la liste de risques ci-dessous, notamment le risque incendie encadré par des normes très strictes de prévention des incendies (comme celles de la *National Fire Protection Association*).

En complément des risques génériques, les Filiales identifient les risques spécifiques liés notamment à l'activité de production cosmétique. Par exemple, les risques physiques font l'objet d'études SHAP (*Safety Hazards Assessment Procedure*) qui permettent d'identifier, globalement et pour chacun des postes de travail, les dangers, afin d'en évaluer les risques et la mise en place des moyens de contrôle nécessaires. Les risques environnementaux font également l'objet d'une analyse qui permet de caractériser les aspects et impacts des activités du site sur son environnement et de mettre sous contrôle ceux qui conduisent à des impacts potentiellement graves sur l'air, les sols, l'eau, la biodiversité et les ressources.

Cette analyse environnementale est mise à jour régulièrement par chacun des sites des Filiales et à chaque changement significatif. Si des risques significatifs sont identifiés ou si les réglementations ou 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.

S'agissant des rejets dans l'eau, chaque site industriel a mis en place un dispositif d'autosurveillance représentatif des effluents rejetés [2]. Cette autosurveillance est un outil de détection des risques de dépassement des seuils réglementaires qui permet d'anticiper les éventuelles non-conformités et d'initier les actions correctives. 29 usines de L'Oréal disposent de leur propre station de traitement des effluents. L'Oréal poursuit l'installation de telles stations.

Les risques de sécurité des procédés sont analysés selon la méthodologie HAZOP (HAZard and OPerability analysis). Cette méthodologie met l'accent sur les conditions opératoires ou AMDEC [3] qui permettent d'analyser les risques liés aux défaillances du procédé aux différentes étapes de la production.

Les résultats et les moyens de mise sous contrôle des risques industriels et spécifiques sont synthétisés dans le programme GHAP (Global Hazard Assessment Procedure).

Démarche d'analyse des risques spécifiques des Fournisseurs

Les Fournisseurs dans le périmètre des audits, outre leur propre analyse de risques, s'appuient *a minima* sur les enjeux listés par L'Oréal dans la Lettre d'Engagement Éthique Mutuel (MECL) (voir 4.4.2.2) pour mettre en place les moyens de prévention adaptés sur chaque site concerné.

Si la nature propre de l'activité des Fournisseurs nécessite l'identification de risques spécifiques et/ou des mesures de prévention additionnelles, les Fournisseurs sont tenus de déployer ces mesures additionnelles conformément aux meilleures pratiques de leur industrie.

Par exemple, dans l'activité de sous-traitance de produits finis, les risques spécifiques peuvent notamment concerner (i) l'utilisation de certaines matières premières, (ii) le traitement des eaux usées, (iii) l'utilisation de machines ou d'équipements électriques en zone de fabrication ou de stockage et (iv) les manutentions qui peuvent provoquer notamment des accidents corporels.

Dans le cas particulier des Fournisseurs sous-traitants de production ou stockage d'aérosols, poudres décolorantes, produits inflammables, les sites font l'objet d'analyses de risques spécifiques concernant la sécurité des procédés.

Risques identifiés en matière de Sécurité, Santé au travail et Environnement

Risques d'atteintes graves à la Sécurité et la Santé au travail

Les risques d'atteintes graves à la Sécurité et la Santé au travail sont les suivants :

(i) Risques liés aux bâtiments et à l'utilisation d'équipements (notamment, conformité des équipements aux autorisations d'exploitation) ;

(ii) Risques liés aux sources d'énergie, aux matières et aux matériaux (notamment, incendies résultant de produits et matériaux inflammables ou d'installations électriques) ;

(iii) Risques liés à l'activité des personnes (notamment, glissades et chutes).

Risques en matière d'Environnement

Les risques d'atteintes graves à l'Environnement sont ceux associés à la consommation des ressources, aux émissions de gaz à effet de serre ou susceptibles de causer des dommages aux sols, à l'eau, à l'air, et à la biodiversité (habitats et espèces) dans le cadre de l'exploitation normale ou de la survenance d'incident sur un site des Filiales ou des Fournisseurs (pollution graduelle ou accidentelle, ou durant le transport des matières dangereuses).

(1) Ce paragraphe intègre par référence les informations requises par la norme CSRD (E2-1) pour le rapport de durabilité (section 4.3.3.2).
(2) Suivi des paramètres réglementés et contractuels : demande chimique en oxygène (DCO), demande biochimique en oxygène (DBO), etc.
(3) Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets et de leur Criticité.

Règles Applicables de prévention des risques en matière d'atteintes graves à la Sécurité, Santé au travail et Environnement

Référentiel EHS

La politique Environnement, Hygiène et Sécurité (EHS) du Groupe vise à minimiser l'impact sur l'environnement et à garantir la sécurité et la santé des collaborateurs de ses Filiales et de ses Fournisseurs, de ses clients et du voisinage dans lequel L'Oréal exerce ses activités. Pour les Filiales, cette politique s'appuie sur un système de management de l'EHS constitué de standards aux exigences élevées fixant les principes de la politique de L'Oréal en matière d'EHS, le tout étant regroupé dans un référentiel EHS.

Actions additionnelles en matière de Santé, Sécurité et Environnement

En plus des actions issues de l'analyse des risques sur l'activité du Groupe et des Fournisseurs, L'Oréal mène, en matière de Sécurité et Santé au travail, et d'Environnement, des actions additionnelles à celles implémentées dans le cadre de la loi sur le Devoir de vigilance.

(i) Actions additionnelles destinées aux Sites des Filiales

En matière de sécurité des sites, L'Oréal met en œuvre le programme LIFE (*Life changing Incidents* or *Fatality Event*) qui couvre des activités qui, si elles n'étaient pas maîtrisées, pourraient entraîner une blessure ou une maladie potentiellement grave de ses employés. 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.

Parallèlement, dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur, les Filiales visent des objectifs environnementaux pour :

- Climat : atteindre 100 % d'énergie renouvelable pour l'ensemble des sites opérés et les boutiques d'ici à 2030 [1] ;
- Eau : utiliser 100 % d'eau d'origine recyclée ou réutilisée dans les procédés industriels des usines d'ici à 2030.

Ces objectifs définis annuellement, suivis par un reporting mensuel, permettent d'évaluer la performance de chaque site, pays et Zone. Une synthèse des résultats du programme L'Oréal pour le Futur figure au paragraphe 1.4.2.

Afin de valider et renforcer l'efficacité de sa politique EHS, le Groupe est engagé dans un processus d'amélioration continue de sa performance via un programme de certification ISO des sites. Cela inclut la certification ISO 45001 pour le management de la sécurité des employés et l'amélioration de leurs conditions de travail, ISO 14001 pour la gestion des impacts environnementaux et ISO 50001 pour le management de la performance énergétique.

Pour évaluer le niveau de déploiement de la culture EHS auprès de l'ensemble des collaborateurs des Filiales, des audits spécifiques sont menés par des spécialistes EHS internes. Les résultats de ces audits renseignent sur la connaissance des outils de management de l'EHS et la maturité des sites audités quant à la culture de la Sécurité et de l'Environnement à tous les niveaux hiérarchiques.

Enfin, une attention particulière est portée à la gestion des fuites de fluides frigorigènes, utilisés pour la production de froid (ex : groupes froids) et de chaleur (ex : pompes à chaleur) sur les sites opérés par le Groupe. Après un inventaire global des installations, une stratégie de réduction des risques a été mise en place. Elle s'appuie sur deux piliers : la détection et la gestion des fuites, ainsi que la substitution des fluides traditionnels par des fluides à faible pouvoir de réchauffement global.

(ii) Actions additionnelles destinées aux fournisseurs

L'Oréal s'engage à sélectionner ses Fournisseurs avec rigueur, en s'appuyant sur des appels d'offres ouverts et transparents. Ceux-ci sont fondés sur des critères objectifs tels que la qualité, le prix, l'innovation, ainsi que la performance en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur, s'agissant des objectifs environnementaux qui concernent les Fournisseurs ou qui peuvent être liés à leur activité, L'Oréal vise à :

- Climat : réduire ses émissions de gaz à effet de serre du Scope 3 sur les biens et services achetés par le Groupe, les déplacements professionnels des salariés, le transport en amont et la distribution de - 28 % par rapport à 2019, d'ici à 2030 ;
- Biodiversité : (i) s'assurer qu'au moins 90 % des ingrédients et matériaux biosourcés utilisés dans les formules et les emballages soient issus de sources durables et (ii) régénérer une surface de terres supérieure à l'empreinte du Groupe, au sein d'écosystèmes prioritaires pour améliorer leur santé et leur résilience.

Achats durables des matières premières

La Politique Forêt de L'Oréal, mise à jour en avril 2025, réaffirme la vision du Groupe envers la conservation et la réhabilitation des forêts, ainsi que la prévention de la déforestation et de la conversion d'écosystèmes naturels et de violation des droits humains le long des chaînes d'approvisionnement de matières à risque de déforestation. Dans ce cadre, L'Oréal s'engage pour des filières palme durables et développe une feuille de route qui repose sur six piliers :

- L'approvisionnement en matières certifiées :

  En 2025, 100 % de l'huile de palme et 99,9 % des dérivés achetés par le Groupe sont certifiés Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO). Cette certification couvre la responsabilité environnementale et sociale dont la protection des forêts, les droits des travailleurs, des communautés locales et des peuples autochtones.
- La transparence de la filière palme :

  À travers la coalition Action For Sustainable Derivatives (ASD) que le Groupe a co-fondée en 2019, L'Oréal identifie les fournisseurs de sa filière palme. L'Oréal reporte 97 % de ses volumes 2024 tracés jusqu'aux raffineries et 97 % jusqu'aux moulins.
- L'analyse et la gestion des risques associés :

  Cette transparence permet une analyse des risques liés aux zones d'approvisionnement. Le Groupe a mis en place une surveillance satellitaire des zones d'approvisionnement autour des moulins identifiés pour déceler des cas de déforestation éventuelle. Des signalements reçus de parties prenantes externes et une veille médias et publications de la « *grievance taskforce* » de l'ASD complètent le dispositif d'identification des risques.

(1) *Boutiques détenant directement un contrat d'électricité.*

En cas de suspicion de violation de sa politique Forêt, L'Oréal intervient auprès de ses Fournisseurs, notamment en leur communiquant une liste de moulins potentiellement liés à des cas de déforestation ou à des signalements non résolus. Le Groupe demande à ses Fournisseurs d'engager ces moulins sur l'investigation et la résolution des cas ou, si cela s'avérerait impossible, de suspendre leurs relations avec eux.

Sur le plan des Droits Humains plus spécifiquement, L'Oréal a collaboré avec l'ONG Dignity in Work for All pour renforcer l'identification des risques dans cette chaîne de valeur. Ainsi, depuis 2022, L'Oréal soutient le programme ASD *Respect In Palm*, qui promeut l'égalité des genres et lutte contre les violences sexistes.

- L'engagement actif des Fournisseurs :

  Dans la filière palme, L'Oréal évalue ses Fournisseurs par l'outil d'évaluation développé dans le cadre de l'ASD, le Sustainable Palm Index (SPI). Il permet d'évaluer les progrès et la conformité aux exigences du Groupe de chaque Fournisseur. Il couvre la traçabilité, la certification, les Droits Humains, la déforestation, et l'engagement sectoriel. Ces résultats sont intégrés à l'évaluation annuelle des Fournisseurs.

- Le soutien aux petits producteurs indépendants :

  L'Oréal s'engage auprès des petits producteurs indépendants connectés à sa chaîne de valeur. Ainsi, le Groupe est impliqué dans cinq projets menés sur le terrain par des ONG, en Indonésie et en Malaisie, représentant 31 % des approvisionnements du Groupe en dérivés de palme. Ces projets visent à apporter un soutien aux petits producteurs dans l'adoption de meilleures pratiques agricoles, notamment les principes de l'agriculture régénératrice, afin d'améliorer leur résilience économique, tout en réduisant leur impact environnemental négatif.

- La contribution à la transformation du secteur :

  Convaincu de l'efficacité des actions collectives, L'Oréal participe à plusieurs coalitions sectorielles. En 2019, L'Oréal a co-fondé l'ASD afin d'adresser collectivement la complexité spécifique au marché des dérivés de palme. Forte de ses 41 membres, l'ASD s'engage dans la transparence de la chaîne de valeur, l'analyse des risques, l'engagement des fournisseurs et la transformation du secteur.

L'Oréal déploie une feuille de route similaire à celle du palme pour les ingrédients à base de soja, avec (i) une campagne de transparence menée à travers la même coalition ASD, et (ii) un projet terrain en soutien à des exploitants indépendants au Brésil et au Paraguay, triplement certifié Fair for Life, Roundtable on Responsible Soy (RTRS), biologique, et vérifié par l'ONG Imaflora, spécialisée dans les domaines de la déforestation et des droits humains.

Pour les filières de matières premières renouvelables autres que celles issues des filières palme et soja, représentant 21 % du portefeuille des matières premières renouvelables en volumes et 74 % en nombre, L'Oréal a défini des critères d'approvisionnement durable qui intègrent des indicateurs environnementaux, sociaux et économiques, alignés avec les Politiques Droits Humains, Forêt et Usage Durable des Sols de L'Oréal. Cette définition a été réalisée à partir d'indicateurs environnementaux, sociaux et économiques issus de bases de données externes. (1)

L'Oréal a développé le SCAN Index (Sustainable Characterization Index) permettant la priorisation dans la mise en œuvre des plans d'actions des achats durables. Le Groupe assure une mise à jour régulière des informations collectées.

Pour l'ensemble des matières premières renouvelables, L'Oréal vise un approvisionnement issu de sources durables.

Pour ce faire, L'Oréal a lancé un programme d'accompagnement et de formation de plus de 200 Fournisseurs aux sujets des achats durables des matières premières afin de garantir la traçabilité des matières premières livrées à L'Oréal et la sécurisation des filières associées. En fonction du niveau de risque environnemental et/ou social identifié sur ces filières, les Fournisseurs sont invités à déployer la procédure d'audit terrain des producteurs (basée sur les critères cités ci-dessus). Cette procédure a été développée par L'Oréal avec le soutien de l'ONG Rainforest Alliance et a été revue en 2019 par EcoCert, The Biodiversity Consultancy et The Danish Institute for Human Rights. Ils sont également invités à s'appuyer notamment sur des certifications d'achat durable (Fair for life, San Rainforest Alliance Segregated model). Au regard de la biodiversité, sur les 380 espèces végétales qui sont à l'origine des matières premières renouvelables utilisées par le Groupe, environ 4 % présentent de forts enjeux (espèce menacée, 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, si nécessaire, de l'appui systématique de tiers externes indépendants, afin de gérer les impacts réels sur les territoires d'origine des ingrédients.

Pour les filières papier, carton et bois utilisés dans les emballages, L'Oréal a mis en place une approche d'approvisionnement s'inscrivant dans une démarche de transformation de sa chaîne de valeur. Cette feuille de route vise à garantir une transparence à l'origine du bois et un approvisionnement responsable.

Les exigences du Groupe pour le bois, le papier et le carton approvisionnés pour ses emballages incluent :

- 100 % de traçabilité jusqu'aux moulins, avec 100 % de traçabilité jusqu'au pays d'origine de la forêt pour les fibres vierges, et jusqu'au pays de collecte pour les fibres recyclées ; et
- 100 % des matériaux livrés doivent être certifiés et couverts par une certification *Chain of Custody* (chaîne de contrôle) pour le site facturant L'Oréal, avec une préférence pour la certification *Forest Stewardship Council* (FSC).

Afin de garantir la robustesse de cette démarche, L'Oréal a lancé en 2023 un processus de collecte et de vérification des données de certification et de transparence auprès de ses Fournisseurs, avec le soutien d'une tierce partie externe en charge de vérifier les données reportées par les Fournisseurs ainsi que la validité des certificats de chaîne de contrôle.

L'Oréal engage activement ses Fournisseurs d'emballages. Leur performance en matière d'approvisionnement est mesurée via un *Sustainable Timber Score* (STS), dont les résultats sont intégrés aux revues annuelles afin d'encourager l'amélioration continue.

Lorsqu'un risque est identifié dans la chaîne de valeur, L'Oréal met en œuvre des plans d'actions spécifiques, suivis rigoureusement avec les Fournisseurs concernés. Enfin, un mécanisme de gestion des alertes est en place pour identifier toute préoccupation relative à la chaîne de valeur et permettre l'application rapide de plans d'actions correctifs.

Le Groupe s'implique également dans la transformation du secteur. L'Oréal est membre du FSC depuis 2022 et participe activement à l'évolution des standards. L'Oréal est également membre du consortium TRASCE, contribuant ainsi à renforcer la traçabilité et à accélérer la transition durable des filières du secteur de la Beauté.

(1) IDHI du PNUD, EPI de Yale University, Country Index de Verisk Maplecroft.

Pour les filières de matières plastiques, L'Oréal est mobilisée pour la réduction de l'ensemble de son empreinte plastique : les emballages, les microplastiques présents dans les formules des produits, la publicité sur le lieu de vente (PLV), et les déchets plastiques générés par ses usines et ses entrepôts. Le Groupe vise, dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur, à (i) utiliser 50 % de matériaux issus de sources recyclées ou biosourcées dans les emballages des produits et (ii) à réduire de 50 % en absolu l'utilisation de plastique vierge dans les emballages des produits par rapport à 2019.

En plus des actions de conception environnementale des emballages menées par les laboratoires de Recherche, la Direction des Opérations et les Marques, cette volonté nécessite la mobilisation d'un ensemble d'acteurs (entreprises situées à différents niveaux de la chaîne de valeur, organismes de recherche et pouvoirs publics).

Afin de diminuer l'empreinte de ses emballages notamment plastiques, L'Oréal adopte une stratégie appelée 3R :

- Réduire l'intensité des emballages principalement via l'allégement et le re-emploi ;
- Remplacer : recours à des matériaux alternatifs, comme ceux recyclés ou à moindre impact carbone ; et
- Recycler : concevoir des emballages recyclables qui intègrent les circuits de recyclage.

L'Oréal applique une politique de qualité et de sécurité des matériaux utilisés dans ses emballages. Elle précise les conditions d'acceptation ou non des substances susceptibles d'être présentes dans ses emballages, quel que soit le matériau. Cette politique est actualisée annuellement en fonction des évolutions réglementaires et des progrès de la science, chaque Fournisseur s'engageant à la respecter sur 100 % des emballages utilisés dans les produits du Groupe. Des audits qualité assurent le suivi.

Le Groupe travaille sur la chaîne de valeur du plastique recyclé, notamment avec les Fournisseurs d'emballages plastiques et les fournisseurs de plastiques recyclés en les engageant dans l'analyse et la mitigation des risques sociaux en amont. L'ensemble des producteurs de plastiques recyclés, utilisés par les Fournisseurs d'emballages du Groupe, s'engagent à respecter les standards du Groupe notamment par la signature de la MECL. Un audit social est réalisé pour chacune des usines des fournisseurs de plastiques recyclés localisées dans un pays à risques. Un audit social conforme est une condition préalable à toute relation commerciale entre les fournisseurs de plastiques recyclés et les Fournisseurs d'emballages plastiques du Groupe.

Depuis 2022, le Groupe a engagé une campagne de transparence qui vise à obtenir la traçabilité des plastiques recyclés employés dans les emballages du Groupe. En 2025, 99,9 % des plastiques recyclés dans les emballages Groupe étaient tracés aux pays d'origine (collecte du déchet).

Dans la même approche que pour les filières de matières premières renouvelables vues ci-dessus, L'Oréal a défini des critères d'approvisionnement durable permettant d'évaluer les filières de plastiques recyclés. Le Groupe utilise le SCAN Index permettant la priorisation dans la mise en œuvre des plans d'actions.

Conscient que la transformation de la filière implique une coopération de l'ensemble des acteurs du secteur dont les Fournisseurs d'emballages plastiques, les fournisseurs de plastiques recyclés et les autres donneurs d'ordre finaux, le Groupe dialogue activement avec de nombreuses parties prenantes pour faire évoluer l'industrie. C'est dans ce cadre que le Groupe a rejoint en 2025 la coalition The Circulate Initiative.

Engagement des Fournisseurs à s'évaluer et à progresser avec des plans d'action à travers le CDP

L'Oréal travaille activement avec ses Fournisseurs pour les aider à améliorer leurs performances en matière de développement durable.

En 2007, L'Oréal a rejoint le programme CDP Supply Chain afin de gagner en transparence sur les actions de ses Fournisseurs et suivre les progrès réalisés par rapport aux objectifs de L'Oréal. En 2014, la participation au CDP Climat a été rendue obligatoire par L'Oréal pour tous ses Fournisseurs stratégiques. L'objectif est de mesurer et de déclarer leurs émissions, de fixer des objectifs de réduction de ces émissions et de communiquer sur leurs plans d'action pour réussir à atteindre cet objectif.

Engagement des Fournisseurs à s'évaluer et à s'améliorer avec des actions correctives proposées par EcoVadis

En participant à l'évaluation EcoVadis, L'Oréal confronte sa politique environnementale et sociale à l'expertise et aux recommandations d'experts externes qualifiés dans l'analyse de risques multisectoriels. Cette notation est utile pour l'amélioration continue des Fournisseurs et contribue également à la transparence des pratiques des industries. Cette évaluation sert à sélectionner les Fournisseurs en tenant compte de leur performance environnementale et sociale. 95 % des Fournisseurs stratégiques ont été évalués par EcoVadis.

(iii) Actions additionnelles liées au changement climatique

L'Oréal établit annuellement depuis 2007 un bilan d'émissions de gaz à effet de serre (GES), afin de suivre et publier ses émissions et d'identifier les plans d'actions de réduction. Ce bilan suit les règles du Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol), la méthode de référence internationale en matière de comptabilisation des émissions de GES.

En 2025, le bilan GES (fondé sur le marché) du Groupe L'Oréal est estimé à 6 421 686 tonnes équivalent CO_2 réparties selon les catégories suivantes :

- Émissions des Scopes 1 et 2 : 66 634 tonnes équivalent CO_2 ;
- Émissions du Scope 3 : 6 355 052 tonnes équivalent CO_2.

Face à l'urgence climatique, L'Oréal a développé un plan de transition climatique en 2023, dont la trajectoire a été validée par la Science Based Targets initiative (SBTi) en 2024. Ce plan vise des ambitions de réduction des émissions des Scopes 1, 2 et 3 à 2030 et à 2050, conformément aux exigences du référentiel Corporate Net Zero alignés sur les recommandations du Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat pour limiter le réchauffement planétaire à 1,5 °C. Ces objectifs de décarbonation n'ont pas été changés lors de la revue stratégique du programme L'Oréal pour le Futur en 2025. Les objectifs visent à :

- réduire d'ici à 2030 de - 57 % les émissions de carbone des Scopes 1 et 2 et de - 28 % pour le Scope 3 sur les biens et services achetés par le Groupe, les déplacements professionnels des salariés, le transport en amont et la distribution ; et
- réduire d'ici à 2050 les émissions globales de - 90 %, les émissions résiduelles étant compensées de manière à atteindre le niveau Net Zero.

Ces réductions s'entendent en valeur absolue sur la base de l'année de référence 2019.

Pour atteindre son objectif de réduction des émissions de Scopes 1 et 2 d'ici 2030, L'Oréal engage sa transition vers les énergies renouvelables. En 2025, L'Oréal a franchi une étape historique en atteignant désormais 100 % d'énergies renouvelables pour ses sites opérés et ses boutiques [(1)]. Dans le cadre de son programme L'Oréal pour le Futur, le Groupe continue ses efforts pour maintenir ce niveau. Cette ambition est importante car les Scopes 1 et 2 concernent respectivement les émissions directes liées aux activités du Groupe, comme la combustion sur site, et les émissions indirectes liées à l'achat d'énergie, comme l'électricité. En utilisant des sources d'énergie renouvelable telles que l'énergie solaire et éolienne pour alimenter ses installations, L'Oréal réduit sa dépendance aux combustibles fossiles, limitant ainsi son empreinte carbone.

Pour atteindre son objectif de réduction des émissions de Scope 3, qui constituent la majorité de son empreinte carbone, L'Oréal a élaboré des trajectoires adaptées à la transformation de chacun de ses métiers et planifié leur déploiement en collaboration avec l'ensemble des Divisions et des Zones. Les émissions de Scope 3 englobent les émissions indirectes liées à l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise, en amont et en aval de ses opérations directes. Cela inclut, entre autres, les émissions liées aux achats de matières premières, au transport des marchandises, à l'utilisation des produits par les consommateurs, à la fin de vie de ces produits, ainsi qu'aux déplacements professionnels des salariés.

Financement du plan de transition

L'Oréal estime que sa trajectoire ambitieuse de décarbonation et les actions requises pour l'atteindre sont solidement étayées par la disponibilité et l'allocation de ressources financières internes jusqu'en 2030. Parallèlement, les objectifs climatiques dépendent également de facteurs externes majeurs, notamment le développement des technologies de décarbonation, la réussite des fournisseurs dans la réduction de leurs propres émissions, ainsi que la continuité d'un contexte réglementaire et politique favorable à la transition énergétique.

La stratégie du Groupe s'appuie sur la prise en compte des coûts et des bénéfices liés au climat au sein de ses processus opérationnels et budgétaires standards. Une norme de gestion Groupe garantit que chaque entité intègre les facteurs de durabilité (y compris les efforts de décarbonation) directement dans son processus de planification financière.

Par conséquent, le Groupe ne gère pas de « budget de transition » isolé, car ces investissements sont indissociables des activités opérationnelles courantes (« *business as usual* »). Bien que certaines dépenses spécifiques puissent être identifiées comme relevant exclusivement de la transition, elles représentent un montant non significatif à l'échelle du Groupe. Ce haut niveau d'intégration permet au Groupe de piloter sa transformation efficacement au sein de son cadre financier existant, tout en rendant difficile l'isolement des seuls coûts liés à la durabilité.

L'efficacité de ce modèle est démontrée par les résultats du Groupe : à titre d'exemple, L'Oréal a réussi à réduire de moitié son utilisation de plastique vierge au cours des cinq dernières années, sans compromettre ses résultats financiers. De telles transformations impliquent des mutations complexes dans l'approvisionnement et les processus industriels, où l'investissement « climatique » est intrinsèquement lié à l'innovation et à la qualité des produits.

Compte tenu de la nature hautement intégrée de ces processus, l'isolement de chiffres financiers spécifiques n'offrirait qu'une vision parcellaire qui ne refléterait pas l'ampleur réelle des ressources et des moyens déployés à travers l'organisation pour atteindre ses ambitions climatiques. Ces investissements étant fondamentalement ancrés dans l'ensemble des lignes opérationnelles pour garantir une efficacité maximale et un alignement stratégique, L'Oréal ne publie pas les ressources financières dédiées au plan de transition climatique sous la forme d'une information isolée et distincte.

3.6.5 Mesures d'application effective et de contrôle du respect du Plan CSRD

Le Plan 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 via des audits et analyses menés par des prestataires externes ou par les équipes du Groupe. Les Filiales et les Fournisseurs sont également invités à procéder à des autoévaluations.

3.6.5.1 Mesures d'application effective du Plan

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 du Groupe. À ce titre, le respect de l'application effective du Plan repose notamment sur des activités de contrôle en conformité avec la législation applicable. La communication aux collaborateurs du Groupe des Règles Applicables est décrite ci-après. Des audits sociaux sont menés par une société tierce sur les sites industriels des Filiales du Groupe afin de vérifier la bonne application des Règles Applicables.

(ii) Adoption des Règles Applicables par les Fournisseurs

Les Fournisseurs s'engagent à respecter les Règles Applicables. Les principaux Fournisseurs signent la lettre comprenant les engagements qui couvrent ces Règles Applicables (MECL). Les Fournisseurs susceptibles de présenter les risques les plus significatifs en raison de leur activité ou de leur implantation géographique, conformément à la matrice des risques, peuvent faire l'objet d'un audit sur ces sujets. Le contenu de l'audit est prévu dans cette lettre.

Gouvernance

L'engagement de L'Oréal en matière de Droits Humains et de Libertés Fondamentales, de Sécurité des personnes, de Santé au travail et d'Environnement, est soutenu au plus haut niveau de l'entreprise par son 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, la Politique Droits Humains et la Politique Droits Humains Collaborateurs du Groupe. En 2025, le Groupe a mis à jour la Politique Droits Humains afin qu'elle réponde mieux aux risques saillants et renforce la lisibilité des programmes et politiques du Groupe sur ce sujet.

(1) Boutiques détenant directement un contrat d'électricité.

(i) Gouvernance Droits Humains et Libertés Fondamentales

La Directrice Générale Responsabilité Sociétale et Environnementale, membre du Comité Exécutif, 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 Directeur Général de L'Oréal, à qui elle rend compte.

La Directrice Générale Responsabilité Sociétale et Environnementale dispose d'un budget et d'une équipe dédiée, composée d'experts en matière de Droits Humains. Elle s'appuie sur toutes les équipes et ressources du Groupe pour mener à bien sa mission.

Un réseau de plus de 50 correspondants spécialisés en Droits Humains joue un rôle clé pour intégrer cette culture dans chaque entité du Groupe.

De plus, différentes instances, dont un comité des Droits Humains relatif aux chaînes d'approvisionnement coprésidé par la Directrice Générale Responsabilité Sociétale et Environnementale et le Directeur Général des Opérations, se sont réunies à plusieurs reprises pour discuter de la mise en œuvre de la politique en matière de droits humains et faciliter la prise de décisions. Au sein de la Direction des Opérations, et plus particulièrement au sein des Achats Durables, l'animation sur le sujet droits humains relatif aux chaines d'approvisionnement a été renforcée en 2025 avec la création d'un pôle dédié à ce sujet.

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.

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 collaborateurs peuvent se tourner vers leur hiérarchie, leur Directeur des Relations Humaines, leur Directeur Juridique & Conformité, leur Directeur des Achats, le Correspondant Droits Humains, leur Correspondant Éthique et vers la Directrice Éthique, Risques et Contrôle Interne, notamment 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 éligible en application de la matrice 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. Les équipes Achats abordent, lors des Comités de Direction intégrant les représentants de toutes les Zones et domaines achat, les résultats des audits, leurs conséquences sur les relations commerciales et les plans d'action y afférents en vue de l'amélioration continue des résultats chez les Fournisseurs.

(ii) Gouvernance Environnement Santé au travail et Sécurité

Le Directeur Général des Opérations, rattaché au Directeur Général et membre du Comité Exécutif, 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. Le Directeur Général des Opérations s'appuie et délègue le déploiement et le suivi de l'application de cette politique aux :

- directeurs d'usines et de centrales de distribution 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 au travail et de la sécurité ;
- responsables EHS formés et dédiés au respect de la politique EHS. Ils assurent le déploiement des règles, des procédures et des objectifs de performances associés du Groupe dans toutes les entités qui composent celui-ci ; et
- directeurs des Opérations Pays, responsables du respect de la politique EHS pour les centrales de distribution, les Sites administratifs et les boutiques au niveau de leur pays.

Les équipes Achats ont la charge de recueillir l'acceptation des Règles Applicables par les Fournisseurs éligibles via la lettre comprenant les engagements éthiques.

Elles assurent, à travers des audits de contrôle réalisés par des sociétés tierces, le suivi de la mise en œuvre de mesures de prévention des risques EHS par les Fournisseurs entrant dans la Matrice des risques. Comme pour les Droits Humains, les équipes Achats abordent, lors de plusieurs Comités de Direction intégrant les représentants de toutes les Zones et domaines Achats, les résultats des audits, leurs conséquences sur les relations commerciales et les plans d'action y afférents en vue de l'amélioration continue des résultats chez les Fournisseurs.

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 par L'Oréal auprès des Filiales et des Fournisseurs.

(i) Communication Droits Humains et Libertés Fondamentales

Les équipes Relations Humaines sont informées des Règles Applicables par leur hiérarchie fonctionnelle.

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. Tout collaborateur en contact avec des Fournisseurs doit recevoir à son arrivée le guide « Nos Relations avec nos Fournisseurs au Quotidien » qui détaille les Règles Éthiques qui s'appliquent dans la gestion de la relation avec les Fournisseurs.

Un site interne sur l'Éthique est mis à la disposition des collaborateurs.

Une journée annuelle sur l'Éthique, incluant les Droits Humains, est organisée depuis 2009. Cette journée permet de dialoguer, y compris sur le respect des Droits Humains et Libertés Fondamentales, via un *livestream* avec, d'une part, le 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 2025, plus de 30 000 connexions aux sessions de l'*Ethics Day* ont été dénombrées, et plus de 4 700 questions ont été posées au niveau mondial.

En ce qui concerne les Fournisseurs, au-delà de la communication des Règles Applicables au moyen de sa lettre d'engagement éthique (MECL), L'Oréal met également à leur disposition sa Charte Éthique, disponible en ligne.

(ii) Formation Droits Humains et Libertés Fondamentales

Une nouvelle version du e-learning spécifique et obligatoire sur l'Éthique et les Droits Humains a été lancée en juillet 2023. Il est rappelé le soutien au respect des Droits Humains par le top management du Groupe et le contenu comprend des exercices variés et interactifs. Cela inclut notamment des cas pratiques à résoudre dont certains sont personnalisables en fonction du métier sélectionné par l'utilisateur. L'objectif est que l'ensemble des collaborateurs, quels que soient leurs métiers, réalisent cette formation.

Les nouveaux acheteurs doivent recevoir la formation obligatoire sur les Achats Responsables afin de se former au respect des Principes Éthiques du Groupe.

Une formation 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 site dédié aux Fournisseurs stratégiques.

(iii) Communication Sécurité, Santé au travail et Environnement (EHS)

Les managers EHS sont informés des Règles Applicables par leur hiérarchie fonctionnelle.

Les Sites du Groupe sont invités à organiser 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.

Une campagne Groupe de sensibilisation aux risques majeurs en matière de sécurité, avec un déploiement sur trois ans et une mise en œuvre d'une thématique spécifique tous les quatre 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.

(iv) Formation Sécurité, Santé au travail et Environnement (EHS)

Des formations dédiées à la politique et aux pratiques EHS de L'Oréal ont été mises en place à tous les niveaux hiérarchiques, ainsi qu'à destination des intérimaires et des sous-traitants travaillant au sein des Sites du Groupe. Elles constituent une des clés de voûte de la mise en œuvre des dispositifs d'identification, de mise sous contrôle des risques, et du déploiement de la culture EHS dans toutes les entités du Groupe.

Cela comprend les différentes actions de formation réalisées en matière de Sécurité, de Santé au travail ou d'Environnement et recouvre la formation EHS générale, la formation EHS type de métier et la formation EHS spécifique.

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 ; et
- 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.

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 assuré par le déploiement d'un parcours de formation adapté à chacun.

Afin d'accompagner le volet Environnement du programme L'Oréal pour le Futur, un programme de formation aux enjeux liés au climat, à l'eau, à la biodiversité et aux ressources *(Green Steps for all)* a été initié puis suivi d'un deuxième volet de formation pour accompagner la transformation dans les différents métiers du Groupe *(Going Sustainable Together)* avec la volonté de former 100 % des collaborateurs du Groupe.

3.6.5.2 Contrôle du respect du Plan de Vigilance CSRD

Hiérarchisation des risques de non-respect des Règles Applicables

La hiérarchisation des risques sert à renforcer les contrôles du respect des Règles Applicables [1], en définissant des moyens de contrôle du respect des Règles Applicables adaptés aux risques, notamment via une politique d'audits réalisés par des tiers, le suivi ou l'évaluation des Fournisseurs réalisés par des sociétés tierces, comme EcoVadis. Le Groupe exerce une vigilance renforcée dans des contextes marqués par des conflits, en lien avec les standards internationaux applicables.

Concernant les Filiales, la hiérarchisation des risques de non-respect des Règles Applicables a été établie en tenant compte du type d'activité et, dès lors, du type de Site [2].

Concernant les Fournisseurs, la hiérarchisation des risques de non-respect des Règles Applicables a été établie en matière de Droits Humains, Libertés Fondamentales, Environnement, Santé au travail et Sécurité, selon une méthodologie qui prend en compte les paramètres suivants :

- le pays d'implantation des sites du Fournisseur : un pays est considéré à risque en matière de Droits Humains et de Libertés Fondamentales, ainsi qu'en matière d'environnement, santé et sécurité, s'il remplit au moins l'un des critères suivants :
  1. le pays est classé « *High risk* » ou « *Extreme risk* » selon les critères du cabinet de consultants Verisk Maplecroft : 12 indices d'évaluation sont utilisés dans cette méthodologie et agrégés en une note unique comparée aux valeurs seuils fixées par Verisk Maplecroft, et
  2. les résultats d'audits sociaux exécutés par L'Oréal dans le pays incluent des cas de *Zero Tolerance* ou *Need Immediate Action* (« NIA »), notations correspondant aux non-conformités les plus sévères ;
- le secteur d'activité : chaque Fournisseur est associé à un domaine sectoriel selon une hiérarchie sous gouvernance des Achats (*Global Purchasing Categories*) ;
- la nature des opérations : les activités les plus fortement exposées au risque social sont les activités à forte valeur ajoutée manuelle, impliquant le travail sur ligne de production.

(1) Ce paragraphe intègre par référence les informations requises par la norme CSRD (S1-14 et S2-4) pour le rapport de durabilité (section 4.7.2.2.3 et 4.9.2.1).
(2) Type d'activité : administrative, de fabrication, d'entreposage, etc. Type de Site : bureaux administratifs, usines, centrales de distribution, centres de recherche, etc.

MATRICE DE DÉCLENCHEMENT DES AUDITS FILIALES

Type de pays	Sites audités
Tous les Pays	Usines, centrales d'expédition, sites R&D et sites administratifs

MATRICE DE DÉCLENCHEMENT DES AUDITS FOURNISSEURS SELON LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

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 »	100 % des Fournisseurs
Emballages	Fournisseurs d'emballages 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) 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 obligatoires
		Pays classifiés « risque élevé »	100 % des sous-traitants
Appareils cosmétiques	Fournisseurs d'appareils & électroniques	Pays classifiés « risque élevé »	100 % des Sites de production des Fournisseurs
Équipements industriels	Fournisseurs d'équipements industriels conçus pour les sites de L'Oréal (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
Co-packing	Fournisseurs de *co-packing* (parfois appelés *Co-Packers*)	Pays non classifiés « risque élevé »	100 % des nouveaux Fournisseurs (audit initial) 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) 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 obligatoires
		Pays classifiés « risque élevé »	100 % des Sites logistiques des Fournisseurs

Dispositif d'audit et d'autoévaluation

(i) Les audits

Les audits des Règles Applicables : des audits des Règles Applicables permettent de vérifier la bonne application du Plan par les Filiales et Fournisseurs entrant dans la Matrice 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 Matrice des risques présentée ci-dessus. Cet audit donne lieu à un rapport écrit. Pour les Filiales, ces rapports sont disponibles sur une base consultable et sécurisée, destinée aux Directeurs des Relations Humaines du Groupe et aux Directeurs des Opérations pays dans certains cas. Pour les Fournisseurs, ces rapports sont destinés aux acheteurs du Groupe.

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. Ceux-ci sont experts des réglementations et contextes locaux. 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. Tous les ans, les équipes en charge des risques EHS revoient les résultats des audits et identifient des plans généraux d'amélioration. Les plans d'amélioration spécifiques aux Sites audités sont mis en place immédiatement après la fin de l'audit. Toute mesure d'urgence destinée à prévenir un risque imminent pour la santé des personnes se trouvant dans le Site est mise en place par les équipes EHS du Site sans attendre la réalisation d'un audit et même si elle ne fait pas partie du plan d'amélioration pouvant exister. Il existe différentes grilles d'audits appelées « 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 ; et
- le niveau de management et de déploiement de la culture EHS sur les Sites.

Chaque constat de risque est classé selon trois catégories désignées par A, B et C selon une matrice niveau d'impact/probabilité d'occurrence. Les constats A font l'objet d'un suivi mensuel et d'une consolidation annuelle par typologie de risques.

Le reporting mensuel des données sécurité et environnement permet de consolider et analyser les éventuels anomalies et incidents conduisant à des non-conformités réglementaires, des plaintes et/ou des amendes.

Trois types d'audits sociaux sont spécifiques aux Fournisseurs :

- les audits initiaux : premiers audits réalisés qui sont un préalable au démarrage de la relation avec un nouveau Fournisseur ;
- les audits de suivi : réalisés 12 à 24 mois au maximum après la demande d'action immédiate (NIA) suivant le caractère sérieux des non-conformités relevées. Cette règle évolue avec le référentiel SMETA [1] progressivement mis en œuvre depuis 2025 : en application de ce référentiel, les audits de suivi se déroulent 12 mois après l'audit initial pour toute catégorie de non-conformité ; et
- les audits de confirmation, trois 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*** (NCI - 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*** (NIA - besoin d'action immédiate) : des non-conformités sont relevées en raison de leur caractère sérieux car elles sont récurrentes ou ont un impact potentiel sur la sécurité et la santé des salariés ;
- **Zéro Tolérance** (ZT) : 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 [2] ; et
- ***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). Cette règle évolue avec le référentiel SMETA [1] progressivement mis en œuvre depuis 2025 : en application de ce référentiel, les refus complets seront comptabilisés en qualité d'*access denied* (accès refusé).

En cas de non-conformité (*Need Continuous Improvement*, *Need Immediate Action* et 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. 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.

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. 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 sites des sous-traitants

Des audits EHS spécifiques supplémentaires sont réalisés par des tiers indépendants pour les sites des sous-traitants de production ou stockage d'aérosols, poudres décolorantes, produits inflammables selon les critères définis par L'Oréal et semblables à ceux utilisés pour les sites du Groupe. Ces audits sont déclenchés à l'occasion du référencement/qualification, d'un suivi via des audits réalisés 12 à 36 mois au maximum après la demande d'action immédiate (NIA) suivant le caractère sérieux des non-conformités relevées, puis lors de la confirmation, 5 ans après l'audit initial.

Les résultats de ces audits sont de même nature que ceux précédemment décrits : satisfaisant, NCI, NIA et ZT.

(1) *Méthodologie d'audit développée par SEDEX, visant à vérifier la conformité des pratiques des fournisseurs en matière de conditions de travail, de santé et sécurité, d'éthique des affaires et de respect de l'environnement.*

(2) *À noter, la notion de tentative de corruption mentionnée dans le rapport d'audit concerne le fait de vouloir corrompre l'auditeur et non pas le fait que le fournisseur ait pu être impliqué dans une affaire de corruption.*

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.

L'ensemble des principales non-conformités constatées fait l'objet d'un suivi et d'une consolidation annuelle par typologie de risques.

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. 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 diligences complémentaires : L'Oréal fait également appel aux analyses et à la notation utilisée par EcoVadis afin d'évaluer les politiques mises en place par les Fournisseurs, entre autres, sur les sujets abordés dans le Plan. Cette évaluation est un guide indicatif qui vient s'ajouter aux audits mentionnés ci-dessus. En participant à l'évaluation EcoVadis, L'Oréal confronte sa politique environnementale et sociale à l'expertise et aux recommandations d'auditeurs externes qualifiés dans l'analyse de risques multisectoriels. Cette notation est utile pour l'amélioration continue du programme de L'Oréal, qui contribue également à la transparence des pratiques des industries. Cette évaluation sert à sélectionner les Fournisseurs en tenant compte de leur performance environnementale et sociale. L'Oréal est co-fondateur de la *Responsible Beauty Initiative* (RBI), initiative sectorielle créée en 2017 avec EcoVadis. Elle réunit 8 grands acteurs de l'industrie cosmétique pour la transformation durable de toute la chaîne d'approvisionnement de la Beauté.

(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.

Environnement, Santé au travail 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. Cela permet de créer, le cas échéant, un plan d'amélioration. Ces auto-évaluations sont des données d'entrée des audits risques EHS.

Pour piloter sa performance :

- chaque site des Filiales définit et révise chaque année ses feuilles de route (*roadmaps*) sécurité et environnement pour atteindre les objectifs fixés par le Groupe. Il suit mensuellement des indicateurs EHS ;
- au niveau Groupe, mensuellement, les indicateurs sont consolidés par Zones et globalement pour les résultats du Groupe ; et
- annuellement, un Bilan Gaz Effet de Serre est établi (selon le *GHG Protocol*).

3.6.6 Mécanisme d'alerte et de recueil de signalements

L'Oréal met en œuvre depuis 2008 un dispositif d'alerte interne dénommé Speak Up. Ce dispositif permet aux collaborateurs et aux parties prenantes de faire remonter leurs éventuelles préoccupations, y compris les atteintes graves en matière de Droits Humains et Libertés Fondamentales, de santé au travail et sécurité des personnes, et de respect de l'environnement, via un site Internet sécurisé, à la Directrice Éthique, Risques et Contrôle Interne. Cela se fait de manière sécurisée, efficace et procurant l'ensemble des garanties de confidentialité nécessaires à la remontée de violations potentielles. Toute allégation exprimée de bonne foi fait l'objet d'un examen détaillé et les mesures de remédiation adéquates sont prises, le cas échéant. Les collaborateurs disposent de plusieurs autres canaux afin de remonter leurs signalements (ligne hiérarchique, lignes locales dédiées, etc.). La ligne d'alerte a été ouverte aux collaborateurs en 2008, puis aux parties prenantes en 2018. Des campagnes d'information sur le dispositif d'alerte interne sont régulièrement organisées.

3.6.7 Compte rendu de la mise en œuvre effective du Plan

Ce paragraphe rend compte des résultats de l'année 2025 s'agissant de l'application du Plan à l'égard des Filiales et Fournisseurs.

3.6.7.1 Résultats généraux des mécanismes d'alerte et de recueil de signalements

En 2025, 858 signalements ont été réalisés et notamment :

- 27 en matière de harcèlement sexuel, dont 12 étaient fondés en tout ou partie et qui ont notamment donné lieu à 5 départs du Groupe ;
- 68 en matière de harcèlement moral, dont 19 étaient fondés en tout ou partie et qui ont notamment donné lieu à 4 départs du Groupe ;
- 54 en matière de discrimination, dont 13 étaient fondés en tout ou partie et qui ont notamment donné lieu à 1 départ du Groupe ;
- 34 en matière de santé et sécurité, dont 1 était fondé en tout ou partie et qui n'a donné lieu à aucun départ du Groupe ; et
- 0 en matière d'environnement.

3.6.7.2 Résultats de l'application du Plan à l'égard des Filiales

Adoption des Règles Applicables par les Filiales

Les Règles Applicables font partie des normes internes de la totalité des Filiales. Les collaborateurs sont formés grâce à un outil de formation en ligne sur l'Éthique. Fin 2025, 84 % des collaborateurs concernés avaient réalisé cette formation.

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. Tous les nouveaux collaborateurs sont formés aux Règles Sécurité, Santé au travail et Environnement, quel que soit le lieu de travail.

Dispositif de suivi et contrôles réalisés en matière de Droits Humains

27 usines et centrales de distribution appartenant au Groupe dans le monde ont fait l'objet d'audits couvrant l'ensemble des Règles sur les Droits Humains, à l'exception de celles relatives à l'hygiène et à la sécurité, qui font l'objet d'audits spécifiques et organisés séparément. 5 de ces sites l'ont été dans le cadre du contrôle de la remédiation des non-conformités révélées par les audits réalisés en 2024.

Au terme du processus d'audits réalisés en 2025 et, lorsque cela était nécessaire, d'actions de remédiation et d'audits de contrôle, les non-conformités relevées se répartissent comme suit :

- S'agissant des salariés employés par L'Oréal :

(i) travail des enfants : les audits n'ont révélé aucune non-conformité ;

(ii) travail forcé : les audits n'ont révélé aucune non-conformité ;

(iii) liberté d'association : l'audit d'un site a révélé le défaut d'approbation des procès-verbaux de réunions des représentants du personnel depuis 10 mois ;

(iv) non-discrimination : les audits n'ont révélé aucune non-conformité ;

(v) durée du travail : les audits ont révélé que (a) la réalisation d'heures supplémentaires était parfois imposée aux salariés d'un site ; (b) le temps de travail de certains salariés d'un site excédait la limite d'heures supplémentaires prévue par la Politique Droits Humains Collaborateurs ; (c) la prise des jours de repos de salariés d'un site était organisée par quinzaine, et non hebdomadairement ; (d) un site ne faisait pas la preuve de la réalisation des entretiens relatifs à la charge de travail ; et (e) la durée minimale de repos quotidien d'un salarié n'avait pas été respectée à l'occasion d'une intervention durant astreinte ;

(vi) salaires et frais : un audit a révélé que la rémunération de salariés d'un site n'était pas ajustée en cas de réalisation de missions plus qualifiées que les missions habituelles ;

(vii) harcèlement sexuel et moral : les audits n'ont révélé aucune non-conformité ;

(viii) pratiques disciplinaires : les audits n'ont révélé aucune non-conformité.

- S'agissant des salariés d'entreprises extérieures (de travail temporaire ou sous-traitantes), les audits ont révélé (a) qu'un site n'était pas en mesure de démontrer qu'il avait pris des mesures pour s'assurer que ces entreprises adhéraient aux standards éthiques de L'Oréal et que les managers du site n'avaient pas une connaissance suffisante des procédures internes applicables en matière de gestion de l'emploi indirect ; (b) des non-conformités dans la paye et les avantages sociaux de salariés d'entreprises extérieures de quatre sites ; et (c) l'absence de procédure de contrôle de l'âge des salariés des entreprises extérieures sur un site.

Toutes ces non-conformités ont fait l'objet de plans d'action dont la mise en œuvre sera vérifiée par audits de contrôle au premier quadrimestre 2026.

Dispositif de suivi et contrôles réalisés en matière de Santé, Hygiène et Environnement

En 2025, 80 « 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 Centre Européen d'Éducation Permanente (CEDEP), sur le campus de l'INSEAD en France. Le séminaire vise à sensibiliser les tops managers aux enjeux de la sécurité, à renforcer leur capacité à faire adopter des comportements sûrs et à les maintenir à long terme.

34 usines sont certifiées [1] ISO 45001, soit 94 % des usines du Groupe. 34 le sont pour l'ISO 14001, soit 94 %, et 28 le sont pour l'ISO 50001, soit 77 % [2].

En 2025, les audits EHS suivants ont été réalisés :

- 13 audits risques ;
- 21 audits mixtes risques et culture EHS ;
- 12 audits combinés Qualité, Environnement, Hygiène, Sécurité et Performance ; et
- 108 audits complémentaires EHS de sites de sous-traitance dans des usines et dans des centrales de distribution externes et Fournisseurs.

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.

En 2025, 10 usines ont connu des non-conformités réglementaires vis-à-vis de la qualité de leurs effluents. Grâce au déploiement du concept *Waterloop*, l'ensemble des usines va être amené à améliorer ses capacités de traitement et de recyclage de l'eau.

(1) *ISO 45001 : Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail. ISO 14001 : Systèmes de management environnemental. ISO 50001 : Systèmes de management de l'énergie.*
(2) *Exclusion : Medik8.*

3.6.7.3 Résultats de l'application du Plan à l'égard des Fournisseurs

Adoption des Règles Applicables par les Fournisseurs

La lettre d'engagement éthique, initiée en 2002, expose les exigences et engagements de L'Oréal vis-à-vis de ses Fournisseurs, conformément à ses programmes et politiques relatifs à l'éthique, à la responsabilité d'entreprise, aux Droits Humains, aux conditions de travail et à la conformité. 95 % des Fournisseurs éligibles [(1)], incluant les Fournisseurs stratégiques, ont pris l'engagement contractuel de respecter ces obligations.

La lettre d'engagement éthique mutuel, dénommée désormais MECL, a été actualisée en 2025.

En complément, L'Oréal demande à ses Fournisseurs qui mettent à disposition de la main d'œuvre externalisée, la signature de *External Workforce Agency Standards*. Ce document renforce leur engagement concernant la protection des Droits Humains, en particulier sur le travail forcé et l'accès à un mécanisme d'alerte et de recueil de signalements.

L'Oréal vise à renforcer les relations responsables et transparentes avec ses partenaires, ainsi qu'à limiter l'impact environnemental et social en alignement avec les politiques du Groupe. Cette démarche s'inscrit dans la continuité de ses efforts, comme détaillé au chapitre 4.4.2.2 « Politique d'achats durables » du présent document.

En 2025, 77 acheteurs nouvellement entrés dans le Groupe ont reçu une formation approfondie aux Achats Responsables.

Dispositif de suivi et contrôles

L'Oréal se mobilise pour renforcer en continu sa politique et ses pratiques en matière de Droits Humains, d'Environnement et de Santé et Sécurité dans l'ensemble de ses opérations et de ses chaînes d'approvisionnement.

Depuis plusieurs années, L'Oréal évalue les Fournisseurs via EcoVadis. En 2025, 1039 Fournisseurs ont réalisé une évaluation validée par EcoVadis de leurs politiques sociales, environnementales, éthiques, ainsi que leur déploiement chez leurs propres fournisseurs.

En février 2025, L'Oréal a rejoint SEDEX, une organisation mondiale qui promeut l'approvisionnement responsable et le respect des droits humains dans les chaînes d'approvisionnement. Ce partenariat apporte des avantages significatifs aux Fournisseurs de L'Oréal, et notamment la simplification des processus d'audits sur site et l'accès à des formations sur l'implémentation des bonnes pratiques. SEDEX permet également à ses membres d'harmoniser leurs exigences envers les Fournisseurs grâce à sa norme d'audit social, SMETA. Le questionnaire SMETA est une norme reconnue, revue régulièrement par des experts et alignée avec les standards de L'Oréal.

En 2025, 1499 audits sociaux ont été réalisés sur les sites des Fournisseurs de L'Oréal.

Le Groupe met en place des audits initiaux et des ré-audits après trois ans. Des audits de suivi vérifient l'efficacité des plans d'actions correctives. Un outil de gestion des audits sociaux permet de planifier les audits avec le système du prestataire externe, et de piloter les résultats et plans d'action pour tous les Fournisseurs concernés.

L'Oréal soutient ses Fournisseurs dans leur démarche d'amélioration continue. En particulier, en 2025, 73 % des audits ont reçu le résultat *Satisfactory* ou *Needs Continuous Improvement*. Dans la continuité des actions mises en œuvre, L'Oréal suit l'amélioration de ce pourcentage.

En 2025, L'Oréal a renforcé son système de suivi des cas les plus sévères (ie. *Zero Tolerances*). Ce système suit des étapes précises, incluant l'engagement du Fournisseur, la soumission du plan d'action par le Fournisseur et sa validation par L'Oréal, ainsi que sa mise en place et la vérification de sa réalisation par un nouvel audit. Dans les cas où les efforts de L'Oréal échouent, en raison de la réticence ou de l'incapacité du partenaire commercial à s'améliorer, L'Oréal se réserve le droit de mettre fin à la relation.

Des cas concrets témoignant de la démarche de L'Oréal :

1. Le paiement des frais de recrutement

En mars 2025, un audit a révélé que des travailleurs bangladais ont dû payer des frais de recrutement excessifs pour obtenir leur emploi en Malaisie. L'Oréal a accompagné le Fournisseur, en partageant des ressources et des étapes concrètes à suivre. Des enquêtes complémentaires ont été menées par le Fournisseur avec l'aide d'une tierce partie, incluant des entretiens avec les travailleurs dans leur langue locale et l'examen de preuves documentaires. Le Fournisseur s'est engagé à rembourser les frais de recrutement payés par les travailleurs impactés. En parallèle, il a mis en place (i) une politique de « Zéro Frais de Recrutement », et (ii) une internalisation du recrutement. Il a par ailleurs établi un mécanisme d'alerte et de recueil de signalements accessible aux travailleurs. Un premier audit de suivi organisé par L'Oréal a confirmé la mise en place effective du plan d'action, y compris le début du remboursement des frais de recrutement, qui s'échelonnera sur 12 mois.

2. La gestion des heures supplémentaires forcées

Un audit réalisé en avril 2025 a mis en lumière des pratiques de travail forcé chez un Fournisseur basé au Brésil. Il a été constaté que des travailleurs intérimaires étaient contraints d'effectuer des heures supplémentaires non rémunérées, sous menace de licenciement. Des enquêtes supplémentaires ont été menées pour identifier d'autres travailleurs intérimaires potentiellement impactés. Le Fournisseur a accepté de recruter au sein de son entreprise certains de ces travailleurs et de verser des rappels de salaires basés sur les témoignages des victimes. Pour limiter la probabilité de futures violations, le Fournisseur a renforcé sa politique de lutte contre le travail forcé, a formé ses managers en collaboration avec FLA, a mis en place un mécanisme d'alerte et de recueil de signalements et a instauré des contrôles et audits réguliers des feuilles de temps. L'audit de suivi, organisé par L'Oréal, a confirmé la mise en place effective du plan d'action et de remédiation.

(1) Valeur en pourcentage de dépense à fin novembre 2025. Sont éligibles les fournisseurs représentant 100 % du montant des achats destinés à la fabrication des produits finis et 90 % du montant des autres typologies d'achats.

Concernant les audits sociaux [1]

Non-conformités relevées lors des audits auprès des Fournisseurs par thème [2]

La mise en place de plans d'action pour chacune des non-conformités listées ci-dessous a été demandée aux Fournisseurs concernés. Les prochains audits vérifieront leur mise en œuvre.

Titre du chapitre	*Needs Continuous Improvement*	*Needs Immediate Action*	*Zero Tolerance*	Nombre total de non-conformités	Poids relatif par chapitre
Santé, sécurité et environnement	341	703	11	1055	41,44 %
Durée de travail	224	321	0	545	21,41 %
Salaires et frais	142	277	0	419	16,46 %
Travail forcé	31	99	9	139	5,46 %
Harcèlement sexuel et moral	51	43	0	94	3,69 %
Liberté d'association [1]	37	23	0	60	2,36 %
Emploi standard [2]	3	39	0	42	1,65 %
Travail des enfants et des jeunes travailleurs	16	23	1	40	1,57 %
Pratiques disciplinaires	39	0	0	39	1,53 %
Evaluation dans de bonnes conditions [2]	8	24	2	34	1,34 %
Sous-traitance	20	13	0	33	1,30 %
Non-discrimination	24	0	0	24	0,94 %
Éthique des affaires [2]	0	22	0	22	0,86 %
TOTAL	**936**	**1 587**	**23**	**2 546**	**100 %**

(1) Chiffres excluant les audits où la vérification n'a pas pu être réalisée du fait de la spécificité réglementaire locale.
(2) Chapitre présent uniquement dans les audits SMETA.

(i) **Santé, sécurité et environnement :** 41,44 % des non-conformités concernaient les Règles Applicables en matière de Santé, Sécurité et Environnement. L'essentiel des cas concernait le manque de rétention adaptée, l'absence de plan d'évacuation en langue locale, le manque d'équipement de protection individuelle, le manque de formation pour l'évacuation d'urgence, la manipulation des extincteurs ou l'utilisation des équipements de protection, ou des manquements concernant les chemins ou les sorties de secours, ainsi que l'absence de poste de lavage des yeux.

(ii) **Durée du travail :** 21,41 % des non-conformités. Les non-conformités concernaient le non-respect des Règles Applicables en matière de durée du temps de travail et de régularité des jours ou du temps de repos, et l'absence de documents permettant d'assurer un suivi de ces règles.

(iii) **Salaires et frais :** 16,46 % des non-conformités. Les non-conformités concernaient majoritairement les assurances et les cotisations sociales, l'absence de documents permettant d'assurer un suivi de ces règles ainsi que le non-paiement du salaire minimum, des heures supplémentaires ou de congés payés.

(iv) **Travail forcé :** Les non-conformités relevées pour ce chapitre représentent la part de 5,46 % de toutes les non-conformités identifiées lors d'audits sociaux en 2025. La principale mesure corrective demandée a été la mise en place et la mise à jour des contrats de travail. Les autres non-conformités concernaient le manque de système de diligence pour identifier ou empêcher l'apparition de travail forcé, le paiement de frais de recrutement, et la rétention des documents d'identité.

(v) **Harcèlement sexuel et moral :** 3,69 % des non-conformités. L'essentiel des non-conformités concernait l'absence d'une politique écrite interdisant le harcèlement moral et sexuel, l'absence de procédure et de formation concernant le harcèlement et les agressions sexuelles et morales, ou l'absence de système interne permettant la dénonciation sans conséquence négative pour l'employé concerné.

(vi) **Liberté d'association et droit à la négociation collective :** 2,36 % des non-conformités. L'essentiel des non-conformités portait sur l'absence de politique concernant la liberté d'association, l'absence d'élections libres des représentants des travailleurs ou la présence d'interférence de la direction dans ces élections. Des élections doivent être organisées ou, à défaut dans les pays où de telles élections ne sont pas légales, des réunions de travailleurs ou des moyens alternatifs permettant aux travailleurs de soulever des griefs ou des plaintes les concernant.

(vii) **Emploi standard :** 1,65 % des non-conformités. L'essentiel des non-conformités concernait l'utilisation répétée et excessive de travailleurs intérimaires ou d'autres types de travail précaire remplaçant l'emploi standard.

(1) Sans préjudice d'actions de contrôle additionnelles et complémentaires. En 2025, L'Oréal rapporte les données sur les audits L'Oréal et les SMETA. Les deux systèmes ne présentent pas les mêmes échelles de criticité. Ainsi, les non-conformités de SMETA « minor » sont rapportés sous « Needs Continuous Improvement », les « major » et « critical » sont rapportés sous « Needs Immediate Action », les « business critical » sous « Zero Tolerance ».
(2) Le tableau regroupe les chapitres présents dans le questionnaire L'Oréal et le questionnaire SMETA. Les équivalences sont exclues de ce calcul car, de par leur nature, elles représentent la validation par une tierce partie du niveau de conformité de l'audit du Fournisseur.

(viii) **Travail des enfants et des jeunes travailleurs :** Les non-conformités relevées pour ce chapitre représentent 1,57 % de toutes les non-conformités identifiées lors des audits sociaux en 2025. L'emploi d'enfants de moins de 16 ans a été constaté lors d'un audit initial. Le cas concernait une personne de 13 ans, exerçant des activités manuelles. L'Oréal a immédiatement contacté le fournisseur, rappelant l'importance de l'interdiction du travail des enfants, notamment dans des conditions de travail dangereuses. Le fournisseur étant un prospect, L'Oréal n'a pas commencé la relation commerciale.

Les autres non-conformités constatées portaient en particulier sur l'absence de procédures de vérification de l'âge au moment de l'embauche par le Fournisseur, ainsi que le non-respect des conditions proscrites par la loi concernant l'emploi de jeunes travailleurs (par exemple, l'absence d'examen de santé à l'embauche) et des apprentis (par exemple, le non-respect de quotas).

(ix) **Pratiques disciplinaires :** 1,53 % des non-conformités. L'essentiel de ces non-conformités concernait l'absence de règles écrites claires, ou leur illégalité, les retenues illégales sur salaire, ou l'absence de la communication des règles vis-à-vis des travailleurs de l'entreprise.

(x) **Évaluation dans de bonnes conditions :** 1,34 %. Ces non-conformités concernaient l'absence de documents ou leur inexactitude impactant le bon déroulement de l'audit.

(xi) **Sous-traitance :** 1,30 % des non-conformités. La majorité des non-conformités concernait l'absence d'actions de la part de Fournisseurs pour s'assurer que les standards d'éthique de L'Oréal sont respectés dans leur propre chaine d'approvisionnement.

(xii) **Non-discrimination :** 0,94 % des non-conformités. Ces non-conformités concernaient majoritairement l'absence d'une politique claire prohibant les discriminations à l'embauche ou les discriminations dans le paiement des salaires et autres frais. Il a également été relevé que certains Fournisseurs exigeaient des tests médicaux (pour identification de grossesse ou de certaines maladies) préalables à l'embauche. Les Fournisseurs ont été contactés pour s'assurer que les politiques et les process soient mis à jour pour éviter la répétition de ces pratiques.

(xiii) **Éthique des affaires :** 0,86 % des non-conformités. L'essentiel des non-conformités concernait l'absence d'une politique écrite concernant l'éthique des affaires ou la corruption, l'absence de procédure et de formation ainsi que l'absence de système interne permettant la dénonciation et la protection des lanceurs d'alerte.

Rapport de durabilité RFA CSRD

4

4.1 Introduction générale 190
4.1.1 Gouvernance générale : pierre angulaire de la transformation 193
4.1.2 L'Oréal pour le Futur : le programme de développement durable 195
4.1.3 L'analyse de double matérialité du Groupe : cartographie des impacts, risques et opportunités 197

4.2 Climat : Atténuation et Adaptation (E1) 204
4.2.1 Premiers éléments de compréhension 204
4.2.2 Une gouvernance mobilisée à tous les niveaux de l'organisation 206
4.2.3 Le plan de transition climatique 206
4.2.4 Le plan d'adaptation climatique 209
4.2.5 Les résultats pour le climat 210

4.3 Pollution : opérations et chaîne de valeur (E2) 216
4.3.1 Premiers éléments de compréhension 216
4.3.2 Les politiques sur la pollution 217
4.3.3 Les plans d'actions mis en œuvre 220
4.3.4 Les résultats liés à la pollution 222

4.4 Ressources en eau : consommation et prélèvements (E3) 222
4.4.1 Premiers éléments de compréhension 222
4.4.2 Les politiques sur les ressources en eau 223
4.4.3 Les plans d'actions mis en œuvre 225
4.4.4 Les résultats liés aux ressources en eau 227

4.5 Biodiversité et écosystèmes (E4) 227
4.5.1 Premiers éléments de compréhension 227
4.5.2 Les politiques liées à la biodiversité 228
4.5.3 Les plans d'actions mis en œuvre 229
4.5.4 Les résultats liés à la biodiversité 231

4.6 Utilisation des ressources et économie circulaire : formules et emballages (E5) 232
4.6.1 Premiers éléments de compréhension 232
4.6.2 Les politiques sur l'économie circulaire 233
4.6.3 Les plans d'actions mis en œuvre 233
4.6.4 Les résultats liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire 235

4.7 Personnel de l'entreprise (S1) 236
4.7.1 Premiers éléments de compréhension 236
4.7.2 Les informations sur les conditions de travail 239
4.7.3 Les informations sur le bien-être et la rétention des salariés 241
4.7.4 Les informations sur l'égalité de traitement et l'égalité des chances 242
4.7.5 Les résultats 244

4.8 Vie privée et protection des données personnelles (S1/S4) 247
4.8.1 Premiers éléments de compréhension 247
4.8.2 La politique de protection des données personnelles 247
4.8.3 Les plans d'actions mis en œuvre 249

4.9 Droits humains dans la chaîne de valeur et les communautés affectées (S2/S3) 249
4.9.1 Premiers éléments de compréhension 249
4.9.2 Les politiques sur les droits humains 251
4.9.3 Les plans d'actions mis en œuvre 253
4.9.4 Les résultats liés aux droits humains 254

4.10 Sécurité des produits (S4) 254
4.10.1 Premiers éléments de compréhension 254
4.10.2 La politique de qualité et de sécurité 255
4.10.3 Le plan d'action mis en œuvre 256

4.11 Étiquetage transparent et orientation vers une consommation responsable (S4) 256
4.11.1 Premiers éléments de compréhension 256
4.11.2 La politique sur l'étiquetage et la consommation responsable 257
4.11.3 Le plan d'actions mis en œuvre 257

4.12 Marketing et publicité de la beauté responsable (S4) 257
4.12.1 Premiers éléments de compréhension 257
4.12.2 La politique de marketing et publicité responsable 258
4.12.3 Les plans d'actions mis en œuvre 258

4.13 Leadership responsable et pratiques éthiques (G1) 259
4.13.1 Premiers éléments de compréhension 259
4.13.2 Les politiques sur la conduite responsable des affaires 260
4.13.3 Les plans d'actions mis en œuvre 260
4.13.4 Les résultats liés aux pratiques en matière de paiement (G1-6) 261

4.14 Notes méthodologiques 261

4.15 Annexes CSRD 271

4.16 Émission d'un Sustainability-Linked Bond 280

4.17 Lexique des acronymes du Rapport de durabilité 281

4.18 Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport de durabilité 283

4.19 Rapport des commissaires aux comptes concernant le Sustainability Linked bond 286

RFA *Informations faisant partie du Rapport Financier Annuel.*
CSRD *Paragraphes comprenant des informations du Rapport de durabilité.*

4.1 Introduction générale

Lire le rapport de durabilité : votre guide pour comprendre la démarche de L'Oréal dans le cadre de la réglementation CSRD

Ce rapport de durabilité présente les principaux impacts, risques et opportunités environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) de L'Oréal, ainsi que ses principales ambitions en matière de développement durable. Il s'inscrit dans une démarche de transparence vis-à-vis de ses parties prenantes, y compris les investisseurs, les consommateurs, les salariés [1], les fournisseurs, les clients (distributeurs) et la société civile. Ce rapport est établi conformément à la réglementation Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) visant à harmoniser et améliorer la qualité des informations de durabilité publiées par les entreprises européennes. Le périmètre de reporting se base sur celui des états financiers, avec des exceptions et des estimations (élaborées à partir des informations disponibles à la date du rapport). La section 4.14 détaille ces éléments ainsi que les incertitudes et limitations associées.

La beauté est essentielle

Aspiration intemporelle et universelle, la beauté transcende le temps, les cultures et les frontières. Plus qu'un simple désir, elle répond à un besoin profond, ancré dans nos vies et nos sociétés. De la naissance à la mort, des premiers maquillages aux mariages, les rituels de beauté rythment les grandes étapes de l'existence. Véritable lien social, la beauté nous connecte à nous-mêmes et aux autres.

Au-delà de l'apparence, la beauté est intimement liée à la santé et au bien-être. Dans un monde où près de deux milliards de personnes souffrent de problèmes de peau [2], l'industrie de la beauté joue un rôle crucial dans la prévention et le traitement de ces affections, influençant aussi bien la santé physique que mentale. La beauté est à la fois une source de confiance en soi et un vecteur d'intégration sociale, permettant l'expression des identités dans un monde de plus en plus connecté. Aujourd'hui, à l'ère du digital, la « beauté sociale » réinvente les interactions. Elle est facilitée par les réseaux sociaux et le e-commerce permet l'accès aux produits. L'Oréal se distingue en tant que *pure player* de ce marché en pleine mutation, où innovation et créativité sont les moteurs du changement.

L'innovation au service de l'excellence

L'innovation est le cœur battant du modèle de L'Oréal. Avec 1,354 milliards d'euros investis en Recherche & Innovation et 4200 chercheurs, les découvertes scientifiques sont transformées en solutions concrètes, anticipant les besoins d'un marché en perpétuelle évolution. La stratégie de L'Oréal repose sur deux piliers complémentaires : Universalisation et Singularisation. Ce modèle unique permet de satisfaire les aspirations de chaque consommateur, tout en respectant la diversité culturelle locale. Ce dialogue entre globalisation et individualisation forge une croissance multipolaire, équilibrée par Zone et Division et résiliente à l'échelle mondiale.

La double ambition de L'Oréal

Parce qu'il n'y aura pas à l'avenir de croissance économique sans durabilité, L'Oréal s'est donné une ambition claire : allier excellence économique et performance sociale et environnementale. Convaincu que l'excellence économique ne peut se réaliser sans une responsabilité environnementale et sociale forte, L'Oréal souhaite conjuguer croissance et durabilité. Dans cette optique, en 2025 le Groupe a conduit une revue stratégique de son programme phare, L'Oréal pour le Futur, qui s'articule désormais autour de 15 objectifs concrets répartis sur 4 piliers majeurs de développement durable : climat, nature, circularité et communautés (voir 4.1.2). La Politique Environnementale établit les principes directeurs concernant le climat, l'eau et la biodiversité, tout en guidant l'intégration des considérations environnementales à travers l'ensemble de ses opérations et sa chaîne de valeur. Cette politique cadre sert de document fondamental et est ensuite déclinée en plusieurs politiques thématiques détaillées, toutes présentées au sein de ce rapport et publiées sur le site du Groupe, afin de concrétiser ces ambitions et d'assurer leur mise en œuvre opérationnelle.

La priorité à l'humain

Depuis toujours, porté par des valeurs humanistes, L'Oréal place l'individu au cœur de sa stratégie. Le projet humain et social du Groupe repose sur deux priorités essentielles : le développement de chaque salarié à travers la formation continue et des opportunités de carrière ainsi qu'un modèle social unique, incarné par le programme *Share & Care*, lancé en 2013, qui se fonde sur une performance sociale compétitive et le partage de la croissance.

En outre, L'Oréal s'engage depuis plus de 20 ans en faveur de la diversité, l'équité et l'inclusion, renforçant ainsi sa mission de construire une organisation durable et harmonieuse. Ces initiatives témoignent de la volonté du Groupe de créer un cadre de travail propice à l'épanouissement de tous. Cette ambition s'étend au-delà de L'Oréal, le Groupe s'attachant à veiller au respect des droits humains tout au long de sa chaîne de valeur.

(1) Conformément à la CSRD, les salariés sont les personnes qui sont dans une relation de travail avec l'entreprise.
(2) Selon le British Journal of Dermatology (2015).

Décryptage de la stratégie de L'Oréal

LA STRATÉGIE [1]

UNE PERFORMANCE **FINANCIÈRE** AU BÉNÉFICE DE L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES
UNE PERFORMANCE DE **DURABILITÉ** ; L'EXCELLENCE ÉCONOMIQUE ET **SOCIALE** ;
UNE VISION CLAIRE LA BEAUTÉ POUR CHACUN **ET POUR TOUS**

Les fondamentaux

- **La concentration** sur un seul métier : la beauté, rien que la beauté, toute la beauté.
- **Le pari de l'innovation** pour répondre à la recherche permanente de supra de qualité et de sécurité pour le consommateur.
- **Le marketing des marques,** des produits, des services et de l'expérience client, plus important que jamais dans un marché toujours plus fragmenté et digitalisé.
- **Combiner Universalisation et Singularisation,** une stratégie de développement unique : la mondialisation dans le respect des différences afin de satisfaire et de fidéliser près d'1,3 milliard de consommateurs.
- **Une croissance et une organisation multipolaires,** équilibrée à travers les Zones et les Divisions pour saisir toutes les opportunités et absorber les chocs conjoncturels.
- **La double ambition :** l'excellence économique et sociétale pour créer de la valeur pour tous.
- **Une performance économique** et financière régulière et durable.
- **Visant une exemplarité environnementale et sociale**, et contribution sociétale positive, face à des défis environnementaux et sociaux toujours plus urgents.

Les transformations

- **La transformation vers un modèle plus durable**, en ligne avec sa double ambition : allier performance économique et exemplarité sociale et environnementale.
- **La transformation digitale** et la Beauty Tech, pour en devenir le champion et devenir une « *data augmented company* » soutenue par une IT de pointe et sécurisée.
- **La transformation du travail :** inventer le « *Future of Work* » en enrichissant la culture de L'Oréal, engagée dans l'attraction et la fidélisation des talents.
- **La transformation des Opérations** vers un modèle agile et responsable au service de l'omnicanal.

Les atouts

- **Un ancrage solide :** la permanence d'un actionnariat stable qui offre sérénité, continuité et visibilité sur le long terme.
- **Une gouvernance dissociée** afin d'assurer la réussite du Groupe pour les années à venir.
- **Une vision claire :** la beauté pour chacun.
- **La force de la Recherche** et des Opérations pour répondre à la demande d'innovation, de sécurité, d'innocuité, de transparence et de responsabilité.
- **Une flottille de marques** mondiales diverses, sans cesse enrichie par des acquisitions stratégiques et complémentaires.
- **Une stratégie d'investissement** tournée vers l'innovation.
- **Une couverture totale** et équilibrée du marché.
- **Une priorité donnée** à l'humain et à l'harmonie sociale.
- **Une organisation multipolaire,** agile et réactive.
- **Un socle de principes** et de valeurs humanistes, éthiques et sociales au cœur de la gouvernance et des ambitions du Groupe.
- **Un modèle économique équilibré** et créateur de valeur, doublé d'une situation financière saine et solide.

(1) La stratégie de L'Oréal s'appuie sur son modèle d'affaires (voir 1.3.1) et se déploie tout au long de sa chaîne de valeur (voir 1.3.2).

L'ambition de L'Oréal s'inscrit dans la durée :

1968
- 1er dispositif de participation des salariés aux résultats

1979
- 1re production de peau reconstruite

1988
- 1er accord d'intéressement

1989
- Fin des tests sur les animaux pour les produits finis

1995
- 1er laboratoire de recherche environnementale

1996
- Création de l'Instance européenne de dialogue social

1997
- 1re édition de la compétition interne du Trophée L'Oréal Initiatives pour l'insertion

1998
- 1er Prix international L'Oréal-UNESCO Pour les Femmes et la Science

2000
- 1re Charte éthique

2001
- Création du Worldwide Profit-Sharing Program-WPS

2002
- 1ers audits sociaux chez les fournisseurs

2003
- Certification ISO 14001
- 1re participation au CDP
- Adhésion au Pacte Mondial des Nations Unies

2004
- 1re Charte de la diversité
- 1er rapport de développement durable

2005
- Engagement à utiliser les matières premières d'origine végétale dans le respect de la Convention sur la Diversité biologique

2007
- Création de la Fondation L'Oréal
- 1re reconnaissance d'Ethisphere Institute comme « l'uane des sociétés les plus éthiques au monde »
- 1re participation au CDP *Supply Chain*

2008
- 1er *Ethics Day*
- 1re édition de la compétition interne des Trophées L'Oréal Initiatives pour le Handicap

2009
- Engagements de réduire de 50 % les émissions de CO_2, la génération de déchets et la consommation d'eau des sites industriels d'ici 2015
- Lancement du programme *Beauty for a Better Life* de la Fondation L'Oréal

2010
- Création du programme d'Achats Inclusifs
- Le label *Gender Equality European International Standard* (GEEIS), attribué à plusieurs entités L'Oréal

2013
SHARING BEAUTY WITH ALL
- Lancement de *Sharing Beauty With All* : 1er programme de développement durable à horizon 2020
- Lancement de L'Oréal *Share & Care*
- Guide « The Way We Prevent Corruption »

2014
- Signature des *Women's Empowerment Principles* de l'ONU
- 1re entité l'Oréal à être certifiée EDGE *(Equity, Diversity, and Gender Equality)*

2015
- Programme *Carbon Balanced*

2017
- 2e étape du Programme *Share & Care*
- *Science Based Targets on climate*
- Publication d'une politique Droits humains
- L'Oréal classé au premier rang mondial dans la 1re édition du *Equileap Gender Equality Report and Ranking*

2018
- Procédure sur le Recueil et Traitement des signalements
- 1er plan d'actionnariat salarié

2019
- UN Global Compact : *Business Ambition for 1,5 °C*, signature du *pledge* (*Net Zero Emissions 2050*)
- Lauréat du 1er Trophée International GEEIS-SDG récompensant le programme d'Achats Inclusifs

2020
L'ORÉAL POUR LE FUTUR
- Lancement de L'Oréal pour le Futur : 2nd programme de développement durable à horizon 2030
- Signature de la TCFD
- Signature de la Déclaration des dirigeants d'entreprise pour une coopération mondiale renouvelée des Nations Unies
- Raison d'être : créer la Beauté qui fait avancer le monde
- Lancement du Fonds L'Oréal pour les Femmes

2021
- Signature du *Call-to-action Better Business Through Better Wages d'IDH – The Sustainable Trade Initiative* en faveur du salaire décent
- Lancement du Conseil Consultatif International sur la diversité, l'équité et l'inclusion
- 3e étape de *Share & Care :* Prévention santé, écologie personnelle, travail hybride et environnement de travail

2022
- 1re Médaille Platinum par EcoVadis : top 1 % des entreprises évaluées
- 1re édition de la compétition interne *Beauty of Inclusion Awards*
- Lancement de *L'Oréal for all Generations* et déploiement progressif dans les pays

2023
- 25 ans du Prix international L'Oréal-UNESCO *Pour les Femmes et la Science*
- Création du Fonds pour l'Urgence Climatique

2024
- Validation de la nouvelle trajectoire de décarbonation conformément aux exigences du référentiel *Science Based Targets initiative* (SBTi) *Net-Zero*
- Lancement du fonds Solstice avec la société de gestion d'actifs *Chenavari Investment Managers* pour soutenir l'effort de décarbonation des fournisseurs industriels

2025
- Seule entreprise mondiale à obtenir « AAA » par le CDP pour la 10e année consécutive
- Création de l'*Engage & Care Corporate Coalition* dans le cadre du programme *Share & Care*
- Revue stratégique du programme L'Oréal pour le Futur
- Création de l'AcceleratOR, programme dédié à l'innovation durable
- Certification mondiale *Living Wage Employer par l'ONG internationale Fair Wage Network* pour la 3e année consécutive

4.1.1 Gouvernance générale : pierre angulaire de la transformation

Pour accompagner cette démarche, le Groupe s'est doté d'une gouvernance forte et structurée.

La composition et la diversité des membres des organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise (GOV-1 21)

	Résultat 2024	Résultat 2025
Nombre de membres non exécutifs	15	16
Nombre de membres exécutifs	1	1
Nombre de représentants des salariés	2	2
Pourcentage de femmes *	43 %	40 %
Pourcentage d'hommes *	57 %	60 %
Pourcentage d'administrateurs indépendants*	50 %	53 %

* *Calculé sans les Administrateurs représentant les salariés, conformément aux dispositions de l'article 20 du Code AFEP-MEDEF et du Code de commerce.*

La supervision du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration de L'Oréal a structuré son organisation afin de traiter les questions de durabilité notamment via ses comités d'étude spécialisés. Il a intégré la compétence ESG (Environnement, Social et de Gouvernance) dans sa politique de diversité, avec 14 administrateurs dotés d'une expertise dans ce domaine en 2025. Trois axes prioritaires sont identifiés : la stratégie ESG au sein d'un groupe international, la gouvernance et l'éthique des affaires, ainsi que l'engagement sociétal, incluant la philanthropie (voir 2.2.1.2).

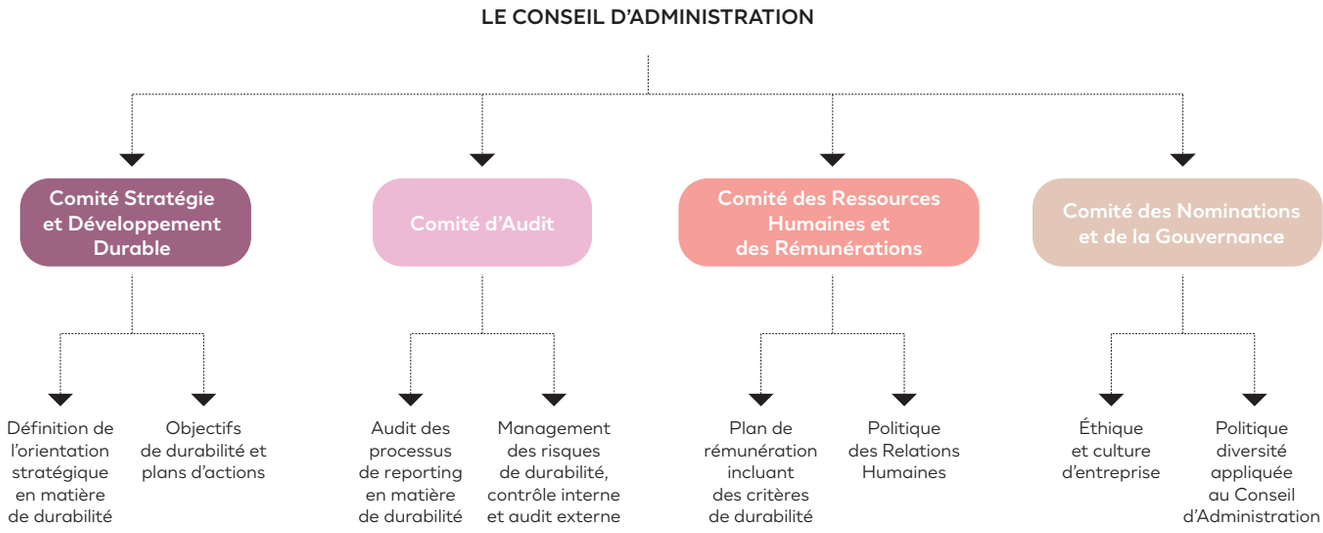
Le Conseil s'appuie sur des administrateurs ayant à la fois une vue d'ensemble stratégique et des expertises spécifiques, renforcées par des formations dédiées, telles que l'éthique de l'intelligence artificielle et le marketing responsable. Ces compétences sont régulièrement enrichies par des présentations de haut niveau lors des réunions du Conseil et de ses comités (voir 2.3.4). Chaque année, le Conseil évalue l'adéquation des compétences de ses membres dans le cadre d'un processus d'auto-évaluation (voir 2.3.5), en tenant compte des enjeux de durabilité et de la politique de diversité.

Le Conseil veille à concilier écoute attentive de l'ensemble des parties prenantes de L'Oréal tout en conservant une hauteur de vue et l'objectivité nécessaire pour agir dans l'intérêt à long terme. Le Conseil d'Administration est régulièrement informé des attentes des investisseurs (à l'issue des *roadshows* suivants la publication des résultats), des principales agences de notation extra-financières, des salariés particulièrement en Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations et lors de présentations du Directeur Général des Relations Humaines, des attentes en matière de diversité, équité et inclusion notamment dans le cadre du compte rendu d'activité du Conseil consultatif en la matière, des attentes en matière de développement Durable notamment par le compte rendu des interventions de la Directrice générale de la Responsabilité Sociétale et Environnementale.

Le Conseil fonctionne de manière à examiner en profondeur ses sujets de responsabilité en s'appuyant sur les recommandations des Comités spécialisés :

- **le Comité Stratégie et Développement Durable :** il examine les orientations stratégiques du Groupe, en matière de durabilité notamment. Il suit la stratégie visant à renforcer la résilience de l'entreprise et la chaîne de valeur, ainsi que les actions notamment s'agissant de la décarbonation et du programme L'Oréal pour le Futur, avec des présentations régulières de la Directrice Générale Responsabilité Sociétale et Environnementale et les métiers ;
- **le Comité d'Audit :** depuis 2018, il supervise les questions d'information financière et de durabilité, ainsi que la gestion des risques de durabilité. Avec la transposition de la CSRD, ses missions ont été renforcées (voir 3.2). Il a notamment revu l'analyse de double matérialité et a suivi l'état d'avancement du rapport de durabilité à chacune de ses réunions en 2025 ;
- **le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations :** il formule des propositions sur la rémunération, incluant les objectifs extra-financiers pour la rémunération variable du Directeur Général et de long terme dans le cadre du plan d'ACAs. Il examine également la politique RH et les règles de conduite éthique ; et
- **le Comité des Nominations et de la Gouvernance :** il traite des questions de gouvernance, incluant la politique de diversité et les compétences ESG des administrateurs. Il suit également le bilan des actions déployées en lien avec les valeurs de L'Oréal telles que l'humain et le progrès social.

Cette approche intégrée permet au Conseil de veiller à ce que les enjeux sociaux et environnementaux soient pris en considération dans la définition des orientations stratégiques. Il examine annuellement les résultats obtenus et l'opportunité, le cas échéant, d'adapter le plan d'action ou de modifier les objectifs au vu notamment de l'évolution de la stratégie de l'entreprise, des technologies, des attentes des actionnaires et de la capacité économique à les mettre en œuvre.



Le Conseil d'Administration supervise les principaux impacts, risques et opportunités matériels pour L'Oréal et sa chaîne de valeur (voir 2.3.4 'Implication du Conseil et de ses Comités en matière de durabilité' examinées en détail par le Conseil et ses Comités en 2025).

La mobilisation de toutes les Divisions, Zones et fonctions support

Le plan global de transformation durable implique l'ensemble des Divisions, Zones et métiers de L'Oréal. Le Directeur Général, en s'appuyant sur l'engagement de chaque membre du Comité Exécutif dans son domaine respectif, veille à la mise en œuvre des orientations stratégiques en matière de durabilité.

Au sein du Comité Exécutif, la Directrice Générale de la Responsabilité Sociétale et Environnementale supervise le développement de la stratégie de développement durable, assure la mise en œuvre du programme L'Oréal pour le Futur et veille à la cohérence stratégique entre les activités que le Groupe mène. Sous sa direction, divers Comités internes liés au développement durable définissent les feuilles de route des différentes entités (Opérations, Recherche & Innovation, Divisions, Zones, Pays). Les experts responsables du déploiement du programme participent activement à ces Comités, qui fixent des objectifs annuels, revoient les hypothèses et les trajectoires, et en pilotent la mise en œuvre sur toute la chaîne de valeur.

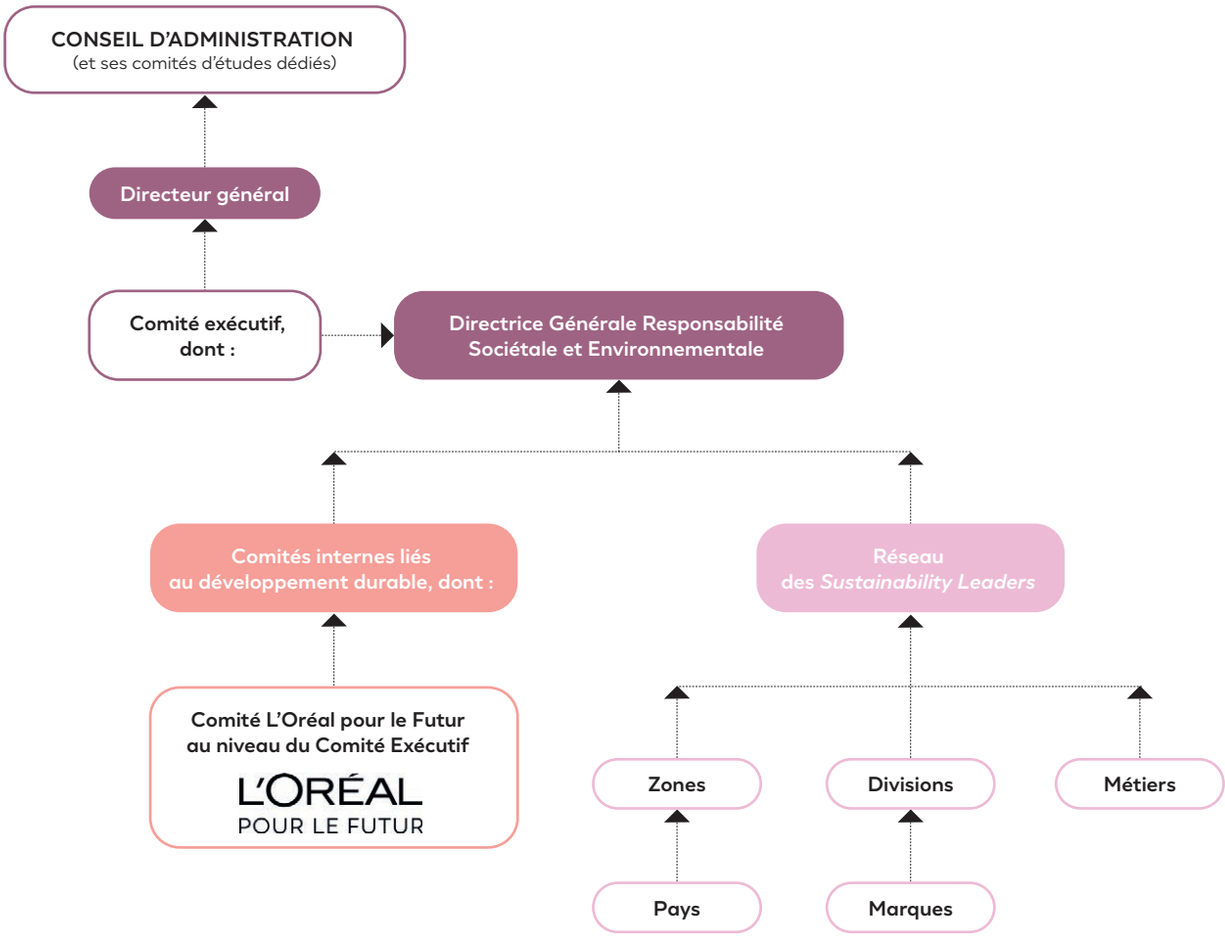
Des points d'étape réguliers permettent d'ajuster les plans d'action sur les sujets de développement durable. Un réseau de responsables dédiés veille à la mise en œuvre du programme L'Oréal pour le Futur dans chaque Division, Zone et métier.

La Directrice Générale Responsabilité Sociétale et Environnementale intervient régulièrement lors des réunions du Comité Exécutif afin de définir les grandes orientations stratégiques et partager les avancées du programme.

Une transformation stratégique portée par tous

Le développement durable est porté par l'ensemble des équipes et tous les salariés de L'Oréal sont formés aux enjeux du développement durable. Ils ont accès à un éventail complet de formations en ligne dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur. Ces formations sont disponibles en 15 langues.

Les structures de rémunération ont été revues au plus haut niveau. En premier lieu, la rémunération annuelle variable du Directeur Général intègre des objectifs de durabilité quantitatifs et qualitatifs. En complément, et en cohérence avec la stratégie de L'Oréal, qui associe étroitement performance économique et performance sociale et environnementale, la rémunération à long terme du Directeur Général, ainsi que celle de plus de 2 000 bénéficiaires d'actions de performance, inclut des critères de performance de durabilité en complément des résultats financiers (voir 2.4). Enfin, depuis 2016, des objectifs non-financiers alignés sur les ambitions de développement durable du Groupe ont été intégrés dans la rémunération variable du top management, incluant les responsables des marques internationales et les responsables des pays.



4.1.2 L'Oréal pour le Futur : le programme de développement durable

L'ambition de L'Oréal en faveur du développement durable est une composante fondamentale de la stratégie d'entreprise, marquée par des initiatives progressives et ambitieuses. L'approche initiale, « *Sharing Beauty With All* », lancée en 2013, a posé les bases d'une intégration de la durabilité à l'échelle de l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe. Ce programme a conduit à des avancées significatives, notamment une réduction de 81 % des émissions de CO_2 et de 49 % de la consommation d'eau sur les sites de production et de distribution de L'Oréal entre 2005 et 2020.

En 2020, L'Oréal a introduit le programme L'Oréal pour le Futur, visant à transformer les activités du Groupe dans le respect de l'environnement, à soutenir son écosystème de partenaires dans leur propre transition durable et à contribuer à la résolution des défis sociaux. En 2024, grâce à ce programme, L'Oréal avait déjà atteint 97 % d'énergie renouvelable sur ses sites opérés [1] et 92 % des ingrédients des formules et des matériaux d'emballage biosourcés sont traçables et issus de sources durables.

Face à un contexte mondial en constante évolution, qui exige des entreprises une adaptation continue de leurs stratégies de durabilité, L'Oréal a conduit une revue stratégique du programme L'Oréal pour le Futur, incluant un réalignement de certains objectifs en début 2025. Cette démarche proactive s'est avérée essentielle en raison de l'évolution rapide des connaissances scientifiques, de l'intensification des réglementations (notamment la CSRD) et de la maturité des objectifs pris depuis 2020. Élaborée en étroite collaboration avec des experts internes et externes, et s'appuyant sur l'analyse de double matérialité réalisée en 2024 ainsi que sur les données scientifiques les plus récentes, cette revue a abouti à une feuille de route actualisée. Validée par la Direction Générale et présentée au Conseil d'Administration puis aux actionnaires lors de l'Assemblée Générale d'avril 2025, elle permet à L'Oréal de renforcer son action et de concentrer ses ressources sur les enjeux les plus prioritaires.

(1) Sites exploités, à l'exception des installations de sécurité et de sûreté du site.

4.1.2.1 Les objectifs de L'Oréal pour le Futur visés à 2030

La version actualisée de L'Oréal pour le Futur s'articule autour des quatre piliers suivants avec 15 objectifs [1] visé à 2030 :

Accélérer la Transition Climatique : L'Oréal réaffirme son ambition *Net Zéro* d'ici à 2050 et ses objectifs climatiques pour 2030, validés par la SBTi selon le *Corporate Net Zéro Standard* en 2024. Le Groupe vise à :

- réduire de 57 % en absolu ses émissions de gaz à effet de serre des Scopes 1 et 2, par rapport à 2019 ;
- réduire de 28 % en absolu ses émissions de gaz à effet de serre du Scope 3, liées aux biens et services achetés, au transport amont, à la distribution et aux déplacements professionnels des salariés par rapport à 2019 ;
- atteindre 100 % d'énergie renouvelable sur les sites opérés et les boutiques [2].

Préserver la Nature : le Groupe vise à :

- s'assurer qu'au moins 90 % des ingrédients et matériaux biosourcés utilisés dans les formules et les emballages soient issus de sources durables ;
- s'assurer que plus de 75 % des ingrédients utilisés dans les formules soient issus de la nature [3] ou de matériaux recyclés ;
- utiliser 100 % d'eau d'origine recyclée ou réutilisée dans les procédés industriels des usines ;
- proposer des produits ou des technologies économes en eau pour permettre aux consommateurs, dans les marchés soumis au stress hydrique de satisfaire, leurs besoins en matière d'hygiène et de beauté ;
- régénérer une surface de terres supérieure à son empreinte, au sein d'écosystèmes prioritaires pour améliorer leur santé et leur résilience.

Créer un Modèle Circulaire : le Groupe vise à :

- réduire de 50 % en absolu l'utilisation de plastique vierge dans les emballages des produits par rapport à 2019 ;
- inclure 50 % de matériaux issus des sources recyclées ou biosourcées dans les emballages des produits ;
- réduire de 20 % en intensité la quantité d'emballage des produits par rapport à 2019.

Soutenir les Communautés : le Groupe vise à :

- aider 100 000 personnes issues de communautés en difficulté à accéder à un emploi [4] ;
- s'assurer que 100 % de ses fournisseurs stratégiques aient pris l'engagement de verser un salaire décent à leurs employés, avec un plan d'action et un délai de mise en œuvre ;
- soutenir 10 millions de personnes à travers les programmes d'engagement sociétaux des marques [5] ;
- améliorer la qualité de vie, l'autonomisation et la résilience de 5 millions de femmes grâce à nos programmes philantropiques.

4.1.2.2 Introduction de l'accélérateur d'innovation durable

Dans la continuité de sa culture d'innovation ancrée de longue date et afin d'atteindre ses objectifs, L'Oréal a lancé son accélérateur d'innovation durable : L'AcceleratOR. Doté de 100 millions d'euros sur cinq ans, ce programme est conçu pour amplifier la capacité de l'entreprise à développer et à déployer des solutions durables à grande échelle, en cohérence avec les thématiques identifiées dans l'analyse de double matérialité.

En partenariat stratégique avec le *Cambridge Institute for Sustainability Leadership* (CISL), cet accélérateur vise à identifier, tester et mettre en œuvre des technologies clés répondant aux défis et besoins cruciaux de L'Oréal. Dans le cadre de cet accélérateur, L'Oréal recherche activement et soutient les start-ups, les PME et les entreprises innovantes établies, disposant de solutions prêtes à être déployées dans des domaines tels que les solutions à faible émission de carbone, les ingrédients alternatifs, l'élimination de l'utilisation des plastiques fossiles et des déchets plastiques, les processus à faible impact environnemental, la résilience hydrique, les solutions fondées sur la nature, et les modèles commerciaux inclusifs.

Le lancement de cet accélérateur s'est concrétisé par un appel à projets, ensuite l'examen de près de 1 000 candidatures provenant de 101 pays, et finalement la sélection des 13 premières start-ups et entreprises innovantes qui rejoignent L'AcceleratOR. Des emballages à base de bois aux ingrédients issus de la valorisation de déchets, les 13 entreprises sélectionnées se distinguent par leur fort potentiel en termes d'impact pour des emballages de nouvelle génération, des ingrédients d'origine naturelle, des solutions favorisant une circularité accrue et des outils d'intelligence prédictive. Ces entreprises bénéficieront d'une phase d'accompagnement intensif menée par l'équipe innovation du CISL, avec un accent particulier sur la préparation et le déploiement de projets pilotes.

(1) Les objectifs de développement durable présentés par L'Oréal sont à considérer comme volontaires et ne découlent pas d'une obligation légale.
(2) Boutiques détenant directement un contrat d'électricité.
(3) D'origine végétale ou minérale.
(4) Sur la période 2020-2030.
(5) Sur la période 2025-2030.

4.1.3 L'analyse de double matérialité du Groupe : cartographie des impacts, risques et opportunités

4.1.3.1 La méthodologie

Dans le cadre de la préparation à la CSRD, L'Oréal a mis à jour son analyse de double matérialité en 2024 en collaboration avec ses parties prenantes. Ce processus, nourri d'un dialogue continu depuis de nombreuses années (voir 4.1.3.2), s'est appuyé sur des entretiens approfondis et a permis d'intégrer différents points de vue et de mieux identifier et hiérarchiser les enjeux matériels.

Le périmètre de l'analyse englobe l'intégralité du Groupe L'Oréal, c'est-à-dire toutes ses entités et activités.

L'analyse de double matérialité repose sur deux dimensions :

- **la matérialité d'impact :** analyse des impacts bruts, positifs ou négatifs, potentiels ou avérés, de ses opérations et de sa chaîne de valeur sur l'environnement et les personnes, en tenant compte de la gravité, de la portée, de la possibilité de remédiation et de la probabilité de survenance de ces impacts. La dépendance de L'Oréal aux ressources naturelles, humaines et sociales est également évaluée dans ce contexte afin de comprendre l'origine potentielle des impacts ;
- **la matérialité financière :** identifie les risques et opportunités bruts liés à la durabilité et leur impact potentiel sur la performance financière à court, moyen et long terme, en prenant en compte les effets sur les coûts, les revenus et l'accès au financement. L'analyse des dépendances aux ressources naturelles, humaines et sociales est intégrée à cette dimension. Chaque dépendance est systématiquement analysée pour déterminer si elle représente un risque (exposition à des perturbations potentielles) ou une opportunité (stimulation de l'innovation et développement de solutions durables pour améliorer la performance financière).

L'analyse de la double matérialité a été réalisée selon la méthodologie suivante, articulée en cinq étapes décrites ci-dessous. Il est important de noter que ce processus d'identification et d'évaluation des risques de durabilité, conforme à l'exigence GOV-5, est intégré dans le processus global de gestion des risques du Groupe (voir 3.4).

1. analyse documentaire : revue des documents internes (précédentes analyses de simple et double matérialité, stratégie de durabilité, évaluation de cartographie des risques) et externes (normes ESRS, rapports sectoriels, notations extra-financières, études consommateurs et salariés) pour comprendre les enjeux et opportunités liés à l'activité et à l'impact de L'Oréal ;
2. identification des impacts, risques et opportunités (IRO) : en collaboration avec un cabinet spécialisé, L'Oréal a identifié et défini les impacts positifs et négatifs, les dépendances, risques et opportunités liés à ses opérations et à sa chaîne de valeur, en les catégorisant selon le cadre ESRS et en les affinant par des consultations d'experts internes et externes ;
3. évaluation et notation : une méthodologie de notation robuste, basée sur une échelle quantitative, a été appliquée pour évaluer la matérialité de chaque impact, risque et opportunité. L'analyse a considéré différents horizons temporels (court terme : 1 à 3 ans ; moyen terme : 3 à 5 ans ; et long terme : au-delà de 5 ans). Un seuil de matérialité a été établi pour identifier les sujets les plus significatifs. Pour la matérialité financière, le seuil de matérialité est aligné avec celui de la cartographie des risques du Groupe afin d'assurer la cohérence ;
4. consultation des parties prenantes : les conclusions préliminaires de l'analyse de double matérialité ont été testées auprès de plus de 45 parties prenantes externes (investisseurs, ONG, distributeurs, associations professionnelles, fournisseurs) et des experts internes (du top management aux experts de développement durable) via des entretiens dédiés. Ces échanges ont permis de valider les conclusions, d'obtenir des perspectives externes, d'identifier les points à améliorer et d'assurer la prise en compte des différents points de vue ;
5. validation et reporting : les résultats finaux, incluant le seuil de matérialité et la liste des sujets matériels, ont été validés par la gouvernance du projet comprenant :
   - le Comité de Pilotage : composé de dirigeants clés, il a assuré le suivi et l'orientation de l'analyse de matérialité,
   - les experts métiers : un comité des experts multidisciplinaires a permis une approche globale et exhaustive de l'identification des enjeux matériels,
   - le Comité Exécutif : représentants des fonctions durabilité, finance, juridique, innovation, opérations et relations humaines, ces derniers ont validé l'analyse finale, incluant les seuils de matérialité, et
   - le Conseil d'Administration : le Comité d'Audit a revu l'analyse de matérialité, assurant ainsi sa cohérence avec la stratégie globale de L'Oréal et en a rendu compte au Conseil d'Administration.

Cette analyse approfondie fait l'objet d'un examen annuel pour en assurer la pertinence et l'exactitude. Cet examen suit le processus de gouvernance interne de L'Oréal (du Comité de Pilotage au Conseil d'Administration) et le Comité Social et Économique (CSE) du Groupe est informé via une consultation annuelle sur cette analyse et le rapport de durabilité. Ce processus de revue annuelle vise à identifier tout changement significatif, qu'il soit lié à des facteurs organisationnels et opérationnels (comme des fusions, acquisitions, nouvelles activités ou évolutions au sein de la chaîne de valeur) ou à des facteurs externes (incluant de nouveaux retours des parties prenantes internes et externes, l'évolution du positionnement des pairs, les changements réglementaires ou des événements externes majeurs). En cas de modifications significatives de ces facteurs, L'Oréal évalue si de nouveaux impacts, risques et opportunités (IRO) ont émergé, si la pertinence des IRO existants a changé, et/ou procède à un réexamen de la notation des sujets et des seuils de matérialité établis. Pour l'année 2025, l'analyse a été jugée stable et confirme les enjeux matériels identifiés.

Les méthodologies des principes *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD) et *Taskforce on Nature-related Financial Disclosures* (TNFD) ont été utilisées pour réaliser des analyses approfondies sur les enjeux liés au climat et à la nature, respectivement, afin d'affiner l'évaluation de leur matérialité.

4.1.3.2 L'importance d'un dialogue constant avec les parties prenantes

Dans une démarche de progrès continu, L'Oréal accorde une grande importance au dialogue avec ses parties prenantes et s'efforce, dans la mesure du possible, d'intégrer leurs attentes, leurs intérêts et leurs points de vue dans sa stratégie.

Pour cela, le Groupe a développé des modes d'interaction spécifiques, conçus pour être à la fois efficaces et adaptés à chaque acteur. Ce dialogue s'est intensifié au fil des années. Dès 2013, avec le programme de développement durable *Sharing Beauty With All*, les parties prenantes ont joué un rôle clé en contribuant à la définition des objectifs du Groupe et à leur suivi. En 2019, dans le cadre de la création du programme L'Oréal pour le Futur à l'horizon 2030, sept groupes d'experts internes ont été mobilisés. Ils ont mené des études indépendantes et travaillé avec des partenaires externes ainsi que la société civile pour établir des ambitions visant à réduire les impacts de L'Oréal tout en renforçant sa contribution positive à l'ensemble de son écosystème.

Dans le cadre de la préparation à la CSRD en 2024, L'Oréal a actualisé son analyse de double matérialité, un exercice stratégique réalisé en collaboration avec des parties prenantes. Plus de 45 partenaires externes – investisseurs, ONG, clients (distributeurs), associations professionnelles, fournisseurs – et de nombreux experts internes ont participé à des entretiens ciblés. Ces échanges ont permis de valider les conclusions, d'apporter des perspectives nouvelles et d'identifier des pistes d'amélioration, intégrées ensuite à l'analyse finale.

S'appuyant sur les résultats de cette analyse de matérialité et sur l'évolution des connaissances scientifiques, le Groupe a conduit à la mi-2025 une revue stratégique du programme L'Oréal pour le Futur. Cette démarche proactive a permis de réaligner certains objectifs au sein d'une feuille de route actualisée, validée par la Direction Générale, présentée au Conseil d'Administration et partagée avec les actionnaires lors de l'Assemblée Générale d'avril 2025.

Pour L'Oréal, entretenir des relations régulières et constructives avec ses parties prenantes est essentiel. Ce dialogue nourrit sa stratégie, renforce la pertinence de ses actions et contribue à la création de valeur partagée au bénéfice de l'entreprise et de son écosystème.

Partie prenante	Les raisons pour lesquelles L'Oréal dialogue	Quelques actions menées ou poursuivies et distinctions en 2025
Actionnaires, investisseurs et institutions financières	• Entretenir une relation de sincérité et de confiance ; • Communiquer les politiques et pratiques en matière de développement durable afin d'assurer la croissance pérenne du Groupe ; • Faciliter la bonne compréhension du modèle d'affaires et efforts en matière de développement durable.	• Assemblée Générale : présentation de la revue stratégique de L'Oréal pour le Futur par le Directeur Général, et retransmission avec possibilité de poser des questions en direct ; • Événements dédiés aux actionnaires individuels avec un focus sur les objectifs de durabilité du Groupe : réunions d'information en régions (Toulouse et Nantes), e-salon Boursolive, visites de sites (domaine de la Rose Lancôme, usine d'Aulnay-sous-Bois) ; • Réunions avec des investisseurs institutionnels en France et à l'étranger sur des sujets ESG lors de roadshows ou de conférences ; • Outils de communication dédiés pour approfondir la connaissance du Groupe et illustrer sa double performance : Document d'Enregistrement Universel sous un format digital pour une meilleure accessibilité et lisibilité, Rapport Annuel digital interactif, Guide de l'actionnaire entièrement repensé, lettres aux actionnaires et newsletters loreal-finance.com ; • Participation à la première édition de *Paris Investor Week*, le nouveau rendez-vous européen de l'investissement organisé par et avec les communautés des Finfluenceurs français ; • Distinction du Prix de la Pédagogie aux *IR Awards* décerné par Boursorama pour la 3e année consécutive.
Agences de notation extra-financière	• Permettre une notation exhaustive des plans d'actions et des politiques du Groupe concernant les sujets ESG ; • Identifier les leviers de progression des sujets ESG notamment via des comparaisons avec des acteurs de taille ou d'activité équivalente.	• Les distinctions ESG reçues se trouvent en section 1.1.6 (« Les chiffres clés 2025 ») ; • Échanges avec les agences de notation extra-financières ISS ESG, Sustainalytics, MSCI et EcoVadis pour la bonne compréhension des évaluations de données.
Clients (distributeurs)	• Assurer la mise sur le marché des produits et services en participant à la mise en œuvre d'initiatives en matière de produits ou services plus durables ; • Entretenir une relation de sincérité et de confiance ; • Partager les bonnes pratiques sectorielles en matière de développement durable ; • Initier des projets de transformation du business afin d'aider le consommateur à réaliser des choix de consommation responsables.	• Poursuite de collaborations et développement de partenariats en matière de développement durable avec les clients distributeurs (Europe, Amérique du Nord et du Sud, Asie du Nord et SAPMENA), dans le cadre de *Green Joint Business Plans* basés sur les axes suivants : engagement des consommateurs autour de modes de consommations plus durables (par exemple : actions communes sur les recharges et produits rechargeables), réduction du gaspillage et des produits invendus, conception environnementale de la publicité sur le lieu de vente (PLV) et décarbonation des activités communes sur le transport des produits et la logistique ; • À l'occasion du *Consumer Goods Forum*, signature d'un partenariat stratégique en matière de développement durable sur le marché français avec le Groupe Carrefour notamment sur une logistique et un transport optimisé et la mise en avant de solutions echargeables pour les shampoings et gels douche ; • Organisation d'évènements avec les clients distributeurs des différents canaux de distribution afin de présenter les initiatives en matière de développement durable du programme L'Oréal pour le Futur sur le packaging, les formules ou encore l'affichage environnemental (Europe et Amérique du Sud).

Partie prenante	Les raisons pour lesquelles L'Oréal dialogue	Quelques actions menées ou poursuivies et distinctions en 2025
Communautés locales	• Renforcer le lien entre le monde de l'entreprise et les associations représentant les communautés locales ; • Être à l'écoute des attentes, des besoins et des préoccupations actuelles et à venir ainsi que des impacts avérés et potentiels ; • Identifier les leviers d'actions à mettre en place avec les associations représentant les communautés locales.	• Participation de 28 700 salariés dans 73 pays au *Citizen Day*, une journée dédiée à des actions de volontariat tout en restant rémunérés auprès de 680 associations au gré de 1 070 missions solidaires ; • Engagement du Groupe contre le gaspillage alimentaire avec l'objectif en France de poursuivre la réduction de celui-ci : 6571 repas ont été donnés au cours de l'année 2025 par les restaurants d'entreprise du Groupe à des associations telles les Restos du Cœur ou Le Chaînon Manquant, ainsi que la vente de 259 repas via des plateformes de type « *Too Good To Go* » au profit des salariés.
Communauté scientifique autour des chercheurs et des universitaires	• Nourrir la stratégie du Groupe et les prises de décision par l'apport d'un éclairage scientifique et académique ; • Mettre en œuvre des nouvelles technologies et innovations qui permettent d'accélérer la transformation du Groupe et de sa chaîne de valeur.	• Collaboration avec de nombreux centres de recherche publics ou privés à travers le monde [1] dans des domaines aussi variés que la chimie verte, l'analyse de cycle de vie, la biologie de synthèse, la génomique, les cellules souches cutanées, la microfluidique, le bioprinting ou le microbiome ; • Membre fondateur du Consortium *Advanced Biotech for Sustainability* et participation au premier rapport « *Harnessing the economic and environmental benefits of advanced biotechnology* » ; • Participation des chercheurs du Groupe à la mise en œuvre de pratiques agricoles durables à travers le développement de méthodes d'évaluation. A cette fin, une méthodologie appelée FCI *(Field Cultivation Index)* a été développée avec un expert de l'INRAE et a été publiée. La mise en place de pratiques durables passent aussi par des projets terrain, menés avec le centre de recherche agronomique CIRAD, en particulier sur nos filières palme en Indonésie. Enfin, des mesures de santé des écosystèmes se mettent en place, en particulier avec la start up *Genesis*, afin de mieux appréhender la santé des sols dans nos filières d'approvisionnement ainsi que le développement de méthodes et de connaissances autour des minéraux (accessibilité, procédés d'extraction, disponibilité etc.) avec des instituts tels que le BRGM [2] ; • Collaboration avec Polytechnique Montréal, le CIRAIG, avec l'Université du Québec à Montréal, et d'autres partenaires industriels via le Consortium international de recherche sur l'analyse du cycle de vie et la transition durable visant à mettre en place des stratégies pour accélérer la décarbonisation et développer des nouvelles méthodologies ou bases de données pour évaluer l'impact environnemental d'organisations ou de produits ; • Collaboration avec des cabinets de consultants experts dans la mesure des empreintes biodiversité tel que I CARE, pour créer des approches innovantes applicables sur différents périmètres (organisation, produit, commodité agricole, etc.) tel que le cabinet de conseil Quantis spécialisé en stratégie environnementale, pour créer une méthodologie afin d'évaluer les pressions liées à l'eau sur l'ensemble de la chaine de valeur en actualisant l'empreinte hydrique habituelle et en intégrant notamment l'eau verte ; • Collaboration avec l'Université du Mans au développement de méthodes innovantes pour évaluer aisément la (bio)dégradabilité des polymères ; • Collaboration avec la société Biotechmar permettant l'évaluation de l'écotoxicité des substances et des formules sur le milieu marin ; • Au sein de l'*International Collaboration on Cosmetics Safety*, une contribution au développement des méthodes innovantes non animales pour évaluer la sécurité humaine et environnementale des ingrédients et des produits : développement de méthodes d'évaluation de la persistance et de la bioaccumulation des ingrédients cosmétiques, des effets potentiels de perturbation endocrinienne et des expositions des consommateurs et de l'environnement ; • L'Oréal s'est associé au *Cambridge Institute for Sustainability Leadership (CISL)* pour lancer son accélérateur d'innovation durable : L'AcceleratOR. Ce programme vise à identifier, tester et déployer les technologies de rupture qui répondent aux défis de durabilité de l'industrie cosmétique et est doté de 100 millions d'euros sur 5 ans ; • Sous l'impulsion de sa Division Beauté Dermatologique, le Groupe a lancé le programme *L'Oréal Act for Dermatology* doté d'un investissement de 20 millions d'euros. En partenariat avec la Fondation de l'OMS (Organisation mondiale de la santé), l'ILDS (*International League of Dermatological Societies)* et GlobalSkin (*International Alliance of Dermatology Patient Organizations*), ce programme vise à améliorer l'accès à la santé de la peau.

(1) Entre autres, le National Institute for Materials Sciences (NIMS) au Japon et le Singapore Centre for Environmental Life Sciences Engineering (SCELSE).
(2) Bureau de recherches géologiques et minières.

Partie prenante	Les raisons pour lesquelles L'Oréal dialogue	Quelques actions menées ou poursuivies et distinctions en 2025
Consommateurs	• Être à l'écoute des besoins et des préoccupations actuelles et futures et de leurs attentes ainsi que des changements de modes de consommation ; • Informer les consommateurs des améliorations réalisées au sein des portefeuilles de produits et services du Groupe en matière de développement durable ; • Inciter le consommateur vers des modes de consommation plus responsables (par exemple : consignes de tri, recharges, produits non rincés).	• Collaboration au sein de l'Association *EcoBeautyScore* [(1)] pour concevoir une méthodologie scientifique commune afin de fournir aux consommateurs des informations claires, transparentes et comparables sur l'impact environnemental des produits ; • Suite aux travaux menés dans le cadre de l'association *EcoBeautyscore*, déploiement progressif de l'affichage environnemental des produits sur les sites internet des marques, notamment L'Oréal Paris et Garnier en France et en Allemagne sur les soins du visage ; • À l'occasion du *World Refill Day* en juin 2025, lancement de la campagne mondiale *#JoinTheRefillMovement*, première campagne publicitaire mondiale multi-marques, multi-catégorie et multi-canal, qui incite les consommateurs à adopter les produits rechargeables pour soutenir la transition vers une beauté plus responsable.
Étudiants et jeunes diplômés	• Attirer les meilleurs talents et les plus divers afin d'accompagner les transformations du Groupe aujourd'hui et à venir ; • Renforcer la marque employeur du Groupe en faisant connaître l'ensemble des dispositifs mis à disposition des futurs salariés ; • Être à l'écoute des attentes et besoins des futures générations afin de rester un employeur attractif par exemple à travers l'animation des campus universitaires ; • Développer l'employabilité des jeunes de moins de 30 ans en leur offrant des opportunités professionnelles et en leur donnant accès à d'autres ressources de développement (mentorat, masterclasses, etc).	• Organisation de L'Oréal *Brandstorm*, compétition internationale pour les jeunes de moins de 30 ans, qui a rassemblé en 2025 plus de 240 000 participants de 64 pays ; • Accélération du programme L'Oréal *Seedz* (*Management trainee program*) et du programme VIE (plus de 200 missions ont eu lieu en 2025), avec l'accueil de plus de 4300 stagiaires ; • Partenaire historique de *CEMS*, alliance mondiale de 33 écoles de commerce dans le monde entier ; • Soutien du Groupe auprès de plusieurs chaires académiques, dont la chaire *Performance Globale Multi-Capitaux* et *l'executive MBA « Chief Value Officer »* d'Audencia, la chaire *Consumer-driven Innovation and Entrepreneurship* avec HEC, les chaires *« Leadership et diversité »* et « Économie circulaire » de l'ESSEC, la chaire *Marketing, Innovation & Créativité* de l'INSEAD ou encore celle de *Marketing* de la *Saïd Business School* d'Oxford ; • Approfondissement et structuration du programme *L'Oréal for Youth* avec plus de 25 000 opportunités professionnelles offertes ; • Plus de 70 collaborateurs ont rejoint le programme *OneYoungWorld* pour lequel L'Oréal est partenaire pour la 13e année, rassemblant 2 200 jeunes de 20 pays.
Fournisseurs	• Renforcer la coopération avec les fournisseurs, recueillir leurs attentes et être à l'écoute de leurs besoins ; • Associer les fournisseurs à la transformation du Groupe dont le programme L'Oréal pour le Futur ; • Accompagner les fournisseurs dans leur transformation dont la décarbonation ; • Partager les bonnes pratiques en matière de développement durable.	• L'Oréal est signataire du programme 2030 de la Fondation *Ellen MacArthur* sur les plastiques et réaffirme son ambition en faveur de l'économie circulaire. Le programme préconise un plaidoyer commun, une collaboration et une harmonisation des politiques pour réduire les déchets plastiques et développer le réemploi ; • Poursuite du déploiement de l'outil de mesure de campagnes publicitaires numériques auprès des marques du Groupe afin de mesurer et réduire les émissions de gaz à effet de serre générées, en partenariat avec ImpactPlus et sa plateforme ESP : *Environmental Sustainability Platform* ; • Membre de l'initiative *Supplier Ethical Data Exchange* (SEDEX), plateforme collaborative mondiale de gestion et de partage des données d'audits de sites fournisseurs ; • Membre fondateur de la coalition *TRaceability Alliance for Sustainable CosmEtics* (TRASCE), lancée en février 2023, L'Oréal s'engage activement avec d'autres acteurs de l'industrie cosmétique. L'objectif principal de cette collaboration est de cartographier les chaînes d'approvisionnement clés du secteur ; • Organisation de *Suppliers Days* sur les différents domaines d'achats, notamment sur le domaine des matières premières : présentation de notre stratégie de recherche et d'approvisionnement vers une transformation des activités du Groupe et vers un portefeuille de matières premières biosourcées et décarbonées ; • Organisation d'évènements *Spread the Green Vibes* dans les différentes zones. Lors de l'évènement mondial *Spread the Green Vibes,* des initiatives marquantes réalisées par des fournisseurs ont fait l'objet de distinctions sur les domaines clés suivants : Achats Inclusifs, Salaire Décent, Éco-conception et Décarbonation ; • Échanges avec les fournisseurs lors de réunions stratégiques sur cinq piliers : la qualité, la responsabilité sociale et environnementale, l'innovation, le service et la compétitivité ; • Déploiement d'un outil de collecte et de calcul des émissions de gaz à effet de serre générées par chaque expédition de transport des produits en partenariat avec EcoTransit ; • Actualisation de la Lettre d'Engagement Éthique Mutuel (MECL).

(1) Précédemment dénommée Consortium EcoBeautyScore.

Partie prenante	Les raisons pour lesquelles L'Oréal dialogue	Quelques actions menées ou poursuivies et distinctions en 2025
Organisations internationales, coalitions, ONG et associations	• Être à l'écoute de besoins et des attentes afin de mieux comprendre les enjeux environnementaux et sociaux et d'y répondre de manière collaborative ; • Renforcer le lien entre le monde de l'entreprise et les organisations associatives, par exemple exploration de nouveaux partenariats liés aux sujets de développement durable, notamment en matière de droits humains.	• Participation à la création de l'Alliance « *The Value of Beauty* » avec six autres acteurs de l'industrie cosmétique ; • Membre de la *Fair Labor Association* (FLA), une initiative multipartite, rassemblant des universités, entreprises et organisations de la société civile qui promeut le respect des standards internationaux du travail dans les chaînes de valeur mondialisées notamment le respect des droits humains ; • Engagement sur le salaire décent au sein de l'initiative *Forward Faster* du Pacte Mondial de l'ONU, qui vise à accélérer la réalisation des objectifs de développement durable ; • Publication de la mise à jour de la Politique Droits Humains ; • Membre de la Commission anti-corruption de la Chambre de Commerce Internationale et de *Transparency International* France ; • Membre fondateur de la communauté *Fashion & Beauty* de SFC (*Smart Freight Center*) pour la décarbonation du transport des produits ; • Membre de la coalition d'entreprises internationales et intersectorielles, *One Planet Business for Biodiversity (OP2B),* dédiée à la biodiversité.
Pouvoirs publics notamment via des associations professionnelles	• Renforcer le lien entre le monde de l'entreprise et les pouvoirs publics notamment via des associations professionnelles ; • Garantir le respect des réglementations actuelles et apporter une perspective sectorielle pour contribuer à celles à venir ; • Partager les bonnes pratiques sectorielles en matière de développement durable.	• Membre de nombreuses associations à travers le monde dont la FEBEA (Fédération des Entreprises de la Beauté), Cosmetics Europe, AIM, WFA *(World Federation of Advertisers)*, PCPC *(US Cosmetics Industry Association)*, CAFFCI *(China Association of Fragrance Flavour and Cosmetic Industries)*, CTPA *(Cosmetic, Toiletry & Perfumery Association)* et d'associations centrées autour du carbone renouvelable telles que le BIC (*Biobased Industries Consortium*), *Renewable Carbon Initiative*, *Change Chemistry* ; • Sponsor de l'*Union For Ethical BioTrade* (UEBT) ; • Participation à de grands événements institutionnels internationaux tels que *NY Climate Week* et le *World Economic Forum Davos Summit* ; • Membre de l'*UN Global Compact ;* • Membre de WFA *(World Federation of Advertisers)* et de *Mont Blanc Circle sur le sujet de la protection des données personnelles.*
Salariés	• S'assurer que les salariés exercent leur activité dans un environnement de travail sécurisant et bienveillant ; • Être à l'écoute des besoins de chacun afin de construire des parcours personnalisés ; • Renforcer le sentiment d'appartenance en s'appuyant sur la marque employeur et permettre aux salariés d'être des acteurs de la transformation du Groupe.	• Plus de 30 000 connexions aux sessions de l'*Ethics Day* et plus de 4 700 questions posées au niveau mondial au cours des 60 sessions organisées ; • 90 % des salariés sondés ont participé à l'enquête d'engagement annuel *Pulse* ; • L'Oréal a été reconnu par l'Institut Ethisphere pour la 16e fois comme l'une des entreprises les plus éthiques au monde ; • À l'initiative du Groupe, lancement de la coalition « Engage & Care » avec une quinzaine d'entreprises membres fondatrices pour une meilleure protection sociale des salariés dans le monde, à savoir stimuler l'innovation sociale pour trouver des solutions nouvelles aux défis sociaux actuels, encourager le partage de connaissances et de bonnes pratiques entre les entreprises membres pour accélérer les progrès et collaborer activement avec des partenaires externes (institutions, ONG, universités) pour construire un monde du travail plus juste et durable pour tous ; • Partage de la valeur : lancement de la cinquième opération d'actionnariat salarié afin de permettre aux salariés du Groupe d'acquérir des actions L'Oréal et de les associer étroitement au développement de l'entreprise ; • Animation des *Privacy Days* sur le thème de protection de données personnelles et cybersécurité avec des conférences, jeux interactifs et animations sur les campus.

Rapport de durabilité
Introduction générale 4

4.1.3.3 La conclusion des sujets matériels

Les résultats de l'analyse de double matérialité sont présentés ici selon les thématiques et les sous-thèmes conformément aux normes européennes de reporting de durabilité (ESRS) de la CSRD. L'identification des impacts, risques et opportunités (IRO) matériels, présentée dans cette analyse, fournit des informations clés sur la résilience de L'Oréal face aux enjeux de développement durable. La présentation est organisée en fonction de leur matérialité le long de la chaîne de valeur de L'Oréal. Chaque chapitre dédié commence par une présentation détaillée des IRO matériels.

Thématique	Sous-thèmes Matériels	Chapitre dédié	ESRS	IRO	Amont	Propres activités L'Oréal			Aval	
					Approvisionnement des matières premières	Recherche et innovation	Production	Design et Marketing	Distribution	Phase d'usage et fin de vie
CHANGEMENT CLIMATIQUE	Adaptation au changement climatique	4.2	E1	I+ I- R O	■	■	■	■	■	■
	Atténuation du changement climatique				■	■	■	■	■	■
	Énergie					■	■	■		
POLLUTION	Pollution de l'air	4.3	E2	I-	■	■	■	■	■	■
	Pollution de l'eau				■	■	■	■	■	■
	Substances préoccupantes					■	■	■		
	Substances extrêmement préoccupantes			I+ R		■	■	■		
	Microplastiques					■	■	■		
RESSOURCES EN EAU	Consommation d'eau	4.4	E3	I+ I- R	■	■	■	■		
	Prélèvement d'eau				■	■	■	■	■	■
BIODIVERSITÉ ET ÉCOSYSTÈMES	Impacts sur l'étendue et l'état des écosystèmes	4.5	E4	I- R O	■					
	Impacts et dépendances sur les services écosystémiques				■					
	Perte de biodiversité due au changement d'affectation des terres, de l'eau douce ou des mers				■					
	Perte de biodiversité due à l'exploitation directe				■					
UTILISATION DES RESSOURCES ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE	Entrées de ressources : formules et emballages	4.6	E5	I+ I- R O	■	■	■	■	■	■
	Sorties de ressources : formules et emballages					■	■	■		
	Déchets d'exploitation					■	■	■	■	■
PERSONNEL DE L'ENTREPRISE	Conditions de travail	4.7	S1	I+ I-		■	■	■		
	Bien-être et rétention des collaborateurs			I+		■	■	■		
	Diversité, équité et inclusion			I- I+		■	■	■		
VIE PRIVÉE ET PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES	Protection de la vie privée pour les effectifs de l'entreprise	4.8	S1/S4	R		■	■	■		
	Protection de la vie privée pour les consommateurs								■	■
DROITS HUMAINS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR ET COMMUNAUTÉS	Droits du travail	4.9	S2/S3	I+ I- R	■				■	■
	Conditions de travail				■				■	■
	Droits des peuples autochtones				■					
SÉCURITÉ DES PRODUITS	Sécurité des consommateurs	4.10	S4	I-					■	■
ÉTIQUETAGE ET CONSOMMATION RESPONSABLE	Accès à une information de qualité	4.11	S4	I+ I- R O					■	■
MARKETING ET PUBLICITÉ RESPONSABLE	Pratiques de commercialisation responsables	4.12	S4	I+ I-					■	■
CONDUITE DES AFFAIRES	Culture d'entreprise	4.13	G1	R		■	■	■		
	Protection des lanceurs d'alerte				■	■	■	■	■	■
	Gestion des relations avec les fournisseurs				■					

I+ Impact positif I- Impact négatif R Risque O Opportunité

4.2 Climat : Atténuation et Adaptation (E1)

4.2.1 Premiers éléments de compréhension

Face à l'urgence climatique, L'Oréal a renforcé sa stratégie afin de contribuer activement à un avenir durable. En s'appuyant sur la science et en mobilisant toute son organisation, le Groupe vise à accélérer la transformation climatique vers une économie à faible empreinte carbone.

En 2023, fixant de nouveaux objectifs Net Zéro validés par la SBTi, L'Oréal a ainsi revu son plan de transition climatique. Ces objectifs sont alignés sur les recommandations du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC [1]) pour limiter le réchauffement planétaire à 1,5 °C. Ces objectifs de décarbonation n'ont pas été changés lors de la revue stratégique du programme L'Oréal pour le Futur en 2025 et se concrétisent par des objectifs clés à 2030. Le Groupe vise à :

- atteindre 100 % d'énergie renouvelable pour les sites opérés et les boutiques [2]. Cet objectif a été élargi en 2025 afin d'inclure les boutiques du Groupe ;
- réduire de 57 % en absolu les émissions de gaz à effet de serre (GES) des Scopes 1 et 2 par rapport à 2019 ;
- réduire de 28 % en absolu les émissions de GES du Scope 3, liées aux biens et services achetés, au transport et à la distribution en amont, ainsi qu'aux déplacements professionnels des salariés, par rapport à 2019.

4.2.1.1 Les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat

Dans le cadre de l'analyse de double matérialité effectuée pour le rapport CSRD, L'Oréal a approfondi cette analyse afin d'identifier les enjeux climatiques majeurs en s'appuyant sur la méthodologie des principes de la *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures* (TCFD). Le Groupe s'engage à communiquer des informations cohérentes et fiables, permettant aux investisseurs de prendre en compte les risques financiers liés au climat, tout en anticipant ses effets pour assurer sa résilience.

L'analyse approfondie des impacts financiers du changement climatique, consolidée avec les enjeux environnementaux, a permis d'identifier les risques et opportunités clés à l'horizon 2030 et 2050 [3], et repose sur :

- une identification et une approche dynamique des risques ;
- l'évaluation des impacts selon des scénarios de hausse des températures de + 1,5 °C et + 3-4 °C (scénarios RCP1.9 et RCP8.5 du GIEC) ;
- une intégration des dimensions politiques, économiques, sociales, technologiques, environnementales et juridiques (analyse PESTEL [4]).

(1) Le GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat) est un organisme international chargé d'évaluer l'état des connaissances scientifiques sur le changement climatique. Il analyse notamment les scénarios d'évolution des concentrations de gaz à effet de serre et définit des profils représentatifs de cette évolution, appelés RCP (Representative Concentration Pathways).

(2) Boutiques détenant directement un contrat d'électricité.

(3) Cette approche est alignée avec notre méthodologie de double matérialité qui considère des horizons de court terme (1 à 3 ans), moyen terme (3 à 5 ans) et long terme (au-delà de 5 ans), les horizons 2030 et 2050 s'inscrivant ainsi dans la perspective de long terme.

(4) Un outil stratégique qui permet d'identifier et d'analyser les facteurs Politiques, Économiques, Socioculturels, Technologiques, Environnementaux et Légaux susceptibles d'influencer une entreprise.

Cette approche prospective a mobilisé des experts internes et s'appuie notamment sur des analyses spécifiques concernant l'approvisionnement en matières premières d'origine végétale. Les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

	Description	Sous-thèmes	Politiques	Plans d'actions et objectifs à 2030
I- CT/LT	Les activités de L'Oréal peuvent contribuer au changement climatique tout au long de sa chaîne de valeur. Cela inclut les émissions de gaz à effet de serre provenant de l'approvisionnement en matières premières, du transport des marchandises et des processus de fabrication. Ces émissions contribuent au dérèglement climatique. Or, ce dérèglement peut indirectement affecter les populations à travers des phénomènes tels que des événements météorologiques extrêmes, des pénuries d'eau, des problèmes d'insécurité alimentaire, des problèmes de santé accrus et des migrations climatiques.	**Adaptation au changement climatique** **Atténuation du changement climatique** **Énergie**	Plan de transition climatique	
I+ MT/LT	Le leadership de L'Oréal en matière de développement durable peut inspirer des changements à plus grande échelle dans l'industrie. En développant et en adoptant des produits plus durables, L'Oréal peut encourager des pratiques de production plus respectueuses de l'environnement dans l'ensemble du secteur dont les fournisseurs. Face au changement climatique, cette démarche peut permettre d'offrir aux consommateurs la possibilité de faire des choix éclairés et durables.			
R CT/MT	Confrontée à des risques de transition, la hausse du prix du carbone imposée par les fournisseurs, représente un risque financier en augmentant les coûts opérationnels. La transition vers des emballages durables engendre une compétition accrue pour des matériaux innovants. La disponibilité et le coût de ces matériaux deviennent incertains, ce qui pourrait impacter L'Oréal en augmentant ses coûts de production. Parallèlement, la demande croissante pour des produits durables crée un risque de marché, car l'absence d'une action rapide pourrait entraîner une perte de parts de marché au profit de concurrents plus avancés sur le plan environnemental. Le changement climatique expose également L'Oréal à des risques physiques directs. La raréfaction de l'eau ou la hausse des températures pourraient impacter la demande pour certains produits, obligeant le Groupe à s'adapter pour rester compétitif. Parallèlement, l'augmentation des événements climatiques extrêmes menace l'approvisionnement en matières premières agricoles, avec un risque de volatilité des prix et de difficultés d'approvisionnement. Ces événements pourraient également perturber l'approvisionnement des sources d'énergie externes, soulignant l'importance de l'efficacité énergétique pour L'Oréal.	**Adaptation au changement climatique** **Atténuation du changement climatique** **Énergie**	Plan de transition climatique Plan d'adaptation	Activer les leviers de décarbonation des Scopes 1, 2 et 3 avec pour objectif : • Réduction de 57 % Scopes 1&2 (vs 2019) • Réduction de 28 % Scope 3 (vs 2019) : biens et services, déplacements professionnels des salariés, transport amont et distribution • 100 % d'énergie renouvelable pour les sites opérés et les boutiques [1]
O CT/MT	Les principaux impacts environnementaux du secteur des cosmétiques proviennent de l'utilisation des produits qui nécessitent de l'eau de rinçage, affectant principalement l'empreinte carbone et l'empreinte eau. L'évolution des habitudes de consommation, notamment dans un contexte de stress hydrique croissant, représente une opportunité pour développer des produits innovants, économes en eau et répondant aux nouvelles attentes des consommateurs. Par ailleurs, la transition vers des énergies renouvelables représente une opportunité économique pour L'Oréal. L'augmentation prévue du prix des énergies fossiles incite à accélérer le passage aux énergies renouvelables, ce qui pourrait permettre à L'Oréal, déjà fortement mobilisé dans cette direction, de réduire ses coûts d'exploitation par rapport à des concurrents moins engagés. La sensibilisation croissante des consommateurs à l'impact environnemental des produits, renforcée par les réglementations et l'affichage environnemental, offre à L'Oréal, précurseur sur ces sujets, l'opportunité de valoriser son ambition et ses innovations en matière de développement durable.			

IRO : I- = impact négatif ; I+ = impact positif ; R = risque ; O : opportunité.
Horizon de temps : CT = court terme ; MT = moyen terme ; LT = long-terme.

(1) Boutiques détenant directement un contrat d'électricité.

4.2.2 Une gouvernance mobilisée à tous les niveaux de l'organisation

Pour piloter les sujets matériels liés au climat, L'Oréal a mis en place une gouvernance forte impliquant les plus hautes instances du Groupe. En particulier pour son plan de transition climatique, le processus d'élaboration se déploie en plusieurs étapes clés :

1. co-construction et validation : le plan est élaboré en collaboration avec les métiers pour garantir sa faisabilité et son alignement avec les réalités opérationnelles ;
2. validation au niveau du Comité Exécutif : celui-ci examine le plan pour s'assurer de sa cohérence avec la stratégie globale ;
3. présentation au Conseil d'Administration : celui-ci supervise les risques et opportunités, ainsi que l'impact sur la société et l'environnement notamment via son Comité d'Audit et le Comité Stratégie et Développement Durable ; et
4. mise en œuvre : les métiers appliquent le plan avec l'appui du réseau des « *Sustainability Leaders* » permettant l'intégration de la durabilité dans toutes les fonctions du Groupe.

Processus d'activation du plan de transition climatique

L'activation du plan de transition climatique, validé par les instances dirigeantes de L'Oréal, s'articule autour d'un déploiement à tous les niveaux de l'organisation :

Déploiement opérationnel : chaque métier, Division et Zone géographique a reçu une feuille de route personnalisée, traduisant la stratégie globale de décarbonation vers le Net Zéro à son échelle :

- les Divisions, davantage impliquées dans les phases amont de la chaîne de valeur et la conception des produits, se focalisent sur des objectifs de réduction d'émissions liés à la conception environnementale des produits, au choix des ingrédients et aux emballages ;
- les Zones et Pays, davantage impliqués dans les phases aval, se concentrent sur la réduction des émissions liées à la promotion et la distribution, comme le transport et la mise sur le marché des produits (par exemple les recharges) ;
- les différents métiers, tels que la Recherche & Innovation, les Opérations et les équipes Marketing contribuent activement à la décarbonation en identifiant et en qualifiant les opportunités d'innovation et en définissant un plan de transition spécifique pour chaque Division et Zone. Par exemple, les achats intègrent l'approvisionnement responsable dans leurs processus (voir 4.4.2.2), tandis que les opérations optimisent la performance énergétique des usines.

Priorisation des actions : ces feuilles de route détaillent les actions à mener en priorité, avec des objectifs chiffrés et des échéances précises, assurant ainsi une mise en œuvre concrète et mesurable du plan.

Mobilisation du réseau des « *Sustainability Leaders* » : ce réseau interne, composé de salariés formés aux enjeux de la durabilité, accompagne les équipes opérationnelles dans la mise en œuvre du plan, en leur fournissant expertise et accompagnement.

Processus de suivi des résultats

Le Conseil d'Administration revoit annuellement les résultats de la stratégie climatique au regard des objectifs fixés. Dans ce cadre, en 2025, une revue approfondie de la trajectoire carbone a été effectuée, dont les conclusions ont été présentées au Conseil d'Administration. Ces éléments sont également revus par le Comité Stratégie et Développement Durable et le Comité d'Audit. En 2024, la stratégie climatique a été également présentée à l'Assemblée Générale des actionnaires par le Directeur Général. Les actionnaires de L'Oréal ont l'occasion d'échanger régulièrement avec L'Oréal dans le cadre de son dialogue actionnarial dont il est rendu compte au Conseil d'Administration.

La rémunération du Directeur Général et du top management du Groupe est conditionnée à l'atteinte d'objectifs climatiques (voir 2.4.1.2.1 et 7.4.3.6). Chaque année, le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations revoit d'une part les objectifs pour la politique de rémunération à venir et, d'autre part, la performance réalisée au titre de l'exercice considéré. Il formule dans ce contexte des recommandations au Conseil d'Administration.

4.2.3 Le plan de transition climatique

4.2.3.1 Objectifs de décarbonation et stratégie Net Zéro

Prenant pleinement part à la lutte contre le changement climatique et attentif aux recommandations scientifiques sur le climat, L'Oréal a développé un plan de transition climatique, dont la trajectoire a été validée par SBTi [(1)]. Ce plan vise deux ambitions :

- réduire d'ici à 2030 de - 57 % les émissions des Scopes 1 et 2 et de - 28 % pour le Scope 3 sur les biens et services achetés par le Groupe, les déplacements professionnels des salariés, le transport en amont et la distribution ; et
- réduire d'ici à 2050 de - 90 % les émissions globales, les émissions résiduelles étant compensées de manière à atteindre le niveau Net Zéro.

Ces réductions s'entendent en valeur absolue sur la base de l'année de référence 2019.

Pour atteindre son objectif de réduction des émissions de Scopes 1 et 2 d'ici 2030, L'Oréal engage sa transition vers les énergies renouvelables. En 2025, L'Oréal a franchi une étape historique en atteignant désormais 100 % d'énergies renouvelables pour ses sites opérés et ses boutiques [(2)]. Dans le cadre de son programme L'Oréal pour le Futur, le Groupe continue ses efforts pour maintenir ce niveau. Cette ambition est importante car les Scopes 1 et 2 concernent respectivement les émissions directes liées aux activités du Groupe, comme la combustion sur site, et les émissions indirectes liées à l'achat d'énergie, comme l'électricité. En

(1) L'Oréal n'est pas concerné par les critères d'exclusion des benchmarks européens alignés sur l'Accord de Paris.
(2) Boutiques détenant directement un contrat d'électricité.

utilisant des sources d'énergie renouvelable telles que l'énergie solaire et éolienne pour alimenter ses installations, L'Oréal réduit sa dépendance aux combustibles fossiles, limitant ainsi son empreinte carbone.

Pour atteindre son objectif de réduction des émissions de Scope 3, qui constituent la majorité de son empreinte carbone, L'Oréal a élaboré des trajectoires adaptées à la transformation de chacun de ses métiers et planifié leur déploiement en collaboration avec l'ensemble des Divisions et des Zones. Les émissions de Scope 3 englobent les émissions indirectes liées à l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise, en amont et en aval de ses opérations directes. Cela inclut, entre autres, les émissions liées aux achats de matières premières, au transport des marchandises, à l'utilisation des produits par les consommateurs, à la fin de vie de ces produits, ainsi qu'aux déplacements professionnels des salariés.

L'Oréal a consolidé ces ambitions dans son plan de transition, intégrant les leviers sous sa responsabilité directe ainsi que la contribution attendue de la décarbonation des activités de ses fournisseurs. Les principaux leviers identifiés pour atteindre ces objectifs d'ici 2030 sont décrits en détail dans la section 4.2.3.2.

Au-delà de 2030, pour préparer l'avenir et atteindre son objectif de décarbonation à l'horizon 2050, L'Oréal explore diverses solutions, soutenues par l'évolution des technologies et un contexte politique favorable. Parmi ces solutions figurent :

- l'amélioration du mix énergétique dans l'ensemble des pays de la chaine de valeur ;
- une logistique qui tend vers le zéro carbone ;
- le développement de technologies de capture de carbone pour les matières premières ; et
- de nouveaux formats de produits et emballages.

L'Oréal souhaite également relever le défi des émissions « verrouillées » liées à l'amortissement d'actifs irrémédiablement émetteurs de carbone, tels que certains groupes électrogènes de secours ou systèmes de production de froid contenant des fluides frigorigènes. Sur les Scopes 1 et 2, l'utilisation des énergies renouvelables réduit les émissions courantes et prévient la création de nouvelles émissions verrouillées. Concernant le Scope 3, et bien que l'utilisation des produits L'Oréal n'implique pas de consommation directe d'énergie fossile, leur cycle de vie complet peut engendrer des émissions dépendant du mix énergétique local (par exemple l'électricité nécessaire pour l'utilisation d'appareils comme le sèche-cheveux *Air Light Pro*). Ces émissions sont comptabilisées dans le bilan de gaz à effet de serre et intégrées dans le plan de transition. Les risques associés à ces émissions verrouillées sont considérés comme limités et ne devraient pas compromettre l'atteinte des objectifs de décarbonation du Groupe.

Priorité à la décarbonation profonde

Dans le cadre de sa trajectoire vers le Net Zero, la stratégie du Groupe à date priorise les réductions d'émissions sur sa chaîne de valeur. La compensation de ses émissions par captation de carbone sera déployée de manière résiduelle (10 % maximum) d'ici à 2050 pour une montée en puissance progressivement.

4.2.3.2 Activer de multiples leviers de décarbonation

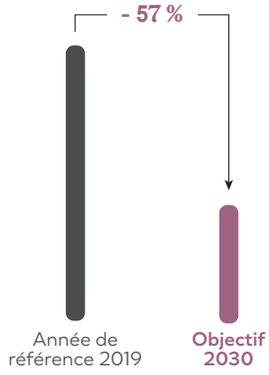
L'Oréal se mobilise activement dans une trajectoire de décarbonation à l'horizon 2030, en s'appuyant sur plusieurs leviers stratégiques majeurs. Ces efforts sont structurés autour de différents plans d'actions, visant à réduire l'empreinte carbone de l'entreprise en adressant à la fois ses opérations directes et l'ensemble de sa chaîne de valeur.

Principales actions engagées et en cours relevant des Scopes 1 et 2

Les efforts de décarbonation pour les Scopes 1 et 2 se concentrent sur les sites, les boutiques, et la flotte de véhicules, pour continuer à :

- améliorer l'efficacité énergétique des sites opérés ;
- atteindre 100 % d'énergie renouvelable pour les sites opérés et les boutiques [(1)] ;
- poursuivre l'électrification de la flotte de véhicules.

DÉCARBONATION DES SCOPES 1 ET 2



(1) Boutiques détenant directement un contrat d'électricité.

Principales actions engagées et en cours relevant du Scope 3

Le Scope 3 représente une part importante des émissions du Groupe, et les leviers de décarbonation s'étendent à l'ensemble de sa chaîne de valeur, nécessitant une collaboration étroite avec ses partenaires et fournisseurs.

Dans le domaine des **emballages :**

- poursuivre l'allègement des emballages ;
- accroître la part et la disponibilité des formats réutilisables et rechargeables ;
- augmenter la part de matériau recyclé dans les emballages ;
- promouvoir des techniques et procédés de décor à faible intensité d'émissions carbone ;
- inciter et accompagner les fournisseurs d'emballage dans la réduction des émissions liées à leurs activités et renforcer la transparence et le suivi de leurs émissions.

Concernant les **formules de ses produits :**

- promouvoir l'utilisation d'ingrédients d'origine végétale en alternative à ceux issus de la pétrochimie ;
- remplacer les ingrédients à forte intensité d'émissions carbone ;
- continuer à lutter contre la déforestation et promouvoir des pratiques agricoles durables et régénératrices ;
- Inciter et accompagner les fournisseurs d'ingrédients dans la réduction des émissions liées à leurs activités et renforcer la transparence et le suivi de leurs émissions.

Pour le **marketing digital :**

- réduire l'impact de la production des contenus publicitaires digitaux ;
- augmenter le taux d'utilisation des contenus publicitaires digitaux ;
- optimiser les formats des contenus publicitaires digitaux pour réduire l'impact de leur diffusion ;
- inciter et accompagner les agences et les fournisseurs de service média dans la réduction des émissions liées à leurs activités et renforcer la transparence et le suivi de leurs émissions.

Dans la promotion **en point de vente (PLV) :**

- promouvoir l'adoption des pratiques et outils de conception environnementale pour le développement des PLV ;
- promouvoir l'allégement des PLV, l'utilisation de monomatériaux et la part de matériaux recyclés, et limiter la génération de déchets ;
- continuer à réduire la consommation électrique liée aux présentoirs permanents en points de vente ;
- inciter et accompagner les fournisseurs de PLV dans la réduction des émissions liées à leurs activités.

En matière de **logistique** :

- réduire la part du fret aérien au profit du fret maritime et ferroviaire ;
- favoriser le transport multimodal ;
- optimiser les taux de remplissage ;
- utiliser des motorisations et des carburants à plus faibles émissions ;
- inciter et accompagner les fournisseurs de logistique dans la réduction des émissions liées à leurs activités.

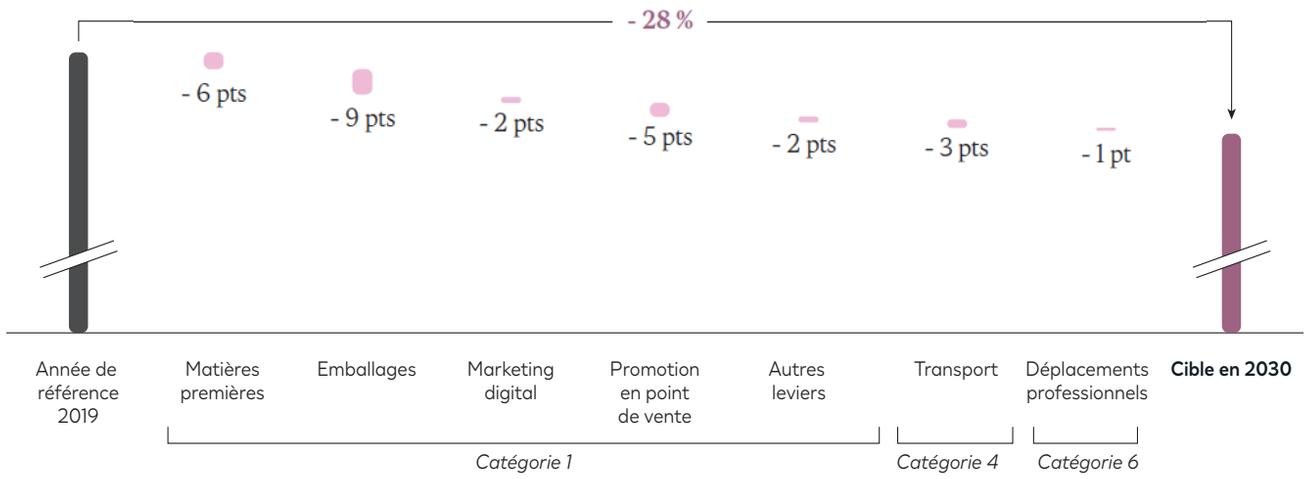
Pour les **déplacements professionnels des salariés :**

- réduire l'impact des déplacements des salariés par une politique voyages dédiée.

Dans la catégorie **autres** leviers :

- inciter et accompagner les fournisseurs de services dans la réduction des émissions liées à leurs activités.

LEVIERS DE DÉCARBONATION DU SCOPE 3 (1)



(1) *Ces données représentent les réductions estimées par levier de décarbonation. Elles reposent sur des projections de performance opérationnelle et sont susceptibles d'évoluer en fonction des avancées technologiques et du mix produits.*

4.2.3.3 Financement du plan de transition

L'Oréal estime que sa trajectoire ambitieuse de décarbonation et les actions requises pour l'atteindre sont solidement étayées par la disponibilité et l'allocation de ressources financières internes jusqu'en 2030. Parallèlement, les objectifs climatiques dépendent également de facteurs externes majeurs, notamment le développement des technologies de décarbonation, la réussite des fournisseurs dans la réduction de leurs propres émissions, ainsi que la continuité d'un contexte réglementaire et politique favorable à la transition énergétique.

La stratégie du Groupe s'appuie sur la prise en compte des coûts et des bénéfices liés au climat au sein de ses processus opérationnels et budgétaires standards. Une norme de gestion Groupe garantit que chaque entité intègre les facteurs de durabilité (y compris les efforts de décarbonation) directement dans son processus de planification financière.

Par conséquent, le Groupe ne gère pas de « budget de transition » isolé, car ces investissements sont indissociables des activités opérationnelles courantes (« *business as usual* »). Bien que certaines dépenses spécifiques puissent être identifiées comme relevant exclusivement de la transition, elles représentent un montant non significatif à l'échelle du Groupe. Ce haut niveau d'intégration permet au Groupe de piloter sa transformation efficacement au sein de son cadre financier existant, tout en rendant difficile l'isolement des seuls coûts liés à la durabilité.

L'efficacité de ce modèle est démontrée par les résultats du Groupe : à titre d'exemple, en 2025 L'Oréal a réussi à réduire de 37 % son utilisation de plastique vierge par rapport à 2019, sans compromettre ses résultats financiers. De telles transformations impliquent des mutations complexes dans l'approvisionnement et les processus industriels, où l'investissement « climatique » est intrinsèquement lié à l'innovation et à la qualité des produits.

Compte tenu de la nature hautement intégrée de ces processus, l'isolement de chiffres financiers spécifiques n'offrirait qu'une vision parcellaire qui ne refléterait pas l'ampleur réelle des ressources et des moyens déployés à travers l'organisation pour atteindre ses ambitions climatiques. Ces investissements étant fondamentalement ancrés dans l'ensemble des lignes opérationnelles pour garantir une efficacité maximale et un alignement stratégique, L'Oréal ne publie pas les ressources financières dédiées au plan de transition climatique sous la forme d'une information isolée et distincte.

4.2.4 Le plan d'adaptation climatique

4.2.4.1 Plan de continuité des matières premières

L'Oréal anticipe les risques que le changement climatique fait peser sur son approvisionnement en matières premières d'origine végétale. Pour préserver la pérennité de ses activités, le Groupe a mis en place une stratégie d'adaptation basée sur la science et l'analyse des risques. Les équipes de Recherche & Innovation, Opérations et celles de la Direction Responsabilité Sociale et Environnementale évaluent l'impact climatique sur l'ensemble de la chaîne de valeur afin d'anticiper les risques liés au changement climatique, notamment pour l'approvisionnement en matières premières. L'Oréal cherche à diversifier ses sources dès que possible, pas seulement en cas de menaces significatives, adapte les zones de production, cherche des alternatives ou collabore avec ses partenaires pour développer des pratiques agricoles plus durables. L'ambition est de bâtir une chaîne d'approvisionnement résiliente tout en garantissant la qualité des produits.

4.2.4.2 Plan de continuité des opérations

Face aux événements climatiques extrêmes, L'Oréal adopte une démarche proactive pour protéger ses sites. Cela repose sur trois étapes clés : (i) une analyse des scénarios climatiques, puis (ii) les résultats sont intégrés aux revues de risques des sites et (iii) des plans d'adaptation sur mesure sont mis en place et complétés par un audit spécifique de la résistance de l'infrastructure si nécessaire. Cette approche permet au Groupe d'anticiper les défis climatiques en veillant à la continuité de ses opérations.

4.2.4.3 Plan de continuité de consommation des produits

Dans un contexte de raréfaction des ressources naturelles comme l'eau, L'Oréal vise à proposer des produits ou technologies économes en eau pour permettre aux consommateurs dans les marchés soumis au stress hydrique de satisfaire leurs besoins en matière d'hygiène et de beauté. Pour ce faire, le Groupe innove à travers des formules nécessitant moins d'eau ou sans rinçage. L'Oréal investit également dans des technologies telles que la douchette L'Oréal *Water Saver*, qui diminue la consommation d'eau dans les salons de coiffure. Cette action couvre la chaîne de valeur en aval avec l'intention de proposer des produits répondant aux enjeux environnementaux et aux attentes des consommateurs en matière de durabilité.

4.2.5 Les résultats pour le climat

4.2.5.1 Les objectifs de L'Oréal pour le Futur liés au changement climatique

Cibles	2024 comparable	2025
D'ici à 2030, L'Oréal vise à réduire ses émissions de CO_2 de 57 % pour les Scopes 1 et 2, par rapport à 2019	- 51 %	- 58 %
D'ici à 2030, L'Oréal vise à réduire ses émissions de CO_2 de 28 % pour le Scope 3 (sur les biens et services achetés, les déplacements professionnels des salariés, et le transport et la distribution en amont) par rapport à 2019	+ 6 %	+ 5 %
D'ici à 2030, L'Oréal vise à atteindre 100 % d'énergie renouvelable pour les sites opérés et les boutiques [1]	-	100 %
D'ici à 2050, L'Oréal vise à réduire ses émissions de CO_2 des Scopes 1, 2 et 3 de – 90 % par rapport à 2019	+ 2 %	+ 1 %

(1) Le périmètre de cet objectif a été étendu aux boutiques (détenant directement un contrat d'électricité) par rapport à l'ambition publiée en 2024.

4.2.5.2 Les résultats de la consommation et du mix énergétique (E1-5)

Tableau de la consommation et du mix énergétique

	2024		2025	
KPI	MWh	%	MWh	%
1. Consommation de combustible provenant du charbon et des produits à base de charbon	-	0 %	-	0 %
2. Consommation de combustible provenant du pétrole brut et de produits pétroliers	4 171	0 %	458	0 %
3. Consommation de combustible provenant du gaz naturel	32 419	3 %	1 704	0 %
4. Consommation de combustible provenant d'autres sources fossiles	-	0 %	-	0 %
5. Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources fossiles	65 336	7 %	40 695	4 %
6. Consommation totale d'énergie fossile (calculée comme la somme des lignes 1 à 5)	101 926	10 %	42 857	4 %
7. Consommation provenant de sources nucléaires	96	0 %	-	0 %
8. Consommation de combustible provenant de sources d'énergie renouvelable y compris de la biomasse (comprenant également des déchets industriels et municipaux d'origine biologique, du biogaz, de l'hydrogène renouvelable, etc.)	251 927	25 %	271 429	27 %
9. Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources renouvelables	572 894	57 %	611 261	61 %
10. Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite	74 788	7 %	81 210	8 %
11. Consommation totale d'énergie renouvelable (calculée comme la somme des lignes 8 à 10)	899 609	90 %	963 899	96 %
CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE (CALCULÉE COMME LA SOMME DES LIGNES 6 ET 11)	**1 001 631**	**100 %**	**1 006 756**	**100 %**

Commentaire sur la performance climatique 2025

Afin d'offrir une vision exhaustive de ses progrès, L'Oréal évalue sa performance au regard des objectifs de réduction en valeur absolue validés par la SBTi. Concernant le Scope 3, si la performance actuelle s'établit à +5 % par rapport à 2019 (face à un objectif de réduction de -28 % d'ici 2030), l'année 2025 marque un pivot majeur : les émissions du Scope 3 ont amorcé une baisse en valeur absolue par rapport à l'année précédente.

Cette inflexion reflète le succès des efforts du Groupe pour engager la décorrélation entre sa croissance économique et ses émissions de GES. Ces progrès ont été portés par des réductions significatives des émissions liées au transport, grâce à la limitation du fret aérien, ainsi que par les gains continus en matière de circularité des emballages et d'efficacité carbone des matières premières. Bien que la croissance des volumes et l'évolution du mix produits compensent partiellement ces avancées, la stabilisation de l'empreinte liée au marketing et au digital marque un tournant dans la trajectoire de décarbonation.

Pour permettre le plus haut niveau de transparence, le Groupe poursuit le renforcement de la fiabilité de ses données en transitionnant vers un modèle de reporting fondé prioritairement sur les données d'activité. Ce passage d'estimations basées sur les dépenses (*spend-based*) à des indicateurs physiques permet que le reporting reflète les améliorations opérationnelles réelles, plutôt que les fluctuations de dépenses ou l'impact de l'inflation.

Autres exigences de publication CSRD liées à la consommation et du mix énergétique

Intensité énergétique sur la base du produit net	2024	2025
Consommation totale d'énergie provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique par produit net provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique [1] [2]	23 MWh/ millions d'euros	23 MWh/ millions d'euros

(1) Les activités du Groupe sont classées en code NACE C20.4 (Manufacture of soap and detergents, cleaning and polishing preparations, perfumes and toilet preparations). Selon la CSRD, les codes NACE de A à H sont définis comme « high climate impact sector ».
(2) Les résultats financiers, dont le chiffre d'affaires servant au calcul de ce ratio, sont présentés en détail au chapitre 6.1.

4.2.5.3 Les résultats du bilan des émissions de gaz à effet de serre (E1-6)

Le Groupe calcule et suit les émissions de gaz à effet de serre (GES) émanant de l'ensemble de ses activités selon le *GHG Protocol*.

	Données rétrospectives					Jalons et années cibles	
En tonnes équivalent CO_2 ($teqCO_2$)	2019 comparable	2024 comparable	2025	2025 vs. 2024	2025 vs. 2019	2030	2050
ÉMISSIONS DE GES DE SCOPE 1							
Émissions brutes de GES de Scope 1	98 869	54 329	42 428	- 22 %	- 57 %		
ÉMISSIONS DE GES DE SCOPE 2							
Émissions brutes de GES de Scope 2 fondées sur la localisation	191 550	175 667	171 924	- 2 %	- 10 %		
Émissions brutes de GES de Scope 2 fondées sur le marché	60 330	23 417	24 206	+ 3 %	- 60 %		
Émissions de GES de Scopes 1 et 2 (fondées sur la localisation)	**290 418**	**229 996**	**214 353**	**- 7 %**	**- 26 %**		
Émissions de GES de Scopes 1 et 2 (fondées sur le marché)	**159 199**	**77 746**	**66 634**	**- 14 %**	**- 58 %**	**68 456**	
Émissions significatives de GES de Scope 3	**4 938 964**	**5 251 298**	**5 174 241**	**- 1 %**	**+ 5 %**	**3 556 054**	
1. Biens et services achetés	4 280 798	4 797 911	4 743 254	- 1 %	+ 11 %		
4. Transport et distribution en amont	511 164	360 970	335 678	- 7 %	- 34 %		
6. Voyages d'affaires	147 002	92 417	95 309	+ 3 %	- 35 %		
Autres émissions de GES de Scope 3	**1 280 859**	**1 197 111**	**1 180 810**	**- 1 %**	**- 8 %**		
2. Biens d'investissement	250 328	185 717	164 303	- 12 %	- 34 %		
3. Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie	90 030	96 010	98 577	+ 3 %	+ 9 %		
5. Déchets produits lors de l'exploitation	36 731	18 327	22 397	+22 %	- 39 %		
7. Déplacements domicile-travail des salariés	110 912	94 294	95 313	+ 1 %	- 14 %		
8. Actifs loués en amont	-	-	-				
9. Acheminement en aval	75 690	73 816	68 733	- 7 %	- 9 %		
10. Transformation des produits vendus	-	-	-				
11. Utilisation des produits vendus [1]	193 166	225 111	237 445	+ 5 %	+ 23 %		
12. Traitement en fin de vie des produits vendus	425 608	454 391	437 594	- 4 %	+ 3 %		
13. Actifs loués en aval	-	-	-				
14. Franchises	-	-	-				
15. Investissements	98 393	49 445	56 449	+ 14 %	- 43 %		
Émissions totales de GES de Scope 3	**6 219 823**	**6 448 409**	**6 355 052**	**- 1 %**	**+ 2 %**		
ÉMISSIONS TOTALES DE GES							
Émissions totales de GES (fondées sur la localisation)	6 510 241	6 678 405	6 569 404	- 2 %	+ 1 %		
Émissions totales de GES (fondées sur le marché)	6 379 022	6 526 156	6 421 686	- 2 %	+ 1 %		637 902

(1) Par souci de transparence, il est important de noter que cette catégorie ne comprend que les émissions directes liées à l'utilisation des produits. Les émissions indirectes de l'utilisation des produits (4 359 058 $teqCO_2$ en 2025 et 4 324 488 $teqCO_2$ en 2024) ne sont pas incluses car le GHG Protocol les considère comme optionnelles.

Intensité des GES sur la base du produit net

Intensité des GES par produit net en teqCO_2/*millions d'euros*	2024 comparable	2025
Émissions totales de GES (fondées sur la localisation) par produit net [1]	159	149
Émissions totales de GES (fondées sur le marché) par produit net [1]	155	146

(1) Les résultats financiers, dont le chiffre d'affaires servant au calcul de ce ratio, sont présentés en détail au chapitre 6.1.

Émissions biogènes de CO_2 résultant de la combustion ou de la biodégradation de la biomasse non inclus dans le Scope 1 des émissions GES

	2024	2025
Émissions biogènes de CO_2 résultant de la combustion ou de la biodégradation de la biomasse non inclus dans le Scope 1 des émissions GES *en teqCO_2*	63 214	67 992

Approvisionnement en électricité renouvelable et instruments contractuels (E1-6 AR 45)

	2024	2025
Électricité Renouvelable Achetée *en KWh*	510 798 042	551 613 983
Part des Contrats d'Achat d'Énergie (PPA)	9 %	10 %
Part des Achats Groupés avec Certificats d'Attributs Énergétiques (EAC)	55 %	55 %
Part des Achats Non Groupés avec Certificats d'Attributs Énergétiques (EAC)	37 %	35 %

4.2.5.4 Absorption de GES et projets d'atténuation des GES financés par des crédits carbone (E1-7)

Bien que l'industrie cosmétique ait une empreinte carbone faible comparée à d'autres secteurs, L'Oréal concentre ses efforts sur la décarbonation de sa chaîne de valeur. Le Groupe ne recourt pas aux mécanismes de compensation carbone et mise sur la biodiversité pour capter le carbone. En 2020, L'Oréal a lancé le Fonds pour la Régénération de la Nature, doté de 50 millions d'euros, visant à restaurer un million d'hectares d'écosystèmes d'ici à 2030, avec l'ambition de capturer 15 à 20 millions de tonnes de CO_2 et de créer des emplois [1].

4.2.5.5 Alignement avec la taxonomie européenne

4.2.5.5.1 Rappel du contexte réglementaire et de la stratégie de développement durable de L'Oréal

L'Oréal publie son rapport taxonomique en conformité avec le Règlement (UE) 2020/852 dit « Règlement Taxonomie » et ses règlements délégués associés. Ces derniers incluent le Règlement délégué (UE) 2021/2139 et Règlement délégué (UE) 2023/2485 concernant les objectifs climatiques, ainsi que le Règlement délégué (UE) 2023/2486 relatif aux objectifs environnementaux non climatiques. Cette démarche intègre la doctrine émise par la Commission européenne et la Plateforme sur la Finance Durable, et prend en considération le nouveau règlement délégué (UE) 2026/73 publié au journal officiel du 8 janvier 2026, qui amende les règlements délégués (UE) 2021/2178, (UE) 2021/2139 et (UE) 2023/2486.

Le présent rapport identifie les activités de L'Oréal éligibles et précise, parmi elles, celles qui satisfont aux exigences d'alignement au regard du Règlement Taxonomie. L'alignement d'une activité exige non seulement que l'activité soit éligible, c'est-à-dire qu'elle réponde à la définition de l'activité taxonomique, mais aussi qu'elle contribue substantiellement à un objectif environnemental et qu'elle ne porte pas de préjudice significatif aux cinq autres objectifs environnementaux, conformément au principe « Do No Significant Harm » (DNSH). Dans ce cadre, le Groupe L'Oréal n'a retenu que l'objectif d'atténuation du changement climatique (CCM) pour conduire son analyse d'éligibilité et d'alignement.

Au-delà de ces critères environnementaux, l'alignement d'une activité requiert également le respect des garanties minimales définies par le Règlement. L'Oréal démontre sa conformité à ces garanties à travers un cadre de gouvernance et de gestion des risques rigoureux, pleinement intégré et piloté au sein de ses activités immobilières. Le groupe s'appuie sur les recommandations du rapport de la Plateforme sur la Finance Durable (PSF) via les dispositifs suivants :

- sa Charte Éthique et son Plan de Vigilance (prévenant les risques d'atteintes aux Droits Humains, Libertés Fondamentales, santé, sécurité et environnement – voir 3.2.1 et 3.6) ;
- sa politique anti-corruption (voir 3.2.3) ;
- l'intégration de la fiscalité dans sa durabilité (voir 3.2.4) ; et sa Charte Juridique (respect des législations locales, notamment le droit de la concurrence – voir 3.5.3).

Enfin, conformément à la communication de la Commission européenne sur les garanties minimales du 16 juin 2023 (2023/C 211/01) et aux exigences du règlement SFDR (*Sustainable Finance Disclosure Regulation*), le Groupe certifie ne pas être exposé à la fabrication ou à la vente d'armes controversées.

(1) Les impacts en matière de CO_2 et de création d'emploi seront mesurés et communiqués une fois les projets arrivés à maturité.

À date, les activités de L'Oréal dédiées à la beauté, ne figurant pas dans la liste de la taxonomie européenne, ne sont pas considérées comme éligibles au sens de cette réglementation. Dans ce cadre, L'Oréal ne reporte que des activités secondaires et principalement liées à l'immobilier.

Conformément à l'introduction d'un seuil de matérialité de 10 % dans le nouveau règlement (UE) 2026/73 du 8 janvier 2026, L'Oréal est désormais autorisé à omettre l'analyse de l'éligibilité et l'alignement des activités économiques de la taxonomie dont la valeur cumulée est inférieure à 10 % du dénominateur de l'indicateur concerné (Chiffre d'affaires, Dépenses d'investissement, Dépenses d'exploitation). En conséquence, seuls deux types d'investissements immobiliers de L'Oréal ont été analysés pour les besoins du reporting au 31 décembre 2025 :

- les loyers fixes capitalisés selon la norme IFRS 16, relatifs à des contrats de location de bâtiments ;
- les acquisitions de bâtiments en pleine propriété.

Ces investissements sont regroupés sous l'activité 7.7 « Acquisition et détention de bâtiments », qui constitue la seule activité taxonomique publiée par L'Oréal.

Le Règlement exige la publication de trois indicateurs clés de performance (ICPs) pour les entreprises non financières. Ces indicateurs seront présentés dans les deux nouveaux tableaux réglementaires ci-dessous. Basés sur des agrégats financiers (Chiffre d'affaires, CapEx, OpEx), ces ICPs sont définis comme suit :

- ICP relatif aux activités éligibles : cet indicateur représente la proportion du Chiffre d'affaires, des CapEx ou des OpEx de l'entreprise associée à des activités économiques éligibles à la Taxonomie, qu'elles soient alignées ou non.
- ICP relatif aux activités alignées : cet indicateur représente la proportion du Chiffre d'affaires, des CapEx ou des OpEx de l'entreprise associée à des activités économiques alignées sur la Taxonomie. Cela implique que l'activité respecte les critères de contribution substantielle à un objectif environnemental, ne porte pas de préjudice significatif aux autres objectifs (DNSH), et respecte les garanties minimales.
- ICP relatif aux activités non matérielles : ce nouvel indicateur permet de déclarer la proportion des activités considérées comme non significatives pour les ICPs respectifs et pour lesquelles l'évaluation de l'éligibilité et de l'alignement à la Taxonomie n'est pas requise.

Il convient de souligner que les indicateurs de la Taxonomie européenne ne traduisent que de manière très parcellaire la stratégie de développement durable de L'Oréal. Si ces indicateurs se concentrent sur des actifs spécifiques, ils ne sauraient refléter l'ampleur de la mobilisation du Groupe en faveur du climat, ni la richesse de ses actions pour la préservation des ressources en eau, le déploiement de l'économie circulaire, la prévention de la pollution et la protection de la biodiversité sur l'ensemble de sa chaîne de valeur.

4.2.5.5.2 Tableaux Règlementaires et analyse des données

TABLEAU 1 : PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES, DES CAPEX ET DES OPEX ISSUE DE PRODUITS OU DE SERVICES ASSOCIÉS À DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE OU ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE

					Ventilation par objectif environnemental des activités alignées sur la taxonomie											
ICP 2025	Total en millions d'euros	Part d'activités éligibles à la taxonomie	Activités alignées sur la taxonomie en millions d'euros	Part d'activités alignées sur la taxonomie	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité	Part d'activités habilitantes	Part d'activités transitoires	Activités non évaluées considérées comme non significatives	Activités alignées sur la taxonomie au cours de l'exercice précédent (2024) en millions d'euros	Part d'activités alignées sur la taxonomie au cours de l'exercice précédent (2024)
Chiffre d'affaires [1]	44 052	0 %	0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0	0 %
CapEx	2 583	16 %	5	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	2 %	38	2 %
OpEx	1 632	0 %	0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0	0 %

(1) Les résultats financiers, dont le chiffre d'affaires servant au calcul de ce ratio, sont présentés en détail au chapitre 6.1

Comme pour les exercices 2021 à 2024, le Groupe n'a identifié aucun chiffre d'affaires éligible au sens de la Taxonomie européenne pour l'exercice 2025.

Conformément au règlement délégué (UE) 2026/73, le dénominateur OpEx requis par la Taxonomie est composé principalement des dépenses de recherche et développement, des frais de location de courte durée, des coûts de maintenance ainsi que des frais opérationnels liés à la gestion des actifs immobiliers et des bâtiments. Ces catégories de dépenses représentent une part limitée des dépenses d'exploitation totales du Groupe et s'élèvent à moins de 5 % des OpEx consolidés. Au regard de la structure du modèle économique du Groupe et du caractère non significatif de ces dépenses au sein de ses charges d'exploitation, l'OpEx tel que défini par la Taxonomie est considéré comme non matériel pour le business model du Groupe. En application de la possibilité d'exemption prévue par le même règlement délégué (UE) 2026/73 lorsque l'OpEx est jugé non matériel, le Groupe n'a pas procédé à l'évaluation de l'éligibilité et de l'alignement du numérateur OpEx et déclare ce dernier à zéro pour l'exercice 2025.

Par conséquent, seules l'éligibilité et l'alignement des investissements (CapEx) de L'Oréal dans le secteur de l'immobilier, relevant de l'activité 7.7, ont fait l'objet d'une analyse. Les montants sont détaillés dans le Tableau 1.

Afin d'assurer la cohérence avec les données financières du groupe, le tableau suivant détaille la réconciliation entre le dénominateur des dépenses d'investissement (CapEx) retenu pour le reporting taxonomique et les agrégats correspondants des états financiers consolidés :

RÉCONCILIATION DU DÉNOMINATEUR DE L'INDICATEUR D'INVESTISSEMENTS

en millions d'euros	2024	2025	Réconciliation aux états financiers
Immobilisations incorporelles	**437,1**	**931,6**	**Tableaux de variation des immobilisations incorporelles (note 7.2)**
dont acquisitions	*384,2*	*343,6*	*Colonne « Acquisitions/dotations »*
dont regroupement d'entreprise	*43,0*	*585,4*	*Inclus dans colonne « Variations de périmètre »*
dont allocation du GW à la marque	*9,9*	*2,7*	*Inclus dans colonne « Autres mouvements »*
Immobilisations corporelles	**1277,2**	**1171,0**	**Tableaux de variation des immobilisations corporelles (note 3.2.2)**
dont acquisitions	*1276,3*	*1158,7*	*Colonne « Acquisitions/dotations »*
dont regroupement d'entreprise	*0,9*	*12,4*	*Inclus dans colonne « Autres mouvements »*
Droit d'utilisation (IFRS16)	**508,4**	**480,5**	**Tableau des droits d'utilisation (note 3.2.3)**
dont nouveaux contrats et renouvellements	*505,6*	*455,3*	
dont regroupement d'entreprise	*2,8*	*25,2*	
TOTAL ACQUISITIONS	**2 222,6**	**2 583,2**	

Par ailleurs, les activités de la Taxonomie considérées comme non matérielles et dont l'éligibilité et l'alignement ne sont donc pas évalués, concernent certains équipements et installations du programme L'Oréal pour le Futur situés dans des sites opérationnels et administratifs, contribuant aux objectifs d'atténuation ou d'adaptation au changement climatique (CCM ou CCA) ou d'économie circulaire (CE). Ces éléments incluent notamment les activités précédemment rapportées sous les catégories CCM 7.2 (rénovation de bâtiments existants), CCA 14.2 (infrastructures de prévention des inondations), CCM 7.3 et 7.5 (équipements d'efficacité énergétique et de mesure de performance), et CE 2.2 (production d'eau alternative). Dans cette même logique, l'activité 6.5 (Transports par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers) est également exclue du périmètre d'analyse, son impact étant jugé non matériel à l'échelle du Groupe.

La non-matérialité de l'ensemble de ces activités est établie dans la mesure où le total des dépenses d'investissement (CapEx) associés ne dépasse pas 10 % du total (soit 2 % en 2025).

TABLEAU 2 : PART DES CAPEX ISSUE DE PRODUITS OU DE SERVICES ASSOCIÉS À DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE OU ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE – VENTILATION PAR ACTIVITÉ

					Ventilation par objectif environnemental des activités alignées sur la taxonomie								
Activités économiques 2025	**Code**	**KPI éligible à la taxonomie (part du Chiffre d'affaires/CapEx/OpEx éligible à la Taxonomie)**	**KPI aligné sur la taxonomie (valeur monétaire du Chiffre d'affaires/CapEx/OpEx) en millions d'euros**	**KPI aligné sur la taxonomie (part du Chiffre d'affaires, CapEx, OpEx aligné sur la Taxonomie)**	**Atténuation du changement climatique**	**Adaptation au changement climatique**	**Eau**	**Économie circulaire**	**Pollution**	**Biodiversité**	**Activité habilitante**	**Activité transitoire**	**Part de la taxonomie alignée par rapport à la taxonomie éligible**
Acquistion et détention de bâtiments	7.7	16 %	5	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	1 %
Somme de l'alignement par objectif					0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %			
ICP CapEx		16 %	5	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %

Conformément au Règlement, l'activité 7.7 « Acquisition et détention de bâtiments » est désormais la seule à dépasser le nouveau seuil de matérialité de 10 % et à faire l'objet d'une revue analytique d'éligibilité et d'alignement pour L'Oréal. Les montants et pourcentages précis pour 2025 relatifs aux investissements éligibles et alignés au titre de cette activité sont présentés dans le Tableau 2.

En 2025, les investissements éligibles au titre de la Taxonomie atteignent 420 millions d'euros, représentant 16 % des acquisitions totales de 2 583 millions d'euros. En comparaison, en 2024, les investissements éligibles atteignaient 493 millions d'euros, soit 22 % de part éligible sur un total de 2 223 millions d'euros d'acquisitions. Cette variation s'explique par une croissance soutenue du volume global des acquisitions du Groupe, créant un effet de base qui dilue mécaniquement la part relative des actifs éligibles au sein du dénominateur. Par ailleurs, l'exercice 2025 s'inscrit dans un cycle de dépenses plus modérées sur le périmètre de l'activité 7.7 « Acquisition et détention de bâtiments », après une année 2024 marquée par des engagements structurants dans le développement et le déploiement des infrastructures immobilières.

Concernant la part alignée, la diminution observée pour 2025, ne reflète pas un affaiblissement des exigences du Groupe en matière de *due diligence* immobilière. Elle est principalement imputable à l'intégration de nouveaux contrats de location de bâtiments capitalisés sous IFRS 16 en Asie-Pacifique, représentant près de la moitié de ces contrats. Bien que les standards de durabilité locaux de cette région soient performants et en constante amélioration, leur alignement avec les critères techniques stricts de la Taxonomie européenne reste complexe. Cela est dû notamment à l'absence de normes harmonisées comme les certificats de performance énergétique et à des définitions divergentes.

4.3 Pollution : opérations et chaîne de valeur (E2)

4.3.1 Premiers éléments de compréhension

L'Oréal aspire à offrir une beauté alliant qualité, efficacité, sécurité et responsabilité. Le Groupe investit continuellement dans des solutions pour minimiser ou éliminer les possibles effets indésirables de ses produits et ingrédients conformément à la réglementation en vigueur. Sa politique de recherche et d'innovation vise à améliorer l'empreinte environnementale des produits sur l'ensemble de leur cycle de vie, tout en assurant la sécurité des utilisateurs.

Face aux défis posés par la pollution de l'eau et de l'air, le Groupe conduit des évaluations continues pour minimiser ses impacts dans sa chaîne de valeur et œuvre de façon prioritaire à réduire son impact environnemental. Des actions concrètes sont mises en œuvre sur les sites de production et au sein du réseau de fournisseurs afin de promouvoir des pratiques plus durables. Ce chapitre présente les mesures prises et les résultats obtenus dans cette démarche de responsabilité environnementale.

4.3.1.1 Les impacts, risques et opportunités matériels liés à la pollution

Conformément à la CSRD, l'analyse de double matérialité, concernant ESRS E2 couvrant la pollution, se distingue par son approche plus ciblée grâce à la liste des polluants du Registre Européen des Émissions et Transferts de Polluants (E-PRTR). Au lieu d'une évaluation initiale large des impacts comme il est fait pour les autres ESRS, E2 se concentre directement sur les polluants réglementés, offrant une analyse plus précise et pertinente pour ce domaine spécifique. Les polluants interdits dans les cosmétiques, absents des matières premières ou présents en quantités très inférieures aux seuils de classification ont été exclus. L'outil interne de L'Oréal, les données de l'association indépendante Citepa [1] et des hypothèses conservatrices ont permis de quantifier les polluants restants. Seuls les polluants dépassant les seuils de matérialité réglementaires sont estimés matériels et inclus dans le tableau ci-dessous.

	Description	Sous-thèmes	Politiques	Plans d'actions
I- CT	L'impact direct ou indirect négatif potentiel comprend la pollution [1] de l'eau et de l'air provenant des activités industrielles propres de L'Oréal. Plus précisément, l'analyse de matérialité des polluants selon le référentiel ESRS de la CSRD met en évidence la demande chimique en oxygène (DCO) pour l'eau et les composés organiques volatils non méthaniques (COVNM) pour l'air comme polluants matériels. En amont, les activités industrielles ou agricoles des fournisseurs peuvent également générer de la pollution de l'air ou de l'eau. En aval, l'utilisation des produits rincés par les consommateurs pourrait contribuer aux rejets des polluants dans l'eau et impacter la qualité de l'eau rejetée dans les systèmes d'eaux usées.		Politique d'Utilisation Responsable de l'Eau	Prévenir les risques de pollution sur les sites opérés
		Pollution de l'air	Politique EHS	Engager les fournisseurs à mettre en place des démarches pour éviter la pollution
		Pollution de l'eau	Politique d'achats durables	
			Politique de recherche & innovation	Améliorer l'empreinte environnementale des produits
I+ MT /LT	L'entreprise s'efforce de minimiser l'empreinte environnementale de ses produits en développant des formules plus respectueuses de l'environnement et en réduisant l'utilisation de substances extrêmement préoccupantes et de microplastiques. Cette approche pourrait influencer les pratiques de production à plus grande échelle dans le secteur, encourageant l'adoption de procédés plus durables et en investissant dans la recherche et l'innovation.	**Microplastiques**		
		Substances préoccupantes (SOC)	Politique de recherche & innovation	Supprimer les microplastiques
R CT /MT	L'adaptation à un contexte environnemental en mutation représente également un défi pour L'Oréal. L'évolution constante des réglementations environnementales, notamment en matière d'ingrédients et d'emballages, implique des coûts importants de reformulation des produits et de tests additionnels. La diversité et le renforcement constant de l'environnement réglementaire exposent le Groupe à des risques de non-conformité ou d'augmentation de ses coûts de mise en conformité. Par ailleurs, la sensibilisation accrue des consommateurs aux enjeux environnementaux exige une adaptation constante de la part de L'Oréal. En effet, L'Oréal doit répondre aux nouvelles attentes des consommateurs en matière de produits durables et s'assurer de la conformité de ses pratiques avec les standards éthiques et environnementaux, au risque de voir son image ternie et ses ventes impactées.	**Substances extrêmement préoccupantes (SVHC)**		Supprimer les substances extrêmement préoccupantes

○ *IRO : I- = impact négatif ; I+ = impact positif ; R = risque ; O : opportunité.*
□ *Horizon de temps : CT = court terme ; MT = moyen terme ; LT = long-terme.*
(1) Pour déterminer la matérialité de la pollution, chaque polluant figurant à l'annexe II du règlement (CE) n° 166/2006 du Parlement européen et du Conseil (Registre Européen des Émissions et Transferts de Polluants, E-PRTR) émis a été analysé. Si la quantité de polluant observée dépasse le seuil de matérialité fixé par le règlement, elle est incluse dans le Rapport de Durabilité.

(1) Le Centre Interprofessionnel Technique d'Études de la Pollution Atmosphérique (Citepa) est une association composée de spécialistes qui évaluent chaque année les émissions de gaz à effet de serre et de polluants atmosphériques par secteur et par polluant.

4.3.2 Les politiques sur la pollution

Pour L'Oréal, les éléments matériels liés à la pollution se manifestent sous deux formes : la pollution de l'air et la pollution de l'eau. La pollution de l'air est identifiée comme matérielle à la fois dans la chaîne de valeur en amont et au sein des propres activités de l'entreprise.

La pollution de l'eau est considérée comme matérielle sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Pour adresser cet enjeu global, L'Oréal a publié une politique générale dédiée en avril 2025, la Politique d'Utilisation Responsable de l'Eau, qui détaille les principes directeurs de sa gestion. Cette politique est publique et s'articule autour de plusieurs piliers fondamentaux. L'Oréal vise à minimiser l'impact de ses produits et de ses opérations sur la qualité de l'eau. Cela comprend l'amélioration continue de la qualité des eaux usées rejetées par ses sites de production, le travail sur la biodégradabilité des ingrédients et des formules pour réduire leur empreinte environnementale en fin de vie, l'élimination des microplastiques et la réduction des substances extrêmement préoccupantes (SVHC) notamment par l'interdiction de l'intégration de tout nouvel ingrédient classé SVHC dans le portefeuille de matières premières et par la reformulation des produits qui en contiendraient encore aujourd'hui. La politique vise également à réduire la pollution de l'eau dans sa chaîne de valeur amont en collaborant avec ses fournisseurs et à contribuer à la conservation et restauration des écosystèmes (dans des territoires où le Groupe s'approvisionne en matières premières clés) en accompagnant les fournisseurs dans la mise en place de solutions fondées sur la nature tout comme des pratiques d'agriculture régénératrice et ce qui peut contribuer à réduire la pollution. Par ailleurs, la Lettre d'Engagement Éthique Mutuel (MECL) que les fournisseurs [1] doivent signer exige le respect des droits humains fondamentaux liés à l'accès à l'eau, à l'assainissement et à l'hygiène.

Cette politique globale est déployée via les politiques détaillées par segment de la chaîne de valeur : la politique EHS pour les opérations (4.3.2.1), la politique d'achats durables pour la pollution en amont (4.3.2.2), et la politique de Recherche & Innovation liée à la pollution en aval (4.3.2.3).

4.3.2.1 La politique EHS en général et ses éléments liés à la pollution des opérations

Ce chapitre présente la politique globale EHS de L'Oréal, avec un zoom particulier sur la question de la pollution.

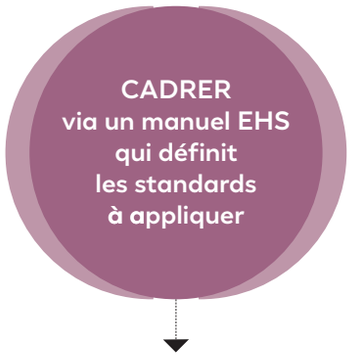
La politique Environnement, Santé et Sécurité (EHS) de L'Oréal est conçue pour réduire l'empreinte environnementale du Groupe tout en veillant à la sécurité de ses salariés et partenaires. En appliquant des normes strictes sur tous ses sites et en réalisant des audits réguliers, le Groupe s'assure que ces standards sont respectés, aussi bien en interne que chez les sous-traitants et les fournisseurs. Les principaux axes de cette politique incluent :

- un système de management EHS qui encadre la stratégie du Groupe ;
- un manuel détaillant les mesures à appliquer pour protéger les personnes, les biens et l'environnement ;
- un programme de certification ISO pour les sites de production ;
- un suivi régulier basé sur des indicateurs précis ;
- des formations obligatoires pour tous les salariés, à chaque niveau ; et
- un système d'audits internes et externes, couvrant l'ensemble des sites mondiaux.

Des audits sont également réalisés chez les fournisseurs pour vérifier la conformité aux exigences environnementales et de sécurité du Groupe.

En cas d'accident, des plans d'intervention élaborés pour chaque site, sur lesquels les salariés sont formés, sont activés. Ces mesures font l'objet de contrôles réguliers par l'équipe EHS, par les assureurs et par les audits EHS. Lorsqu'un risque important est identifié ou que les normes imposent des exigences spécifiques, une évaluation approfondie est effectuée et des plans d'actions immédiats sont déployés pour atténuer ces risques.

(1) *Sont éligibles les fournisseurs représentant 100 % du montant des achats destinés à la fabrication des produits finis et 90 % du montant des autres typologies d'achats.*



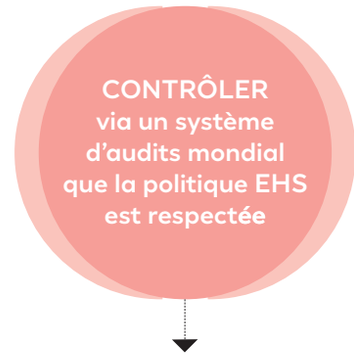
LES ACTIONS

- **Connaître** et respecter les procédures
- **Améliorer** les performances environnementales, de santé et de sécurité du Groupe
- **Diffuser** auprès de chaque collaborateur une culture EHS pérenne
- **Réduire** au minimum les risques d'atteinte aux personnes, à l'environnement et aux biens



LES ACTIONS

- **Diffuser** sur tous les sites opérés les principes de la politique EHS
- **Former** les équipes à la politique et aux pratiques EHS



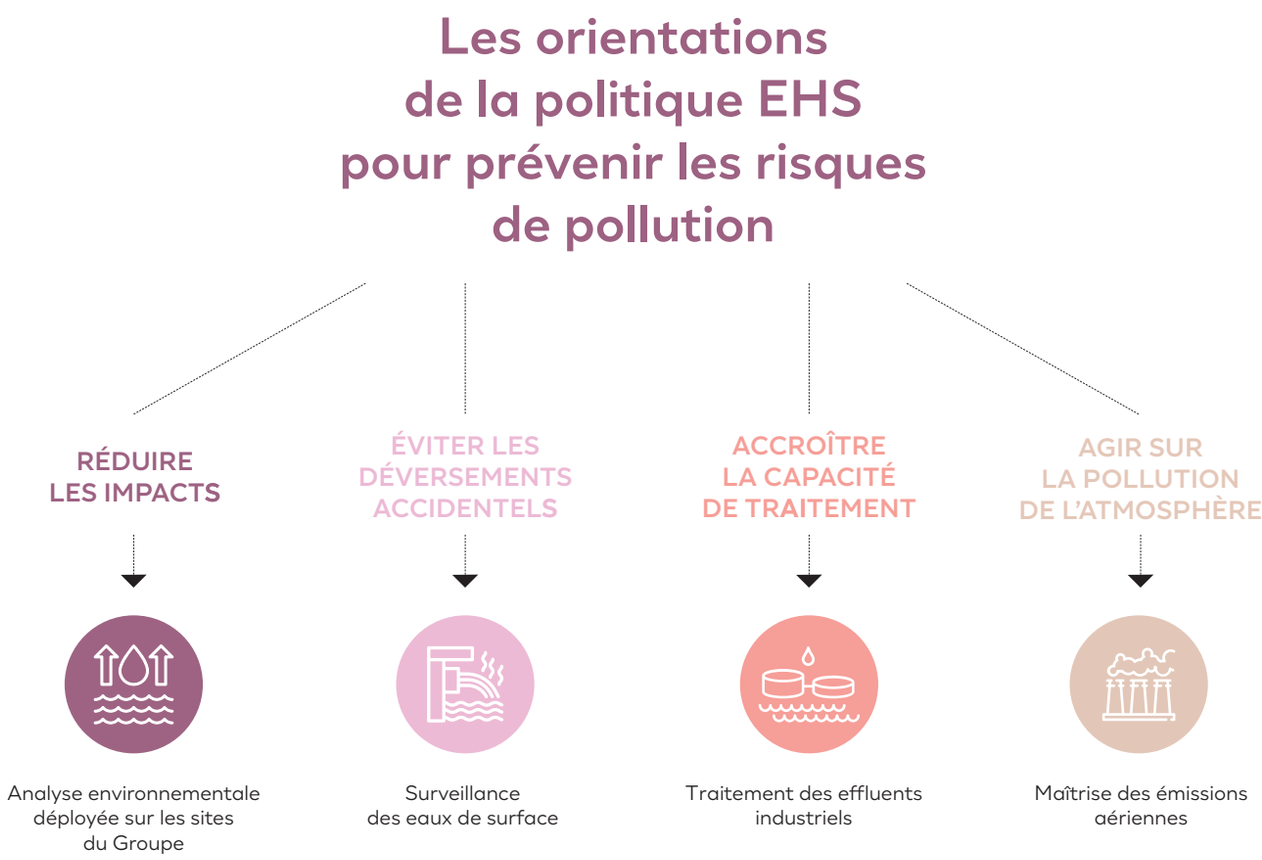
LES ACTIONS

- **Veiller** à la conformité des pratiques et des installations
- **Réduire** au maximum les risques d'atteinte à la santé, à la sécurité et à l'environnement
- **Améliorer** les performances environnementales, de santé et de sécurité du Groupe

Pour faire vivre cette politique EHS, le Groupe a mis en place une gouvernance dédiée sous la responsabilité de la Direction Générale des Opérations (voir 3.2.1.).

4.3.2.1.1 La prévention des risques de pollution via la politique EHS

La lutte contre la pollution de l'air et de l'eau est structurée autour de la politique EHS qui s'applique à l'ensemble des sites opérés par L'Oréal et ses sous-traitants, avec une approche organisée autour de quatre lignes de force :



4.3.2.1.2 Le déploiement d'une analyse environnementale

Toutes les usines réalisent une analyse environnementale mise à jour une fois par an. Cette évaluation couvre l'ensemble des activités du site, y compris des processus en amont et en aval, pour identifier notamment les risques significatifs de pollution des eaux et de l'air et y répondre avec un plan d'action. Cette démarche vise également à réduire les impacts liés aux nouvelles implantations, rénovations, ou modifications des procédés industriels. Avant l'acquisition de tout terrain ou bâtiment, une *due diligence* environnementale est systématiquement réalisée.

4.3.2.1.3 La surveillance des eaux de surface

Le Groupe s'assure de la qualité des eaux, notamment les eaux pluviales, rejetées directement dans l'environnement par des mesures de surveillances, de traitement (par exemple les sites sont équipés de séparateurs d'hydrocarbures dans les zones de parking) ou de rétention (par exemple les espaces de stockage à risque doivent disposer de capacités de rétention suffisantes pour contenir les eaux d'extinction en cas d'incendie).

4.3.2.1.4 Le traitement des effluents industriels

Un indicateur clé de la pollution de l'eau est la demande chimique en oxygène (DCO). La DCO quantifie l'oxygène nécessaire pour oxyder chimiquement les matières organiques, biodégradables ou non, dans l'eau. Une DCO élevée signifie une forte concentration de ces matières et une eau plus polluée. Le test DCO utilise un oxydant puissant en milieu acide pour oxyder ces matières et la quantité d'oxydant consommée est convertie en équivalent oxygène. Cette mesure est essentielle pour évaluer l'efficacité du traitement des eaux usées et surveiller leur qualité.

Les usines du Groupe doivent respecter les réglementations locales et les accords contractuels sur tous les indicateurs de rejets. Au-delà de ces obligations, L'Oréal a défini un standard interne de 1 000 mg de DCO par litre, utilisé pour piloter l'efficacité de ses stations de traitement des eaux. Ce standard définit la concentration maximale de matières organiques oxydables chimiquement pour ses rejets. Il a été défini sur la base de l'analyse des données de performance internes, de la performance des stations d'épuration les plus récentes ainsi que des taux observés dans les eaux domestiques.

Pour y parvenir, L'Oréal utilise des technologies adaptées (processus physiques, chimiques et biologiques) en fonction des caractéristiques des effluents. Les sites sont responsables de l'exploitation des équipements et de la gestion des rejets, sans aucun déversement d'eaux non traitées.

4.3.2.1.5 La maîtrise des émissions aériennes du Groupe, hors gaz à effet de serre

Les composés organiques volatils non méthaniques (COVNM) regroupent divers composés carbonés volatils, hors méthane. Ils proviennent de sources naturelles et/ou anthropiques comme par exemple l'utilisation de solvants dans les procédés industriels.

L'Oréal cherche à identifier et contrôler les risques liés aux COVNM. D'abord, les usines de L'Oréal s'assurent de respecter les exigences locales issues du permis d'exploitation. De plus, un plan de gestion des solvants est mis en place annuellement par les usines les plus exposées, couvrant donc plus de 90 % des solvants utilisés. Cette méthodologie permet de suivre les émissions de COVNM du Groupe, offrant une vision globale des rejets et facilitant la mise en place de mesures correctives.

4.3.2.2 Politique d'achats durables liée à la pollution en amont

La politique d'achats durables de L'Oréal (voir 4.4.2.2) repose sur une collaboration étroite avec les fournisseurs afin de limiter l'empreinte environnementale sur la chaîne de valeur. Deux ambitions principales ont été définies pour réduire la pollution en amont :

- réduction de la pollution de l'air : L'Oréal vise à diminuer les émissions de gaz à effet de serre, y compris celles provenant de ses fournisseurs, en les incitant à s'aligner à ses objectifs de décarbonation (voir 4.2). Si cette politique ne couvre pas spécifiquement le suivi des COVNM, source de pollution de l'air, elle intègre des actions plus larges pour réduire la pollution atmosphérique ;
- gestion durable de l'eau : L'Oréal promeut une utilisation responsable de l'eau chez ses fournisseurs stratégiques, notamment pour les secteurs à fort impact potentiel sur les ressources en eau (voir 4.4).

4.3.2.3 Politique de Recherche & Innovation liée à la pollution en aval

La politique de Recherche & Innovation (R&I) de L'Oréal place l'innovation durable au cœur de sa stratégie environnementale. Ceci inclut non seulement les efforts pour la formulation de nouveaux produits à partir de matières premières plus durables, mais aussi la reformulation de produits existants pour contribuer à limiter leur empreinte environnementale, notamment en ce qui concerne la pollution en aval. Pour s'assurer de la conception environnementale de ses produits, L'Oréal utilise l'outil SPOT (*Sustainable Product Optimisation Tool*) qui s'appuie sur l'analyse de cycle de vie.

Pour chaque nouveau produit, l'amélioration est mesurée par SPOT par rapport à une moyenne des produits existants ; pour chaque rénovation, il est comparé avec le produit antérieur. Toutes les équipes de formulateurs utilisent cet outil pour évaluer et améliorer, parmi d'autres facteurs, l'empreinte sur l'eau lors de la création de nouvelles formules (voir 4.4).

Conformément à la Politique d'Utilisation Responsable de l'Eau du Groupe, L'Oréal vise spécifiquement à suivre et maximiser la biodégradabilité des formules [1] afin de réduire leur impact sur la pollution en aval. L'objectif est de permettre que les matières premières constituant les formules se décomposent rapidement et complètement dans la nature grâce à l'action des micro-organismes, selon les standards internationaux reconnus tels que l'OCDE 301 ou équivalent ISO. La sélection des nouvelles matières premières entrant au catalogue prend également en compte leur impact sur les organismes vivants et les écosystèmes.

De plus, les équipes R&I cherchent à faire évoluer l'approvisionnement, la transformation et l'utilisation des matières premières grâce au programme Sciences Vertes (voir 4.5) qui s'appuie sur 4 piliers : la culture durable, les biotechnologies et la fermentation, les procédés d'extraction et de transformation physiques éco-conçus et enfin, la chimie verte. La gouvernance de cette politique est portée par la Directrice Générale Recherche, Innovation et Technologie, qui en définit la stratégie. Les équipes R&I travaillent en synergie avec les Divisions et les Marques pour accélérer la transformation et la conception environnementale des produits.

4.3.3 Les plans d'actions mis en œuvre

4.3.3.1 Plan d'action des opérations lié à la pollution

Pollution de l'eau : Chaque usine est équipée d'un système d'autosurveillance permettant de suivre en temps réel les indicateurs réglementés tels que la demande chimique en oxygène (DCO), le pH, la température des effluents, ainsi que les substances pouvant perturber les installations de traitement. Ce dispositif permet non seulement de détecter les risques de dépassement, mais aussi de prévenir d'éventuelles non-conformités et de déclencher les actions correctives nécessaires. De plus, les sites procèdent annuellement à des auto-évaluations ou audits internes pour assurer une gestion optimale des effluents industriels. Par ailleurs, grâce au déploiement du concept *Waterloop* (voir 4.4.2.1), l'ensemble des usines va être amené à améliorer ses capacités de traitement et de recyclage de l'eau. L'Oréal place une exigence particulière sur l'atteinte de l'objectif interne de limiter de 1 000 mg de DCO par litre d'effluent dès la phase de design des projets *Waterloop* afin d'atteindre la trajectoire définie par le Groupe.

Pollution de l'air : L'Oréal vise à minimiser ses rejets de composés organiques volatils non méthaniques (COVNM) dans l'atmosphère. Chaque année, L'Oréal évalue les émissions de COVNM provenant de l'utilisation de solvants sur ses sites de production. Cette évaluation se base à la fois sur certaines contraintes locales (comme les permis d'exploitation en France) et d'une contrainte mise en place par le Groupe. Sur la base des données internes, L'Oréal identifie les sites où l'utilisation de solvants est la plus importante. Ces usines, les plus consommatrices, sont tenues de quantifier leurs émissions de COVNM à l'aide d'un Plan de Gestion Solvant, qui inclut un plan d'action pour réduire ces émissions atmosphériques.

(1) *Toutes les formules, à l'exception des formules de maquillage.*

4.3.3.2 Plan d'action d'achats durables lié à la pollution en amont

La signature de la Lettre d'Engagement Éthique Mutuel (voir 4.4.2.2) de L'Oréal engage les fournisseurs [1] à mettre en place des systèmes pour éviter la pollution accidentelle de l'air, du sol, des eaux de surface et souterraines lors des processus de production et de stockage, y compris les eaux usées, ainsi que la pollution pendant le transport. Elle les engage également à sensibiliser leurs employés sur la conduite à tenir en cas d'incident environnemental.

Les fournisseurs du Groupe peuvent ainsi évaluer leur empreinte environnementale et mettre en place les moyens de prévention adaptés sur chaque site concerné. Leur analyse des risques s'appuie *a minima* sur les risques identifiés dans la grille d'audit transmise par L'Oréal établie sur la liste des risques majeurs décrits ci-dessous et s'applique lors des audits (voir 3.6.4.2) de référencement et de suivi :

- la nature de l'activité des fournisseurs nécessite l'identification de risques spécifiques : les fournisseurs déploient des mesures de prévention additionnelles conformément aux meilleures pratiques de leur industrie ; et
- la nature des matières premières utilisées par les fournisseurs : dans le cas des fournisseurs sous-traitants de production ou de stockage d'aérosols, de poudres décolorantes ou de produits inflammables, les sites font l'objet d'analyses de risques spécifiques concernant la sécurité des procédés. Par ailleurs, des audits EHS spécifiques supplémentaires sont réalisés par des tiers indépendants pour les sites de ces sous-traitants. Ces audits sont déclenchés à l'occasion de leur référencement, dans le cas d'un suivi réalisé dans les trois ans suivant la demande d'action immédiate (*Need Immediate Action*) en fonction du caractère sérieux des non-conformités relevées, puis lors de la confirmation, cinq ans après l'audit initial.

Les fournisseurs susceptibles de présenter les risques les plus significatifs en raison de leur activité ou de leur implantation géographique, conformément à la cartographie des risques, peuvent faire l'objet d'un audit sur ces sujets.

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. L'ensemble des principales non-conformités constatées fait l'objet d'un suivi et d'une consolidation annuelle par typologie de risques.

4.3.3.3 Plan d'action de Recherche & Innovation lié à la pollution en aval

Depuis de nombreuses années, L'Oréal met en œuvre des actions concrètes pour identifier, évaluer et limiter l'empreinte environnementale des produits mis à disposition des consommateurs. Cette démarche repose sur plusieurs axes :

- l'amélioration du profil environnemental de ses produits tout au long du cycle de vie ;
- l'amélioration de la biodégradabilité de ses formules ;
- l'élimination des microplastiques ; et
- la réduction de l'utilisation de substances (extrêmement) préoccupantes.

L'Oréal améliore le profil environnemental de ses produits, incluant les formules, emballages et matières premières, notamment via son outil SPOT, qui évalue 14 facteurs d'impact environnementaux, dont la qualité de l'eau (voir 4.4.3.3).

L'Oréal travaille également à l'amélioration de la biodégradabilité des formules, non seulement des nouveaux produits mais aussi celle des produits existants. Une formule est considérée comme biodégradable lorsque les matières premières qui la constituent se décomposent vite et complètement dans la nature grâce à l'action des micro-organismes (OCDE 301 ou équivalent ISO).

L'Oréal a pris les devants en matière d'élimination des microplastiques, en anticipant les réglementations et en agissant de manière proactive pour veiller à réduire l'impact environnemental de ses produits. Dès 2014, L'Oréal a engagé la reformulation de ses produits rincés comme les gels douche et les shampooings, réussissant à éliminer totalement les microbilles de plastique de ses produits exfoliants dès 2017 (six ans avant l'interdiction réglementaire en Europe) et les microplastiques de toutes ses formules rincées dès 2020 (sept ans avant l'interdiction réglementaire en Europe). Le Groupe poursuit le travail de substitution sans compromettre l'efficacité ni la performance pour les autres catégories de produits.

L'Oréal interdit l'introduction de nouveaux ingrédients classés SVHC [2] dans son portefeuille de produits. Conscient de l'évolution constante des connaissances scientifiques, L'Oréal travaille à retirer de ses produits toute substance qui, bien que non classée SVHC au moment de la première mise sur le marché de la formule, a été identifiée par la suite comme telle.

L'Oréal, grâce à l'outil SPOT utilisé pour la conception environnementale de ses produits, prend en compte *de facto* les impacts environnementaux potentiels des substances préoccupantes et dans l'objectif d'améliorer l'empreinte environnementale des produits, va automatiquement minimiser l'utilisation et les concentrations potentielles de ce type d'ingrédients.

En outre, L'Oréal évalue rigoureusement le profil toxicologique et environnemental des ingrédients de ses produits, conformément aux réglementations européennes sur les substances chimiques REACH et CLP (*Classification, Labelling, Packaging*).

(1) Sont éligibles les fournisseurs représentant 100 % du montant des achats destinés à la fabrication des produits finis et 90 % du montant des autres typologies d'achats.

(2) Substances of Very High Concern (Substances extrêmement préoccupantes), identifiés par l'article 57 de la réglementation européenne REACH.

4.3.4 Les résultats liés à la pollution

4.3.4.1 Les résultats liés à la pollution de l'air (E2-5)

KPI	2024	2025
Composés organiques volatils non méthaniques (COVNM)	743 tonnes	866 tonnes

4.3.4.2 Les résultats liés à la pollution de l'eau (E2-5)

KPI	2024	2025
Poids de la demande chimique en oxygène (DCO) en sortie d'usine	3 690 tonnes	3 377 tonnes

4.3.4.3 Les résultats liés aux microplastiques et SVHC (E2-5)

KPI	2024	2025
Microplastiques utilisés en pourcentage du volume total des ingrédients du Groupe	< 0,03 %	environ 0,025 %
Substances extrêmement préoccupantes en pourcentage du volume total des ingrédients du Groupe	environ 0,44 %	environ 0,32 %
Substances extrêmement préoccupantes par principales classes de danger [1] en pourcentage du volume total des ingrédients du Groupe :		
• Substances extrêmement préoccupantes, classe de danger PBT (Persistant, Bioaccumulable, Toxique)	environ 0,007 %	environ 0,003 %
• Substances extrêmement préoccupantes, classe de danger vPvB (Très Persistant, Très Bioaccumulable)	environ 0,44 %	environ 0,32 %

(1) Une même substance peut porter plusieurs classes de risque ce qui explique que la quantité totale de substances extrêmement préoccupantes puisse être inférieure à la somme de chaque classe.

4.4 Ressources en eau : consommation et prélèvements (E3)

4.4.1 Premiers éléments de compréhension

La préservation de l'eau est un enjeu reconnu par la communauté scientifique internationale. Ressource indispensable pour la production et l'utilisation des produits de L'Oréal, sa gestion durable est au cœur des priorités du Groupe, qui s'efforce d'agir sur sa chaîne de valeur et dans tous les bassins versants où il opère.

Pour limiter l'empreinte hydrique liée à l'activité de L'Oréal, des actions sont menées à chaque niveau :

- sur les sites opérés, incluant les usages industriels comme le nettoyage des équipements de production ou la production de la vapeur ;
- en amont de la chaîne de valeur, en incitant les fournisseurs à adopter des pratiques durables ; et
- en aval de la chaîne, en optimisant la phase d'usage des produits chez les consommateurs.

Ce paragraphe traite des quantités d'eau prélevées et consommées. Les aspects liés à la qualité de l'eau et à la pollution sont abordés dans le chapitre 4.3 (ESRS E2) et les impacts sur la biodiversité dans le chapitre 4.5 (ESRS E4).

4.4.1.1 Les impacts, risques et opportunités matériels liés aux ressources en eau

Description	Sous-thèmes	Politiques	Plans d'actions et objectifs à 2030
I- CT /LT L'activité du Groupe peut avoir un impact sur la disponibilité de l'eau à différents niveaux de la chaîne de valeur, contribuant potentiellement aux tensions sur cette ressource, en particulier dans les régions déjà soumises au stress hydrique. Dès l'amont, les pratiques agricoles nécessaires à la culture de certaines matières premières peuvent exercer une pression sur les ressources hydriques locales. La phase de production des produits cosmétiques, qui nécessite de l'eau à différentes étapes, par exemple pour le rinçage des cuves de fabrication, constitue également un point d'attention. Enfin, l'utilisation des produits par les consommateurs, notamment lors du rinçage des shampoings ou des gels douche, participe à la consommation d'eau.		Politique d'Utilisation Responsable de l'Eau	Préserver la ressource en eau sur les sites opérés, avec pour objectif : • 100 % eau recyclée/ réutilisée dans les procédés industriels des usines
I+ MT /LT En promouvant des meilleures pratiques de gestion de l'eau, le Groupe peut avoir un impact positif en améliorant les pratiques de l'industrie, notamment avec ses fournisseurs stratégiques et tout particulièrement avec ceux ayant un impact potentiel sur les ressources en eau, en innovant pour proposer des produits à faible consommation d'eau et en sensibilisant les consommateurs sur les moyens de réduire leur propre consommation d'eau lorsqu'ils utilisent des produits de beauté.	**Consommations d'eau** **Prélèvements d'eau**	Politique EHS Politique d'achats durables	Collaborer avec les fournisseurs pour une utilisation d'eau responsable Rendre possible les rituels de beauté malgré la rareté de l'eau :
R CT /LT Le stress hydrique engendre trois risques financiers pour L'Oréal. L'approvisionnement en matières premières peut être affecté par des pénuries d'eau dans certaines régions. Les opérations des usines situées en zones de stress hydrique sont vulnérables aux perturbations. Enfin, la demande pour les produits nécessitant de l'eau pour leur utilisation, comme les shampooings, risque de baisser dans les régions touchées par la pénurie, impactant les ventes, car les consommateurs locaux ne pourront pas les utiliser.		Politique R&I	• Proposer aux consommateurs des produits ou technologies économes en eau dans les marchés soumis à stress hydrique

○ *IRO : I- = impact négatif ; I+ = impact positif ; R = risque ; O : opportunité.*
□ *Horizon de temps : CT = court terme ; MT = moyen terme ; LT = long-terme.*

4.4.2 Les politiques sur les ressources en eau

L'Oréal place la gestion responsable de l'eau au cœur de ses priorités. Sa Politique d'Utilisation Responsable de l'Eau, récemment mise à jour et publiée en 2025, constitue le fondement de ses initiatives en matière de gestion de l'eau, reconnaissant l'eau comme un droit humain fondamental et un enjeu crucial à chaque étape de la chaîne de valeur de L'Oréal. Combinant des analyses d'empreinte, de risques et de dépendances, L'Oréal vise à l'excellence opérationnelle quant à la gestion de l'eau pour ses sites opérationnels, à engager ses fournisseurs et les petits producteurs de sa chaine amont sur des programmes de restauration de la ressource ainsi qu'à répondre à des contraintes croissantes pour ses consommateurs situés dans des zones de stress hydrique en aval de sa chaine. L'objectif est d'assurer une gestion durable et intégrée des ressources en eau, contribuant à la préservation de la ressource. L'Oréal développe dans ce cadre des projets de régénération de bassins versants où le Groupe s'approvisionne en matières premières prioritaires et/ou où les opérations industrielles du Groupe sont situées, notamment pour préserver et restaurer la santé des écosystèmes et les ressources en eau.

Ce chapitre détaille ensuite ces ambitions en fournissant des descriptions plus ciblées de la politique, organisées par étape de la chaîne de valeur, assurant ainsi une approche spécifique pour chaque maillon.

4.4.2.1 Politique EHS pour la gestion de l'eau sur les sites opérés

Conscient d'une pression accrue sur les ressources en eau, L'Oréal adopte une gestion responsable de cette ressource sur ses sites. La politique EHS pour la gestion de l'eau sur les sites opérés vise à préserver cette ressource précieuse via une approche pluridisciplinaire détaillée dans le plan d'action. L'ambition globale est d'utiliser de l'eau recyclée et réutilisée dans les processus industriels grâce au concept innovant « *Waterloop* ». Dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur, le Groupe s'est fixé un objectif d'ici à 2030 : utiliser 100 % d'eau d'origine recyclée ou réutilisée dans les procédés industriels des usines. Le déploiement des équipements nécessaires et des bonnes pratiques sont priorisés en fonction de la situation hydrique des bassins-versants où L'Oréal opère.

Recycler et réutiliser l'eau avec le concept « Waterloop »

Le concept « *Waterloop* » a pour objectif de limiter les prélèvements d'eau pour les besoins industriels des usines L'Oréal grâce à la réutilisation et au recyclage de l'eau. Concrètement, l'eau de ville est uniquement utilisée pour la consommation humaine et la fabrication des produits cosmétiques, tandis que les besoins industriels, tels que le nettoyage ou la production de vapeur, sont couverts par de l'eau traitée directement sur site.

Ce système repose sur deux piliers essentiels :

1. optimisation des procédés : réduction des volumes d'eau utilisés dans les processus de production ; et
2. réutilisation et recyclage : traitement des eaux usées via des technologies avancées comme l'ultrafiltration ou l'osmose inverse, pour obtenir une eau de haute qualité, réutilisable dans les processus industriels.

Initié en 2017, le concept « *Waterloop* » est opérationnel dans plusieurs usines du Groupe, avec un déploiement progressif en fonction des niveaux de stress hydrique des régions.

La politique EHS gère également le traitement des effluents industriels et vise à réduire l'impact environnemental de l'eau utilisée en sortie de ses sites (voir 4.3).

4.4.2.2 Politique d'achats durables

Le développement durable est profondément ancré dans les valeurs et les actions du département des achats de L'Oréal. Accompagner son écosystème sur l'ensemble de la chaîne de valeur est une pratique fondamentale pour L'Oréal afin de relever les défis environnementaux et sociaux actuels. Dans l'objectif d'aller vers une industrie de la beauté plus durable avec ses fournisseurs, L'Oréal opère dans le cadre d'une politique d'achats durables applicable tant aux achats de production qu'aux achats de services. Cette politique est définie par la direction des achats durables du Groupe en accord avec les parties prenantes internes (la Direction Éthique, la Direction Responsabilité Sociale et Environnementale et la Direction des Opérations). Elle est activée par les acheteurs de L'Oréal dans les différents domaines d'achats et dans les différentes Zones. Elle vise à instaurer des relations responsables et transparentes avec l'ensemble de ses fournisseurs ainsi qu'à limiter l'impact environnemental et social en alignement avec les politiques de L'Oréal.

Cette politique repose sur quatre piliers intégrés dans la Lettre d'Engagement Éthique Mutuel de L'Oréal qui formalise le co-engagement que L'Oréal a avec ses fournisseurs :

1. le respect des droits humains : L'Oréal exige de ses fournisseurs qu'ils respectent les droits humains conformément aux normes internationales du travail. Les fournisseurs de L'Oréal sont notamment tenus de garantir des conditions de travail décentes et sûres, interdisant toute forme de travail forcé, de travail des enfants et de discrimination. Conformément au programme L'Oréal pour le Futur, L'Oréal vise à ce que tous les fournisseurs stratégiques aient pris l'engagement de verser un salaire décent à leurs employés, avec un plan d'action et un délai de mise en œuvre (voir 4.9) ;
2. la préservation de l'environnement et des ressources : L'Oréal vise à minimiser son impact environnemental sur sa chaîne d'approvisionnement et de services :
   - en réduisant son empreinte carbone : le Groupe travaille en collaboration avec ses fournisseurs pour diminuer les émissions de gaz à effet de serre sur sa chaîne de valeur (voir 4.2),
   - en engageant ses fournisseurs stratégiques sur des pratiques de gestion durable de l'eau : L'Oréal vise à ce que tous ses fournisseurs stratégiques s'engagent sur une utilisation durable de la ressource en eau. L'Oréal se réfère pour ce faire au score atteint par ses fournisseurs stratégiques dans *CDP Water* pour vérifier leur alignement avec cet indicateur, pour les fournisseurs stratégiques qui ont des activités à fort impact potentiel sur les ressources en eau (voir 4.4.3.2),
   - en préservant les ressources et la biodiversité. L'Oréal s'engage à approvisionner des matières premières traçables et durables (voir 4.5) ;
3. l'intégrité des affaires : L'Oréal exige la plus haute intégrité de la part de ses fournisseurs. Les relations commerciales de L'Oréal sont fondées sur la transparence, le respect des normes éthiques et des lois anti-corruption. Les acheteurs sont formés. Ces principes sont inscrits dans le code éthique de L'Oréal et se reflètent dans son processus de sélection des fournisseurs (voir 4.13) ;
4. la promotion de la diversité, l'équité et l'inclusion : parce que L'Oréal croit en la création d'un environnement de travail diversifié et inclusif, tant au sein de L'Oréal qu'au sein de sa chaîne d'approvisionnement, L'Oréal encourage la diversité, l'équité et l'inclusion auprès de ses fournisseurs. L'Oréal les encourage à adopter des pratiques responsables et soutient le développement d'un programme d'Achats Inclusifs (voir 4.9).

La gouvernance de cette politique, intégrée aux processus d'achat de L'Oréal, repose sur des objectifs mesurables, alignés sur les ambitions environnementales, sociales et économiques du Groupe. Le département d'achats durables, sous la direction du Directeur Général des Opérations et en collaboration avec les responsables des domaines d'achats et des zones et en intégrant les parties prenantes internes et externes, définit les plans d'actions.

Un suivi des indicateurs principaux est réalisé et partagé au minimum annuellement au niveau du Groupe, notamment lors d'un comité de direction dédié aux actions dans le domaine extra-financier. Des audits internes ou externes sur les processus et les indicateurs chiffrés de L'Oréal viennent compléter ce suivi régulier et garantissent la robustesse du système.

Pour concrétiser cette ambition, L'Oréal a mis en place un système d'évaluation de ses fournisseurs, basé sur cinq critères : la qualité, la responsabilité sociale et environnementale, l'innovation, le service et la compétitivité. Ces critères définissent la performance attendue des fournisseurs, avec une pondération de 20 % dédiée aux aspects environnementaux et sociaux.

Afin d'accélérer la transformation des pratiques de développement durable et d'anticiper les enjeux réglementaires, L'Oréal dialogue activement avec ses fournisseurs. Cela se concrétise par la mise à disposition de contenus de formation via des événements, des webinaires et le partage de bonnes pratiques sur des plateformes digitales, telle que « *Spread The Best Practices* ». Le Groupe organise également des événements d'échanges, notamment le programme mondial « *Spread the Green Vibes* » lancé en 2019, et des journées fournisseurs thématiques, déployées et adaptées localement. Par exemple, en juin 2025, la 2e édition mondiale de cet événement a réuni plus de 80 fournisseurs stratégiques et 15 partenaires, avec des déclinaisons régionales et par catégorie d'achats.

4.4.2.3 Politique de Recherche & Innovation pour proposer des produits à faible consommation d'eau

Dans le cadre de sa politique de R&I, guidé par le programme L'Oréal pour le Futur, L'Oréal a pour objectif de proposer des produits ou des technologies économes en eau pour permettre aux consommateurs, dans les marchés soumis au stress hydrique, de satisfaire leurs besoins en matière d'hygiène et de beauté. Cette démarche est ancrée dans la conviction que l'accès à la beauté et au bien-être ne devrait pas être limité par les disparités d'accès à l'eau potable.

Pour y parvenir, L'Oréal développe des formules nécessitant moins d'eau au rinçage (par exemple des formules rassemblent plusieurs fonctions comme les shampoings 2-en-1 pour lesquels des travaux de caractérisation sont menés en vue de leur intégration officielle à l'indicateur d'offre économe en eau), voire sans rinçage (comme des après-shampoings ou des nettoyants visages sans rinçage) ou permettant d'espacer leur usage (comme des shampooing secs). Le Groupe s'associe ou fait l'acquisition de sociétés comme Gjosa pour apporter des technologies permettant de proposer des innovations telles que la douchette L'Oréal *Water Saver*, utilisée dans les salons de coiffure, réduisant l'utilisation d'eau pour le rinçage des produits capillaires.

4.4.3 Les plans d'actions mis en œuvre

4.4.3.1 Préserver la ressource en eau sur les sites opérés

Dans le cadre de sa politique EHS pour la réduction du prélèvement en eau, L'Oréal entend mettre en place des actions pour préserver la ressource en eau sur ses sites de production en s'appuyant sur une approche pluridisciplinaire. Parmi les initiatives mises en place :

- cartographier le parcours de l'eau : grâce à la standardisation du plan de comptage, qui identifie les étapes clés, du prélèvement au traitement, au sein des usines ;
- mettre en place des équipements et des process de réduction : via des initiatives telles que la méthode OPTICIP, conçue par L'Oréal pour optimiser le nettoyage des équipements industriels utilisés dans la production des formules cosmétiques, principal consommateur d'eau de l'usine ;
- recycler et réutiliser les eaux industrielles : grâce au concept « *Waterloop* », qui traite et réutilise les eaux industrielles pour des usages internes.

4.4.3.2 Collaborer sur l'amont agricole pour une utilisation d'eau responsable

La gestion durable de l'eau constitue un pilier essentiel de la chaîne d'approvisionnement de L'Oréal. Face aux contraintes hydriques mondiales, L'Oréal souhaite soutenir ses fournisseurs dans la mise en œuvre de pratiques responsables, avec un plan d'action structuré autour de trois axes :

- Cartographie et évaluation des risques hydriques : L'Oréal mène un travail d'identification des risques et dépendances liés à l'eau dans ses filières d'approvisionnement d'ingrédients agricoles ou sylvicoles utilisés dans les formules et les articles de conditionnement. Cette analyse permettra notamment d'anticiper les risques liés aux ressources en eau, et de mettre en place des projets de préservation et de restauration des écosystèmes et des bassins versants où les pressions les plus critiques auront été analysées. La politique sur l'Usage Durable des Sols vient compléter celle sur l'eau, permettant une approche systémique sur les territoires prioritaires.
- Gestion durable de l'eau par les fournisseurs stratégiques : L'Oréal travaille avec ses fournisseurs stratégiques pour promouvoir une gestion durable de l'eau, en fonction du niveau d'impact potentiel du fournisseur sur les ressources en eau. Cela se traduit par un suivi de la performance environnementale des fournisseurs en matière de gestion de l'eau (notamment à travers leurs notes obtenues au questionnaire CDP *Water*). L'Oréal encourage les fournisseurs à améliorer continuellement leurs performances et à adopter des mesures ambitieuses pour réduire leur consommation d'eau, optimiser leur utilisation des ressources et atténuer les impacts et risques liés à leurs activités. L'Oréal exige également le respect des droits humains fondamentaux liés à l'accès à l'eau, à l'assainissement et à l'hygiène, comme stipulé dans la Lettre d'Engagement Éthique Mutuel (MECL) destinée aux fournisseurs [1].
- Stratégies d'optimisation de l'usage de l'eau : L'Oréal encourage ses fournisseurs à adopter des pratiques plus économes en eau, notamment en ce qui concerne les pratiques agricoles dans les territoires en stress hydrique où certains ingrédients biosourcés sont produits pour favoriser une meilleure gestion de la ressource en eau.

4.4.3.3 Réduire l'empreinte eau dans l'utilisation des produits

L'Oréal a pour objectif de permettre à chacun de maintenir ses routines de beauté et d'hygiène, même dans un contexte de stress hydrique. Cette stratégie est déployée prioritairement dans les zones à stress hydrique [2] dans lesquels L'Oréal commercialise des produits rincés – à savoir le soin du cheveu, la coloration, ainsi que l'hygiène du visage et du corps. Actuellement, ce périmètre comprend 30 marchés clés dans le monde.

Pour y parvenir, le Groupe s'appuie sur trois piliers d'innovation :

- innovation en matière de routine : développement de produits sans rinçage ou permettant l'espacement de son usage (par exemple spray instantané effaceur de racines/retouches ou shampooing sec) ;
- réduction de l'eau nécessaire au rinçage : amélioration des formulations pour une meilleure rinçabilité, mesurée et optimisée via une méthodologie interne (*R&I Evaluation Intelligence*) ; et
- déploiement de technologies pour réduire la consommation d'eau dans la chaîne de valeur, notamment dans les salons de coiffure avec le L'Oréal *Water Saver*.

Pour chaque marché identifié, le Groupe mesure la présence effective de ces innovations économes en eau dans chacune de ses catégories de produits rincés. Cette approche veille donc à ce que, dans les zones exposées au stress hydrique, les consommateurs disposent d'alternatives concrètes et adaptées pour réduire leur consommation d'eau au quotidien tout en maintenant leurs routines de soin.

(1) *Sont éligibles les fournisseurs représentant 100 % du montant des achats destinés à la fabrication des produits finis et 90 % du montant des autres typologies d'achats.*

(2) *Les marchés sous stress hydrique sont définis comme les filiales pays de L'Oréal présentant des risques élevés projetés à l'horizon 2030 en matière de ressources en eau. Cette évaluation s'appuie sur l'analyse de trois catégories de risques (physique, réglementaire et de réputation), dont la classification s'appuie sur les scores du Water Risk Filter du WWF et les données de l'Atlas des Risques Hydriques Aqueduct du World Resources Institute (voir 4.14.3).*

Évaluer les impacts environnementaux avec l'outil SPOT

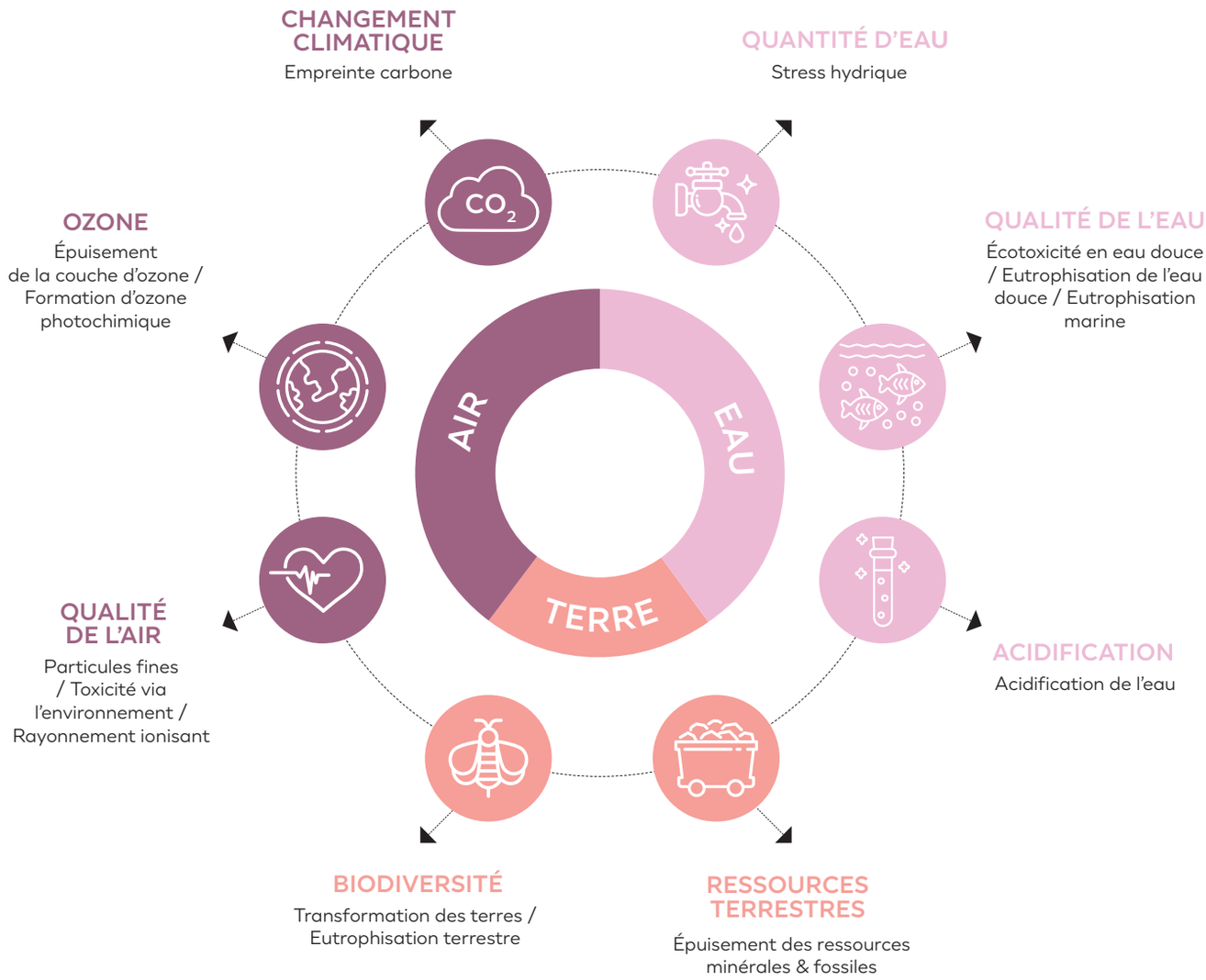
Conscient de l'importance de la durabilité, L'Oréal a mis au point *Sustainable Product Optimisation Tool* (SPOT), un outil permettant d'évaluer l'empreinte environnementale de ses produits tout au long de leur cycle de vie. Inspiré du référentiel européen de l'empreinte environnementale des produits, SPOT prend en compte 14 facteurs d'impact à chaque étape du cycle de vie, depuis les ingrédients jusqu'à l'utilisation et le recyclage. Parmi ces facteurs, on retrouve par exemple l'impact sur le changement climatique, la quantité d'eau et la biodiversité.

Dans le cadre de sa démarche d'amélioration continue, L'Oréal fait évoluer les données collectées ainsi que la méthode de calcul. Les données collectées sont ensuite normalisées en fonction de l'impact moyen d'un consommateur à l'échelle mondiale, aboutissant à une empreinte environnementale globale unique pour chaque produit.

L'outil SPOT aide les équipes de L'Oréal à concevoir des produits en améliorant leur impact environnemental. En comparant l'empreinte d'un produit à une référence, elles peuvent identifier les leviers d'amélioration en matière de formulation et d'emballage.

Cet outil renforce la mobilisation de L'Oréal envers une beauté plus responsable et s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue visant à réduire l'impact environnemental global.

LES 14 FACTEURS D'IMPACT CALCULÉS DANS LE CADRE DE LA DÉMARCHE DE *SCORING* À CHAQUE ÉTAPE DU CYCLE DE VIE D'UN PRODUIT (1)



(1) *La méthodologie est disponible sur le site www.loreal.com dans la section « Envers nos produits », « L'affichage de l'impact environnemental et social de nos produits ».*

4.4.4 Les résultats liés aux ressources en eau

4.4.4.1 Les objectifs de L'Oréal pour le Futur liés aux ressources en eau

Cibles	2025
D'ici à 2030, L'Oréal vise à utiliser 100 % d'eau d'origine recyclée ou réutilisée dans les procédés industriels des usines.	56 %
D'ici à 2030, L'Oréal vise à proposer des produits ou des technologies économes en eau pour permettre aux consommateurs, dans les marchés soumis au stress hydrique, de satisfaire leurs besoins en matière d'hygiène et de beauté.	57 %

4.4.4.2 Exigences de publication CSRD liées à la consommation d'eau (E3-4)

En m^3	2024	2025
Consommation totale de l'approvisionnement en eau	972 374	954 075
Consommation totale de l'approvisionnement en eau dans les zones à risque pour l'eau, y compris les zones soumises à un stress hydrique élevé [1]	353 639	383 008
Volume total d'eau recyclée ou réutilisée	877 222	940 246

(1) Indicateur calculé sur le périmètre des usines du Groupe. Ce périmètre a été entendu en 2025 comme décrit dans les notes méthodologiques.

En m^3/millions d'euros	2024	2025
Intensité hydrique : consommation totale d'eau pour des activités propres par revenu net [1]	22	22

(1) Les résultats financiers, dont le chiffre d'affaires servant au calcul de ce ratio, sont présentés en détail au chapitre 6.1.

4.5 Biodiversité et écosystèmes (E4)

4.5.1 Premiers éléments de compréhension

Pour L'Oréal, la relation avec la richesse issue de la diversité des écosystèmes naturels est essentielle. Plus de 1 500 matières premières, sur lesquelles repose la stratégie d'approvisionnement et l'innovation du Groupe, sont utilisées par le Groupe et proviennent de 350 espèces botaniques, cultivées à travers plus de 100 pays.

Conscient de l'urgence de préserver et restaurer la biodiversité, L'Oréal structure ses activités en appliquant la hiérarchie de la conservation (Éviter, Réduire, Restaurer & Régénérer, et Transformer), avec l'ambition de s'engager dans la transformation des systèmes globaux qui soutiennent sa chaîne de valeur.

Concrètement, dans le cadre de son programme L'Oréal pour le Futur, le Groupe a défini des objectifs en matière de biodiversité à l'horizon 2030 qui visent à :

- s'assurer qu'au moins 90 % des ingrédients et matériaux biosourcés utilisés dans les formules et les emballages soient issus de sources durables ;
- s'assurer que plus de 75 % des ingrédients utilisés dans les formules soient issus de la nature [1] ou de matériaux recyclés ;
- régénérer une surface de terres supérieure à l'empreinte du Groupe, au sein d'écosystèmes prioritaires pour améliorer leur santé et leur résilience.

(1) D'origine végétale ou minérale.

4.5.1.1 Les impacts, risques et opportunités matériels liés à la biodiversité

L'Oréal conduit chaque année une analyse d'empreinte sur les matières biosourcées permettant de connaitre l'étendue et l'état des écosystèmes liés à ces matières. En 2024, une analyse de risque à l'horizon 2030 et 2050 sur l'ensemble des matières biosourcées a été conduite et soumise à des tests de résilience (« *stress tests* »), analysant six services écosystémiques [1]. Cette analyse a été complétée d'un exercice de valorisation financière des impacts et des risques identifiés sur les revenus ou des possibles coûts liés au modèle d'affaire du Groupe. Ces analyses ont permis de prioriser des plans d'actions sur les quinze matières biosourcées les plus matérielles et leurs écosystèmes associés. Ces modélisations ont été développées en collaboration avec des parties prenantes.

L'Oréal renforce ces initiatives en s'appuyant sur la recherche scientifique et le développement de méthodologies d'évaluation rigoureuses. Le Groupe participe activement aux travaux d'instances internationales de référence, telles que la *Taskforce on Nature-related Financial Disclosures* (TNFD), le réseau *Science Based Targets for Nature* (SBTN), le Club B4B+ de CDC Biodiversité, ainsi que le collectif *One Planet Business for Biodiversity* (OP2B).

	Description	Sous-thèmes	Politiques	Plans d'actions et objectifs à 2030
I- MT/LT	À travers l'utilisation des différentes espèces botaniques dans ses formules, L'Oréal pourrait impacter certains écosystèmes. Ainsi, les pratiques agricoles nécessaires à la culture de certaines matières premières peuvent exercer une pression sur certains services écosystémiques comme la pollinisation ou l'approvisionnement en biomasse.	**Impacts sur l'étendue et l'état des écosystèmes** **Impacts et dépendances sur les services écosystémiques** **Perte de biodiversité due au changement d'affectation des terres, de l'eau douce ou des mers**	Politique Usage Durable des Sols Politique d'achats durables Politique forêt	Réduire l'impact sur les écosystèmes, avec pour objectif : • 90 % d'ingrédients biosourcés sourcés durablement • > 75 % d'ingrédients issus de la nature ou de materiaux recyclés
R MT/LT	Les services écosystémiques fournis par la nature sont intrinsèquement liés au modèle d'affaire du Groupe car de nombreux ingrédients clés comme les huiles végétales ou les extraites de plantes proviennent directement des écosystèmes. Sont modélisés, par exemple, la dégradation des écosystèmes (déforestation, perte de biodiversité, pollution) pouvant entraîner des pénuries, une hausse des prix et une baisse de la qualité des ingrédients, impactant directement la production et ainsi les activités du Groupe.			Restaurer la biodiversité, avec pour objectif : • Régénérer une surface de terres supérieure à l'empreinte du Groupe au sein d'écosystèmes prioritaires
O CT/MT	Le développement de solutions innovantes [2] pour réduire l'impact du secteur de la beauté sur la biodiversité représente un investissement porteur. Cela pourrait aider à réduire la dépendance du Groupe à certains services écosystémiques. En répondant à la demande croissante des consommateurs pour des produits plus responsables, le déploiement à grande échelle de ces solutions pourrait générer des économies substantielles. Enfin, diversifier les sources d'approvisionnement et travailler à la restauration des écosystèmes peut renforcer la résilience de sa chaîne de valeurs.	**Perte de biodiversité due à l'exploitation directe**	Fonds L'Oréal pour la Régénération de la Nature	Contribuer, via le Fonds L'Oréal pour la Régénération de la Nature, avec pour objectif : • Restauration d'un million d'hectares d'écosystèmes dégradés

○ *IRO : I- = impact négatif ; I+ = impact positif ; R = risque ; O : opportunité.*
□ *Horizon de temps : CT = court terme ; MT = moyen terme ; LT = long-terme.*

4.5.2 Les politiques liées à la biodiversité

L'Oréal, tout en priorisant l'utilisation d'ingrédients d'origine végétale dans ses formules et emballages, reconnaît l'importance de préserver la biodiversité et se donne pour ambition d'y contribuer. La Politique Usage Durable des Sols, publiée en avril 2025, constitue le cadre directeur de l'approche de L'Oréal en matière de gestion des terres et de conservation de la nature. Cette politique est en ligne avec les principes de la hiérarchie de la conservation (Éviter, Réduire, Restaurer & Régénérer, et Transformer) et vise la transformation des systèmes globaux dont dépend la chaîne de valeur de L'Oréal. Elle s'appuie sur des actions visant à régénérer la santé des écosystèmes.

(1) *Approvisionnement en biomasse, diversité génétique, pollinisation, autorégulation des écosystèmes face aux maladies des plantes et des forêts, qualité/formation du sol, cycle des nutriments.*
(2) *Par exemple, le projet d'approvisionnement responsable en son de riz auprès de petits producteurs de riz dans la région d'Isaan, au nord-est de la Thaïlande. Ce projet encourage les agriculteurs à diversifier leurs revenus, à améliorer la biodiversité et à limiter les émissions de méthane générées par les rizières. Grâce à la détermination des agriculteurs volontaires, le projet a démontré avec succès à la communauté agricole de la région les avantages de l'agroforesterie et la manière dont la biodiversité et sa protection peuvent améliorer les moyens de subsistance des agriculteurs.*

La Politique Usage Durable des Sols et la Politique Forêt renforcent les ambitions de L'Oréal en matière de :

- éviter une nouvelle perte de biodiversité : Le Groupe fixe des exigences de non-déforestation et non-conversion pour les matières premières à risque. La Politique Forêt de L'Oréal, mise à jour en avril 2025, réaffirme la vision du Groupe envers la conservation et la réhabilitation des forêts, ainsi que la prévention de la déforestation et de la conversion d'écosystèmes naturels et de violation des droits humains le long des chaînes d'approvisionnement de matières à risque de déforestation. Cette politique est cohérente avec la Politique Usage Durable des Sols, la Politique des Droits Humains, le Code d'éthique et la Politique d'Achats Durables de L'Oréal (voir 4.9.2.2). Pour éviter une nouvelle perte de biodiversité, le Groupe mène des campagnes de traçabilité. La traçabilité des sources est exigée jusqu'à un point permettant de vérifier la conformité avec la politique pour les matières premières à risque (notamment les dérivés de palme et de soja pour les ingrédients cosmétiques, et les dérivés de bois pour le packaging). L'objectif est de permettre un approvisionnement responsable et traçable en matières premières forestières, tout en veillant au respect des droits des travailleurs et des communautés. L'Oréal assurera aussi la conformité de ses approvisionnements avec le Règlement de l'Union européenne sur la déforestation ;
- réduction de la perte de biodiversité : Le Groupe met l'accent sur la sélection d'ingrédients biosourcés ayant un faible impact environnemental. Grâce à son programme des Sciences Vertes (voir 4.5.3.1.2), le Groupe explore les biotechnologies et l'économie circulaire comme leviers pour réduire l'empreinte environnementale des ingrédients et encourage les pratiques agricoles durables et régénératrices tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Le Groupe mise sur l'agriculture régénératrice pour préserver la biodiversité, les ressources en eau, séquestrer du carbone atmosphérique et restaurer la qualité des sols ;
- restauration et régénération des écosystèmes : Le Groupe applique une double approche sur les écosystèmes prioritaires, visant la régénération des terres productives et des bassins versants ainsi que la conservation des écosystèmes naturels dans sa chaîne de valeur. Le respect des espèces menacées ou en danger (selon la CITES et l'UICN) et le respect du Protocole de Nagoya sont également des principes fondamentaux. Des solutions fondées sur la nature, telles que l'agriculture régénératrice, la conservation des forêts, le reboisement, la restauration des zones humides et l'agroforesterie, sont privilégiées pour relever les défis interconnectés tels que le changement climatique, la perte de biodiversité et le stress hydrique. Le Groupe vise à déployer des actions de régénération, de restauration et de conservation des terres productives et non productives sur une surface allant au-delà de son empreinte au sol d'ici à 2030. Dans ce cadre, le Groupe comptabilise la surface en hectares où des pratiques d'agriculture régénératrice active sont mises en œuvre ainsi que la surface issue de projets de restauration ou de conservation. La surface allouée est basée sur la quote-part du financement du projet fournie par les partenaires. Grâce au Fonds L'Oréal pour la Régénération de la Nature, créé en 2020 et géré par Mirova, L'Oréal a investi avec d'autres partenaires dans le projet Mindanao *Forests for People and Sustainable Livelihoods*. Ce projet a pour objectif de conserver au total 460 000 hectares de forêt en partenariat avec les populations autochtones de la région de Mindanao, l'île d'où proviennent les ingrédients dérivés de la noix de coco utilisés par le Groupe ;
- droits humains des travailleurs dans la chaîne de valeur et les communautés : Les politiques intègrent les exigences de légalité de la production et de la transformation, incluant le respect des dispositions liées aux droits humains incluses dans le Règlement de l'Union européenne sur la déforestation et les réglementations « *Access and Benefits Sharing* » découlant du Protocole de Nagoya. Elles affirment le respect des droits des travailleurs, des agriculteurs et des petits exploitants, conformément aux principes de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et aux Principes Directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme. La reconnaissance des droits des peuples autochtones et des communautés locales, y compris le consentement libre, préalable et éclairé (FPIC), est un pilier essentiel.

Pour faciliter les remontées et préoccupations des parties prenantes concernant l'impact des activités de L'Oréal sur les ressources partagées et les écosystèmes, L'Oréal met à disposition des mécanismes, tels que le dispositif *Speak Up* et le dispositif de gestion des griefs environnementaux ou sociaux dans les chaînes d'approvisionnement de dérivés de palme et de bois (voir 4.9.3).

4.5.3 Les plans d'actions mis en œuvre

L'Oréal agit pour réduire son impact sur la biodiversité et restaurer la santé des écosystèmes. Ce chapitre présente les actions menées, notamment la mesure de l'empreinte biodiversité, les pratiques d'approvisionnement durable et la lutte contre la déforestation.

4.5.3.1 Réduire l'impact sur les écosystèmes

4.5.3.1.1 Mesurer l'empreinte au sol

La biodiversité fournit des services vitaux à l'humanité, notamment la pollinisation, la purification de l'air et de l'eau, ainsi que la fertilité des sols. Par ailleurs, la dégradation des écosystèmes affaiblit la résilience de L'Oréal face au changement climatique. Le Groupe se mobilise pour régénérer une surface de terres supérieure à l'empreinte du Groupe, au sein d'écosystèmes prioritaires, pour améliorer leur santé et leur résilience d'ici 2030. Dans ce cadre, le Groupe quantifie annuellement l'empreinte liée à l'occupation des sols (soit la quantité de terres utilisées pour la production des ingrédients et des articles de conditionnement fabriqués à partir de matières premières biosourcées).

4.5.3.1.2 Éviter des pertes de biodiversité avec une approche « zéro déforestation »

Pour lutter contre la déforestation, L'Oréal cherche à mettre en place une politique forêt ambitieuse :

- certification : L'Oréal veille à ce que ses approvisionnements de matières premières à risque de déforestation sont certifiés par des organismes tiers (par exemple RSPO ou FSC) comprenant des critères environnementaux et sociaux robustes ;
- transparence : L'Oréal est vigilant quant à l'origine de ses matières premières à risque de déforestation pour veiller à ce qu'elles ne proviennent pas de zones déforestées, en déployant des investigations de transparence pour cartographier ces chaînes de valeur en amont ;

- gestion des risques : une analyse approfondie permet d'évaluer les risques liés aux zones d'approvisionnement avec une prise en compte des alertes des médias, ONG et autres parties prenantes, une surveillance satellite des zones de production de palme auxquelles le Groupe est relié, et un mécanisme d'identification et de gestion des griefs ;
- engagement des fournisseurs : L'Oréal collabore avec ses fournisseurs directs et tout au long de la chaîne pour les engager sur leur devoir de vigilance, promouvoir des pratiques d'approvisionnement durables et évaluer leur performance sur des critères de développement durable ;
- plans d'actions spécifiques notamment sur les filières sensibles comme palme, soja et bois.

Pour aller plus loin dans la transformation de sa chaîne de valeur, L'Oréal travaille sur deux axes prioritaires :

- transformation sectorielle : collaborations avec des parties prenantes comme le CDP et des coalitions sectorielles, notamment *Action for Sustainable Derivatives* (ASD) et *TRaceability Alliance for Sustainable CosmEtics* (TRASCE) ; et
- projets de terrain : soutien direct à des projets et aux fournisseurs dans leurs pratiques durables, accès aux certifications (comme RSPO et *Round Table on Responsable Soy*) et conservation et restauration des écosystèmes pour renforcer la résilience des filières. Le Groupe accompagne notamment les petits producteurs [1] en Indonésie et en Malaisie.

4.5.3.1.3 Observer les résultats par commodités

L'Oréal a mis en place des actions spécifiques pour les matières premières sensibles :

- huile de palme, de palmiste et leurs dérivés : approvisionnement certifié durable (RSPO), transparence jusqu'à la plantation avec une cartographie complète de la chaine de valeur jusqu'aux moulins (à travers l'ASD) et utilisation d'outils comme le *Sustainable Palm Index* pour évaluer et engager les fournisseurs à adopter de meilleures pratiques de diligence raisonnée ;
- huile de soja : achats notamment en Amérique Latine via un projet terrain triplement certifiées (RTRS SG, Biologique, *Fair For Life*) qui soutient des petits producteurs de soja à adopter de meilleurs pratiques sociales et environnementales ;
- papier et carton : l'utilisation de matériaux est certifiée FSC ou PEFC afin de garantir une gestion forestière durable et une traçabilité complète. Des investigations annuelles cartographient les filières jusqu'aux forêts d'origine, permettant des plans d'actions de diligence raisonnée renforcés et la mise en place d'un *Sustainable Timber Score* pour évaluer la performance des fournisseurs. L'Oréal est membre du *Forest Stewardship Council* (FSC) depuis 2023 ;
- plastique : L'Oréal a cessé la production de produits finis contenant du PVC depuis 2018.

4.5.3.1.4 Réduire l'impact sur la biodiversité terrestre

L'Oréal vise à maintenir réduire son impact négatif éventuel sur la biodiversité terrestre lié à la production de ses ingrédients végétaux. Cette ambition repose sur :

- des alternatives innovantes : grâce au programme des Sciences Vertes (voir encart ci-dessous), le Groupe explore les biotechnologies et l'économie circulaire pour améliorer son empreinte environnementale ;
- des matières premières renouvelables et issues de sources durables : L'Oréal a développé sa stratégie d'approvisionnement en ingrédients biosourcés autour du respect de la biodiversité, favorisant traçabilité et durabilité. Un ingrédient est considéré comme biosourcé lorsqu'il contient plus de 50 % de carbone d'origine végétale, selon la norme ISO 16128. La traçabilité d'un ingrédient est permise par une connaissance précise de son origine botanique, géographique et du mode d'obtention. La durabilité est évaluée via le *SCAN Index*, une méthode d'analyse des risques environnementaux et sociaux. Si des risques sont identifiés, un plan d'action est mis en place, si nécessaire avec une tierce partie indépendante pour assurer le respect des critères de la politique d'achats durable ;
- une gestion forestière durable : le Groupe promeut et teste des pratiques alternatives à la sylviculture intensive, ainsi qu'une gestion forestière qui minimise l'impact sur les écosystèmes et encourage la régénération naturelle.

Explication du programme des Sciences Vertes

Le programme des Sciences Vertes couvre l'ensemble des domaines scientifiques sur lesquels s'appuie la R&I pour tendre vers les objectifs de L'Oréal en matière de préservation des ressources naturelles et de la biodiversité. Le programme est ainsi le prérequis de l'innovation durable. Cela permet d'orienter vers le développement d'ingrédients/matières premières en s'appuyant sur quatre piliers basés sur les récents développements des sciences du vivant et de l'environnement : la culture durable, les biotechnologies et la fermentation, les procédés d'extraction et de transformation physiques éco-conçus et, enfin, la chimie verte.

La culture durable consiste à orienter et mettre en œuvre des pratiques de culture agroécologique au sein des chaînes d'approvisionnement. En appliquant ces techniques agricoles responsables avec ses partenaires fournisseurs, L'Oréal souhaite préserver les ressources en eau, contribuer à la santé des sols et protéger la biodiversité, renforcer la séquestration du carbone tout en respectant les populations ainsi que leurs écosystèmes ; les procédés de transformation verte comme les biotechnologies, l'extraction verte et la chimie verte, permettent de transformer les matières premières et d'obtenir les ingrédients nécessaires aux formulations afin de proposer des produits responsables et durables aux consommateurs, tout en respectant les exigences en termes de sécurité et de performance.

(1) *Les petits producteurs jouent un rôle important dans la sécurité alimentaire et les économies rurales, et dépendent de l'agriculture comme principale source de subsistance. Ils appliquent généralement des pratiques agricoles moins mécanisées et plus intensives en main-d'œuvre par rapport aux grands producteurs. Ce sont des agriculteurs qui cultivent une surface terrestre relativement petite par rapport à l'éventail des tailles d'unités de production pour la matière première et la région données. Pour L'Oréal, la reconnaissance des petits producteurs implique de prendre en compte les définitions sectorielles et locales, telles que les réglementations ou certifications pertinentes.*

4.5.3.2 Restaurer et régénérer la biodiversité

Dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur, L'Oréal vise à régénérer une surface de terres supérieure à l'empreinte du Groupe, au sein d'écosystèmes prioritaires pour améliorer leur santé et leur résilience d'ici à 2030.

Cette cible se mesure par le rapport entre le nombre d'hectares régénérés et l'empreinte d'occupation des sols des 15 matières premières biosourcées prioritaires du Groupe utilisées dans ses formules et emballages, ainsi que l'ensemble des sites opérationnels du Groupe. Les actions de régénération sont décrites par la suite.

4.5.3.2.1 Déployer des pratiques d'agriculture régénérative chez les fournisseurs

L'agriculture régénérative est une approche de réhabilitation et de conservation des systèmes agricoles qui se développent en collaboration avec les communautés locales. Elle repose sur quatre actions clés :

- protéger et améliorer la biodiversité au sein et autour des exploitations agricoles ;
- soutenir les fournisseurs et les agriculteurs dans la mise en œuvre de pratiques agricoles régénératrices qui restaurent la structure et l'humidité des sols ;
- renforcer la résilience des cultures et de la nature, tout en diminuant l'utilisation de pesticides et d'engrais chimiques ; et
- soutenir les moyens de subsistance des communautés agricoles.

L'Oréal initie des projets pilotes en matière d'agriculture régénérative au sein de sa chaîne d'approvisionnement. Un exemple concret de cette démarche est l'initiative menée dans les palmeraies en Indonésie, où le Groupe, en partenariat avec des acteurs locaux et des centres de recherche tel que le CIRAD, accompagne la mise en place de pratiques d'agriculture respectueuses des écosystèmes. Des modèles adaptés sont notamment utilisés pour restaurer les sols et réduire progressivement les intrants chimiques, augmenter les rendements et les revenus des populations locales avec l'objectif principal d'améliorer la résilience des écosystèmes naturels.

4.5.3.2.2 Soutenir la régénération des écosystèmes naturels

L'Oréal déploie des solutions fondées sur la nature au sein des paysages prioritaires liés aux matières premières les plus matérielles et aux sites de production du Groupe. Ces actions visent à restaurer des terres dégradées, telles que les tourbières, situées à proximité des terres productives, ainsi qu'à conserver des écosystèmes encore préservés. L'objectif est de reconnecter des habitats fragmentés. Cela permet aux espèces animales et végétales de migrer et de prospérer, un élément essentiel pour la diversité génétique et la résilience des écosystèmes à long terme.

Cette démarche s'appuie sur une rigueur scientifique : le Groupe utilise des données écologiques précises pour mesurer l'efficacité de ses actions. Des indicateurs concrets, tels que la capacité des sols à stocker le carbone ou leur taux d'humidité, permettent de suivre l'amélioration réelle de l'état de la nature.

En matière d'achats, cette démarche conduit le Groupe à prioriser les zones de production qui revitalisent activement la santé des sols et le cycle de l'eau, tout en visant d'améliorer les conditions de vie des communautés locales.

En complément, le Fonds d'investissement à impact L'Oréal pour la Régénération de la Nature soutient des projets de restauration des sols, de régénération de mangroves et de zones marines et forestières. L'ambition est de contribuer à restaurer un million d'hectares d'écosystèmes d'ici à 2030, de capturer 15 à 20 millions de tonnes de CO_2 et de créer des centaines d'emplois. Depuis 2020, plus d'une centaine de projets ont été analysés pour constituer ce portefeuille. Au 31 décembre 2025, les investissements s'élèvent à 25,3 millions d'euros, sur un objectif total de 50 millions d'euros.

4.5.4 Les résultats liés à la biodiversité

4.5.4.1 Les objectifs de L'Oréal pour le Futur liés à la biodiversité

Cibles	2025
D'ici à 2030, L'Oréal vise à s'assurer qu'au moins 90 % des ingrédients et matériaux biosourcés utilisés dans les formules et les emballages soient issus de sources durables.	95 %
D'ici à 2030, L'Oréal vise à s'assurer que plus de 75 % des ingrédients utilisés dans les formules soient issus de la nature (d'origine végétale ou minérale) ou de matériaux recyclés.	67 %
D'ici à 2030, L'Oréal vise à régénérer une surface de terres supérieure à l'empreinte du Groupe, au sein d'écosystèmes prioritaires pour améliorer leur santé et leur résilience.	*Des projets de régénération sont en cours sur une superficie équivalente à 19 % de l'empreinte du Groupe ; ce taux reflète le déploiement opérationnel sans préjuger de la mesure définitive de l'impact écologique visé* [(1)].

(1) La performance publiée repose sur les données de l'année 2024, ceci s'expliquant par les délais nécessaires à la collecte et à la consolidation exhaustives des informations.

4.6 Utilisation des ressources et économie circulaire : formules et emballages (E5)

4.6.1 Premiers éléments de compréhension

L'Oréal a intégré l'économie circulaire comme un pilier clé du programme L'Oréal pour le Futur, visant à contribuer à la préservation des ressources naturelles. L'Oréal souhaite améliorer ses pratiques tout au long du cycle de vie de ses produits, depuis leur conception jusqu'à leur fin de vie. Cette démarche implique l'utilisation de matières premières renouvelables, issues de sources durables ou fabriquées selon les principes de la chimie verte ou via les biotechnologies. Pour ses emballages, L'Oréal développe des solutions pour réduire l'utilisation de matériaux et favoriser leur recyclage.

4.6.1.1 Les impacts, risques et opportunités matériels liés à l'économie circulaire

	Description	Sous-thèmes	Politiques	Plans d'actions et objectifs à 2030 :
I- CT /MT	L'utilisation intensive de ressources pour les produits et emballages, combinée à des pratiques de gestion des déchets parfois inadéquates, pourrait menacer l'environnement. L'épuisement des ressources, qu'elles soient renouvelables ou non, risque d'entraîner des pénuries et de perturber les écosystèmes. Simultanément, l'accumulation de déchets et la pollution industrielle, amplifiées par des infrastructures de recyclage insuffisantes, peuvent contaminer les sols, l'air et l'eau, mettant en danger la biodiversité et la santé humaine.		Politique environnementale de conception produits	Réduire l'intensité des emballages avec pour objectif : • Réduction de 20 % (intensité) quantité emballage des produits (vs 2019)
I+ MT /LT	L'Oréal souhaite s'engager dans des pratiques circulaires pour renforcer son rôle d'acteur responsable, promouvant des normes de durabilité plus strictes et stimulant l'innovation collaborative (avec des filières de recyclage, startups, ONG et institutions de recherche). En cherchant à améliorer la recyclabilité de ses produits et à sensibiliser les consommateurs, L'Oréal contribue potentiellement à l'évolution des comportements. Cette ambition soutient le développement des solutions de recyclage, pouvant générer des emplois et favoriser des solutions plus durables pour l'industrie.	**Entrées de ressources : formules et emballages**	Politique d'emballages	Utiliser des matériaux recyclés ou biosourcés pour les emballages avec pour objectif : • 50 % matériaux recyclés/ biosourcés dans les emballages • Réduction de 50 % (absolu) plastique vierge emballages (vs 2019) Promouvoir les emballages rechargeables, réutilisables et recyclables
R CT /MT	La raréfaction des ressources et les régulations environnementales en constante évolution, comme la responsabilité élargie des producteurs, peuvent engendrer des coûts supplémentaires pour L'Oréal, notamment en termes d'approvisionnement, de R&I et d'adaptation de la production. De plus, l'entreprise doit répondre à une demande croissante pour des produits durables et éco-responsables. Ne pas s'adapter à cette nouvelle réalité du marché pourrait nuire à l'image de marque de L'Oréal, entraîner une perte de confiance des consommateurs et une baisse des ventes face à des concurrents plus avancés sur ces enjeux.	**Sorties de ressources : formules et emballages** **Déchets d'exploitation**	Politique R&I	Développer des canaux de collecte et de recyclage Privilégier l'utilisation d'ingrédients biosourcés, issus de minéraux abondants ou de procédés circulaires avec pour objectif : • > 75 % d'ingrédients issus de la nature (d'origine végétale ou minérale) ou de matériaux recyclés (voir 4.5)
O MT /LT	La circularité représente une véritable source d'opportunités pour L'Oréal. Elle permet de renforcer l'image de marque en répondant aux attentes grandissantes des consommateurs pour des produits et des pratiques durables, attirant ainsi de nouveaux clients et fidélisant ceux existants. L'adoption de modèles économiques circulaires, comme les systèmes de recharge, ouvre la voie à de nouvelles sources de revenus tout en réduisant l'impact environnemental. L'engagement en faveur du développement durable facilite la création de partenariats stratégiques avec des acteurs clés de la chaîne de valeur, favorisant l'innovation collaborative et amplifiant l'impact positif des initiatives de L'Oréal.		Politique EHS pour la gestion des déchets *Circular Innovation Fund*	Réduire la génération de déchets à la source Accélérer le développement de l'économie circulaire

IRO : I- = impact négatif ; I+ = impact positif ; R = risque ; O : opportunité.
Horizon de temps : CT = court terme ; MT = moyen terme ; LT = long-terme.

4.6.2 Les politiques sur l'économie circulaire

L'analyse de double matérialité souligne l'importance des ressources dans la création des produits de beauté de L'Oréal, qu'il s'agisse des ingrédients ou des matériaux d'emballage (primaires et secondaires). Le Groupe s'approvisionne auprès de fournisseurs pour transformer ces matières premières en produits cosmétiques finis, qui constituent les « *outputs* » destinés aux consommateurs. Ce processus fait de la gestion responsable de ces ressources un élément central de sa stratégie de développement durable.

En avril 2025, L'Oréal a publié la Politique environnementale de conception produits, qui décrit les principes directeurs du Groupe. L'Oréal vise à fonder ses décisions sur la science environnementale, en utilisant l'analyse du cycle de vie comme référence pour le calcul de l'impact des produits. Les choix sont éclairés par des faits et des chiffres scientifiques. Au-delà de la minimisation des ressources et de la maximisation de la circularité des ingrédients et emballages, la transparence et la confiance des consommateurs sont assurées par des allégations marketing fondées sur des preuves scientifiques. Ces principes directeurs sont déclinés dans les politiques spécifiques ci-après pour chaque domaine clé de la chaîne de valeur.

4.6.2.1 La politique des emballages pour privilégier des emballages circulaires

La Politique environnementale de conception produits s'applique à la stratégie de conception des emballages, guidée par la Direction Packaging Durable sous la responsabilité de la Direction des Opérations. Cette stratégie est encadrée par le triptyque « réduire, remplacer et recycler » (les 3R) :

- réduire : l'intensité des emballages principalement via l'allégement et le re-emploi ;
- remplacer : recours à des matériaux alternatifs, comme ceux recyclés ou à moindre impact carbone ; et
- recycler : concevoir des emballages recyclables qui intègrent les circuits de recyclage.

Ces convictions se traduisent dans des objectifs concrets à 2030. Dans le cadre de L'Oréal pour le Futur, le Groupe vise à :

- réduire de 20 % en intensité la quantité d'emballage des produits par rapport à 2019 ;
- réduire de 50 % en absolu l'utilisation de plastique vierge dans les emballages des produits, par rapport à 2019 ;
- inclure 50 % de matériaux issus de sources recyclées ou biosourcées dans les emballages des produits.

4.6.2.2 La politique Recherche & Innovation pour développer des formules avec des empreintes plus faibles

Concernant les formules, l'application directe des principes de circularité, tels que la récupération ou le recyclage du produit fini, est souvent moins pertinente que pour les emballages. C'est pourquoi l'impact environnemental des formules est principalement évalué en fin de vie, en particulier leur interaction avec les écosystèmes et notamment les milieux aquatiques. L'ambition de L'Oréal en matière de formules se concentre ainsi sur la minimisation de leur empreinte environnementale globale. Le Groupe privilégie la biodégradabilité des ingrédients et développe des formules innovantes conçues pour minimiser leur impact environnemental, issues notamment des avancées du programme Sciences Vertes (voir 4.3.2.3).

4.6.2.3 La politique EHS pour réduire et valoriser les déchets des sites opérés

L'Oréal vise à ce que ses sites réduisent et valorisent les déchets grâce à sa politique EHS (voir 4.3.2.1). Les sites opérés par L'Oréal produisent divers types de déchets, allant des déchets d'emballages (carton, plastique, métal) aux déchets générés lors des procédés de fabrication et conditionnement, en passant par les boues issues des stations d'épuration. S'ajoutent à ces déchets industriels, les déchets liés aux activités de bureau et, dans une moindre mesure, les déchets spécifiques liés aux activités de laboratoire. Chaque site vise à recycler ou réutiliser ses déchets générés et réduire la production de déchets avec pour ambition continue : zéro déchet mis en décharge.

4.6.3 Les plans d'actions mis en œuvre

4.6.3.1 Les plans d'actions pour les emballages circulaires

Le Groupe déploie quatre typologies d'actions pour réduire l'impact environnemental de ses emballages : réduction de l'intensité, utilisation de matériaux recyclés, promotion des formats circulaires, et développement de filières de collecte et de recyclage.

4.6.3.1.1 Réduire l'intensité des emballages

L'Oréal agit sur la réduction du poids et du volume des emballages pour diminuer leur impact, visant à utiliser 20 % moins d'emballage (en intensité) pour ses produits d'ici à 2030 par rapport à 2019. Cette cible englobe spécifiquement les packagings primaires et secondaires des produits fabriqués par le Groupe.

Chaque année, de nouvelles initiatives sont lancées pour optimiser l'utilisation des matériaux dans les produits par l'allégement. L'Oréal accélère également le développement de formats rechargeables : l'innovation est encouragée pour proposer plus de systèmes de recharge, permettant aux consommateurs de réduire l'utilisation des ressources.

4.6.3.1.2 Utiliser des matériaux recyclés ou biosourcés pour les plastiques des emballages

L'Oréal vise à transformer la composition de ses emballages en privilégiant les matériaux recyclés ou biosourcés et en éliminant progressivement les plastiques fossiles vierges. Pour y parvenir, le Groupe travaille avec ses fournisseurs d'emballages et de plastiques recyclés, en veillant à un approvisionnement conforme à ses standards sociaux et environnementaux :

- Audits sociaux : les fournisseurs de plastiques recyclés situés dans des pays à risque sont soumis à des audits sociaux pour vérifier la conformité aux normes du Groupe.
- Engagement éthique : les producteurs de plastiques recyclés signent une Lettre d'Engagement Éthique Mutuel s'agissant du respect des critères environnementaux et sociaux.
- En outre, le Groupe est également membre de la *New Plastics Economy* de la Fondation Ellen MacArthur, qui vise à intégrer les plastiques dans une économie circulaire, afin qu'ils soient réutilisés ou valorisés plutôt que jetés.

L'Oréal travaille aussi à remplacer certains plastiques fossiles vierges par des alternatives durables, comme les composites ou biosourcés. De nombreuses marques du Groupe utilisent désormais des emballages contenant significativement des matériaux recyclés tels que le plastique, mais aussi le verre, le papier et l'aluminium.

4.6.3.1.3 Promouvoir les emballages rechargeables, réutilisables et recyclables

Afin d'améliorer la recyclabilité et l'offre réemployable, le Groupe élimine progressivement les éléments qui perturbent le recyclage, comme certains matériaux opaques ou les parties métalliques dans les plastiques. Des recharges sont proposées, par exemple, sur les grandes gammes de flacons plastiques.

Ces initiatives visent à maximiser l'utilisation des emballages existants et à encourager une économie circulaire dans les pratiques de consommation.

4.6.3.1.4 Développer des canaux de collecte et de recyclage

L'Oréal collabore avec ses partenaires (gouvernements, fournisseurs, clients distributeurs et consommateurs) pour mettre en place des filières de collecte et de recyclage, notamment dans les pays où ces infrastructures sont encore peu développées.

Le Groupe soutient les initiatives de responsabilité élargie du producteur (REP) qui incitent les entreprises à concevoir des produits et des emballages plus durables et recyclables, tout en favorisant la mise en place de systèmes de gestion des déchets efficaces.

Construire l'avenir de l'emballage durable avec l'initiative SPICE

Depuis 2017, l'outil SPOT (voir 4.4.3.3) mesure l'empreinte des produits selon leur emballage, leur formule et leur production, permettant d'analyser leur durabilité.

En 2018, L'Oréal, en collaboration avec le cabinet de conseil Quantis, spécialisé en stratégie environnementale, a lancé l'initiative *SPICE* (*Sustainable Packaging Initiative for CosmEtics*). Cette initiative vise à partager les recherches et les résultats avec l'industrie cosmétique dans le but de converger vers des méthodes communes d'évaluation de l'empreinte environnementale des emballages. L'Oréal y partage notamment sa méthodologie SPOT-*Packaging*.

La plateforme ouverte, www.Open-Spice.com, permet de suivre les travaux et les réalisations, ainsi que le plan pour les mois à venir. L'initiative *SPICE*, qui rassemble plus de 30 membres internationaux, favorise l'échange de bonnes pratiques pour enrichir les approches de durabilité dans le secteur des cosmétiques.

4.6.3.2 Les plans d'actions pour les formules contenant des ingrédients circulaires

L'Oréal accélère la circularité de ses formules à travers trois grandes actions :

- transition des matières premières : le Groupe mène une transformation ambitieuse en substituant les matières premières d'origine pétrochimique par des alternatives issues de la nature (végétales ou minérales) ou de matériaux recyclés là où cela est réalisable. L'Oréal travaille activement à la définition d'un cadre pour les ingrédients issus de processus circulaires et cartographie les technologies qui permettront d'ancrer cette transition ;
- programme Sciences Vertes (voir 4.5.3.1.2) : ce programme d'innovation durable, détaillé ci-dessous, s'appuie sur le développement de matières premières via des pratiques respectueuses des sols, de l'eau et de la biodiversité ;
- partenariats stratégiques : L'Oréal noue des alliances avec des start-ups en biotechnologie, en France et à l'international, pour accélérer l'adoption de solutions durables et circulaires dans ses formules. Le programme des Sciences Vertes couvre l'ensemble des domaines scientifiques sur lesquels s'appuie la R&I pour atteindre les objectifs de L'Oréal en matière de préservation des ressources naturelles et de la biodiversité.

4.6.3.3 Les plans d'actions pour préserver les ressources et réduire les déchets sur les sites opérés

4.6.3.3.1 Réduire la génération de déchets à la source

L'Oréal cherche à mobiliser l'ensemble de sa chaîne de valeur pour réduire les déchets à la source grâce à :

- l'éco-conception des produits, emballages et articles de conditionnement, visant à réduire les déchets et améliorer leur recyclabilité ;
- la cartographie des déchets : outils internes pour analyser les déchets sur les sites, permettant de prioriser les actions de réduction ;
- l'optimisation des emballages de transport et utilisation d'emballages navettes réutilisables entre les usines et les fournisseurs, pour limiter les déchets liés à l'approvisionnement ;
- l'amélioration continue des procédés de fabrication et conditionnement, afin de réduire les pertes pendant la production ; et
- le pilotage des stocks obsolètes pour minimiser les produits jetés, avec des initiatives telles que des outlets, des ventes aux salariés et des dons à des associations.

4.6.3.3.2 Réutiliser et recycler les déchets

Porté par l'aspiration d'atteindre une valorisation matière intégrale de ses déchets via la réutilisation et le recyclage, L'Oréal déploie une stratégie structurée autour des leviers suivants :

- la cartographie des déchets pour identifier des opportunités de valorisation matière ;
- la formation et la sensibilisation des salariés au tri à la source des déchets ;
- la préservation des ressources en recherchant des alternatives réutilisables ou recyclables ;
- les partenariats avec des entreprises de traitement des déchets pour co-développer des solutions de recyclage des produits non commercialisables ; et
- la gestion des boues d'épuration via une procédure Groupe cherchant des alternatives de valorisation matière.

L'ambition de réutiliser et recycler les déchets sur site s'inscrit dans la démarche globale d'économie circulaire du Groupe, qui promeut un traitement local des déchets pour réduire l'impact environnemental et créer des synergies avec d'autres acteurs territoriaux.

4.6.3.3.3 Parvenir à l'ambition « zéro déchet mis en décharge »

Depuis 2017, L'Oréal poursuit l'ambition de « zéro déchet mis en décharge » pour tous ses sites (hors contraintes réglementaires). Le Groupe collabore avec des sociétés spécialisées et les autorités locales pour trouver les meilleures solutions de traitement des déchets. Même dans les pays où la mise en décharge est imposée par la réglementation ou lorsque la nature des déchets nécessite qu'ils soient stockés dans des Centres d'Enfouissement Technique (CET), des efforts sont faits pour réduire au maximum les quantités concernées.

4.6.3.3.4 Accélérer le développement de l'économie circulaire

L'Oréal se mobilise activement pour développer l'économie circulaire à travers plusieurs initiatives :

- *Circular Innovation Fund* (CIF) : conscient de la pression croissante sur les ressources naturelles et de la crise mondiale des déchets, L'Oréal a créé fin 2020 un fonds d'investissement mondial exclusivement dédié à l'économie circulaire. Il a pour vocation de financer des entreprises innovantes dans le domaine du recyclage, de la gestion des déchets plastiques ou encore des matériaux issus de la bioéconomie. La clôture de la levée de fonds a été réalisée fin 2023 atteignant 111 millions d'euros et a rassemblé 12 co-investisseurs. Sponsor principal du CIF, L'Oréal s'est engagé à investir dans ce fonds une enveloppe totale de 50 millions d'euros ;
- lutte contre le gaspillage alimentaire : les restaurants d'entreprise de L'Oréal font don de leurs excédents alimentaires à des associations telles que les Restos du Cœur ou Le Chaînon Manquant avec 6571 repas donnés en 2025 ainsi que la vente de 259 repas via des plateformes de type « *Too Good To Go* » aux profits des salariés, contribuant ainsi à la réduction du gaspillage alimentaire ;
- sensibilisation et pratiques durables : L'Oréal sensibilise ses salariés à l'alimentation responsable dans ses restaurants, en valorisant 100 % des déchets alimentaires et en adaptant les quantités servies. Par exemple, les campus parisiens ont engagé des initiatives pour réduire l'usage du plastique et valoriser les huiles de friture en biocarburant, obtenant la certification « Mon restau responsable ».

4.6.4 Les résultats liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire

4.6.4.1 Les objectifs de L'Oréal pour le Futur liés à l'économie circulaire

Cibles	2025
D'ici à 2030, L'Oréal vise à réduire de 50 % en absolu l'utilisation de plastique vierge dans les emballages des produits, par rapport à 2019.	- 37 %
D'ici à 2030, L'Oréal vise à inclure 50 % de matériaux issus de sources recyclées ou biosourcées dans les emballages des produits.	44 %
D'ici à 2030, L'Oréal vise à réduire de 20 % en intensité la quantité d'emballage des produits par rapport à 2019.	- 12 %

4.6.4.2 Les résultats liés aux ressources entrantes (E5-4)

KPI	2024	2025
Poids total global des produits et des matières techniques et biologiques utilisés au cours de la période de référence - emballages primaires et secondaires	306 477 tonnes	296 158 tonnes
Poids total global des produits et des matières techniques et biologiques utilisés au cours de la période de référence - formules	1 203 544 tonnes	1 266 967 tonnes
Pourcentage du poids total des ingrédients qui sont biosourcés et issus des sources durables	18 %	19 %
Pourcentage du poids total des emballages qui sont biosourcés et issus des sources durables	11 %	10 %
Poids des composants recyclés des emballages en valeur absolue	78 375 tonnes	98 825 tonnes
Poids des composants recyclés des emballages en pourcentage	26 %	33 %

4.6.4.3 Les résultats liés aux ressources sortantes (E5-5)

KPI	2024	2025
Pourcentage de contenu recyclable dans les emballages	53 %	59 %
Quantité totale de déchets non recyclés	50 462 tonnes	52 726 tonnes
Pourcentage de déchets non recyclés	31 %	34 %

	2024			2025		
Résultats *en tonnes*	**Total déchets**	**dont déchets dangereux**	**dont déchets non-dangereux**	**Total déchets**	**dont déchets dangereux**	**dont déchets non-dangereux**
TOTAL DÉCHETS	**164 938**	**23 373**	**141 565**	**155 655**	**24 863**	**130 793**
Déchets valorisés :	**156 907**	**18 902**	**138 005**	**149 529**	**21 487**	**128 042**
Déchets valorisés via la préparation en vue de la réutilisation	4 699	1 597	3 102	4 447	1 561	2 886
Déchets valorisés par le recyclage	109 777	3 575	106 203	98 482	7 116	91 366
Déchets valorisés énergétiquement	42 430	13 731	28 699	46 600	12 810	33 790
Déchets éliminés :	**8 032**	**4 471**	**3 561**	**6 126**	**3 376**	**2 750**
Déchets éliminés par incinération	7 222	4 398	2 825	5 906	3 373	2 533
Déchets mis en décharge	810	74	736	221	3	218
Déchets éliminés par d'autres procédés	-	-	-	-	-	-

4.7 Personnel de l'entreprise (S1)

4.7.1 Premiers éléments de compréhension

Plaçant l'humain au cœur de son organisation, L'Oréal se donne pour mission de créer un environnement de travail inspirant, innovant et inclusif où chaque salarié peut s'épanouir tout en contribuant à la croissance durable du Groupe.

Les politiques de relations humaines (RH) mises en place depuis de nombreuses années soutiennent cette ambition, en s'articulant autour de deux priorités : l'attention portée au développement de chaque salarié via la formation continue, des parcours de carrière stimulants et, le cas échéant, des opportunités internationales et un modèle social unique qui combine performance sociale compétitive et partage de la croissance.

Dans ce contexte et afin de répondre aux défis d'un monde en profonde mutation, qui impactent à la fois l'organisation et le rapport au travail, le Groupe a depuis longtemps engagé des actions pour prévenir et anticiper les risques associés et ainsi offrir à ses salariés [1], un cadre attractif, dynamique et sécurisé pour leur développement.

Ce chapitre aborde plus particulièrement ces enjeux matériels, politiques, plans d'action et résultats liés aux salariés de L'Oréal, en mettant l'accent sur les conditions de travail, le bien-être et la diversité, l'équité et l'inclusion qui sont au cœur du modèle humain.

(1) *Ce chapitre couvre tous les salariés de L'Oréal incluant les salariés non actifs (notamment en congé maladie longue durée, préavis de départ, préretraite, congé sans solde prolongé), ainsi que les stagiaires et apprentis à considérer selon leur statut en droit local.*

4.7.1.1 Les impacts, risques et opportunités matériels liés au personnel de l'entreprise

	Description	Sous-thèmes	Politiques	Plans d'actions
CONDITIONS DE TRAVAIL				
I- CT	L'Oréal reconnaît l'importance d'un dialogue social constructif pour un environnement de travail serein et épanouissant. Un dialogue social insuffisant pourrait entrainer des tensions et affecter le climat social, nuisant au bien-être des salariés et à la performance de l'entreprise.	**Dialogue social** **Liberté d'association** **Négociation collective**	Politique des droits humains des collaborateurs	Respecter le dialogue social, la liberté d'association et la négociation collective
I- CT	L'Oréal est conscient que des conditions de travail dégradées ou un salaire insuffisant pourraient impacter le bien-être physique et mental des salariés, ainsi que leur motivation.	**Salaires décents**	Politique des droits humains des collaborateurs *Share & Care* Charte Éthique	Assurer un « salaire décent » pour tous les salariés
I- CT	L'Oréal est conscient que des mauvaises conditions de travail peuvent représenter un risque pour la santé et la sécurité de ses salariés.	**Santé et sécurité**	Politique EHS	Assurer la santé et sécurité au travail
I+ MT /LT	L'Oréal peut avoir un impact positif sur la vie de ses salariés en promouvant un environnement de travail inclusif, équitable et épanouissant. L'entreprise vise à améliorer leur bien-être, à renforcer leur sentiment d'appartenance et à créer un climat de travail positif et performant.		*Share & Care*	Couvrir l'ensemble des salariés éligibles
BIEN-ÊTRE ET RÉTENTION DES SALARIES				
I+ MT /LT	En promouvant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et en investissant dans le développement des compétences et l'employabilité de ses salariés, L'Oréal peut créer un environnement de travail épanouissant et stimulant. Cette approche favorise le bien-être, la satisfaction et la fidélisation des équipes, tout en les préparant aux défis futurs de l'entreprise et du monde.	**Équilibre entre vie professionnelle et vie privée**	*Share & Care*	Favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée
		Formation et développement des compétences	Politique RH	Former les salariés, développer leurs compétences et leur employabilité
DIVERSITÉ, ÉQUITÉ ET INCLUSION				
I- CT /MT	L'Oréal souhaite offrir à ses salariés un environnement de travail sûr et respectueux, où chacun se sent protégé contre toute forme de violence et de harcèlement. L'Oréal est conscient que l'absence de mesures concrètes et efficaces face à ces situations pourrait créer un climat de travail délétère, impactant le bien-être et la santé mentale des salariés (stress, anxiété, dépression, voire difficultés liées à un traumatisme), ainsi que leur performance et leur épanouissement personnel. De la même manière, un manque de diversité, d'équité et d'inclusion peut engendrer des risques d'inégalité et de discrimination, notamment des écarts de rémunération femmes/hommes et des freins à l'accessibilité, avec un impact sur l'accès à l'emploi et aux opportunités de carrière, le développement professionnel, le bien-être et l'engagement des salariés.	**Diversité** **Égalité de genre et égalité de rémunération pour un travail de valeur égale**	Politique Diversité, Equité et Inclusion	Promouvoir la diversité, l'équité et l'inclusion à tous les niveaux de l'entreprise
		Emploi et inclusion des personnes handicapées	Politique RH	Parvenir à l'égalité des rémunérations pour un travail de valeur égale
I+ CT /MT	L'Oréal peut avoir un impact positif sur ses salariés en créant un environnement de travail inclusif et équitable. Cet environnement fondé sur des principes éthiques forts, pourrait assurer la sécurité physique et psychologique de chacun, favorisant ainsi la confiance et le respect mutuels. La diversité des équipes est encouragée, stimulant l'innovation et la créativité. De plus, L'Oréal souhaite offrir des opportunités de carrière équitables pour tous et prévenir toute forme de discrimination notamment fondée sur le sexe, l'identité de genre, l'orientation sexuelle, le handicap, l'âge, les opinions politiques ou philosophiques, la religion, l'affiliation syndicale, l'origine ethnique, sociale, culturelle ou nationale, ou tout autre motif prohibé par la législation nationale.	**Mesures de lutte contre la violence et le harcèlement sur le lieu de travail**	Politique des droits humains des collaborateurs Charte Éthique	Assurer le respect des droits humains au travail

- *IRO : I- = impact négatif ; I+ = impact positif ; R = risque ; O : opportunité.*
- *Horizon de temps : CT = court terme ; MT = moyen terme ; LT = long-terme.*

4.7.1.2 La stratégie globale pour un cadre professionnel attractif, dynamique et sécurisé

Fondamentalement attaché à l'innovation sociale, qui fait partie intégrante de son ADN, L'Oréal vise continuellement à transformer ses modes de travail et sa culture managériale. En prenant soin du bien-être et de l'employabilité de ses salariés, le Groupe bénéficie de leur engagement, renforçant ainsi la performance collective. Grâce à des politiques ambitieuses, L'Oréal a hissé la protection sociale de ses salariés au niveau des normes les plus avancées, comme les normes de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), dans plus de 60 pays.

La gouvernance des relations humaines est assurée par le Directeur des Relations Humaines, qui rend compte au Directeur Général. La gouvernance des relations humaines est responsable de la définition du plan d'actions approprié et de cibles adéquates. Un suivi régulier à travers des indicateurs de performance, audités chaque année, permet l'application efficace de la politique relations humaines (RH). Le Conseil d'administration, sur la base des travaux du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, supervise la mise en place de la politique RH, notamment sur les relations avec les salariés, le recrutement, la diversité, la gestion des talents et la rémunération des principaux dirigeants.

Les équipes RH jouent un rôle clé dans la transformation des méthodes de travail, recrutant et accompagnant les salariés tout au long de leur carrière, en mettant l'accent sur la formation et le développement des compétences.

L'Oréal veille à ce que tous ses salariés soient informés des règles et principes du Groupe. Chaque nouvelle recrue reçoit la Charte Éthique et doit confirmer en avoir pris connaissance.

Enfin, le Groupe a mis en place plusieurs canaux pour que les salariés puissent signaler en toute confidentialité des préoccupations ou manquements aux règles du Groupe, notamment par ligne hiérarchique ou via la plateforme *Speak Up* (voir 4.13.2), site web sécurisé et anonyme doté d'un système ouvert 24h/24 disponible en 30 langues (www.lorealspeakup.com) ou par le réseau des personnes autorisées et habilitées à recevoir les signalements. L'existence du programme *Speak Up* est diffusé auprès des salariés notamment à travers un e-learning disponible et obligatoire pour tout nouveau salarié intégrant le Groupe sur l'éthique et les droits humains ainsi que des actions de sensibilisation dont l'évènement *Ethics Day* qui a lieu une fois par an. Ces mécanismes permettent un traitement équitable et confidentiel, protégé contre les représailles et dans le respect des législations nationales dans les pays où le Groupe opère. Toute allégation exprimée de bonne foi fait l'objet d'un examen détaillé et les mesures de remédiation adéquates sont prises, le cas échéant.

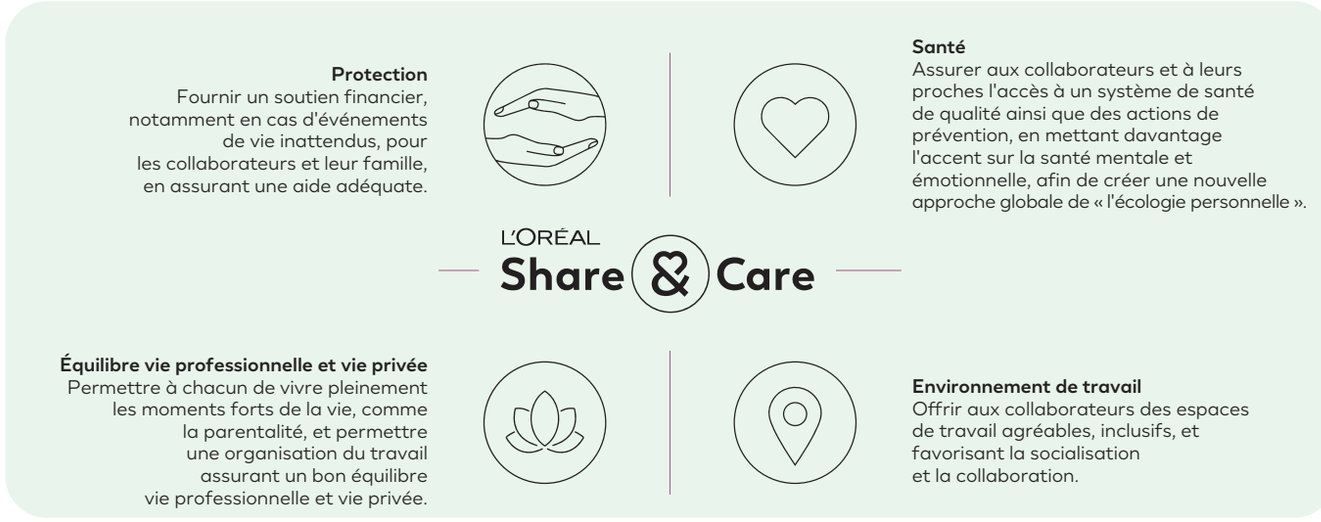
4.7.1.2.1 Le programme *Share & Care* : développer l'innovation sociale

Créé en 2013, ce programme a pour objectif d'assurer une protection sociale de qualité aux salariés, de préserver leur santé, de favoriser leur épanouissement professionnel et personnel et de rendre l'environnement de travail attractif. L'Oréal, convaincu qu'une croissance durable passe par une performance sociale élevée, a choisi d'universaliser son modèle social.

Son ambition est triple :

- garantir un socle commun de protection sociale avec des garanties minimales dans toutes ses filiales ;
- être un employeur de référence sur chaque marché, en s'alignant sur les meilleures pratiques locales si elles surpassent le socle commun ; et
- transformer chaque filiale en « laboratoire d'innovation sociale » en encourageant les initiatives locales.

Le programme s'articule autour de quatre piliers : protection sociale, santé, équilibre vie professionnelle/personnelle, et environnement de travail, évoluant régulièrement pour s'enrichir et pour s'adapter au mieux aux évolutions de la société et aux nouveaux besoins des salariés.



4.7.2 Les informations sur les conditions de travail

4.7.2.1 Les politiques

4.7.2.1.1 La politique des RH pour le dialogue social, la liberté d'association et la négociation collective

L'Oréal s'est engagé à respecter les droits humains de ses salariés, conformément aux normes internationales, en s'inspirant de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme des conventions de l'OIT et des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et droits de l'homme. Signataire du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2003, le Groupe place ces engagements au cœur de sa politique RH.

L'Oréal veille au respect du dialogue social, de la liberté d'association et du droit à la négociation collective. La Directrice des Relations et de l'Innovation Sociales, qui reporte directement au Directeur Général des Relations Humaines, supervise cette politique en assurant :

- l'organisation d'élections des représentants du personnel sans interférence ;
- l'accès des représentants aux lieux de travail et aux salariés, sous réserve des règles de confidentialité et de sécurité ; et
- des modes de dialogue alternatifs dans les pays où la liberté d'association est restreinte, interdisant toute discrimination [1] liée aux activités syndicales.

Le Groupe organise des événements comme *l'Ethics Day* (une fois par an) et des réunions régulières (*Town Halls*) pour favoriser l'échange, le partage et la remontée d'information. Chaque année, l'enquête *Pulse* permet de recueillir les réponses des salariés sur leur expérience de travail dans le Groupe et de l'améliorer.

Partout où il opère, L'Oréal facilite l'exercice des représentants du personnel, même dans les pays où les droits syndicaux sont limités. Le Groupe dialogue avec les instances représentatives dans la majorité de ses filiales en Europe, Asie, Afrique et Amérique.

Depuis 1996, L'Oréal a un accord collectif avec les syndicats européens qui a conduit à la création de l'Instance Européenne de Dialogue Social (*European Works Council*), représentée par 30 membres représentant 26 pays. Cette instance permet un dialogue continu avec la Direction Générale sur les enjeux du Groupe.

4.7.2.1.2 La politique liée aux salaires décents

L'Oréal garantit à tous ses salariés un salaire minimum conforme aux lois locales ou aux conventions collectives tout en s'assurant qu'il s'agit d'un salaire « décent », couvrant les besoins essentiels (liés au logement, à la santé, à l'alimentation, à l'éducation). Cet engagement a été pris dans le cadre de la politique des droits humains des salariés dès 2020 et réitéré dans le cadre du programme *Share & Care*.

4.7.2.1.3 La politique d'hygiène et de sécurité

La politique environnement, santé et sécurité de L'Oréal fait partie intégrante de sa stratégie EHS (voir 4.3.2). L'Oréal vise à instaurer une culture de sécurité tout au long de sa chaîne de valeur, en faisant de la santé, de la sécurité et du bien-être des salariés et des fournisseurs des priorités non négociables.

Des plans d'action sont mis en place pour gérer les risques et améliorer en continu les résultats, grâce à l'engagement des managers et de tous les salariés. La mise en œuvre de cette politique, dont la gouvernance est également détaillée au chapitre 4.3.2, incombe aux filiales et aux sites du Groupe, visant à assurer ainsi la prévention des risques pour les salariés et des fournisseurs.

4.7.2.2 Les plans d'actions

4.7.2.2.1 Respecter le dialogue social, la liberté d'association et la négociation collective

L'Oréal veille au respect du dialogue social, de la liberté d'association et de la négociation collective. Chaque année, des accords collectifs sont signés avec les représentants du personnel. De plus, L'Oréal effectue des audits et des vérifications pour veiller à ce que les conditions de travail respectent ces droits fondamentaux, notamment, en 2025, 27 sites industriels ont été audités en matière de droits humains (incluant pour 26 sites la thématique de la liberté d'association) par des auditeurs externes experts. En cas de non-conformité, un plan de remédiation est mis en place et le site est contrôlé à nouveau dans les semaines ou mois qui suivent par le même auditeur externe spécialisé et indépendant.

4.7.2.2.2 Le salaire « décent » pour ses salariés

L'Oréal a mis en place un suivi régulier et rigoureux pour vérifier le caractère « décent » du salaire de ses salariés. Pour l'année 2025 et pour la troisième année consécutive, L'Oréal est certifié *Living Wage Employer* au niveau mondial par l'ONG *Fair Wage Network* [2], ce qui confirme que ses salaires dépassent les niveaux « décents » locaux définis par cette ONG. Cet engagement inclut une analyse annuelle notamment de l'inflation et, si nécessaire, une révision des salaires pour assurer leur adéquation au coût de la vie locale. Dans ce cadre, L'Oréal vise au renouvellement régulier de sa certification.

4.7.2.2.3 Garantir la santé et sécurité au travail

La vision de L'Oréal est de viser zéro accident, car L'Oréal est convaincu que tous les accidents peuvent être évités. L'objectif pour 2030 est un taux d'incident élargi (TIRe) inférieur à 0,6 pour ses sites opérés. Pour atteindre cet objectif ambitieux, L'Oréal s'appuie sur les priorités suivantes :

- un reporting transparent des accidents, en assurant la sécurité psychologique : cela permet à L'Oréal d'apprendre en continu de tous les incidents et presqu'accidents, d'assurer un suivi des blessures et maladies et d'impliquer ses équipes à tous les niveaux de l'organisation pour améliorer la sécurité de manière proactive ;
- la mise à jour régulière des évaluations de risques via des audits (voir 3.6.5.2) et une mise en place des meilleurs standards, incluant les bonnes pratiques : L'Oréal s'efforce de réduire les risques et de minimiser l'impact potentiel de tout incident, avec un accent particulier sur les risques aux conséquences les plus graves. L'analyse des risques est réalisée avec des outils comme GHAP (*Global Hazard Assessment Procedure*) et SHAP (*Safety Hazards Assessment Procedure*) ;

(1) *L'Oréal interdit toute discrimination fondée sur le sexe, l'identité de genre, l'orientation sexuelle, le handicap, l'âge, les opinions politiques ou philosophiques, la religion, l'affiliation syndicale, l'origine ethnique, sociale, culturelle ou nationale, ou tout autre motif prohibé par la législation nationale.*

(2) *ONG internationale fournissant au Groupe une base de données sur les salaires décents dans 200 pays et l'aidant à mettre en œuvre sa stratégie de déploiement dans les Opérations et auprès des fournisseurs stratégiques.*

- la définition et l'ajustement annuel de plans d'action concrets pour maintenir le TIRe sous 0,6 d'ici à 2030. Reconnaissant que chaque accident est un accident de trop, le Groupe s'est fixé un objectif ambitieux de réduction de près de 50 % du nombre d'accidents par rapport au resultat de l'année en cours, une démarche d'autant plus exigeante au regard des efforts déjà accomplis ces dernières décennies, tout en préservant la transparence et en s'approchant d'un objectif zéro accident ;
- l'implication visible du management à tous les niveaux (voir 4.3.2) à travers les Comités de Pilotage, l'étude des SIO (« *Safety Improvement Opportunity* » *ou* « Opportunité d'Amélioration Sécurité ») qui incite les salariés à informer leurs managers directs des situations considérées à risque pour que des mesures correctives soient engagées ou encore l'utilisation de l'outil MESUR (« *Managing Safety Effectively Using Recognition* » ou « Gérer efficacement la sécurité en utilisant la reconnaissance »), un programme qui s'appuie sur des rencontres systématiques et structurées entre les managers et les salariés pour développer la capacité du salarié à identifier les risques au cours de ses activités quotidiennes et à développer sa capacité à agir. Le programme est basé sur des visites régulières menées par deux managers, l'un étant responsable du secteur et l'autre de la personne visitée. Le directeur du site est responsable de la mise en œuvre du programme MESUR et le responsable EHS est chargé de contrôler le programme MESUR et de certifier les responsables qui effectuent les visites. Les responsables de tous les niveaux et de tous les services peuvent effectuer des visites MESUR. L'application du programme est évaluée lors des audits « culture » ou « risque » de L'Oréal et sert de base à un cycle d'amélioration continue ;
- des programmes ciblés pour réduire les incidents fréquents, incluant, entre autres, le programme LIFE (*Life changing Incidents or Fatality Event*) qui vise les activités qui, si elles ne sont pas maitrisées, peuvent conduire à un accident potentiellement grave, *Safe@Work-Safe@Home* qui vise à exporter la culture santé et sécurité L'Oréal à l'extérieur du Groupe et *Road Safety* qui déploie une stratégie et un système d'évaluation qui permet une approche holistique des risques de la route ;
- la conformité aux standards du Groupe et aux réglementations locales ;
- des programmes de formation spécifiques pour les managers, responsables EHS, opérateurs, et salariés ;
- l'amélioration continue des systèmes de gestion Santé et Sécurité notamment via la mise à jour continuelle sur la base des retours d'expérience liés aux audits de gouvernance, aux audits de certification, aux audits des outils, aux accidents, presqu'accidents et aux discussions avec les équipes EHS, tout cela au niveau du Groupe, de la zone et du site, de manière interconnectée. En 2024, une nouvelle feuille de route pour la culture EHS a été mise en place afin d'évaluer le niveau de culture de chaque site opéré et chaque centre de recherche en fonction des lignes directrices et des objectifs de L'Oréal. Elle consiste en un axe à six piliers couvrant des éléments tels que la participation des salariés et l'implication des managers opérationnels en EHS. Parallèlement, le programme LIFE a été mis à jour afin de suivre l'évolution des lignes directrices et des systèmes de gestion du Groupe. Ce programme vise à gérer les risques les plus importants en matière de santé et de sécurité dans le cadre des activités de L'Oréal. Enfin, dans le cadre du cycle d'amélioration continue, l'outil LIM *(L'Oréal Incident Management)* a été lancé. Il consolide les rapports et les enseignements tirés des accidents et des quasi-accidents dans tous les sites du Groupe ;
- la participation active des salariés à la prévention des risques ;
- le partage des retours d'expérience et des bonnes pratiques entre sites ; et
- la certification ISO 45001 dont dispose 97 % des usines, avec une recommandation de certification pour tous les sites. Cette certification démontre la capacité des usines du Groupe à mettre en place un système robuste de management Santé et Sécurité à leur échelle.

Au-delà des chiffres, L'Oréal déploie une véritable culture de la sécurité basée sur une gestion proactive des risques, la quête d'excellence et le partage de bonnes pratiques, y compris externes au Groupe. L'analyse approfondie des incidents via la méthode RCA (*Root Cause Analysis*) est un pilier central : chaque accident ou incident (potentiellement) grave déclenche une enquête approfondie. Une alerte SAC (*Safety Awareness Communication*) est ensuite partagée au niveau du Groupe pour éviter la répétition de tels événements.

L'Oréal applique les normes de contrôle strictes, adaptées au type de risque, et veille à utiliser les outils de prévention adaptés pour garantir la sécurité de ses salariés.

Convaincu de l'importance des indicateurs de suivi pour sa culture de haute performance, L'Oréal utilise un outil de reporting interne global. Ce système centralise toutes les données EHS y compris les accidents, les indicateurs environnementaux et de qualité. L'outil est mis à jour chaque mois et ces indicateurs font l'objet d'un suivi rigoureux y compris via un programme d'audit des risques et de la culture santé et sécurité, décrit au chapitre 4.3.2.1.

4.7.3 Les informations sur le bien-être et la rétention des salariés

4.7.3.1 Les politiques

4.7.3.1.1 La politique liée à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée

L'Oréal met l'accent sur l'équilibre entre la vie professionnelle et privée dans le cadre de son programme *Share & Care* (Équilibre) (voir 4.7.1.2.1). L'objectif est de permettre à chacun de vivre pleinement les moments importants de sa vie tout en favorisant un environnement de travail harmonieux. Pour atteindre cet objectif, L'Oréal vise à :

- accorder du temps aux salariés concernés par la maternité, la paternité, l'adoption ou l'accompagnement d'un proche ; et
- offrir une flexibilité dans l'organisation du travail pour mieux concilier vie professionnelle et vie privée.

4.7.3.1.2 La politique liée à la formation et le développement des compétences

Convaincu que ce sont les compétences individuelles qui font la réussite collective, le Groupe propose des formations tout au long du parcours professionnel de ses salariés pour qu'ils puissent évoluer dans un monde en constante transformation. Cette politique qui est une des composantes de la politique relations humaines active deux leviers :

- encourager les salariés à prendre en main leur formation en devenant acteurs de leur propre développement ; et
- proposer une expérience de formation personnalisée, permettant d'acquérir ou de consolider des compétences clés.

Le département *People Development & Learning* organise un cycle annuel de réunions stratégiques avec les équipes globales, régionales et locales pour identifier les compétences prioritaires et mettre en place des programmes de formation adaptés, déployés par les relations humaines locales.

Des actions sont mises en œuvre permettant le bon déploiement de la politique et de l'atteinte de l'objectif, notamment deux *business reviews* par an avec les douze plus grands pays, et l'utilisation d'un tableau de bord de suivi appelé « Dashboard des *Musts* », qui mesure le pourcentage de complétion des programmes identifiés. La politique est diffusée aux équipes de *People Development and Learning* et *HR Leads* de chaque pays (via un premier mail qui adresse le sujet des indicateurs et un deuxième mail celui du cadrage et suivi budgétaire).

4.7.3.2 Les plans d'actions

4.7.3.2.1 Favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée

Afin d'accompagner chaque salarié à trouver un équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie privée, L'Oréal a mis en place plusieurs mesures qui permettent de concilier carrière et moments clés de la vie. Parmi ces mesures :

- un congé maternité ou 1er parent d'au moins 14 semaines payé à 100 % ;
- le « congé Schueller » (en France), qui allonge le congé maternité ou de 1er parent à 20 semaines, dont 4 semaines supplémentaires payées à 100 % par l'entreprise. Ce congé peut être pris à la naissance ou fractionné jusqu'au 3e anniversaire de l'enfant. La même mesure s'applique au congé d'adoption ;
- un congé paternité ou 2e parent d'au moins 6 semaines payé à 100 % ;
- au moins 1 jour de congé payé par an pour des événements familiaux (mariage, décès, etc.) ;
- au moins 3 jours de congé payés pour les aidants prenant soin d'un proche ;
- la possibilité de travailler à distance jusqu'à 2 jours par semaine, en accord avec le manager direct et en cohérence avec l'organisation de l'équipe.

Ces dispositions visent à accompagner les salariés à chaque étape importante de leur vie, avec des garanties minimales de congés pour maternité, paternité, et coparentalité, valables dans tous les pays où L'Oréal est présent. Pour être éligible, un salarié doit avoir un contrat à durée indéterminée ou un contrat à durée déterminée d'au moins 12 mois consécutifs au sein du Groupe.

4.7.3.2.2 Former les salariés et développer des compétences

L'Oréal structure ses actions de formation autour de trois grands axes :

1. **proposer des formations essentielles au développement du Groupe :** qualifiées de *Job Must*, ces formations sont indispensables pour les salariés qui prennent de nouvelles fonctions. Elles garantissent que tous partagent les mêmes bases et méthodes, afin d'assurer un alignement global des compétences au sein du Groupe ;
2. **préparer les salariés aux compétences de demain :** l'objectif est de permettre aux salariés de s'adapter aux transformations du monde, notamment dans des domaines comme l'intelligence artificielle générative, la *data* et le développement durable. Ces formations sont offertes via *L'Oréal University*, accessible à tous les salariés ; et
3. **offrir une formation personnalisée :** grâce au rituel de conversations continues entre managers et salariés (appelé en interne *CONNECT*), ces derniers échangent régulièrement pour fixer des objectifs et évaluer les progrès. Cette approche personnalisée est soutenue par *ONE LEARNING*, la plateforme qui centralise l'ensemble des formations et permet à chacun de construire un plan de développement sur mesure, en fonction de ses besoins et aspirations.

En complément de ces plans de formation personnalisés, les équipes de formation suivent de près la participation des salariés aux formations obligatoires via des tableaux de bord spécifiques et des relances par mail.

4.7.4 Les informations sur l'égalité de traitement et l'égalité des chances

4.7.4.1 Les politiques

4.7.4.1.1 La politique en matière de diversité, équité et inclusion

Convaincu que la diversité est une richesse et un facteur de performance sociale et économique, le Groupe s'efforce de créer des équipes qui reflètent la diversité de ses consommateurs ainsi qu'un environnement de travail inclusif et équitable pour tous ses salariés.

La Directrice Internationale Diversité, Equité et Inclusion, qui reporte directement au Directeur Général des Relations Humaines, élabore la stratégie et fixe les objectifs majeurs de cette politique. Un réseau de « Coordinateurs » dans les pays, les métiers et les Divisions veille à l'application et à l'adaptation de cette politique aux contextes locaux.

Le suivi de l'efficacité des actions en matière de diversité, équité et inclusion est assuré par des revues annuelles basées sur des indicateurs et des résultats d'enquêtes internes comme le *Pulse Self-ID* [1], qui permettent d'ajuster les mesures si nécessaire.

La politique en matière de diversité, équité et inclusion est structurée autour de quatre grandes thématiques :

- diversité socio-économique et multiculturelle : promouvoir et accroître la diversité socio-économique et multiculturelle dans les équipes du Groupe afin de refléter la diversité des marchés dans lesquels le Groupe opère, ce qui permet de répondre aux besoins de chaque consommateur ;
- handicap et bien-être physique, mental et social : accélérer l'inclusion des personnes en situation de handicap, en abordant les handicaps visibles et invisibles, la santé mentale, les maladies chroniques et la neurodiversité, avec un objectif minimum de nombre de salariés en situation de handicap dans tous les pays ;
- âge et générations : valoriser et prendre en compte des personnes de tous les âges et de toutes les générations et encourager l'échange et la coopération entre les salariés à travers les générations ;
- équité des genres et l'inclusion des personnes LGBTQIA+ : atteindre l'équité des genres au sein de l'entreprise, contribuer à la mise en place d'environnements plus inclusifs en faveur des communautés LGBTQIA+ partout dans le monde, s'engager contre tout type de harcèlement et de violence, notamment le sexisme et le harcèlement sexuel, ainsi que les violences liées au genre.

Le Groupe récompensé pour sa politique en matière de diversité, équité et inclusion

Grâce à ses engagements concrets en matière de diversité, équité et inclusion, L'Oréal est reconnu dans plusieurs indices et classements internationaux, notamment le *FTSE Diversity & Inclusion Index Top 10 entreprises* en 2025 et le *Equileap Women's Equality in the Workplace Top 100* en 2025 pour ses actions en faveur de l'équité des genres. Le Groupe voit également son engagement en faveur de l'inclusion de personnes en situation de handicap reconnu dans plusieurs pays comme « *Best Place to Work for Disability Inclusion* » à l'édition 2025 du *Disability Index*.

4.7.4.1.2 La politique RH pour l'égalité de rémunération

L'Oréal vise l'égalité salariale entre les femmes et les hommes. Pour ce faire, L'Oréal conduit une analyse chiffrée des écarts de rémunération. Le Directeur Général des Relations Humaines supervise cette analyse, partagée avec le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, le Conseil d'Administration et les Directeurs RH des différentes zones annuellement.

L'ambition de L'Oréal est de limiter des écarts de rémunération non expliqués dans une fourchette de - 5 % à + 5 % entre hommes et femmes.

Dans un contexte où les différents États légifèrent sur l'égalité salariale entre les femmes et les hommes, le Groupe anticipe et analyse les différentes exigences pour définir les pratiques les plus ambitieuses et applicables dans tous les pays.

4.7.4.1.3 La politique des droits humains : pour la lutte contre la violence et le harcèlement sur le lieu de travail

Conformément à sa politique des droits humains qui s'appuie sur la vigilance raisonnable des principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales sur la conduite responsable des entreprises (voir 4.9.2.1) et à sa Charte Éthique, L'Oréal s'engage à offrir un environnement de travail sûr et respectueux à tous ses salariés. Dans ce cadre, le Groupe :

- vise à éliminer toute forme de violence et de harcèlement sur le lieu de travail, y compris le harcèlement sexuel, moral et physique, ainsi que la discrimination et les actes d'intimidation ;
- s'engage à prévenir la violence et le harcèlement en sensibilisant ses salariés et en créant une culture d'entreprise basée sur le respect mutuel ; et
- s'engage à garantir un traitement confidentiel, impartial et diligent de toutes les plaintes relatives à la violence et au harcèlement (voir *Speak up* 4.13.2.1).

In fine, il s'agit de favoriser un environnement de travail où chacun se sent en sécurité, respecté et valorisé. Le questionnaire annuel *Pulse* composé de 50 questions, porte sur les différentes thématiques de la politique droits humains des collaborateurs et permet d'évaluer la bonne application de cette politique. Le Groupe encourage ses salariés à signaler tout acte de violence ou de harcèlement, et s'engage à les protéger contre toute forme de représailles.

(1) *Pulse Self-ID : des questions facultatives « d'auto-identification » intégrées dans l'enquête interne annuelle Pulse qui permettent aux salariés de partager des éléments de leur identité, de manière volontaire et anonyme.*

4.7.4.2 Les plans d'actions

4.7.4.2.1 Faire des différences une chance

L'Oréal vise à promouvoir la diversité, l'équité et l'inclusion à tous les niveaux de l'entreprise :

Diversité socio-économique et multiculturelle :

- diversifier les sources de recrutement, avec l'objectif annuel d'intégrer au moins 20 % des talents du *Management Trainee Program*, *L'Oréal SeedZ*, issus d'écoles et d'universités non-partenaires, dans le cadre du programme *L'Oréal for Youth* ;
- promouvoir la sensibilisation à la diversité socio-économique et multiculturelle et lutter contre le racisme, notamment via des formations en ligne dédiées ; et
- encourager l'intégration professionnelle des personnes réfugiées en offrant des opportunités de mentoring par les salariés, en participant à des salons d'emploi pour les personnes réfugiées et en collaborant avec des associations, ONG et experts.

Handicap et bien-être physique, mental et social :

- travailler avec des partenaires spécialisés pour recruter des personnes en situation de handicap, avec un objectif de 3 % des effectifs au sein du Groupe d'ici à 2030 (l'objectif de 2 % des effectifs au sein du Groupe en 2025 ayant été atteint) (voir 4.7.5.5) ;
- accompagner les salariés ayant subi un accident, une maladie ou une aggravation d'un handicap ;
- sensibiliser en interne et former pour créer un environnement de travail inclusif, encourageant la déclaration des handicaps afin d'adapter les postes et les conditions de travail ;
- promouvoir l'accessibilité physique et numérique, grâce à des lignes directrices et des formations spécifiques ; et
- collaborer avec des associations, ONG et experts, ainsi que le secteur du travail protégé et adapté, pour améliorer l'inclusion des personnes en situation de handicap.

Âge et générations :

- lutter contre les stéréotypes liés à l'âge à travers des actions de sensibilisation et des formations ;
- créer un environnement de travail épanouissant pour toutes les générations, de l'entrée dans l'entreprise jusqu'à la retraite, avec le programme *L'Oréal For All Generations* qui place l'intergénérationnel et l'employabilité au cœur de ses objectifs et qui est déployé progressivement ; et
- mener des actions de sensibilisation sur la ménopause.

Équité des genres et inclusion LGBTQIA+ :

- atteindre l'équité des genres avec notamment un objectif de maintenir, chaque année, une proportion de salariés femmes ou hommes qui ne peut être inférieur à 40 % au sein des postes stratégiques [1] (voir 4.7.5.3) ;
- déployer la politique de lutte contre les violences conjugales dans toutes les entités du Groupe, dans le cadre du programme *Share & Care* ;
- encourager la certification externe en matière d'équité des genres (GEEIS [2] et EDGE [3]) ; et
- mener des campagnes de sensibilisation sur l'inclusion des personnes LGBTQIA+ dans le monde du travail.

La formation est un pilier clé pour soutenir la politique en matière de diversité, équité et inclusion. L'Oréal offre un large éventail de formations, en présentiel et en ligne, à l'ensemble des salariés. Ces modules couvrent des thématiques telles que le leadership inclusif et certains sont intégrés dans des programmes de formation spécifiques (intégration, marketing, RH, etc.).

4.7.4.2.2 Parvenir à l'égalité des rémunérations

Pour parvenir à l'égalité des rémunérations entre les femmes et les hommes et réduire les écarts, le Groupe déploie plusieurs actions clés :

- application d'une méthode standard de calcul des écarts de rémunération ;
- accompagnement des équipes RH locales pour analyser les écarts et mettre en place des actions correctives afin de résorber les écarts et éviter leur réapparition.

4.7.4.2.3 Assurer le respect des droits humains au travail

Pour vérifier le respect des droits humains et lutter contre le harcèlement et la discrimination, L'Oréal :

- interdit formellement toute forme de violence et de harcèlement. Ces agissements sont strictement prohibés et passibles de sanctions disciplinaires ;
- sensibilise ses salariés à travers des campagnes et via le développement des formations sur le harcèlement. Une attention particulière est portée aux conseiller(ère)s de beauté, souvent plus exposées à ce type de risque ;
- met à disposition des procédures de signalement claires, accessibles et confidentielles (voir 4.13.2.1) ;
- garantit un traitement des plaintes rigoureux et confidentiel. Un processus spécifique est mis en place pour assurer une réponse adéquate à chaque situation ; et
- prend des sanctions disciplinaires appropriées à l'encontre des auteurs de violence et de harcèlement.

(1) *Environ 300 postes dont les membres du Comité Exécutif (voir 4.14.3).*
(2) *Gender Equality European & International Standard.*
(3) *Equity, Diversity and Gender Equality Certification.*

4.7.5 Les résultats

4.7.5.1 Caractéristiques des salariés de l'entreprise (S1-6)

Afin de mieux comprendre l'évolution des effectifs, il est important de noter un changement de méthode de calcul en 2024 par rapport aux années antérieures.

Auparavant, L'Oréal publiait son effectif statutaire. Celui-ci incluait tous les employés actifs, c'est-à-dire sous contrat (permanent ou temporaire, à temps plein ou partiel). Les employés non actifs (notamment en congé maladie longue durée, préavis de départ, préretraite, congé sans solde prolongé) n'étaient pas comptabilisés pendant la période. Les stagiaires et apprentis, en formation dans le cadre de leur scolarité, n'étaient pas inclus dans les calculs. À des fins de comparaison, l'effectif statutaire 2025 est disponible en 5.1 de la note 5 du chapitre 5.6.

L'ensemble des indicateurs ci-dessous sont conformes à la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) qui précise que l'effectif prend en compte toutes les personnes ayant une relation d'emploi avec L'Oréal, qu'ils soient actifs ou non. L'exploitation des résultats peut être restreinte pour se conformer à des dispositions d'ordre public.

L'Oréal a donc réintégré dans l'indicateur « effectif », les salariés en longue maladie, les salariés en préretraites, les salariés en congés sans solde et les stagiaires et les apprentis si dans leur pays, ils sont considérés comme ayant une relation de travail avec l'entreprise.

TABLEAU 1 : PRÉSENTATION DES INFORMATIONS SUR LES EFFECTIFS PAR SEXE

Nombre de salariés (effectifs) par sexe	2024	2025 (1)
Hommes	30 222	31 343
Femmes	64 590	65 839
Autres	47	94
Non déclaré	164	307
TOTAL SALARIÉS	**95 023**	**97 583**

TABLEAU 2 : PRÉSENTATION DU NOMBRE DE SALARIÉS DANS LES PAYS OÙ L'ENTREPRISE COMPTE AU MOINS 50 SALARIÉS REPRÉSENTANT AU MOINS 10 % DE SON NOMBRE TOTAL DE SALARIÉS

Nombre de salariés (effectifs) par pays significatif	2024	2025 (1)
France	17 777	17 582
États-Unis	13 577	13 862
Chine	15 746	15 628

TABLEAU 3 : PRÉSENTATION DES INFORMATIONS SUR LES SALARIÉS PAR TYPE DE CONTRAT VENTILÉES PAR SEXE

	2024		2025 (1)	
Nombre de salariés (effectifs)	Permanents	Temporaires	Permanents	Temporaires
Femmes	50 249	14 341	51 896	13 943
Hommes	25 819	4 403	26 747	4 596
Autres	42	5	90	4
Non déclaré	155	9	300	7
TOTAL	**76 265**	**18 758**	**79 033**	**18 550**

Nombre de salariés au nombre d'heures non garanti (effectifs)	2024	2025 (1)
Femmes	332	664
Hommes	178	240
Autres	0	0
Non déclaré	0	26
TOTAL	**510**	**930**

(1) L'augmentation du total des salariés en 2025 par rapport au 2024 est principalement due à l'intégration de la marque Aesop.

KPI	2024	2025
Total de salariés permanents qui ont quitté l'entreprise	9 862	10 470
Taux de rotation des salariés permanents	12,9 %	13,5 %

4.7.5.2 Couverture des négociations collectives et dialogue social (S1-8)

	Couverture des négociations collectives	Dialogue social
Taux de couverture	Salariés dans l'Espace Économique Européen (EEE) (pour les pays avec > 50 salariés représentant > 10 % du total des salariés)	Représentation sur le lieu de travail (EEE uniquement) (pour les pays avec > 50 salariés représentant > 10 % du total des salariés)
0 – 19 %		
20 – 39 %		
40 – 59 %		
60 – 79 %		
80 – 100 %	Total Espace Économique Européen, France	France

4.7.5.3 Répartition par genre et âge (S1 - 9)

KPI	2024	2025
RÉPARTITION PAR SEXE EN NOMBRE ET EN POURCENTAGE AU NIVEAU DE L'ENCADREMENT SUPÉRIEUR		
Nombre d'hommes dans les positions stratégiques clés (y compris le Comité Exécutif)	162	167
Nombre de femmes dans les positions stratégiques clés (y compris le Comité Exécutif)	154	157
Pourcentage de femmes dans les positions stratégiques clés (y compris le Comité Exécutif)	49 %	48 %
RÉPARTITION DES SALARIÉS PAR TRANCHE D'ÂGE		
Total de salariés moins de 30 ans	23 332	23 467
Dont total de salariés moins de 16 ans	0	0
Dont total de salariés entre 16 et 18 ans	6	10
Total de salariés entre 30-50 ans	56 406	58 355
Total de salariés plus de 50 ans	15 285	15 761

4.7.5.4 Salaires décents (S1-10)

KPI	2024	2025
Pourcentage de salariés qui perçoivent un salaire décent	100 %	100 %

4.7.5.5 Personnes handicapées (S1-12)

KPI	2024	2025
Pourcentage de salariés qui sont des personnes handicapées	2,1 %	2,1 %

4.7.5.6 Formation et développement des compétences (S1-13)

KPI	2025
Nombre moyen d'heures de formation par salarié (effectifs)	31,6
Nombre moyen d'heures de formation par sexe	
Femmes	31,5
Hommes	32,2
Autres	21,8
Non déclaré	13,9

4.7.5.7 Indicateurs de santé et de sécurité

4.7.5.7.1 Indicateurs de santé et de sécurité exigés par ESRS S1-14

KPI	2024	2025
Pourcentage du personnel couvert par le système de gestion de la santé et de la sécurité fondé sur des exigences légales et/ou des normes ou lignes directrices reconnues	100 %	100 %
Nombre de décès dus à des accidents et maladies professionnels	0	0
Nombre d'accidents du travail comptabilisables [1]	285	270
Taux d'incident élargie (TIRe) [1]	1,46	1,37

(1) Les arrêts de travail liés aux déplacements domicile-travail ne sont pas comptabilisés dans l'indicateur ainsi que les accidents premiers soins « first aid ».

4.7.5.7.2 Autres indicateurs de santé et de sécurité propres à L'Oréal

KPI	2024	2025
Taux de fréquence conventionnel (TFc)	0,79	0,67

4.7.5.8 Indicateurs de rémunération (S1-16)

Écart brut de rémunération	2024	2025
Écart brut de rémunération entre les femmes et les hommes, en pourcentage du niveau de rémunération moyen des travailleurs hommes [1] - excluant les conseiller(ère)s de beauté	2,9 %	2,5 %
Écart brut de rémunération entre les femmes et les hommes, en pourcentage du niveau de rémunération moyen des travailleurs hommes [1] - uniquement pour les conseiller(ère)s de beauté	- 9,2 %	- 1,6 % [2]

(1) En raison du poids important des conseiller(ère)s de beauté dans les effectifs du Groupe (près de 25 %), deux calculs d'écart brut sont réalisés : hors conseiller(ère)s de beauté et uniquement conseiller(ère)s de beauté. En effet, cette population, essentiellement féminine (à 90 %) est sur les niveaux de rémunération les plus bas de l'organisation. Un calcul d'écart ajusté est par ailleurs réalisé pour neutraliser toutes les variables structurelles pouvant justifier des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes (dont la dimension conseiller(ère)s de beauté, mais aussi niveau de responsabilité, ancienneté...). L'écart ajusté est de 1,6 % en faveur des hommes.

(2) La baisse de l'écart brut de rémunération des conseillères de beauté en 2025 par rapport à 2024 s'explique par un mix géographique plus favorable — avec une hausse des effectifs dans des pays où l'écart est plus faible — ainsi que par la réduction de l'écart dans plusieurs pays représentant des effectifs significatifs.

Ratio de rémunération annuelle totale de la personne la plus payée par rapport à la rémunération totale annuelle médiane de tous les salariés (à l'exclusion de la personne la mieux rémunérée) [1] par Zone :	2024	2025
Europe	179	196
Amérique Latine	67	71
Amérique du Nord	49	45
Asie du Nord	70	80
SAPMENA & SSA	88	82

(1) Il est publié un ratio par zone qui permet de regrouper dans des ensembles homogènes des pays émergents et des pays matures dont les coûts de vie sont plus similaires.

4.7.5.9 Cas, plaintes et incidences graves en matière de droits humains (S1-17)

KPI	2024	2025
Nombre total d'incidents de discrimination signalés y compris le harcèlement	34	25
Nombre de plaintes déposées via *Speak Up* conformément au paragraphe 2 de la norme S1 [1]	23	27
Montant total des amendes, des pénalités et des dommages-intérêts compensatoires octroyés résultant des incidents et plaintes mentionnés ci-dessus	0 euro	0 euro
Nombre d'incidents graves en matière de droits humains affectant les effectifs de l'entreprise	0	0
Montant total des amendes, sanctions et des dommages-intérêts compensatoires octroyés résultant des cas décrits au point ci-dessus	0 euro	0 euro

(1) Notamment, en matière de conditions de travail, égalité de traitement, égalité des chances et autres droits liés au travail, à l'exclusion des cas déjà communiqués dans le nombre total d'incidents de discrimination signalés, y compris le harcèlement.

4.8 Vie privée et protection des données personnelles (S1/S4)

4.8.1 Premiers éléments de compréhension

L'Oréal s'engage en matière de respect de la vie privée et de protection des données personnelles, un enjeu d'autant plus crucial à l'ère de la transformation numérique et des réglementations de plus en plus complexes à l'échelle mondiale. Cette ambition repose sur des principes de transparence, de confidentialité et d'intégrité, inspirés de la Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948.

En matière de vie privée et de protection des données personnelles, L'Oréal :

- traite avec respect les informations personnelles et s'efforce d'être un gardien de la confiance des individus ;
- s'appuie sur la protection des données personnelles pour créer de la valeur en développant des produits et services plus sûrs, en collaborant avec des partenaires de confiance et en instaurant des processus fiables ;
- développe une communauté mondiale travaillant sur la confidentialité et la protection des données personnelles, promouvant et diffusant cette culture à tous les niveaux de l'organisation pour une vigilance constante et une approche proactive.

4.8.1.1 Les impacts, risques et opportunités matériels liés à la vie privée et la protection des données personnelles

	Description	Sous-thèmes	Politiques	Plans d'actions
R CT	L'Oréal dispose de données personnelles sur les consommateurs et les salariés et est responsable de leur gestion en conformité avec la réglementation ainsi que de leur protection contre le vol ou l'utilisation abusive. Il existe un risque réglementaire, par exemple en cas de poursuites judiciaires ou de contrôle par les autorités, ainsi qu'un risque de réputation lié à une perte de confiance des parties prenantes.	**Protection de la vie privée pour le personnel de l'entreprise**	Politique *Data Privacy at L'Oréal* pour le traitement de données personnelles applicable aux salariés et aux consommateurs	Informer, former, auditer et contrôler en continu le respect des normes à l'égard du traitement des données personnelles des consommateurs et des salariés
		Protection de la vie privée pour les consommateurs	Politiques de confidentialité pour les salariés dans tous les pays Politique de confidentialité à destination des consommateurs	Faciliter l'exercice des droits et offrir un moyen de contact facilement accessible aux salariés et aux consommateurs sur toutes les plateformes pour toute question relative à la protection de leurs données personnelles

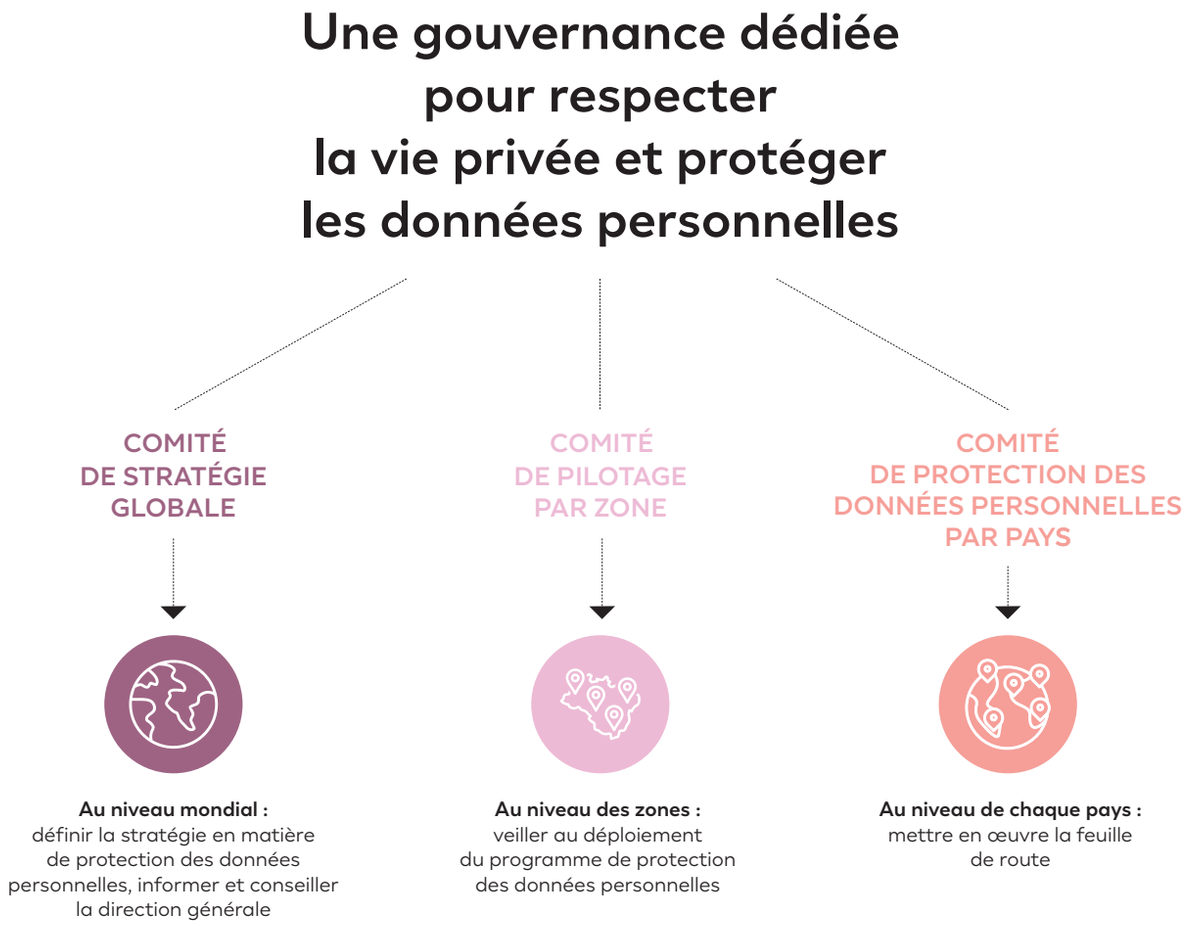
○ *IRO : I- = impact négatif ; I+ = impact positif ; R = risque ; O : opportunité.*
□ *Horizon de temps : CT = court terme ; MT = moyen terme ; LT = long-terme.*

4.8.2 La politique de protection des données personnelles

L'Oréal veille à respecter les lois et réglementations de chaque pays où il opère. La politique de protection des données personnelles s'articule autour de six grands axes :

- développer une approche centrée sur l'humain : L'Oréal propose des produits et services innovants, avec une expérience personnalisée. Cela peut impliquer l'utilisation de données personnelles pour mieux répondre aux besoins des consommateurs. L'Oréal veille à respecter chaque individu, et met en place une politique globale *Data Privacy* détaillant les structures et procédures pour répondre aux préoccupations des utilisateurs ;
- créer une relation de confiance avec ses salariés : L'Oréal traite les données personnelles des salariés avec transparence et éthique, conformément à sa politique interne, pour assurer une gestion efficace et responsable des ressources humaines. Cet engagement contribue à développer la confiance au sein des relations humaines ;
- faire valoir un engagement éthique : au-delà de la conformité, la protection des données personnelles est une question éthique pour L'Oréal. Le Groupe utilise les données personnelles de manière éthique, légale et responsable, et ne collecte des informations sensibles qu'avec le consentement de la personne ;
- capitaliser sur une confiance durable : L'Oréal considère que la confiance est essentielle à toute relation durable, que ce soit avec les consommateurs, les salariés ou les actionnaires. Le Groupe s'efforce à ce que chacun puisse garder le contrôle sur ses données personnelles ;
- impliquer la Direction Générale : la Direction Générale veille à l'application de la politique de protection des données personnelles dans les entités du Groupe, avec le soutien d'équipes dédiées pour assurer la conformité ; et
- piloter la gestion des risques : L'Oréal reconnaît que le non-respect des réglementations en matière de protection des données personnelles peut affecter la confiance des parties prenantes et nuire à sa réputation. Le Groupe gère ces risques de manière proactive pour éviter tout impact négatif.

Le déploiement de cette politique s'appuie sur la gouvernance qui suit :



L'Oréal a mis en place une structure de gouvernance solide et à plusieurs niveaux pour assurer une protection des données personnelles cohérente et efficace à l'échelle mondiale, facilitant le déploiement de sa politique et de son programme :

- le Comité de Stratégie Globale qui réunit la direction de l'éthique, des risques et du contrôle interne, la direction juridique & conformité, l'audit interne, ainsi que les directions des achats, de l'informatique, de la cybersécurité, du digital et marketing, des relations humaines, de la gouvernance des données et de la recherche & innovation. Ce comité se réunit deux fois par an ou selon les besoins, pour analyser les risques, fournir des recommandations stratégiques à la Direction Générale et définir la stratégie globale de protection des données ;
- le Comité de Pilotage par Zone qui coordonne la mise en œuvre du programme dans les différents pays, garantissant la conformité aux législations locales telles que le Règlement général de protection des données en Europe (RGPD), le CCPA en Californie, le PIPL en Chine ou encore le LGPD au Brésil. Ce comité assure une application harmonisée du programme et évalue l'impact des évolutions réglementaires dans chaque zone ; et
- le Comité de Protection des Données Personnelles par pays qui, sous la supervision du Directeur Général du pays, réunit les parties prenantes impliquées dans le traitement des données personnelles. Il veille à ce que les projets respectent les directives du programme de protection des données personnelles et joue un rôle clé dans la sensibilisation sur ce sujet.

Cette gouvernance s'appuie sur une communauté élargie de responsables et d'experts de la protection des données personnelles, qui encouragent la collaboration, partagent les connaissances, et garantissent une application cohérente des principes de protection des données personnelles à travers le monde.

4.8.3 Les plans d'actions mis en œuvre

Afin d'ancrer toujours davantage le respect et la protection de la vie privée dans la culture du Groupe, L'Oréal développe différentes actions :

- respecter un référentiel commun : L'Oréal a établi « 10 points de vigilance sur la protection des données personnelles » et une politique globale, *Data Privacy at L'Oréal*, inspirée du règlement RGPD, que chaque salarié doit suivre, quel que soit le pays d'opération ;
- maintenir un réseau de professionnels de la protection des données personnelles : à chaque niveau de l'organisation (Groupe, métier, Zone, Pays), un réseau dédié coordonne et contrôle la conformité en matière de protection des données personnelles ;
- déployer un programme mondial : L'Oréal a mis en place un programme global pour accompagner le développement des réglementations en matière de protection des données personnelles, comprenant des outils, accompagnés des guides utilisateurs, qui intègrent la protection des données personnelles dès la conception des projets ;
- réviser régulièrement les procédures : les politiques et procédures relatives à la protection des données personnelles, sont régulièrement mises à jour afin de garantir leur conformité aux lois et réglementations locales ;
- mobiliser les fournisseurs : L'Oréal exige de ses fournisseurs qu'ils respectent les normes de protection des données personnelles et de cybersécurité, soutenus par des certifications ou évaluations de maturité ;
- former à la protection des données personnelles : des programmes de formation sont déployés pour sensibiliser les équipes internes aux responsabilités en matière de protection des données personnelles avec des sessions régulières, des ateliers, des cours en ligne et des événements ;
- contrôler et auditer : L'Oréal mène des audits internes afin d'évaluer la conformité avec les lois et politiques internes en matière de protection des données personnelles, avec un suivi des plans d'action à l'aide de tableaux de bord et ces missions sont intégrées au plan d'audit annuel soumis pour validation à la Direction Générale et au Comité d'Audit. Ce plan tient compte de l'antériorité des résultats des audits précédents et de l'appréciation du niveau des risques par la direction des zones et des experts *Data Privacy* ; et
- mettre en place un moyen de contact facilement accessible : L'Oréal offre un point de contact direct par e-mail pour que les consommateurs et les salariés puissent poser leurs questions concernant la protection de leurs données personnelles, auprès des *Data Privacy Officers*.

4.9 Droits humains dans la chaîne de valeur et les communautés affectées (S2/S3)

4.9.1 Premiers éléments de compréhension

Cette section présente la manière dont L'Oréal gère les questions relatives aux droits humains en intégrant les principes des droits humains dans ses pratiques et en cherchant à exercer une influence sur sa chaîne de valeur. L'analyse de la chaîne de valeur de L'Oréal permet au Groupe d'identifier les risques potentiels en matière de droits humains à différents niveaux de sa chaîne d'approvisionnement, y compris chez les fournisseurs au rang n. Ces analyses sont conduite sur la base des meilleurs efforts et en fonction de la disponibilité des données et de la complexité des filières.

Face à des problématiques et incidents de non-respect des droits humains, L'Oréal veille à adopter une approche par les risques au sein de sa chaîne de valeur et engage les fournisseurs de rang 1 dans la conduite des plans d'action, qui sont précisés dans le plan de vigilance (voir 3.6.4.1). En ligne avec sa politique des droits humains, le Groupe travaille en continu pour :

- prendre en compte les enjeux des droits humains dans la conduite responsable de l'entreprise à travers les politiques ;
- identifier et évaluer les principaux impacts négatifs potentiels et avérés sur les travailleurs dans la chaîne de valeur et sur les communautés affectées ;
- faire cesser, prévenir ou atténuer les atteintes pour respecter les droits humains et libertés fondamentales reconnus internationalement, sur une approche basée sur les risques conformément aux Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits humains (UNGP) et aux lois comme la loi française sur le devoir de vigilance. Cela implique notamment de collaborer avec ses parties prenantes, en particulier celles directement affectées, pour résoudre les situations à risque ou les situations à risque d'atteinte. L'Oréal travaille également avec ses pairs et d'autres secteurs pour accroître son impact à court, moyen et long terme ;
- suivre la mise en œuvre et les résultats des plans d'actions ;
- communiquer de manière transparente sur la façon dont les impacts sont traités ;
- réparer les dommages en privilégiant la coopération avec d'autres acteurs.

Le Groupe se prépare également à intégrer les composantes de la directive européenne adoptée sur le devoir de vigilance en matière de développement durable (CSDDD), visant à renforcer la protection des droits humains et de l'environnement.

4.9.1.1 Les impacts, risques et opportunités matériels liés au respect des droits humains dans la chaîne de valeur

	Description	Sous-thèmes	Politique	Plans d'actions et objectfis à 2030
I- CT /MT	Un potentiel manque de respect des droits humains dans la chaîne de valeur pourrait avoir des impacts négatifs, par exemple le fait de priver des enfants qui seraient en situation de travail de leur droit à l'éducation, des salaires inadéquats et un manque de sécurité d'emploi pour ces travailleurs. L'entreprise pourrait avoir un impact potentiel en contribuant indirectement à la violation des droits humains des populations autochtones affectées par les activités de l'entreprise ou de ses fournisseurs. Il existe un risque de non-respect du consentement préalable, libre et éclairé (FPIC) des communautés autochtones dans l'approvisionnement en raison des impacts potentiels sur la déforestation et l'utilisation des terres entourant ces communautés, par exemple dans le cas de l'huile de palme et de ses dérivés. Maintenir ou accroître la discrimination ou les biais inconscients peut affecter le droit fondamental à ne pas être discriminé et entraîner des conséquences négatives sur le moral, la motivation et la fidélisation des employés dans la chaîne de valeur (pertinent pour les conseillères de beauté, les employés de la vente au détail, les rôles en contact avec la clientèle qui se trouvent en aval de la chaîne de valeur plus précisément dans les boutiques ou les points de vente distribuant les produits du Groupe, les travailleurs de la chaîne de valeur, les sous-traitants des fournisseurs, les travailleurs de la distribution et les travailleurs temporaires qui se trouvent en amont et/ou en aval de la chaine de valeur plus précisément sur les sites du Groupe ou en opérant une activité pour le compte du Groupe, enfin les travailleurs qui pourraient être particulièrement vulnérables aux incidences négatives, que ce soit en raison de leurs caractéristiques intrinsèques ou du contexte particulier, tels que les syndicalistes, les travailleurs migrants, les travailleurs à domicile, les femmes ou les jeunes travailleurs [1]).	**Travail des enfants** **Travail forcé** **Eau et assainissement** **Dialogue social** **Liberté d'association** **Négociation collective** **Salaires décents** **Sécurité de l'emploi** **Santé et sécurité au travail** **Mesures de lutte contre la violence et le harcèlement au travail** **Droits des peuples autochtones**	Politique des droits humains Politique d'achats durables Lettre d'Engagement Éthique Mutuel (MECL) Politique forêt Charte Éthique Engagement *Living Wage*	Formation interne aux achats responsables avec pour l'objectif : • Aider 100 000 personnes issues de communautés en difficulté à accéder à un emploi Accompagnement et évaluation des fournisseurs avec pour objectif : • S'assurer que tous les fournisseurs stratégiques aient pris l'engagement de verser un salaire décent à leurs employés, avec un plan d'action et un délai de mise en œuvre Engagements contractuels Surveillance et recueil des plaintes Engagement dans des coalitions et études d'impact Des objectifs au-delà de la chaîne de valeur : • Soutenir 10 millions de personnes via les programmes d'engagement sociétal de ses marques • Améliorer la qualité de vie, l'autonomisation et la résilience de 5 millions de femmes grâce aux programmes philanthropiques
I+ CT /MT	En promouvant un salaire décent chez ses fournisseurs stratégiques, L'Oréal pourrait contribuer à l'amélioration de la qualité de vie, la sécurité financière et le bien-être des travailleurs et de leurs familles. Cette initiative pourrait contribuer à la réduction de la pauvreté, à de meilleures conditions de travail et au renforcement du dialogue social. Concentrée initialement sur les fournisseurs stratégiques, cette action à fort impact pourrait transformer positivement la chaîne de valeur à long terme.			
R CT /MT	Les risques financiers incluent la possibilité de perturbations importantes au sein de la chaîne de valeur, notamment au niveau de l'approvisionnement, en cas de non-respect des droits humains chez les fournisseurs. Des poursuites judiciaires, l'interdiction d'importation ou la découverte de pratiques contraires à l'éthique pourraient contraindre L'Oréal à rechercher de nouveaux fournisseurs dans l'urgence, engendrant des coûts supplémentaires et des délais importants. Bien qu'investir dans des pratiques responsables comme la mise en œuvre effective de vigilance raisonnable ou le salaire décent puisse représenter un coût à court terme, cela permet de réduire le risque de perturbations majeures et coûteuses de la chaîne d'approvisionnement sur le long terme.			

○ *IRO : I- = impact négatif ; I+ = impact positif ; R = risque ; O : opportunité.*
□ *Horizon de temps : CT = court terme ; MT = moyen terme ; LT = long-terme.*
(1) Conformément au Rapport sur les Droits Humains publié en 2024, basé sur une étude approfondie des activités du Groupe.

4.9.2 Les politiques sur les droits humains

4.9.2.1 La politique des droits humains dans la chaîne de valeur

La politique des droits humains de L'Oréal, récemment mise à jour et publiée en avril 2025, constitue le socle de son ambition de respecter ces droits tout au long de sa chaîne de valeur, caractérisée par la diversité de produits, de pays d'approvisionnement et de types d'achats.

Cette politique s'appuie sur les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits humains (UNGP) et sur la vigilance raisonnable des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales sur la conduite responsable des entreprises et repose sur quatre piliers essentiels :

- identification des risques saillants : L'Oréal identifie et évalue en continu les risques d'atteintes aux droits humains en fonction des spécificités géographiques, sectorielles et opérationnelles de ses activités (voir 3.6.4.1). Cela comprend notamment des efforts de traçabilité et de cartographie des chaînes de valeur, une veille des risques par zone géographique, et/ou par matière première ou service, des audits sociaux (voir 3.6.5.2), des études d'impact sur les droits humains notamment sur le terrain, des remontées via des mécanismes d'alerte et l'engagement régulier avec les parties prenantes externes ;
- culture du respect : le Groupe forme ses salariés, partage les bonnes pratiques et intègre le respect des droits humains dans ses valeurs et ses pratiques quotidiennes ;
- engagement avec les parties prenantes : L'Oréal dialogue activement avec ses partenaires, prend en compte leurs préoccupations et favorise la mise en place de mécanismes de recours transparents ;
- déploiement de plans d'action de transformation : dans la mesure où les travailleurs de la chaîne de valeur sont couverts par la politique des droits humains, mais aussi surtout opérationnellement via la politique d'achats durables, lorsque L'Oréal identifie une violation des droits humains dans sa chaîne de valeur, le Groupe met en œuvre un plan d'action visant à y mettre un terme. Cela nécessite dans certains cas une transformation de certaines pratiques dans une chaîne de valeur ;
- collaboration : le Groupe travaille avec d'autres entreprises, ONG et organisations internationales pour essayer de trouver des solutions durables aux défis systémiques liés aux droits humains.

En ligne avec les standards internationaux, les zones de conflit font l'objet d'une attention particulière.

En particulier, L'Oréal reconnaît les droits des peuples autochtones, tels que définis par la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones. La Lettre d'Engagement Éthique Mutuel (MECL) engage L'Oréal et ses fournisseurs [1] sur le respect des droits humains, mentionnant les peuples autochtones. L'Oréal soutient également les communautés locales à travers des projets terrain liés à la chaîne de valeur du Groupe. Cet engagement se fait à travers plusieurs initiatives, notamment :

- la conformité aux principes du Protocole de Nagoya sur l'accès et le partage juste et équitable des avantages découlant de l'utilisation des ressources génétiques aligné avec la Charte Éthique ;
- la mise en œuvre de procédures de vigilance raisonnable appliquées sur le terrain (en particulier en lien avec la politique forêt du Groupe) pour identifier et atténuer les risques environnementaux et sociaux (y compris pour les peuples autochtones), notamment via un mécanisme d'alerte dédié aux filières de palme et de fibres de bois, et via le programme *Speak Up* ouvert et communiqué à l'ensemble des parties prenantes notamment les travailleurs dans la chaîne de valeur, permettant de signaler des violations.

Une gouvernance dédiée pour les droits humains

La Directrice Générale Responsabilité Sociétale et Environnementale, membre du Comité Exécutif, 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 Directeur Général de L'Oréal, à qui elle rend compte. Selon les thématiques abordées, d'autres fonctions, telles que les relations humaines, les opérations dont les achats et la R&I sont également impliquées.

Un réseau de plus de 50 correspondants spécialisés en droits humains joue un rôle clé pour intégrer cette culture dans chaque entité du Groupe. De plus, différentes instances, dont un comité des droits humains relatif aux chaînes d'approvisionnement coprésidé par la Directrice Générale Responsabilité Sociétale et Environnementale et le Directeur Général des Opérations se sont réunis à plusieurs reprises pour discuter de la mise en œuvre de la politique en matière de droits humains et faciliter la prise de décisions. Au sein de la Direction des Opérations, et plus particulièrement au sein des Achats Durables, l'animation sur le sujet droits humains relatif aux chaines d'approvisionnement a été renforcé en 2025 avec la création d'un pôle dédié à ce sujet.

4.9.2.2 La politique d'achats durables et la politique forêt

Les achats relèvent de la responsabilité du Directeur Général Opérations, qui reporte directement au Directeur Général.

L'Oréal souhaite promouvoir un approvisionnement durable, en exigeant de sa chaîne de valeur le respect de normes sociales et environnementales élevées. Cette ambition couvre deux domaines clés : la performance environnementale et sociale des fournisseurs, incluant l'approvisionnement durable des matières premières, notamment celles issues des forêts, conformément à sa politique forêt.

(1) *Sont éligibles les fournisseurs représentant 100 % du montant des achats destinés à la fabrication des produits finis et 90 % du montant des autres typologies d'achats.*

Dans cette optique, L'Oréal promeut la diversité, l'équité et l'inclusion et impose à ses fournisseurs des standards éthiques rigoureux, couvrant la protection des droits humains et la non-discrimination. La Lettre d'Engagement Éthique Mutuel (MECL) est un outil essentiel pour impliquer ses fournisseurs [1]. En la signant, les fournisseurs s'engagent à respecter des normes strictes en matière de droits humains et d'environnement tout au long de leur chaîne de valeur, y compris au sein de leur propre chaîne d'approvisionnement. Le fournisseur de rang 1 assure le suivi des actions mises en œuvre en ce sens au sein de sa chaîne de valeur (voir 3.6).

Principalement [1], L'Oréal attend de ses fournisseurs :

- interdire le travail des enfants : conformément à la Convention des Nations unies, L'Oréal interdit le travail des enfants et fixe l'âge minimum d'embauche sur la base du standard le plus élevé entre (i) l'âge minimum légal de recrutement, (ii) l'âge de la scolarité obligatoire ou (iii) l'âge de 15 ans ;
- interdire le travail forcé : L'Oréal proscrit fermement toute forme de travail forcé conformément aux indicateurs de l'OIT sur le travail forcé, y compris la confiscation des documents et le travail pénitentiaire non conforme ;
- assurer le dialogue social et liberté d'association : les fournisseurs doivent garantir aux travailleurs le droit de s'associer librement et de négocier collectivement sans crainte de représailles. Dans les situations ou les pays où la présence de syndicats indépendants est limitée ou découragée, L'Oréal exige que les travailleurs puissent, s'ils le souhaitent, se rassembler de manière indépendante afin de discuter de problèmes liés au travail et/ou d'exprimer leurs éventuelles préoccupations ;
- payer des salaires décents : L'Oréal promeut le droit à un salaire « décent », essentiel pour améliorer les conditions de travail et réduire le risque de travail des enfants et le travail forcé. Dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur, L'Oréal vise à ce que tous les fournisseurs stratégiques aient pris l'engagement de verser un salaire décent à leurs employés, avec un plan d'action et un délai de mise en œuvre ;
- garantir la sécurité et santé au travail : L'Oréal exige que ses fournisseurs identifient et préviennent les risques, tout en garantissant des conditions sûres et décentes, avec une attention particulière aux populations vulnérables ;
- garantir l'accès à l'eau et l'assainissement : l'accès à l'eau potable et à des installations sanitaires adéquates doit être garanti à tous les travailleurs. Ceci est inscrit dans la Lettre d'Engagement Éthique Mutuel et est vérifié lors d'audits sociaux ;
- lutter contre la violence et le harcèlement : L'Oréal promeut un environnement de travail inclusif et respectueux, exempt de violence et de discrimination, en particulier pour les populations les plus vulnérables dans la chaîne de valeur.

Cet ensemble de mesures reflète l'ambition de L'Oréal à instaurer des pratiques durables et responsables dans sa chaîne de valeur.

Afin de vérifier le respect des règles applicables par les fournisseurs de rang 1, L'Oréal a mis en place un système de hiérarchisation des risques de non-conformité (voir 3.6.5.2), permettant d'adapter les moyens de contrôle selon le niveau de risque. Cela inclut des audits par des tiers. Les zones de conflit reçoivent une attention particulière, et la hiérarchisation des risques prend en compte le type d'activité des filiales ainsi que le pays, le secteur et la nature des opérations des fournisseurs.

La politique forêt de L'Oréal renforce cette ambition d'approvisionnement responsable, visant à permettre un approvisionnement durable et traçable. Cette politique cherche à équilibrer l'exploitation des ressources forestières avec le respect des droits humains et de l'environnement (voir 4.5). En ce qui concerne les zones forestières, L'Oréal vise à permettre des conditions de travail décentes et à respecter les droits des communautés locales et des peuples autochtones et les droits fonciers. Le Groupe reconnaît le droit à l'autodétermination des peuples autochtones et s'assure d'obtenir leur consentement libre, préalable et éclairé (FPIC) pour toute activité susceptible d'affecter leurs terres et ressources. Pour chaque projet terrain impliquant des peuples autochtones et/ou des communautés locales, une consultation est effectuée en début de projet, pour assurer le plein alignement du plan d'action avec les besoins des communautés. Le plan d'action implique alors des membres de la communauté directement ou indirectement comme bénéficiaires du projet, avec par exemple des activités de formation aux bonnes pratiques agricoles. Des systèmes de remontées de signalements éventuels spécifiques sont également parfois mis en place, pour répondre à des enjeux précis liés au contexte du projet et pour alimenter le mécanisme de gestion des signalements de façon plus générale. Sur les filières de palme et de bois, un suivi rigoureux des signalements est assuré via une procédure de gestion des griefs, activée dès qu'une violation potentielle de la politique est identifiée. Au-delà des signalements reçus par des parties prenantes, L'Oréal identifie proactivement les alertes notamment en participant à la *Grievance Taskforce* de *Action for Sustainable Derivatives* (ASD) pour la filière de palme, qui anime un dialogue régulier avec les organisations de la société civile y compris les peuples autochtones pour faciliter la remontée des cas.

Le programme mondial d'Achats Inclusifs

L'Oréal vise à aider 100 000 personnes [2] issues de communautés en difficulté à accéder à un emploi d'ici à 2030 et c'est dans ce cadre que le programme mondial d'Achats Inclusifs déploie ses actions.

Créé en 2010, le programme mondial d'Achats Inclusifs de L'Oréal met les achats du Groupe au service de l'inclusion sociale. Ce programme s'inscrit pleinement dans la politique Achats Durables du Groupe en promouvant la diversité et l'inclusion au sein de son réseau de fournisseurs. L'Oréal alloue une partie de son volume global d'achats à des fournisseurs qui proposent un emploi à des personnes issues de communautés socio-économiquement vulnérables ou à des fournisseurs reconnus comme divers (par exemple, des entreprises qui ont traditionnellement des difficultés à accéder aux grandes sociétés). Alignée sur les quatre piliers de la politique Diversité, Équité et Inclusion du Groupe (cf. chapitre 4.7.4.1), ce programme soutient l'emploi et l'inclusion :

- des petits producteurs dans le cadre de projets conçus selon les principes du commerce équitable ;

(1) Le Groupe n'a pas de politique spécifique pour promouvoir la stabilité et la durabilité à long terme d'emploi pour les travailleurs dans la chaîne de valeur.
(2) L'année de référence est 2020.

- des entreprises employant des personnes issues de communautés socio-économiquement vulnérables : par exemple, les personnes en situation de handicap, les seniors, les chômeurs de longue durée, les femmes en situation de vulnérabilité, les personnes réfugiées, les demandeurs d'asile, etc. Les référentiels des autorités locales sont également considérés lorsque cela est pertinent ;
- des entreprises rencontrant traditionnellement des difficultés à accéder aux grandes sociétés internationales : notamment des entreprises dont la propriété et/ou la gestion est certifiée comme étant majoritairement détenue par des groupes traditionnellement sous-représentés, à l'image du *Women-owned business* selon le référentiel WeConnect ; ou des entreprises sociales d'insertion par le travail, ou encore des entreprises situées dans des zones vulnérables, identifiées au niveau national.

4.9.3 Les plans d'actions mis en œuvre

Le Groupe déploie plusieurs types d'actions pour mettre en action sa politique d'achats durables :

- formation interne aux achats responsables : L'Oréal forme régulièrement ses acheteurs aux enjeux des achats responsables, avec par exemple un module dédié aux droits humains qui informe les acheteurs de la vulnérabilité en matière de droits humains de certains groupes de personnes comme les peuples autochtones. Cette formation est obligatoire pour tout nouvel acheteur ;
- accompagnement et évaluation des fournisseurs : L'Oréal travaille en étroite collaboration avec ses fournisseurs directs pour promouvoir des pratiques responsables en matière sociale et environnementale, notamment sur les questions liées aux droits humains et au salaire décent (voir 4.9.2.2). Le Groupe privilégie la transparence et s'appuie sur différents outils et processus pour évaluer les fournisseurs. Les fournisseurs situés dans des pays à risques identifiés par *Verisk Maplecroft* sont soumis à un audit social obligatoire, avant tout référencement (voir 3.6.5.2). Début 2025, L'Oréal a rejoint l'initiative *Supplier Ethical Data Exchange* (SEDEX), une plateforme collaborative mondiale de gestion et de partage des données éthiques, sociales et environnementales des chaînes d'approvisionnement. Cette adhésion renforce la vigilance de L'Oréal et l'amélioration continue des conditions de travail et de l'impact environnemental chez les fournisseurs, en s'appuyant notamment sur la méthodologie d'audit *Sedex Members Ethical Trade Audit* (SMETA). SMETA, reconnue pour son alignement avec des standards éthiques élevés, permet une évaluation approfondie des risques sociaux tels que le travail forcé ou la liberté d'association. Le Groupe mène également des études d'impact sur les droits humains dans les régions et secteurs à risque, ainsi que des projets sur le terrain ;
- déploiement du programme *Living Wage*, visant à engager les fournisseurs stratégiques sur le principe du salaire décent en alignement avec les recommandations des experts (Organisation Internationale du Travail & *IDH Sustainable Trade Initiative*) et avec le support des partenaires *Fair Wage Network* et *Wage Indicator Foundation*. L'Oréal partage du contenu (définitions, méthodologie, témoignages) sur le *Living Wage* avec ses fournisseurs stratégiques via une plateforme. Ce contenu est également présenté lors d'une série de webinaires. Les fournisseurs sont encouragés à signer un engagement et à travailler sur le sujet du salaire décent pour leurs employés ;
- engagements contractuels : L'Oréal fait signer la Lettre d'Engagement Éthique Mutuel (MECL) par ses fournisseurs [1] où il est notamment indiqué l'existence de la plateforme de signalements *Speak up* ;
- surveillance et recueil des plaintes : L'Oréal est à l'écoute de potentielles violations de droits humains via le dialogue avec les parties prenantes, le programme *Speak Up* (un site web sécurisé et anonyme, accessible à l'ensemble des parties prenantes, doté d'un système ouvert 24h/24 disponible en 30 langues, dont la performance est suivie à travers des indicateurs (voir 4.13.2) et la procédure de gestion des griefs des filières de palme et de bois [2], ouvert et communiqué à l'ensemble des parties prenantes notamment les travailleurs dans la chaîne de valeur, permettant de signaler des violations (voir 4.9.2.2). Ce processus de surveillance est destiné à assurer une stricte confidentialité, un traitement équitable, la protection contre les représailles et le respect des législations nationales dans les pays où le Groupe opère. En cas d'identification de violation des droits humains des travailleurs de la chaîne de valeur ou des communautés affectées, l'identification des actions requises est contextuelle et s'évalue au regard d'une évaluation d'impact et des informations éventuellement récoltées au cours d'échanges avec les parties prenantes. Le Groupe engage immédiatement le dialogue avec ses fournisseurs et met en place un ensemble de mesures immédiates visant au besoin à identifier précisément la source de l'incident et à déployer des plans d'actions avec les fournisseurs. Ces plans d'actions visent à mettre en place des mesures concrètes et correctrices à court, moyen et/ou long terme. Afin de favoriser un changement systémique permettant de contribuer à résoudre les causes profondes de certaines violations et à renforcer les systèmes de vigilance dans une chaîne de valeur, le Groupe peut être amené à mobiliser un ensemble d'acteurs clés (par exemple ONG, pouvoirs publics, organisations de la société civile locale, entreprises du secteur de la beauté et de la parfumerie…) ;
- engagement dans des coalitions et études d'impact : L'Oréal a participé à des coalitions telles que la *Human Rights Coalition for Action* du *Consumer Goods Forum* afin d'augmenter son impact positif et sa capacité de transformation. Par exemple, face à un risque de droits humains identifié dans le secteur de la rose en Turquie, L'Oréal a rejoint l'initiative *Harvesting the Future* initiée par *Fair Labor Association*. Ce projet vise à améliorer les conditions de travail et le respect des droits humains dans différents secteurs agricoles avec un focus sur l'autonomisation des travailleurs saisonniers et de leurs familles. Courant jusqu'à fin 2026, il rassemble différentes parties prenantes, notamment le gouvernement turc, des organisations de la société civile locale, des transformateurs, des producteurs et des entreprises du secteur de la beauté et de la parfumerie, afin de soutenir et de renforcer l'établissement d'un système de vigilance sur les droits humains dans leurs chaînes d'approvisionnement.

(1) *Sont éligibles les fournisseurs représentant 100 % du montant des achats destinés à la fabrication des produits finis et 90 % du montant des autres typologies d'achats.*
(2) *La procédure permet d'identifier, évaluer et surveiller de manière permanente les doléances constatées dans les chaines d'approvisionnement et le cas échéant, de mettre en place un plan d'action afin de remédier à ces signalements.*

Au-delà de la chaîne de valeur : les engagements sociétaux du Groupe

Les objectifs stratégiques de L'Oréal pour le Futur renforcent la résilience de l'entreprise face à ces impacts, risques et opportunités matériels et guident sa direction. Parallèlement, le Groupe intègre des objectifs fondamentaux qui, bien que n'étant pas directement rattachés aux résultats de double matérialité, identifiés au sens strict de la CSRD, incarnent une conviction profonde et la raison d'être du Groupe, contribuant ainsi de manière essentielle à sa performance globale et à sa création de valeur durable au-delà de sa chaîne de valeur directe. L'Oréal vise ainsi à, d'ici à 2030 :

- **soutenir 10 millions de personnes via les programmes d'engagement sociétaux [1] de ses marques.** Pour concrétiser cet objectif, chaque marque du Groupe développe et finance des initiatives spécifiques. Ces actions résonnent avec leurs valeurs intrinsèques et s'adressent directement à leurs publics. Elles peuvent prendre diverses formes : campagnes de sensibilisation sur des sujets sociétaux majeurs, partenariats stratégiques avec des fondations ou des associations pour financer des projets à fort impact. De cette manière, chaque marque contribue de manière unique au bien-être des communautés ;
- **contribuer, par ses efforts philanthropiques, à l'amélioration de la qualité de vie, à l'autonomisation et à la résilience de 5 millions de femmes.** Cette ambition constitue une pierre angulaire de l'engagement sociétal de L'Oréal. À travers des entités telles que le Fonds L'Oréal pour les Femmes et d'autres dispositifs philanthropiques, le Groupe soutient activement des programmes variés. Ceux-ci visent à renforcer l'éducation des femmes et des jeunes filles, à lutter contre les violences faites aux femmes, ou encore à faciliter leur accès à la science et à la technologie. Ces initiatives s'inscrivent dans une démarche visant à créer un impact durable et à transformer positivement la vie des femmes en situation de grande vulnérabilité à travers le monde.

4.9.4 Les résultats liés aux droits humains

4.9.4.1 Les objectifs de L'Oréal pour le Futur liés aux droits humains

Cibles	2025
D'ici à 2030, L'Oréal vise à ce que tous les fournisseurs stratégiques aient pris l'engagement de verser un salaire décent à leurs employés, avec un plan d'action et un délai de mise en œuvre.	25 %
D'ici à 2030, L'Oréal vise à aider 100 000 personnes issues de communautés en difficulté à accéder à un emploi. [1]	109 674

(1) Sur la période 2020-2030.

4.9.4.2 Les objectifs de L'Oréal pour le Futur au-delà de la chaîne de valeur

Cibles	2025
D'ici à 2030, L'Oréal vise à soutenir 10 millions de personnes via les programmes d'engagement sociétaux de ses marques. [1]	5 280 784
D'ici à 2030, L'Oréal vise à contribuer, par ses efforts philanthropiques, à l'amélioration de la qualité de vie, de l'autonomisation et de la résilience de 5 millions de femmes. [1]	1 853 091

(1) Sur la période 2025-2030.

4.10 Sécurité des produits (S4)

4.10.1 Premiers éléments de compréhension

L'Oréal aspire à offrir une beauté alliant qualité, efficacité, sécurité et responsabilité. Une évaluation de la sécurité liée à l'utilisation des produits permet d'assurer la santé et le bien-être des consommateurs du Groupe.

(1) Ces engagements englobent un large éventail d'initiatives, incluant des actions à impact social ainsi que des engagements environnementaux, contribuant ainsi à une démarche globale de développement durable.

4.10.1.1 Les impacts, risques et opportunités matériels liés à la sécurité des produits

	Description	Sous-thèmes	Politique	Plans d'actions
I- CT	Bien que L'Oréal bénéficie d'un historique de sécurité produit globalement positif et que les rappels de produits cosmétiques soient peu fréquents dans l'industrie, la commercialisation de produits non conformes aux normes pourrait avoir un impact négatif sur la santé des consommateurs. Même si les incidents graves demeurent exceptionnels, l'utilisation de produits non sûrs peut engendrer des effets indésirables, allant de réactions bénignes à des problèmes de santé plus graves.	**Sécurité des consommateurs**	Politique de qualité et de sécurité	Application des normes ISO Contrôle continu de la qualité

IRO : I- = impact négatif ; I+ = impact positif ; R = risque ; O : opportunité.
Horizon de temps : CT = court terme ; MT = moyen terme ; LT = long-terme.

4.10.2 La politique de qualité et de sécurité

La sécurité des consommateurs est une priorité absolue pour L'Oréal. L'évaluation de la sécurité est indispensable au développement de chaque nouveau produit et constitue un prérequis avant toute mise sur le marché. La politique de qualité et de sécurité du Groupe repose sur quatre principes clés :

- répondre aux attentes des consommateurs ;
- respecter les exigences légales et de sécurité ;
- maintenir et actualiser régulièrement les standards d'évaluation ; et
- assurer la qualité et la conformité des produits tout au long de la chaîne logistique.

La Direction Internationale d'Évaluation de la Sécurité, sous la responsabilité de la Directrice Générale Recherche, Innovation et Technologie, se consacre à évaluer la sécurité humaine et environnementale des matières premières et des produits finis. Elle établit le profil toxicologique des ingrédients, évalue le risque pour la santé des consommateurs à l'utilisation de ces ingrédients au travers des produits cosmétiques concernés et enfin vérifie la tolérance des formules avant leur commercialisation, s'assurant ainsi de leur parfaite innocuité pour le consommateur. Ces exigences de sécurité sont appliquées uniformément dans le monde pour assurer une qualité constante.

Par ailleurs, la Direction Internationale de l'Évaluation de la Sécurité anticipe les évolutions réglementaires en évaluant également les profils environnementaux des matières premières. Les ingrédients présents au catalogue font l'objet d'une révision de leur évaluation, anticipant des futures réglementations. En parallèle, les nouvelles substances qui présentent un profit environnemental défavorable ne sont pas intégrées au catalogue.

En complément, le réseau international de cosmétovigilance permet de suivre les éventuels effets indésirables une fois les produits sur le marché et d'apporter, si nécessaire, les ajustements appropriés. Ce réseau, composé d'experts santé au niveau du Groupe, de la R&I et des directions scientifiques dans une centaine de pays, consiste en un système de surveillance intégré qui collecte, enregistre, évalue et exploite les notifications spontanées d'événements indésirables pour la santé, observés avec les produits commercialisés. Ces notifications peuvent être transmises par des parties prenantes externes, notamment les consommateurs et les professionnels et autorités de Santé. L'analyse de ces données de santé par des méthodes scientifiques permet de :

- confirmer la bonne tolérance des produits commercialisés ;
- proposer si nécessaire des mesures correctives appropriées, telles que l'amélioration de leur tolérance à travers une reformulation, en retirant ou en substituant certains ingrédients ;
- identifier certains mésusages ;
- faire évoluer l'étiquetage pour une meilleure utilisation des produits (par exemple des préconisations d'utilisation).

Ce système de surveillance du marché répond également aux obligations réglementaires en vigueur dans certains pays via des échanges avec les autorités compétentes.

Face aux préoccupations de la société civile concernant certaines substances et leurs effets sur la santé et l'environnement, L'Oréal adopte une approche en trois points :

- une vigilance continue sur les nouvelles données scientifiques ;
- une collaboration étroite avec les autorités compétentes ; et
- une précaution stricte, avec substitution des ingrédients en cas de risque avéré ou fortement suspecté.

Pour signaler leurs commentaires ou des alertes sur les produits, les consommateurs peuvent contacter le service consommateur de L'Oréal par divers moyens (principalement par téléphone, réseaux sociaux ou mail). L'adresse de chaque service consommateur de marque figure sur les produits. La gestion des contacts s'effectue au sein de chaque pays, avec une gouvernance multi-divisions et une segmentation par marque. Chaque contact est traité avec attention : le service consommateur enregistre le motif de la demande de contact et cherche à résoudre le problème avec un arbre de décision en fonction des motifs et est tenu d'informer le consommateur des avancées de son dossier. Ces informations remontent aux directeurs généraux des marques dans les divisions du Groupe via les rapports « Voix du Consommateur ». Les demandes d'analyse produits sont transmises au coordinateur qualité puis à l'entité interne concernée. Le consommateur reçoit systématiquement un retour du service client récapitulant l'échange et les étapes suivantes.

4.10.3 Le plan d'action mis en œuvre

L'Oréal a mis en place un plan d'action ambitieux pour garantir la sécurité de sa production, fondé sur des normes strictes et un suivi rigoureux. Les exigences qualité couvrent la conception des formules, des emballages et des processus, ainsi que la conformité en production et distribution. Toutes les usines sont certifiées ISO 9001 et appliquent les Bonnes Pratiques de Fabrication selon la norme ISO 22716.

Ces standards s'appliquent également aux sous-traitants, encadrés par une charte qualité dédiée. Des audits réguliers et renforcés permettent un contrôle optimal tout au long de la chaîne de valeur.

4.11 Étiquetage transparent et orientation vers une consommation responsable (S4)

4.11.1 Premiers éléments de compréhension

Le Groupe aspire à mobiliser la puissance de ses marques pour inciter les consommateurs à adopter une consommation plus responsable. Grâce au développement d'un système d'affichage de l'impact environnemental des produits commun à l'industrie, L'Oréal vise à fournir aux consommateurs des informations transparentes sur la performance environnementale des produits pour les aider à faire des choix éclairés.

4.11.1.1 Les impacts, risques et opportunités matériels liés à l'étiquetage et la consommation responsable

	Description	Sous-thèmes	Politique	Plan d'actions
I- CT	Un manque d'informations transparentes et compréhensibles sur l'impact des produits, associé aux risques d'écoblanchiment *(greenwashing)* et à une compréhension limitée des consommateurs, pourrait conduire à de mauvais choix et à la sélection de produits ayant des impacts environnementaux négatifs plus importants. Ce manque de transparence pourrait également ralentir le développement interne de produits plus durables, en rendant difficile pour les consommateurs d'identifier et de privilégier les options véritablement éco-responsables. Des allégations trompeuses peuvent également induire les consommateurs en erreur, ce qui entraîne des choix de produits inappropriés. Un manque de conseils sur l'utilisation des produits peut entraîner une surutilisation, un gaspillage d'eau et une élimination inappropriée des déchets.	**Accès à des informations de qualité pour les consommateurs**	Politique de recherche & innovation et des emballages Association *EcoBeautyScore*	Déployer un système d'affichage de l'impact environnemental des produits commun à l'industrie : l'*EcoBeautyScore*
I+ CT /LT	Concernant l'impact positif, un étiquetage transparent et une simplification des choix offerts aux consommateurs leur permettent de faire des choix plus responsables, ce qui profite à la fois au portefeuille de marques de L'Oréal et à l'industrie de la beauté dans son ensemble.			
R CT	L'Oréal s'expose à des risques financiers et réputationnels importants en cas de manque de transparence d'étiquetage. Des pratiques d'étiquetage trompeuses peuvent entraîner des poursuites et des amendes, tandis qu'un manque de transparence global nuit à la confiance des consommateurs et des parties prenantes, impactant les ventes, l'attractivité et la réputation globale de l'entreprise.			
O MT /LT	La démarche d'affichage transparent et harmonisé de l'impact environnemental représente une réelle opportunité pour L'Oréal. Un affichage transparent et harmonisé peut mener à une standardisation des pratiques au sein de l'industrie, réduisant ainsi les coûts liés à la conformité. Une communication ouverte sur les produits renforce la confiance des consommateurs, ce qui se traduit par une fidélité accrue, une augmentation des ventes et un avantage concurrentiel certain.			

- *IRO : I- = impact négatif ; I+ = impact positif ; R = risque ; O : opportunité.*
- *Horizon de temps : CT = court terme ; MT = moyen terme ; LT = long-terme.*

4.11.2 La politique sur l'étiquetage et la consommation responsable

L'Oréal a pour ambition d'accélérer la transformation du secteur de la beauté en orientant l'ensemble des consommateurs vers des offres plus durables. Le Groupe souhaite ainsi générer une préférence pour des produits à faible impact environnemental.

L'Oréal répond aux attentes des consommateurs en matière de durabilité tout en anticipant l'évolution du paysage réglementaire. Le Groupe met en œuvre des approches scientifiques pour étayer ses communications environnementales et vise à assurer une transparence accrue dans ses informations, en s'adaptant aux exigences futures.

Le développement se fait sur deux axes :

- inciter à une consommation responsable en offrant plus de transparence pour faciliter le choix des consommateurs ;
- favoriser la conception environnementale des produits en réduisant la consommation des ressources (par exemple l'eau) et en proposant une offre plus circulaire avec un impact environnemental moindre, se basant sur les analyses de cycle de vie des produits.

Cette stratégie est sous la responsabilité de la Direction Responsabilité Sociétale et Environnementale, qui a été chargé de participer à l'Association *EcoBeautyScore* et de déployer ce système d'affichage transparent et commun pour l'industrie de la beauté pour les marques du Groupe.

4.11.3 Le plan d'actions mis en œuvre

En 2021, L'Oréal s'est rapproché des acteurs clés de l'industrie cosmétique pour cofonder le Consortium *EcoBeautyScore*. L'objectif commun était de cocréer un système d'affichage environnemental harmonisé. Plus de 70 entreprises et associations de l'industrie cosmétique, représentant plus de 50 % du marché mondial, ont rejoint cette initiative.

Le système *EcoBeautyScore* vise à offrir aux consommateurs une évaluation claire, transparente et comparable de l'impact environnemental des produits cosmétiques. Une consultation publique menée en juin 2024 a mis en lumière les avancées majeures de l'association, structurées autour de quatre piliers fondamentaux :

- l'élaboration d'une méthode commune pour mesurer scientifiquement les impacts environnementaux tout au long du cycle de vie des produits, en ligne avec les recommandations de la Commission européenne ;
- la création d'une base de données partagée sur l'impact environnemental des ingrédients et matières premières utilisés dans les formules et emballages, ainsi que lors de l'utilisation du produit ;
- le développement d'un outil de notation commun permettant d'évaluer de manière standardisé l'empreinte environnementale des produits ;
- la mise en place d'un système de notation harmonisé pour informer précisement les consommateurs sur l'empreinte environnementale des produits cosmétiques.

En 2025, la méthodologie et la plateforme *EcoBeautyScore* ont été revues et vérifiées indépendamment par le cabinet E&H, la branche conseil du groupe Ecocert assurant leur conformité avec les principes de la méthodologie *Product Environmental Footprint* (PEF) de la Commission européenne et les normes ISO 14020/14025. Ensuite, L'Oréal a initié le déploiement digital de l'*EcoBeautyScore* sur les produits de soin visage des marques emblématiques du Groupe, L'Oréal Paris et Garnier, en France et en Allemagne. Conformément à la méthodologie rigoureuse de l'EcoBeautyScore, tous les scores publiés sont vérifiés par un tiers indépendant. Pour 2026, le Groupe a l'objectif d'élargir le lancement de l'*EcoBeautyScore* et prévoit d'inclure de nouvelles catégories de produits éligibles pour l'ensemble du marché européen. Cette expansion stratégique s'inscrit pleinement dans sa volonté d'offrir une information environnementale transparente et accessible aux consommateurs.

4.12 Marketing et publicité de la beauté responsable (S4)

4.12.1 Premiers éléments de compréhension

En tant que quatrième annonceur mondial, L'Oréal a l'ambition d'être un catalyseur de changements positifs à travers le marketing et la publicité. Créer la beauté qui fait avancer le monde, c'est aussi répondre aux attentes des consommateurs engagés pour qui la durabilité est une priorité, tout en forgeant un lien de confiance solide. Cela implique aussi de transformer les représentations en célébrant la diversité des besoins et des désirs de beauté.

L'Oréal souhaite proposer des routines innovantes, promouvoir la diversité et l'inclusion et respecte strictement les codes et chartes qui le régissent. En conjuguant responsabilité et transparence, L'Oréal confère à son marketing et à sa publicité une dimension incitant l'ensemble du secteur de la beauté à adopter des pratiques plus intègres, inclusives et engagées.

4.12.1.1 Les impacts, risques et opportunités matériels liés au marketing et publicité responsable

	Description	Sous-thèmes	Politique	Plans d'actions
I- CT /MT	L'influence de L'Oréal sur le monde du marketing et de la publicité comporte une part de responsabilité sociétale. L'incapacité à déconstruire efficacement les stéréotypes dans ses campagnes publicitaires pourrait contribuer à la propagation de normes de beauté irréalistes et exclusives. Ceci risquerait d'engendrer des problèmes d'estime de soi et de santé mentale chez certaines personnes, notamment celles exposées à ces messages sur les réseaux sociaux ainsi qu'à une atteinte au droit à la non-discrimination.	**Pratiques de commercialisation responsable**	Politique de communication publicitaire et marketing responsable	Mettre l'accent sur des contenus responsables Respecter les droits humains et la diversité, l'équité et l'inclusion Déployer un marketing responsable vis-à-vis des enfants Respecter la confidentialité des données et l'éthique Utiliser l'intelligence artificielle générative de manière responsable Promouvoir la durabilité
I+ MT /LT	En revanche, l'engagement de L'Oréal en faveur de pratiques marketing responsables représente un vecteur potentiel d'impact positif en matière d'inclusion. L'évolution vers des campagnes valorisant la diversité et la représentation de la beauté dans sa globalité, ainsi que la promotion d'une vision positive du vieillissement, pourraient contribuer à une industrie plus inclusive et responsable. La volonté du Groupe de privilégier l'authenticité et de renoncer à l'utilisation d'images générées ou retouchées artificiellement pourrait avoir un impact positif sur l'estime de soi et la santé mentale des consommateurs.			

○ *IRO : I- = impact négatif ; I+ = impact positif ; R = risque ; O : opportunité.*
□ *Horizon de temps : CT = court terme ; MT = moyen terme ; LT = long-terme.*

4.12.2 La politique de marketing et publicité responsable

L'Oréal veille à agir en entreprise responsable, en adoptant des pratiques de marketing et de publicité conformes aux lois et réglementations sur tous les marchés. Cette ambition est matérialisée par la politique de communication publicitaire et marketing responsable du Groupe. Elle s'appuie sur la Charte Éthique du Groupe, la politique des droits humains (voir 4.9.2), la politique de diversité, équité et inclusion (voir 4.7.4.1.1), ainsi que la Charte de valeur des influenceurs et des créateurs de contenus.

L'Oréal met en œuvre le Code consolidé de la Chambre de Commerce internationale et la Charte de Cosmetics Europe pour une publicité responsable. Le Groupe partage également les bonnes pratiques avec ses pairs et est membre de plusieurs initiatives comme le *Planet Pledge* de la WFA, la *Global DE&I Charter for Change,* l'*Ad Net Zero* et l'*Unstereotype Alliance*.

La politique de communication publicitaire et marketing responsable de L'Oréal repose sur une gouvernance collaborative. L'équipe Digital & Marketing en pilote l'élaboration, en lien avec les pratiques éthiques, sociales et environnementales. Déployée mondialement, elle est appliquée avec cohérence par les Divisions et les marques. La direction stratégique est assurée par des membres du Comité Exécutif, garantissant une politique en constante évolution.

4.12.3 Les plans d'actions mis en œuvre

L'Oréal met en place plusieurs actions pour rendre son marketing et sa publicité toujours plus responsables :

Pour mettre l'accent sur des contenus responsables, L'Oréal :

- veille à ce que ses publicités soient sincères, justes, non trompeuses et décentes, avec une utilisation minimale des retouches visuelles pour corriger uniquement des défauts techniques ;
- s'assure que ses affirmations reposent sur des données solides et vérifiables ;
- pratique une politique d'achat d'espace publicitaire vigilante, excluant les contextes inappropriés (contenus haineux, discriminatoires, etc.) ;
- s'engage à ne pas dénigrer les concurrents ou catégories de produits ;
- exige que les liens commerciaux entre influenceurs et le Groupe soient clairement divulgués ; et
- s'interdit d'utiliser des contenus qui imitent des œuvres protégées ou des personnes sans autorisation.

Pour respecter les droits humains et la diversité, l'équité et l'inclusion, L'Oréal :

- intègre la diversité et l'inclusion dans ses publicités, en prenant compte des aspects tels que le genre, l'âge, les milieux socio-économiques, la couleur de peau, la morphologie, l'orientation sexuelle, la religion, etc. ;
- respecte la dignité humaine, s'opposant aux stéréotypes dégradants et au manque de respect des communautés minoritaires historiquement exclues ou marginalisées ;
- encourage une représentation juste de la beauté, en minimisant l'utilisation des retouches visuelles ; et
- propose des publicités accessibles, incluant des sous-titres, des sous-titres codés ou des transcriptions.

Pour déployer un marketing responsable vis-à-vis des enfants, L'Oréal :

- ne cible pas les enfants de moins de 16 ans, sauf pour les produits d'hygiène, dermatologiques ou de protection solaire ;
- veille à ne pas suggérer que l'utilisation d'un produit confère un avantage social ou physique aux enfants ; et
- ne collabore pas avec des influenceurs mineurs selon la législation locale.

Pour respecter la confidentialité des données et l'éthique, L'Oréal :

- garantit la transparence sur l'utilisation des données, en évitant les méthodes trompeuses ; et
- conserve les données personnelles pour une durée limitée, permettant aux utilisateurs de modifier ou supprimer leurs informations à tout moment.

Pour utiliser l'intelligence artificielle générative de manière responsable, L'Oréal :

- n'utilise pas de modèles d'apparence humaine créés par l'intelligence artificielle pour promouvoir les bénéfices de ses produits ; et
- respecte la législation sur la propriété intellectuelle et la confidentialité des données liées à l'IA.

Pour promouvoir la durabilité, L'Oréal :

- met en avant dans ses publicités les produits rechargeables et durables, tout en promouvant un mode de vie plus respectueux de l'environnement ;
- veille à ne pas exploiter de façon abusive l'intérêt des consommateurs pour l'environnement ou leur connaissance limitée des questions environnementales sans offrir une réelle transparence ; et
- mesure et cherche à réduire l'empreinte carbone de ses publicités, en lien avec ses objectifs de décarbonation validés par la SBTi.

4.13 Leadership responsable et pratiques éthiques (G1)

4.13.1 Premiers éléments de compréhension

Porté par des principes exigeants inscrits dans sa Charte Éthique, L'Oréal a bâti un cadre de gouvernance solide qui guide chacun de ses salariés, managers, dirigeants et mandataires sociaux. Loin de se contenter de respecter les lois et réglementations dans les pays où il est présent, L'Oréal aspire à appliquer des normes éthiques exemplaires, partout dans le monde.

Grâce à son programme *Speak Up*, le Groupe encourage un dialogue ouvert et transparent, permettant à chacun de signaler tout comportement contraire aux valeurs de L'Oréal. Ce cadre éthique renforce la réputation de L'Oréal et inspire la confiance de ses parties prenantes.

4.13.1.1 Les impacts, risques et opportunités matériels liés à la conduite des affaires

	Description	Sous-thèmes	Politiques	Plans d'actions
R	Des pratiques responsables et éthiques, incluant la protection des lanceurs d'alerte, des relations équitables avec les fournisseurs et la conformité, sont cruciales pour L'Oréal. Ne pas respecter ces engagements pourrait conduire à des risques financiers pour l'entreprise, des sanctions légales ou une atteinte à sa réputation, une détérioration des relations avec les fournisseurs, ou une perte de confiance de ses parties prenantes.	**Culture d'entreprise** **Protection des lanceurs d'alerte**	Politique éthique	Renforcer l'éthique via des formations obligatoires, un dispositif d'alerte, des contrôles internes, et des audits réguliers
CT /MT		**Gestion des relations avec les fournisseurs**	Politique d'achats durables	Optimiser la gestion des fournisseurs via une communication transparente, un dialogue permanent, le respect des délais de paiement, des audits et un accompagnement continu

○ *IRO : I- = impact négatif ; I+ = impact positif ; R = risque ; O : opportunité.*
□ *Horizon de temps : CT = court terme ; MT = moyen terme ; LT = long-terme.*

4.13.2 Les politiques sur la conduite responsable des affaires

Fidèle à sa raison d'être « Créer la beauté qui fait avancer le monde » (voir 1.1.1) et à ses principes éthiques exigeants, L'Oréal a développé une culture d'entreprise forte. La Charte Éthique, présentée ci-dessous, formalise ces principes et encadre l'ensemble des activités du Groupe pour développer une conduite responsable.

4.13.2.1 La politique éthique

L'Oréal construit son développement et sa réputation sur des principes éthiques essentiels : intégrité, respect, courage et transparence. Sa politique éthique repose sur deux leviers principaux :

- la Charte Éthique : elle s'applique à tous les salariés, membres du Comité Exécutif et des comités de direction, ainsi qu'aux mandataires sociaux du Groupe. Elle guide chacun dans l'identification des situations sensibles et des comportements à adopter, à travers des règles claires et des exemples concrets. La performance des salariés, notamment des managers, est évaluée en tenant compte du respect de ces principes. L'éthique est intégrée dans les décisions grâce à un dialogue régulier avec les parties prenantes et des groupes de travail internes, renforçant ainsi les politiques spécifiques du Groupe. La Charte détaille les engagements de L'Oréal en tant qu'entreprise, employeur, et acteur responsable ; et
- le programme *Speak Up* : mis en place dès 2008, ce dispositif d'alerte interne permet à toute personne, qu'il s'agisse d'un salarié ou d'une partie prenante externe, de signaler en toute confidentialité des préoccupations ou manquements aux règles du Groupe, notamment en matière de droits humains, sécurité, corruption, ou environnement. Les signalements, effectués via un site web sécurisé et anonyme doté d'un système ouvert 24h/24 disponible en 30 langues (www.lorealspeakup.com) ou par le réseau des personnes autorisées et habilitées à les recevoir, sont transmis à la Directrice Éthique, Risques et Contrôle Interne. L'Oréal protège les lanceurs d'alerte, assure la confidentialité des informations et s'engage à mener une enquête indépendante et impartiale pour chaque signalement, suivie de mesures correctives si nécessaire.

La gouvernance des principes éthiques du Groupe est détaillée dans chapitre 3.2.1.

4.13.2.2 La politique pour des relations fournisseurs responsables

Conscient de l'importance d'une chaîne de valeur éthique et performante, L'Oréal place les relations durables et mutuellement bénéfiques avec ses fournisseurs au cœur de ses priorités. Cette politique est formalisée dans le document « Nos relations avec nos fournisseurs au quotidien », qui guide les actions du Groupe et de ses salariés. L'Oréal vise à :

- sélectionner ses fournisseurs avec rigueur et équité, en s'appuyant sur des appels d'offres ouverts et transparents basés sur des critères objectifs tels que la qualité, le prix, l'innovation, ainsi que la performance en matière de responsabilité sociale et environnementale (voir 4.4.2.2 pour les détails du *scorecard* de sélection des fournisseurs) ;
- instaurer un climat de confiance et de collaboration, en favorisant une communication régulière visant à garantir la confidentialité des informations échangées et en interdisant toute forme de corruption ou de favoritisme. Les fournisseurs [1] signent la Lettre d'Engagement Éthique Mutuel (MECL) qui définit les exigences en matière de respect des droits humains, de conditions de travail décentes, de protection de l'environnement et d'intégrité des affaires ; et
- veiller au respect des engagements financiers, en payant l'ensemble des fournisseurs, indépendamment de leur catégorie, selon les échéances et conditions prévues, conformément aux législations locales et aux engagements contractuels du Groupe.

4.13.3 Les plans d'actions mis en œuvre

4.13.3.1 Mise en œuvre de la politique éthique

Pour soutenir la mise en œuvre de ses principes éthiques, le plan d'action de L'Oréal s'articule autour de quatre piliers :

- sensibiliser et former : L'Oréal a fait de la formation un élément central de son dispositif avec un programme complet de formations en ligne obligatoires pour tous ses salariés, couvrant des thématiques clés telles que l'éthique, les droits humains, la lutte contre la corruption, le droit de la concurrence, la protection des données personnelles et la sécurité informatique. Ces formations ciblent environ 60 000 personnes exposées à ces risques, avec des modules spécifiques pour les populations les plus exposées. Un programme de formation dédié aux managers est également en cours. Chaque année, L'Oréal organise l'*Ethics Day,* une journée pour sensibiliser et engager un dialogue ouvert avec l'ensemble des salariés ;
- encourager les alertes éthiques : grâce à son programme *Speak Up*, L'Oréal permet aux lanceurs d'alerte de signaler des préoccupations en toute confidentialité via un site web sécurisé (www.lorealspeakup.com). L'existence du programme *Speak Up* est diffusée auprès des salariés notamment à travers un e-learning disponible et obligatoire pour tout nouveau salarié intégrant le Groupe sur l'éthique et les droits humains ainsi que des actions de sensibilisation dont *Ethics Day*. Les signalements sont protégés contre les représailles et font l'objet d'un examen approfondi, suivi d'une enquête interne impartiale ;
- contrôler et prévenir les risques : L'Oréal adopte une démarche proactive pour identifier et gérer les risques liés à ses opérations. Des processus de contrôle interne rigoureux garantissent le respect des lois et des normes éthiques du Groupe ; et
- auditer et garantir la conformité : un système d'audit interne assure la conformité avec les lois, les réglementations et les politiques du Groupe. Ces audits permettent d'identifier les faiblesses et de mettre en place des actions correctives.

(1) Sont éligibles les fournisseurs représentant 100 % du montant des achats destinés à la fabrication des produits finis et 90 % du montant des autres typologies d'achats.

4.13.3.2 Le plan d'action pour gestion des relations avec les fournisseurs

L'Oréal met en œuvre des actions concrètes pour garantir l'efficacité de sa politique de gestion des relations fournisseurs, en s'appuyant sur les axes suivants :

- communication transparente et accessible : le document « Nos relations avec nos fournisseurs au quotidien » est facilement disponible pour tous les acheteurs, accompagné d'outils et de formations pour les aider à comprendre et appliquer les principes du Groupe ;
- dialogue permanent : L'Oréal favorise un échange régulier et ouvert avec ses fournisseurs par le biais de rencontres fréquentes et de plateformes d'échange dédiées, afin de renforcer la collaboration ;
- suivi des délais de paiement : pour garantir le respect des délais de paiement contractuels, L'Oréal a mis à jour ses outils internes et ses conditions générales d'achat, tout en suivant de près les indicateurs de performance liés aux paiements (« *pay on time* »). Le Groupe veille à trouver des solutions amiables en cas de difficultés financières de ses fournisseurs ;
- audits et évaluations : L'Oréal évalue la conformité sociale et environnementale de ses fournisseurs via des questionnaires d'auto-évaluation, des analyses de risques et des audits réalisés par des tiers indépendants, selon les besoins ; et
- accompagnement et progrès : au-delà du contrôle, L'Oréal accompagne ses fournisseurs dans l'amélioration de leurs pratiques, en privilégiant une approche collaborative avec des ressources et formations pour les aider à atteindre les standards requis.

4.13.4 Les résultats liés aux pratiques en matière de paiement (G1-6)

KPI	2024	2025
Délai moyen de paiement (« *actual time to pay* »)	45 jours	46
Pourcentage de paiements conformes aux délais de paiement standard	90 %	91 %
Nombre de procédures judiciaires en cours concernant des retards de paiement	4	2

4.14 Notes méthodologiques

4.14.1 Périmètres de consolidation [1]

En règle générale, sous réserve des exceptions particulières décrites ci-dessous, le périmètre de reporting du rapport de durabilité se base sur celui relatif aux états financiers :

(i) les nouvelles acquisitions sont incluses dans le reporting dès leur intégration ;

(ii) les sociétés consolidées en équivalence ne sont pas incluses dans le reporting ;

(iii) au sein du périmètre ci-dessus, les petites entités peuvent exceptionnellement être exclues si leur exclusion collective ne dépasse pas 5 % du chiffre d'affaires du Groupe ou du nombre total d'employés. Les exclusions spécifiques sont détaillées dans le paragraphe suivant.

L'Oréal déclare les données de durabilité au niveau du Groupe pour toutes les entités sur lesquelles elle exerce un contrôle opérationnel sur les ESRS applicables (E1 et E2).

Consolidation progressive des nouvelles acquisitions

Lorsqu'une entité n'est pas totalement intégrée dans les systèmes informatiques de L'Oréal, la consolidation des données se fait manuellement et peut prendre plus de temps. Pour ces entités, si les règles d'estimations ne sont pas possibles et si le coût du reporting est jugé déraisonnable par rapport à la taille de l'entreprise, l'entité peut demander à ne pas faire de reporting extra-financier. Cette dérogation peut être accordée au cas par cas et renouvelée annuellement. Le tableau ci-dessous détaille l'exclusion de quatre entités. Les entités faisant l'objet de dérogation varient en fonction des catégories d'indicateurs. Des plans d'actions sont déployés pour assurer la disponibilité et la fiabilité des données.

Entreprise (géographie)	Date d'acquisition	% employés	% unités vendues
Zhejiang Yesskin (Chine)	Novembre 2024	0,1 %	-
Dr G (Corée du Sud, Chine)	Mai 2025	0,2 %	0,4 %
Color Wow (États-Unis, Royaume-Uni)	Septembre 2025	0,2 %	0,1 %
Medik8 (Royaume-Uni)	Septembre 2025	0,4 %	0,4 %

(1) L'Oréal publie le rapport de durabilité consolidé au titre de la Directive (UE) 2022/2464 du Parlement Européen et du Conseil du 14 décembre 2022.

Changement de périmètre (sortie)

Les entités ou sites cédés ou fermés pendant l'exercice sont reportés intégralement jusqu'à la date de leur sortie du périmètre.

Estimations et exclusions

La liste des filiales qui ne reportent pas certains indicateurs et font l'objet d'estimations peut différer selon la nature des indicateurs. Le périmètre de couverture varie selon les catégories d'indicateurs.

Les détails de la couverture des données sont précisés dans les tableaux pour chaque thème.

Incertitudes et limitations

Les informations de durabilité ont été préparées dans le cadre de l'application de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce. Le Groupe a procédé à des estimations et utilise certaines hypothèses susceptibles d'impacter les informations de durabilité présentées. Ces estimations et hypothèses portent essentiellement sur l'évaluation des montants afférents à la chaîne de valeur (Scope 3). Les estimations utilisées par L'Oréal sont élaborées sur la base des informations disponibles à la date d'établissement du rapport de durabilité et détaillées dans la note méthodologique. Les informations suivantes n'ont par ailleurs pas pu être estimées :

Substances préoccupantes (E2-5) : L'absence de recommandations sectorielles relative aux données sur les substances préoccupantes liées aux activités de L'Oréal rend difficile la publication d'une donnée comparable entre les acteurs du secteur. L'Oréal travaillera à collecter ces informations en vue d'une publication dans le futur dans la limite des exigences légales.

Investissements associés au plan de transition climatique du Scope 3 (E1-3) : Les objectifs climatiques et environnementaux du Groupe sont intégrés au plan stratégique et dans la planification budgétaire par chaque entité du Groupe. Cette approche intégrée ne permet pas une publication isolée des investissements significatifs associés au plan de transition climatique, d'autant plus que la faible éligibilité de L'Oréal au Règlement Taxonomie ne reflète pas de l'envergure de la transformation climatique et environnementale du Groupe. L'Oréal travaillera à estimer ces investissements en vue de leur publication dans le futur.

Cibles

L'absence d'une cible chiffrée dans la section « Résultats » d'un sous-chapitre indique que L'Oréal ne définit pas d'objectif quantitatif pour ce sujet. L'entreprise se réserve le droit de le faire ultérieurement.

4.14.2 Couverture des indicateurs CSRD

		Périmètre CSRD			
Normes ESRS	Paragraphe	Périmètre couvert	Catégorie de couverture	Couverture 2025	Exclusions et précisions
E1-5 Énergie	4.2.5.2	Sites opérés [1] par le Groupe l'Oréal	Surface des sites opérés par le Groupe L'Oréal	99 %	**Exclusion :** Dr G, Color Wow, Medik8 **Estimations :** boutiques pour lesquelles L'Oréal ne détient pas directement un contrat d'électricité et sites administratifs et de recherches inférieurs à 50 employés
E2-5 Pollution (COD, COVNM)	4.3.4.1 4.3.4.2	Les usines	Unités produites	99,9 %	**Exclusion :** Medik8 **Estimations pour les COVNM :** les usines utilisant de faibles quantités de solvant sont extrapolées sur la base des usines réalisant un suivi des mesures de pollution (8 % estimés)
E2-4 Pollution (microplastiques) **E2-5 Pollution (SVHC)**	4.7.4	Ingrédients dans les produits finis (incluant les testeurs, échantillons et tailles d'essai) manufacturés ou en sous-traitance	Unités produites	97 %	**Exclusions :** • Usine : Kenya • Sous-traitance : Pakistan, Argentine, Australie, Corée • Dr G, Color Wow, Medik8 **Inclusion manuelle :** usines Inde
E3-4 Eau	4.4.4.1	Sites opérés [1] par le Groupe l'Oréal	Surface des sites opérés par le Groupe L'Oréal	99 %	**Exclusion :** Dr G, Color Wow, Medik8 (Sites administratifs) **Estimations :** boutiques et sites administratifs et de recherche inférieurs à 50 employés
E3-4 Eau *Produits économes en eau*	4.5.4.1	Filiales et marques du Groupe	Unités facturées	99 %	**Exclusion :** Dr G, Color Wow, Medik8
E4 - *Biodiversité* *Nature*	4.5.4.1	Ingrédients des produits finis (incluant les testeurs, échantillons et tailles d'essai) manufacturés ou en en sous-traitance	Unités produites	97 %	**Exclusions :** • Usine : Kenya • Sous-traitance : Pakistan, Argentine, Corée, Australie • Dr G, Color Wow, Medik8 **Inclusion manuelle :** usines Inde
E5-4 Ressources entrantes (Emballages)	4.6.4.1	Emballages primaires et secondaires des produits finis (incluant les testeurs, échantillons et tailles d'essai) manufacturés ou en sous-traitance	Unités produites	98 %	**Exclusions :** • Usine : Kenya • Sous-traitance : Pakistan, Argentine • Flux de production non gérés par les usines de L'Oréal (emballages spécifiques pour le *Travel Retail* et emballages supplémentaires produits localement par les filiales) • Aēsop, 3CE, Dr G, Color Wow, Medik8 **Inclusion manuelle :** usines Inde
E5-4 Ressources entrantes (Intensité Packaging)		Emballages primaires et secondaires des produits finis (incluant les testeurs, échantillons et tailles d'essai) manufacturés ou en sous-traitance et ingrédients des produits finis (incluant les testeurs, échantillons et tailles d'essai) manufacturés ou en en sous-traitance	Unités produites	91 %	**Exclusions :** • Usine : Inde, Kenya • Sous-traitance : Pakistan, Argentine • Flux de production non gérés par les usines de L'Oréal (emballages spécifiques pour le *Travel Retail* et emballages supplémentaires produits localement par les filiales) • Aēsop, 3CE, Dr G, Color Wow, Medik8

Normes ESRS	Paragraphe	Périmètre CSRD		Couverture 2025	Exclusions et précisions
		Périmètre couvert	Catégorie de couverture		
E5-4 Ressources entrantes (Ingrédients)	4.6.4.1	Ingrédients des produits finis (incluant les testeurs, échantillons et tailles d'essai) manufacturés ou en en sous-traitance	Unités produites	97 %	**Exclusions :** • Usine: Kenya • Sous-traitance : Pakistan, Argentine, Corée, Australie • Dr G, Color Wow, Medik8 **Inclusion manuelle :** usines Inde
E5-5 Ressources sortantes (Déchets)	4.6.4.2	Sites opérés [1] par le Groupe l'Oréal	Surface des sites opérés par le Groupe L'Oréal	99,9 %	**Exclusion :** Dr G, Color Wow, Medik8 **Estimations :** boutiques et sites administratifs et de recherche inférieurs à 50 employés **Note :** inclus tous les biens de L'Oréal détruits par des fournisseurs, des sous-traitants ou des entrepôts/3PL à la demande et aux frais du site
E5-5 Ressources sortantes (Emballages)	4.6.4.2	Emballages primaires et secondaires des produits finis (incluant les testeurs, échantillons et tailles d'essai) manufacturés ou en sous-traitance	Unités produites	98 %	**Exclusions :** • Usine : Kenya • Sous-traitance : Pakistan, Argentine • Flux de production non gérés par les usines de L'Oréal (emballages spécifiques pour le *Travel Retail* et emballages supplémentaires produits localement par les filiales) • Aēsop, 3CE, Dr G, Color Wow, Medik8 **Inclusion manuelle :** usines Inde
S1-6 Caractéristiques des salariés de l'entreprise	4.8.5.1	Salariés de l'entreprise	Salariés statutaires	98 %	**Exclusions :** Aēsop (entités non intégrées), Yesskin, Dr G, Color Wow, Medik8 **Inclus à la proportionnelle :** Luxury of Retail, centre thermal de La Roche Posay, *Real Campus by* L'Oréal (école de coiffure et entreprenariat)
S1-8 Couverture des négociations collectives et dialogue social	4.8.5.2	Salariés de l'entreprise	Salariés statutaires dans l'Espace Économique Européen	99 %	
S1-9 Diversité	4.8.5.3	Salariés de l'entreprise	Salariés statutaires	98 %	
S1-10 Salaires décents	4.8.5.4	Salariés de l'entreprise	Salariés statutaires	98 %	
S1-12 Handicap	4.8.5.5	Salariés de l'entreprise	Salariés statutaires	98 %	
S1-14 Hygiène et sécurité	4.8.5.6	Sites opérés [1] par le Groupe l'Oréal y compris les forces de vente pour le personnel itinérant et les boutiques pour les conseillères de beauté en magasin, gérées par L'Oréal (salariés et non-salariés assimilés au personnel)	Salariés statutaires	98 %	**Exclusions :** Aēsop (entités non intégrées), Yesskin, Dr G, Color Wow, Medik8
S1-16 Rémunération	4.8.5.7	Salariés de l'entreprise	Salariés statutaires	98 %	**Exclusions :** Aēsop (entités non intégrées), Yesskin, Dr G, Color Wow, Medik8, Luxury of Retail, centre thermal de La Roche Posay, *Real Campus by* L'Oréal (école de coiffure et entreprenariat)
S1-17 Droits humains	4.8.5.8	Salariés et non-salariés assimilés au personnel	-	99 %	Color Wow, Medik8
G1-6 Relations fournisseurs	4.13.2.2	Paiements hors Groupe	-	99 %	**Exclusions :** Aēsop (entités non intégrées), Dr G, Color Wow, Medik8

(1) Sites opérés : les sites opérés du Groupe correspondent à l'ensemble des établissements, quelle que soit leur destination, à l'exception des sites accueillant habituellement moins de 50 salariés. Cela inclut les boutiques pour lesquelles L'Oréal détient directement un contrat d'électricité. Les centres de distributions en sous-traitance ne sont pas considérés comme opérés par le Groupe ni sous contrôle opérationnel.

4.14.3 Collecte des données et précisions méthodologiques

ESRS E1 – Climat

Les objectifs L'Oréal pour le Futur pour le climat (4.2.5.1)

L'objectif L'Oréal pour le Futur, visant 100 % d'énergie renouvelable, est calculé sur le périmètre des sites opérés et des boutiques pour lesquelles L'Oréal détient directement un contrat d'électricité, excluant les estimations des autres boutiques et sites administratifs de moins de 50 personnes.

L'année de référence (2019) pour les objectifs climatiques a été déterminée conformément aux recommandations de la SBTi. Ce choix correspond à la fois à l'année de lancement du programme L'Oréal pour le Futur et à la dernière année d'activité pleinement représentative avant la pandémie de COVID-19.

E1-6 Bilan des émissions de gaz à effet de serre

Principes méthodologiques

La méthodologie utilisée est celle du *GHG Protocol*.

Scope 1 & 2

Données d'activité Scope 1 & 2 : Les données d'activité du scope 1 et 2 (KWH) proviennent majoritairement de l'outil *GRAAL*, géré par la Direction des Opérations.

Pour la flotte des véhicules, la consommation de carburant est utilisée ; alternativement, le kilométrage peut être utilisé à la place, dans le cas où les consommations de carburant ne seraient pas disponibles.

Pour les boutiques, la consommation énergétique est en partie collectée et en partie estimée de la façon suivante :

- une collecte annuelle de consommation énergétique est réalisée auprès des boutiques détenant leur contrat d'électricité :
- pour les autres boutiques: les surfaces sont issues de la base de données immobilière (Portfolio), et les consommations connues pour des boutiques pour lesquelles L'Oréal détient directement un contrat d'électricité sont appliquées.

Les facteurs d'émissions (FE) pour le Scope 1 proviennent des bases de données de l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME) pour les combustibles fossiles : gaz naturel, fioul, etc., ainsi que du 6e rapport du GIEC (IPCC AR6), de l'Agence Internationale de l'Énergie (AIE) et du DEFRA. Ils sont mis à jour par la Direction des Opérations dans son outil *GRAAL* ou dans les outils de calcul des boutiques et de la flotte de véhicules.

Les facteurs d'émission (FE) pour le Scope 2

Méthode fondée sur le marché : Les FE des réseaux d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid proviennent des fournisseurs d'électricité, de l'AIE, du DEFRA et de l'ADEME et sont saisis manuellement par site dans la plateforme de reporting interne *GRAAL* ou dans les outils de calcul des boutiques et de la flotte de véhicules.

Méthode fondée sur la localisation : Le FE de l'électricité fondé sur la localisation est un FE national, basé sur le mix électrique du pays, publié par l'AIE. Des cas exceptionnels sont possibles, pour les FE régionaux ou infranationaux. Ils doivent être publiés par une autorité compétente (par exemple, taux d'émission totaux de production d'eGRID (États-Unis)).

Niveau d'incertitude : pour les Scopes 1 et 2, le niveau d'incertitude à l'échelle du Groupe est de l'ordre de 1 % pour les usines et les centrales de distribution et de 5 % pour les sites administratifs et les centres de recherche.

Scope 3

Il s'agit de la somme des catégories pertinentes pour L'Oréal identifiées par le *GHG Protocol* et détaillées par la norme de comptabilité et de reporting *Corporate Value Chain* (Scope 3) du *GHG Protocol*.

En 2025, 84 % des émissions du Scope 3 sont calculées sur la base de données primaires.

Pour le Scope 3, le niveau d'incertitude est plus important compte tenu du volume de données nécessaire à son calcul, comme les FE utilisés pour le calcul des émissions CO_2eq des matières premières et des emballages sur l'ensemble de leur cycle de vie, les distance parcourues pour les transports, les FE utilisés pour le calcul des émissions liées aux déplacement des collaborateurs, etc.

La mesure de l'impact CO_2 global de l'activité du Groupe est une information essentielle. Compte tenu des ambitions en matière de lutte contre le changement climatique, L'Oréal poursuit ses efforts, 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 %.

Catégories du Scope 3	Périmètres, méthode et outils de calcul
1. Produits et services achetés	Émissions de CO_2 liées à l'extraction et à la production 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 aux usines L'Oréal. Le calcul est réalisé à partir des tonnages d'emballages et de matières premières, et les facteurs d'émissions sont d'EcoInvent, ainsi que d'analyses de cycle de vie (ACV) spécifiques. Les émissions CO_2 de cette catégorie intègrent également les émissions de CO_2 : • liées aux prestations achetées par L'Oréal, pour lesquelles des facteurs d'émissions monétaires sont émis par la Base Carbone ADEME ; • liées à la publicité sur le lieu de vente et aux accessoires (PLV), incluant toutes les étapes du cycle de vie pour lesquels les Facteurs d'émissions sont issus d'ACV spécifiques issues de l'outil interne *EcoDesignCloud* ; • liées aux centres de données (exploités) et aux cloud (privés et publics), basées sur les données internes du système informatique du Groupe ainsi que des données monétaires ; • liées à l'extraction et à la production des matériaux utilisés pour la chaîne d'approvisionnement et les sites opérés ; • liées aux matériaux utilisés pour fabriquer les produits des marques partenaires vendus via le réseau *SalonCentric* aux USA.
2. Biens d'équipement	Émissions de CO_2 liées à la fabrication des biens d'équipement acquis ou loués par L'Oréal (immobilier, équipements industriels, moules d'emballage, équipement informatique, flotte de voitures en location). Les facteurs d'émission utilisés sont issus : ▪ de la Base Carbone ADEME: en $kgCO_2eq/k€$ pour les investissements d'équipements industriels, en $kgCO_2eq/m^2$ pour les acquisitions immobilières et en $kgCO_2eq$/tonne pour la fabrication des voitures de la flotte de véhicules en location ; ▪ de la Base EcoInvet: en $kgCO_2eq$/tonne pour la fabrication des moules d'emballage ; ▪ de la Base de donnée Resilio DB pour les équipements TIC (Technologies de l'Information et de la Communication).
3. Activités impliquant une consommation de combustible ou d'énergie (non incluses dans les émissions des Scope 1 et Scope 2)	Émissions de 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. Les émissions liées à l'électricité sont calculées selon le facteur d'émission spécifique du pays (source : AIE). Par ailleurs, la prise en compte des pertes en ligne permet de calculer les émissions liées à l'électricité totale produite ; elles sont estimées à partir des facteurs de pertes spécifiques au pays (source : *WorldBank*). Les émissions liées à l'amont de l'énergie utilisée pour la flotte automobile de L'Oréal sont également incluses dans cette catégorie, calculées à l'aide de la base de données des facteurs d'émission du DESNZ (*Department for Energy Security and Net Zero*) et du DBEIS (*Department for Business, Energy & Industrial Strategy*) du Royaume-Uni (anciennement DEFRA).
4. Transport et distribution en amont	Émissions de CO_2 générées par le transport des produits vendus et à leur distribution. Elle prend en compte les flux de transport des produits finis (produits dans les usines L'Oréal ou sous-traités) et des articles promotionnels ; depuis les sites de production jusqu'à la livraison au premier site de livraison du client. Les données vérifiées du Département des transports sont utilisées. Cette catégorie inclut également les émissions générées par les transports des articles achetés (matières premières et composants d'emballage) entre les fournisseurs et les usines de L'Oréal. Le calcul des émissions utilise le montant dépensé pour chaque catégorie d'article et pour chaque mode de transport. Ces dépenses sont ensuite multipliées par le facteur d'émission correspondant ($kgCO_2eq/k€$) de la Base Carbone ADEME.
5. Déchets générés par les sites	Cette catégorie couvre les émissions liées au traitement des déchets de production et des effluents d'eaux usées provenant des installations exploitées et/ou détenues par L'Oréal. Les émissions sont calculées à l'aide d'un facteur d'émission spécifique associé au matériau (plastique, métal, verre, etc.) et au processus de traitement (source : *EcoInvent*). Pour les eaux usées, les taux de raccordement des sites aux stations d'épuration municipales (STEP) sont pris en compte, tout comme les émissions de gaz à effet de serre provenant de la dégradation des eaux usées elle-même et les émissions liées à la consommation d'énergie des stations d'épuration.
6. Déplacements professionnels	Cette catégorie couvre les émissions de CO_2 liées aux déplacements professionnels de l'ensemble des salariés du Groupe. Ces émissions prennent en compte les différents moyens de transport utilisés (avion, train, voiture de location courte durée, taxi etc.). Le calcul est basé sur les données collectées par les agences de voyage (kilomètres, pays, type de transport) ainsi que sur les notes de frais des salariés. Les facteurs d'émission utilisés sont fonction du mode de transport ($kgCO_2e$/passager km) et sont issus des bases de données UK DESNZ *(Department for Energy Security and Net Zero)* et DBEIS (*Department for Business, Energy & Industrial Strategy*, anciennement DEFRA) mais aussi de la Base Carbone ADEME pour la partie monétaire. *Émissions optionnelles : les émissions liées à la réservation d'hôtels sont calculées mais non publiées étant donné qu'elles sont considérées comme optionnelles par le GHG Protocol.*

Catégories du Scope 3	Périmètres, méthode et outils de calcul
7. Déplacements domicile/travail des salariés	Cette catégorie comprend les émissions de CO_2 associées aux déplacements des salariés de leur domicile à leur lieu de travail. Les émissions sont calculées par pays en utilisant le nombre de salariés et les statistiques des organisations nationales de transport (voiture, bus, train, métro, vélo, moto, etc.). Les facteurs d'émission utilisés sont fonction du moyen de transport et de la zone (Europe, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Asie, Afrique) et proviennent de la Base Carbone ADEME et de la base de données ECOINVENT. *Émissions optionnelles : les émissions liées à la consommation d'énergie pour le télétravail des salariés sont calculées mais non publiées étant donné qu'elles sont considérées comme optionnelles par le GHG Protocol.*
8. Actifs loués en amont	Non pertinent : il n'y a pas d'exploitation d'actifs par L'Oréal et détenus par d'autres entités.
9. Transport et distribution en aval	Cette catégorie comprend les émissions de CO_2 liées au transport et à la distribution des clients distributeurs (méthode d'estimation interne basée sur une étude réalisée par le département des transports). *Émissions optionnelles : les émissions liées au déplacement des clients jusqu'au point de vente sont calculées mais non publiées étant donné qu'elles sont considérées comme optionnelles par le GHG Protocol.*
10. Traitement des produits vendus	Non pertinent : la production est utilisée directement par le client final. Il n'y a pas de transformation de produits intermédiaires.
11. Utilisation des produits vendus	Cette catégorie comprend les émissions de CO_2 associées à l'utilisation des produits L'Oréal par les consommateurs. La phase d'utilisation directe correspond aux émissions liées à l'utilisation d'aérosols (principalement des laques et des déodorants contenant des gaz propulseurs). La quantité totale des gaz propulseur dans les produits vendus est multipliée par les facteurs d'émission associés (source : GIEC). Cette catégorie comprend également les émissions liées à l'utilisation des appareils vendus (comme le lisseur *SteamPod* par exemple), pour lesquels les Facteurs d'émissions sont issus d'ACV spécifiques réalisées par l'équipe *Augmented beauty*. *Émissions optionnelles : la phase d'utilisation indirecte correspond aux émissions dues à l'eau chaude utilisée pour le rinçage de certains produits, tels que les shampooings, les gels douche, les colorations capillaires, etc. Pour chaque type de produit utilisant de l'eau est définie la quantité d'eau chaude nécessaire pour le rincer (sources : AFNOR et publication L'Oréal). Ensuite, pour chaque pays où sont vendus les produits, le mix de chauffage de l'eau résidentiel et les facteurs d'émission associés (sources : AIE, Base Carbone ADEME) sont utilisés pour estimer la quantité de CO_2 générée par litre d'eau utilisé. Ces émissions sont calculées mais non publiées étant donné qu'elles sont considérées comme optionnelles par le GHG Protocol.*
12. Traitement des produits vendus en fin de vie	Les émissions de CO_2 liées à cette catégorie correspondent au traitement des produits vendus après leur utilisation, aux effluents traités dans des stations d'épuration ainsi qu'à la fin de vie des emballages. Les données primaires sont collectées à partir de bases de données internes (matières premières et matériaux d'emballage) pour lesquelles les émissions de CO_2 liées à leur traitement en fin de vie sont ensuite calculées. Pour les emballages, le calcul comprend les émissions dues aux différents types de traitements ainsi qu'au transport lié à la collecte. Le calcul utilise les données internes de l'outil SPOT pour estimer le pourcentage de traitement des matériaux utilisés dans les emballages, ainsi que les facteurs d'émission de la base de données *EcoInvent* par type de matériau et de procédé. Pour les effluents, le calcul des émissions de CO_2 dépend de la demande chimique en oxygène (DCO) des différents produits et des statistiques relatives au traitement dans les différents pays.
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 : le modèle de boutiques franchisées chez L'Oréal étant très peu développé, les émissions liées à la consommation d'énergie de ces boutiques ne sont pas prises en compte.
15. Investissements	Cette catégorie comprend les émissions de CO_2 liées aux investissements de L'Oréal en 2025, comptabilisé via la part des investissements de L'Oréal dans la ou les sociétés en question. Les sociétés concernées sont Sanofi, les sociétés mises en équivalence et les sociétés dans lesquelles L'Oréal investit par le biais du fonds de capital-risque *BOLD* (*Business Opportunities for L'Oréal Development*).

Indicateurs environnementaux liés aux sites

La Direction Générale des Opérations a la responsabilité des indicateurs environnementaux des sites. Les indicateurs environnementaux sont reportés mensuellement par chaque entité dans le système de consolidation de L'Oréal *GRAAL,* disponible dans chaque pays d'implantation d'une filiale de L'Oréal.

E1-5 Énergie

Les données en sortie de GRAAL sont retraitées et complétées centralement pour répondre à la CSRD, via :

- une conversion de *High Heating Value* en *Low Heating Value* (source : ADEME) ;
- une collecte des données pour identifier les boutiques détenant leur contrat d'énergie et leur consommation annuelle ;
- une estimation de la consommation d'électricité des boutiques pour lesquelles L'Oréal ne détient pas directement un contrat d'électricité : les surfaces sont issues de la base de données immobilière (Portfolio), et les consommations connues pour des boutiques pour lesquelles L'Oréal détient directement un contrat d'électricité sont appliquées ;
- une estimation de la consommation d'électricité et de gaz pour les sites inférieurs à 50 salariés : les surfaces sont issues de la base de données immobilière (Portfolio), et les consommations connues pour les sites administratifs de plus de 50 salariés sont appliquées.

Pour les estimations d'énergie, L'Oréal applique l'hypothèse que 100 % de cette énergie estimée est non-renouvelable.

E2-5 Pollution de l'air et de l'eau

COVNM : Les usines utilisant 90 % des matières considérées comme des solvants ainsi que celles soumises à une législation contraignante ont réalisé un plan de gestion des solvants (PGS) en 2025 sur la base des consommations de 2024. Pour les sites n'ayant pas réalisé de PGS en 2025, le facteur d'émission moyen des sites ayant réalisé un PGS est appliqué à leurs achats de matières premières contenant des solvants.

DCO : les données sont directement issues de GRAAL.

E3-4 Consommation d'eau

Les indicateurs sur la consommation totale d'eau sont calculés sur la base des relevés mensuels des compteurs de chaque site de L'Oréal, les données étant consolidées via le système GRAAL.

La donnée « eau recyclée » se réfère à l'eau traitée et réintroduite dans les circuits de l'entreprise pour des usages industriels ou domestiques. La donnée « eau réutilisée » désigne l'eau ayant déjà eu premier usage et étant réutilisée pour un autre besoin. C'est le cas par exemple des rejets des traitements d'eau purifiée pour la formulation des produits L'Oréal utilisée dans les processus industriels.

Le prélèvement total d'eau en m^3 dans les zones soumises à un stress hydrique » est calculé uniquement pour les usines. Le prélèvement est reporté pour les usines avec un score DASH V2 > 2,6, établi à partir des indicateurs du Water Risk Filter (version WRF suite). Le WRF, développé par DEG (Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH) et WWF, permet aux entreprises d'identifier et d'atténuer leurs risques hydriques. Le score DASH V2 combine les indicateurs WRF les plus pertinents pour les sites (épuisement des ressources, rareté de l'eau bleue, stress hydrique de référence, risque sécheresse). Le seuil de >2,6 signifie un stress hydrique moyen à haut et est une recommandation du CDP pour la criticité, sur une échelle de 1 à 5. Deux usines supplémentaires ont été intégrées dans ce périmètre à la suite de ce changement de méthode vs l'année dernière.

E5-5 Ressources sortantes déchets

L'outil de reporting interne GRAAL est complété annuellement par 3 éléments :

1. une campagne annuelle sur la base du cumul à fin septembre pour répondre à la CSRD : répartition du traitement entre déchets dangereux et déchets non dangereux pour les usines du Groupe en cumul à fin septembre. Les données collectées sur cet échantillon (qui représente 59 % des déchets du Groupe) sont ensuite extrapolées comme suit : la répartition entre les déchets dangereux et non-dangereux de chacun des traitements est appliquée à la totalité des volumes de déchets annuels du Groupe ;
2. une campagne annuelle de collecte de tous les biens (produits finis, semi-finis, matériel promotionnel) de L'Oréal détruits en externe par des sous-traitants à la demande et à la charge des affaires dans les pays ;
3. une extrapolation sur la base des surfaces des sites réalisée pour les sites administratifs de moins de 50 personnes et les boutiques par rapport aux valeurs connues des sites administratifs couverts par GRAAL.

Indicateurs environnementaux liés aux produits

L'équipe de développement durable de la Direction Générale des Opérations Packaging et Développement a la responsabilité des indicateurs d'emballage.

La Direction de Recherche & Innovation (R&I) a la responsabilité des indicateurs d'ingrédients et de matières premières.

E2-4 Microplastiques

L'Oréal évalue le caractère microplastique des matières premières contenues dans ses formules produites conformément à la définition de la restriction sur les microplastiques intentionnellement ajoutés (annexe XVII de la réglementation REACH). Les calculs sont effectués à partir des systèmes de spécification des matières premières et des quantités utilisées en production pour fabriquer les formules. Les quantités des matières premières identifiées comme microplastiques sont additionnées et correspondent au pourcentage comparés à la quantité totale d'ingrédients, consultable en section 4.6.4.1.

E2-5 Substances extrêmement préoccupantes

Les substances extrêmement préoccupantes sont identifiées en conformité avec la réglementation REACH en se basant sur la liste des substances candidates de l'*European Chemicals Agency* (ECHA). Une même substance peut porter sur plusieurs classes de risque ce qui explique que la quantité totale de substances extrêmement préoccupantes puisse être inférieure à la somme de chaque classe. Les calculs sont effectués à partir des systèmes de spécification des formules et des quantités de production. Les formules sont décomposées en substance pour identifier les quantités des potentielles substances très préoccupantes. Les chiffres rapportés correspondent au pourcentage de SVHC comparés à la quantité totale d'ingrédients, consultable en section 4.6.4.1.

E3 - Produits économes en eau

Cet indicateur vise à évaluer la présence des solutions économes en eau de L'Oréal dans les marchés identifiés sous stress hydrique. Il comptabilise spécifiquement le nombre et le pourcentage de ces marchés où L'Oréal a commercialisé au moins une unité d'un produit ou d'une technologie conçue pour économiser l'eau, et ce, pour chacune des catégories pertinentes de produits à rincer distribuées dans ces marchés : les soins capillaires, la coloration des cheveux, les nettoyants visage et les produits de bain et douche. Les données de ventes par catégories de produits et les détails des produits ou technologies économes en eau sont extraits du reporting financier du Groupe.

Les « produits et technologies économiseurs d'eau » sont des innovations L'Oréal qui visent à réduire la consommation d'eau lors de leur utilisation. Cette catégorie inclut :

- produits sans rinçage : formulations qui ne requièrent pas d'eau pour leur élimination ;
- produits à rincer avec un rinçage amélioré : ces produits permettent une diminution de la consommation d'eau par rapport aux formulations traditionnelles. Cette performance est rigoureusement validée par des études de rinçabilité (internes ou externes) et une comparaison à des standards de rinçage définis par des publications officielles reconnues pour chaque type de produit;
- produits permettant d'espacer les usages : contribuant ainsi à une économie d'eau globale ;

- technologies spécifiques d'économie d'eau : dispositifs ou systèmes innovants conçus pour réduire l'utilisation d'eau.

Les marchés sous stress hydrique sont définis comme les filiales pays de L'Oréal présentant des risques élevés projetés à l'horizon 2030 en matière de ressources en eau. Cette évaluation s'appuie sur trois catégories de risques (physique, réglementaire et de réputation), dont la classification est établie selon les scores du WRF (Water Risk Filter) du World Wide Fund for Nature (WWF) , eux-mêmes basés sur les données de l'Atlas des Risques Hydriques Aqueduct du World Resources Institute.

Les indicateurs du WRF sont évalués sur une échelle de 1 à 5. WWF considère les notes supérieures à 3,4 comme caractérisant des risques élevés, mais recommande lors des évaluations d'avoir une approche prudente en prêtant également attention aux risques dits moyens dès lors que la note est supérieure ou égale à 3. L'Oréal a adopté une approche prudente et pertinente pour son secteur en prenant en compte la matérialité plus importante du risque physique. Ainsi un marché est considéré sous stress hydrique dès lors qu'il satisfait à au moins l'un des critères suivants : risque physique (BPH) ≥ 3 ; Risque réglementaire (BRG) > 3,4 : Risque de réputation (BRP) > 3,4.

E4 - Biodiversités des écosystèmes

L'indicateur associé à l'objectif de la régénération de surface se décompose en deux parties :

- en dénominateur : l'empreinte en hectares liées à l'occupation des sols de 15 matières premières définies comme prioritaires (soit la surface au sol utilisée pour la production des ingrédients et articles de conditionnement) et l'empreinte foncière des sites industriels du Groupe ;
- en numérateur : le nombre d'hectares régénérés via des projets de conservation de la biodiversité et des projets d'agriculture régénératrice et d'achats durables ainsi que le nombre d'hectares liés aux programmes de biodiversité dévelopés dans les bassins où les lieux de production du Groupe sont localisés.

Pour évaluer l'empreinte agricole, les volumes des ingrédients achetés sont décomposés par pays d'origine et des facteurs de conversion sont appliqués. L'Oréal prend en compte l'empreinte totale de la culture même si seule une partie est utilisée.

La performance publiée repose sur les données de l'année 2024, ceci s'expliquant par les délais nécessaires à la collecte et à la consolidation exhaustives des informations.

E5-4 Les résultats liés aux ressources entrantes

Les calculs sont effectués à partir des systèmes de spécification des articles de conditionnement et de production pour les emballages et le système de spécification des formules pour les matières premières. Les formules sont décomposées en matières premières.

Indicateurs sociaux

S1 - Personnel de l'entreprise

La Direction Générale des Relations Humaines a la responsabilité des indicateurs sociaux. L'essentiel des données est recueilli en utilisant le système intranet dédié au « Reporting par pays », disponible dans chaque pays d'implantation d'une « filiale » L'Oréal et alimenté à partir des systèmes RH (*SAP SuccessFactors* pour les effectifs, *All Players* pour le suivi des positions stratégiques et *Rembox* pour les indicateurs de rémunération).

S1-6 Salariés

Les salariés sont publiés en effectif fin de mois au 31 décembre. Le périmètre couvre tous les salariés de L'Oréal incluant les salariés non actifs (notamment en congé maladie longue durée, préavis de départ, préretraite, congé sans solde prolongé), ainsi que les stagiaires et apprentis à considérer selon leur statut en droit local.

Le taux de rotation est calculé comme le ratio entre les sorties de l'exercice des salariés permanents (démissions, retraites, accords mutuels, licenciements individuels ou collectifs, décès) et la moyenne de l'effectif sur l'année (l'effectif de début d'année plus l'effectif de fin d'année) divisé par deux.

S1-8 Négociations collectives et dialogue social

L'Oréal publie les indicateurs concernés sur les pays membres de l'Espace Économique Européen conformément aux dispositions transitoires.

S1-9 Indicateurs de diversité

Les postes stratégiques sont, à titre indicatif, principalement les postes des participants à la réunion de la Conjoncture, à savoir : (i) les postes des membres du Comité Exécutif dont le poste de Directeur Général, (ii) les postes de directeurs ayant un lien de management direct avec le Directeur Général, (iii) les postes de directeurs de Zone, (iv) les postes de directeurs de Division des Zones, (v) les postes de patrons de pays ou de cluster, (vi) les postes de directeurs de Marques Internationales, (vii) les postes des membres des Comités de Direction des Divisions, des Zones, de la R&I Corporate et des Directions fonctionnelles ayant un lien de management direct avec le membre concerné du Comité Exécutif, (viii) les postes de directeurs de Division pour les marchés États-Unis, Chine et France, (ix) les postes de directeurs IT qui sont membres du Comité de Direction des Zones, (x) les postes des autres membres du Comité de Direction d'un membre du Comité Exécutif sur accord du Directeur Général.

S1-12 Handicap

Les données de handicap sont basées sur du déclaratif individuel et dépendent par conséquent des législations locales et des approches culturelles. Certains pays ne déclarent pas à ce jour de personnes en situation de handicap, les aspects culturels pouvant freiner les individus dans la déclaration de leur handicap.

S1-13 Heures de formation

Les données sur les heures de formation sont capturées dans le LMS (*Learning Management System*) de SAP SuccessFactors. Pour le calcul du nombre d'heures de formation par employés, sont concernés les employés (scope CSRD) présents au 31 décembre de l'année.

S1-14 Indicateurs de Santé et Sécurité

La Direction Générale des Opérations a la responsabilité des indicateurs EHS des sites. Les indicateurs relatifs à la santé et à la sécurité sont reportés mensuellement par chaque entité dans le système de consolidation des données sécurité de L'Oréal GRAAL, disponible dans chaque pays d'implantation d'une filiale de L'Oréal. Le reporting santé et sécurité inclus les usines, les centrales de distributions internes, les centres de recherche, les sites administratifs de plus de 50 personnes, ainsi que l'ensemble des boutiques et des forces de ventes.

Ce système de reporting permet de collecter l'ensemble des données liées aux accidents du travail du Groupe pour les salariés L'Oréal et les intérimaires. Ceux-ci sont catégorisés depuis les accidents mortels (incluant également les décès dus aux maladies professionnelles) jusqu'aux premiers soins. L'Oréal comptabilise dans son taux de fréquence et de gravité des accidents du travail (TIRe) et dans son total d'accidents dans le cadre de la CSRD, tous les accidents, des décès jusqu'aux accidents avec traitement médical (à l'exclusion des accidents des trajets domicile-travail et des premiers secours).

De plus, les certifications ISO 45001 couvrants 94 % des usines et l'ensemble des règles (à travers le manuel EHS et l'ensemble des procédures qui en découlent) qui s'appliquent aux directeurs généraux du Groupe permettent de s'assurer que 100 % des salariés sont couverts par le système de gestion de la santé et de la sécurité fondé sur des exigences légales et/ou des normes ou lignes directrices reconnues.

S1-16 Indicateurs de rémunération

Écart de rémunération entre les femmes et les hommes

Les éléments de la rémunération pris en compte sont constitués du salaire de base annualisé au 31 décembre, ainsi que la rémunération variable perçue au cours de l'année de référence (primes, commissions et participation aux bénéfices) et les régimes d'incitation à long terme (ACAs) attribués au cours de l'année de référence, calculés à leur « juste valeur ». Les éléments exclus sont les primes exceptionnelles, les éléments de rémunération fixe, les primes de quart, les allocations voitures et les heures supplémentaires. Pour les expatriés, L'Oréal prend en compte le « salaire de référence au pays d'origine » et la « prime de référence au pays d'origine » et non la rémunération dans le pays d'accueil.

La conversion des devises en euros est réalisée en utilisant le taux de change du 31 décembre fixé par le Groupe.

Les contrats pris en compte dans le calcul intègrent les apprentis et les stagiaires s'ils sont définis comme salariés selon la norme du pays. Les congés de maternité et parental, les congés maladie longue durée sont exclus du calcul.

En raison du poids important des conseiller(ère)s de beauté dans les effectifs du Groupe (près de 25 % des effectifs), L'Oréal présente l'information sur un périmètre excluant les conseiller(ère)s de beauté et sur le périmètre isolé des conseiller(ère)s de beauté. En effet, cette population composée à 90 % de femmes correspond au niveau de rémunération le plus bas du Groupe.

Ratio de rémunération

Les éléments de la rémunération pris en compte sont constitués du salaire de base annualisé au 31 décembre, ainsi que la rémunération variable perçue au cours de l'année de référence (primes, commissions et participation aux bénéfices) et les régimes d'incitation à long terme (ACAs) attribués au cours de l'année de référence, calculés à leur « juste valeur ». Les éléments exclus sont les primes exceptionnelles, les éléments de rémunération fixe, les primes de quart, les allocations voitures et les heures supplémentaires. Pour les expatriés, L'Oréal prend en compte le « salaire de référence au pays d'origine » et la « prime de référence au pays d'origine », et non la rémunération dans le pays d'accueil.

La conversion des devises en euros est réalisée en utilisant le taux de change du 31 décembre fixé par le Groupe.

Les expatriés sont associés à leur région d'origine et non à leur région d'accueil.

Il est publié un ratio par zone qui permet de regrouper dans des ensembles homogènes des pays émergents et des pays matures dont les coûts de vie sont plus similaires.

S1-17 Cas, plaintes et impacts graves en matière de droits humains

La Direction Éthique, Risques et Contrôle Interne a la responsabilité des indicateurs sociaux relatifs (i) aux incidents et plaintes de discrimination, y compris le harcèlement, signalés, et (ii) aux incidents graves en matière de droits humains affectant les effectifs de l'entreprise. Elle collabore avec la Direction Juridique & Conformité pour identifier les amendes, pénalités et dommages-intérêts compensatoires résultant de ces incidents et plaintes.

Nombres d'incidents/plaintes : Les calculs sont fondés sur les signalements avérés identifiés au moyen des procédures établies (notamment la politique de gestion des signalements *Speak Up*).

Amendes, pénalités et dommages-intérêts résultant des incidents : L'Oréal retient les amendes, pénalités et dommages-intérêts infligés par une autorité judiciaire ou administrative. Les dommages-intérêts éventuellement octroyés dans le cadre de transactions individuelles ne sont pas pris en compte dans la mesure où ils sont strictement confidentiels et se rapportent à des allégations contestées (l'existence d'un différend étant le préalable à la signature d'une transaction).

Autres indicateurs

S2/S3 - Droits humains dans la chaîne de valeur et les communautés affectées

Salaire décent

L'Oréal définit une liste de fournisseurs stratégiques représentant 80 % des dépenses d'Achats Directs et 50 % des dépenses d'Achats Indirects. Chaque année, un questionnaire est adressé aux Fournisseurs stratégiques leur demandant s'ils rémunèrent leurs employés à un salaire décent, en alignement avec les recommandations des experts (Organisation Internationale du Travail & IDH Sustainable Trade Initiative). Si ce n'est pas le cas, le Fournisseur peut s'engager à suivre un plan d'action défini dans le temps. Le pourcentage publié est basé sur ces réponses.

Achats Inclusifs et programme « Beauty for a Better life »

L'objectif visant à aider 100 000 personnes supplémentaires issues de communautés en difficulté à accéder à un emploi est la somme de :

- la différence entre le nombre de bénéficiaires des projets d'Achats inclusifs en année de reporting et celui observé en 2020 ;
- le nombre de diplômés du programme « *Beauty for a Better life* » entre 2020 et l'année de reporting. Ce programme international déploie des formations professionnelles d'excellence aux métiers de la beauté accessibles gratuitement aux femmes en situation de vulnérabilité économique ou sociale.

Indicateurs publiés en Introduction du Chapitre 4

Programmes d'engagement sociétaux des marques

L'Oréal vise à soutenir 10 millions de personnes via les programmes d'engagement sociétaux de ses marques sur la période 2025 - 2030.

Le nombre de bénéficiaires des programmes d'engagement sociétaux des marques du Groupe L'Oréal ainsi que les justificatifs sont reportés par chaque Entité concernée via un outil interne, basés sur les informations certifiées par les ONG et Partenaires.

Programme philanthropique contribuant à l'amélioration de la qualité de vie, de l'autonomisation et de la résilience de 5 millions de femmes.

L'Oréal vise à améliorer la qualité de vie, l'autonomisation et la résilience de 5 millions de femmes grâce aux programmes philanthropiques sur la période 2025 - 2030.

Le nombre de femmes et jeunes filles bénéficiant du programme est reporté par l'équipe du Fond L'Oréal pour les Femmes, basé sur les certificats d'authenticité des ONG et Partenaires.

GOV-1 – Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance

Ratio homme-femme : le ratio est calculé basé sur la liste des membres du conseil d'administration, à l'exclusion des administrateurs représentant les salariés.

4.15 Annexes CSRD

4.15.1 Incorporation d'informations au moyen de renvois (ESRS 2 – BP 2 – 16)

Exigence de publication ou point de donnée	Incorporation d'informations au moyen de renvois	Renvoi	Incorporé dans
ESRS 2/GOV-5 36	Description de la gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité	3.4 Élaboration et traitement de l'information de durabilité	4.1.3
ESRS 2/SBM-1/40 a iii	Nombre de salariés par zone géographique	Note 5 dans 5.6 Notes annexes aux comptes consolidés	4.7.5.1
ESRS 2/SBM-1/40 e	Informations concernant la création de valeur pour les parties prenantes	1.3.2 La chaîne de valeur	4.1.3.3
ESRS 2/SBM-1/42	Description du modèle économique et de la chaîne de valeur	1.3.1 Le modèle d'affaires 1.3.2 La chaîne de valeur	4.1
E1/GOV-3	Description des critères de durabilité (y compris climatiques) utilisés pour évaluer la performance des membres des organes de gouvernance	2.4.1.2.1 Politique de rémunération applicable au dirigeant mandataire social exécutif 2.4.2.2.2 Rémunération variable annuelle 2.4.2.2.3 Attribution d'actions de performance	4.1.1
E2-1/14	Description de la gestion des risques dans le cadre de la politique de pollution	3.6.4.2 Risques et Règles Applicables en matière de prévention d'atteintes graves à la Sécurité, la Santé au travail et à l'Environnement	4.3.3.2
S1-14/90	Évaluations de risques via des audits sur la santé et sécurité au travail	3.6.5.2 Contrôle du respect du Plan de Vigilance	4.7.2.2.3
S2-4/32d	Suivi et évaluation de l'impact des actions sur les droits des travailleurs (via le pilotage des résultats des audits sociaux)	3.6.5.2 Contrôle du respect du Plan de Vigilance	4.9.2.1
S2-4/34a	Évaluation de la maturité du système de gestion des risques sociaux des fournisseurs clés	3.6.4.1 Risques et Règles Applicables en matière de prévention d'atteintes graves aux Droits Humains et aux Libertés Fondamentales	4.9.2.1
S2-4/36	Transparence sur les incidents liés aux droits de l'homme dans la chaîne de valeur	3.6.4.1 Risques et Règles Applicables en matière de prévention d'atteintes graves aux Droits Humains et aux Libertés Fondamentales	4.9.1
G1/GOV-1	Gouvernance des principes éthiques	3.2.1 Organisation, environnement, activité de contrôle et de surveillance	4.13.2.1

4.15.2 Déclaration sur la vigilance raisonnable (GOV-4)

Éléments essentiels de la vigilance raisonnable	Paragraphes dans la déclaration relative à la durabilité
a) Intégrer la vigilance raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique	4.1.1 Gouvernance générale : pierre angulaire de la transformation
b) Collaborer avec les parties prenantes concernées à toutes les étapes de la vigilance raisonnable	4.1.3.2 L'importance d'un dialogue constant avec les parties prenantes
c) Identifier et évaluer les impacts négatifs	4.1.3.1 La méthodologie de l'analyse de la double matérialité du Groupe
d) Prendre des mesures pour remédier à ces impacts négatifs	4.1.3.3 La conclusion des sujets matériels Pour chaque impact négatif matériel, les mesures pour remédier sont expliquées dans la 2e section (la politique) et 3e section (les plans d'action) du sujet en question.
e) Suivre l'efficacité de ces efforts et communiquer	4.1.3.3 La conclusion des sujets matériels Le suivi de l'efficacité de ces efforts est expliqué dans la 2e section (la politique), 3e section (les plans d'action) et 4e section (les résultats quantitatifs) du sujet en question.

4.15.3 Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'entreprise (ESRS 2 IRO-2 56)

ESRS	Exigences de publication	Référence dans la déclaration de L'Oréal relative à la durabilité
ESRS 2 **Informations générales à publier**	BP-1 : Base générale pour la préparation des états de durabilité	4.14.1. Périmètre de consolidation
	BP-2 : Publication d'informations relatives à des circonstances particulières	4.14 Notes méthodologiques
	GOV-1 : Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	4.1.1. La composition et la diversité des membres des organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise
	GOV-2 : Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et enjeux de durabilité traités par ces organes	4.1.1. La composition et la diversité des membres des organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise
	GOV-3 : Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	2.4.1.2.1. Illustration graphique de l'équilibre des différents éléments de la rémunération annuelle cible
	GOV-4 : Déclaration sur la vigilance raisonnable	4.15.2 Déclaration sur la vigilance raisonnable
	GOV-5 : Gestion des risques et contrôles internes concernant l'information en matière de durabilité	3.4 Élaboration et traitement de l'information de durabilité
	SBM-1 : Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur	1.3.1 Un modèle créateur de valeur 1.3.2 La chaîne de valeur
	SBM-2 : Intérêts et points de vue des parties prenantes	4.1.3.2 L'importance d'un dialogue constant avec les parties prenantes
	SBM-3 : Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	4.1.3.3. La conclusion des sujets matériels
	IRO-1 : Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels	4.1.3.1 La méthodologie
	IRO-2 : Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'entreprise	4.15.4 Liste des points de données dans les normes transversales et thématiques découlant d'autres actes législatifs de l'UE en application de la norme ESRS 2, appendice B
ESRS E1 **Changement climatique**	ESRS 2 GOV-3 : Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	2.4.1.2.1. Illustration graphique de l'équilibre des différents éléments de la rémunération annuelle cible
	ESRS 2 IRO-1 : Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat	4.2.1 Premiers éléments de compréhension
	ESRS 2 SBM-3 : Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	4.2.1.1 Les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat
	E1-1 : Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	4.2.3 Le plan de transition climatique
	E1-2 : Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	4.2.3 Le plan de transition climatique 4.2.4 Le plan d'adaptation climatique

ESRS	Exigences de publication	Référence dans la déclaration de L'Oréal relative à la durabilité
	E1-3 : Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique	4.2.3 Le plan de transition climatique 4.2.4 Le plan d'adaptation climatique
	E1-4 : Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	4.2.5 Les résultats pour le climat
	E1-5 : Consommation d'énergie et mix énergétique	4.2.5.2 Les résultats de la consommation et du mix énergétique (E1-5)
	E1-6 : Émissions brutes de GES des Scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES	4.2.5.3 Les résultats du bilan des émissions de gaz à effet de serre (E1-6)
	E1-7 : Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone	4.2.5.4 Absorption de GES et projets d'atténuation des GES financés par des crédits carbone (E1-7)
	E1-8 : Tarification interne du carbone	Pas matériel pour L'Oréal
	E1-9 : Effets financiers attendus des risques physiques et de transition matériels et opportunités potentielles liées au climat	Phasé
ESRS E2 **Pollution**	ESRS 2 IRO-1 : Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la pollution	4.3.1 Premiers éléments de compréhension
	E2-1 : Politiques en matière de pollution	4.3.2 Les politiques sur la pollution
	E2-2 : Actions et ressources relatives à la pollution	4.3.3 Les plans d'actions mis en œuvre
	E2-3 : Cibles en matière de pollution	4.3.2.1.4 Le traitement des effluents industriels
	E2-4 : Pollution de l'air, de l'eau et des sols	4.3.4 Les résultats liés à la pollution
	E2-5 : Substances préoccupantes et substances très préoccupantes	4.3.4 Les résultats liés à la pollution
	E2-6 : Effets financiers attendus d'impacts, risques et opportunités liés à la pollution	Phasé
ESRS E3 **Ressources en eau**	ESRS 2 IRO-1 – Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés aux ressources hydriques et marines	4.4.1 Premiers éléments de compréhension
	E3-1 – Politiques en matière de ressources hydriques et marines	4.4.2 Les politiques sur les ressources en eau
	E3-2 – Actions et ressources relatives aux ressources hydriques et marines	4.4.3 Les plans d'actions mis en œuvre
	E3-3 – Cibles en matière de ressources hydriques et marines	4.4.4.1 Les objectifs de L'Oréal pour le Futur liés aux ressources en eau
	E3-4 – Consommation d'eau	4.4.4.2 Exigences de publication CSRD liées à la consommation d'eau (E3-4)
	E3-5 – Effets financiers attendus des impacts, risques et opportunités liés aux ressources hydriques et marines	Phasé
ESRS E4 **Biodiversité et écosystèmes**	ESRS 2 IRO-1 : Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes	4.5.1.1 Les impacts, risques et opportunités matériels liés à la biodiversité
	ESRS 2 SBM-3 : Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	4.5.1.1 Les impacts, risques et opportunités matériels liés à la biodiversité
	E4-1 : Plan de transition et prise en considération de la biodiversité et des écosystèmes dans la stratégie et le modèle économique	N/A
	E4-2 : Politiques relatives à la biodiversité et aux écosystèmes	4.5.2 Les politiques sur la biodiversité
	E4-3 : Actions et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes	4.5.3 Les plans d'actions mis en œuvre
	E4-4 : Cibles liées à la biodiversité et aux écosystèmes	4.5.4.1 Les objectifs de L'Oréal pour le Futur liés à la biodiversité
	E4-5 : Indicateurs d'impact concernant l'altération de la biodiversité et des écosystèmes	N/A
	E4-6 : Effets financiers attendus des risques et opportunités liés à la biodiversité et aux écosystèmes	Phasé

ESRS	Exigences de publication	Référence dans la déclaration de L'Oréal relative à la durabilité
ESRS E5 **Utilisation des ressources et économie circulaire**	ESRS 2 IRO-1 : Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	4.1.3.1 La méthodologie de l'analyse de la double matérialité du Groupe
	E5-1 : Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire	4.6.2 Les politiques sur l'économie circulaire
	E5-2 : Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	4.6.3 Les plans d'actions mis en œuvre
	E5-3 : Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	4.6.4.1 Les objectifs de L'Oréal pour le Futur liés à l'économie circulaire
	E5-4 : Flux de ressources entrants	4.6.4.2 Les résultats liés aux ressources entrantes (E5-4)
	E5-5 : Flux de ressources sortants	4.6.4.3 Les résultats liés aux ressources sortantes (E5-5)
	E5-6 : Effets financiers attendus des impacts, risques et opportunités liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	Phasé
ESRS S1 **Personnel de l'entreprise**	ESRS 2 SBM-2 : Intérêts et points de vue des parties prenantes	4.1.3.2 L'importance d'un dialogue constant avec les parties prenantes
	ESRS 2 SBM-3 : Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	4.1.3.1 La méthodologie de l'analyse de la double matérialité du Groupe
	S1-1 : Politiques concernant le personnel de l'entreprise	4.7.2.1 Les politiques 4.7.3.1 Les politiques 4.7.4.1 Les politiques 4.8.2 La politique de protection des données personnelles
	S1-2 : Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts	4.7.2.1.1 La politique des RH pour le dialogue social, la liberté d'association et la négociation collective
	S1-3 : Processus de réparation des impacts négatifs et canaux permettant au personnel de l'entreprise de faire part de ses préoccupations	4.7.4.1.3 La politique des droits humains : pour la lutte contre la violence et le harcèlement sur le lieu de travail
	S1-4 : Actions concernant les impacts matériels sur le personnel de l'entreprise, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant le personnel de l'entreprise, et efficacité de ces actions	4.7.2.2 Les plans d'actions 4.7.3.2 Les plans d'actions 4.7.4.2 Les plans d'actions 4.8.3 Les plans d'actions mis en œuvre
	S1-5 : Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	4.7.2.2.3 Garantir la santé et sécurité au travail 4.7.4.2.1 Faire des différences une chance
	S1-6 : Caractéristiques des salariés de l'entreprise	4.7.5.1 Caractéristiques des salariés de l'entreprise (S1-6)
	S1-7 : Caractéristiques des non-salariés assimilés au personnel de l'entreprise	Phasé
	S1-8 : Couverture des négociations collectives et dialogue social	4.7.5.2 Couverture des négociations collectives et dialogue social (S1-8)
	S1-9 : Indicateurs de diversité	4.7.5.3 Indicateurs de diversité (S1-9)
	S1-10 : Salaires décents	4.7.5.4 Salaires décents (S1-10)
	S1-11 : Protection sociale	Pas matériel pour L'Oréal
	S1-12 : Personnes handicapées	4.7.5.5 Personnes handicapées (S1-12)
	S1-13 : Indicateurs de formation et de développement des compétences	4.7.5.6 Formation et développement des compétences (S1-13)
	S1-14 : Indicateurs de santé et de sécurité	4.7.5.7.1 Indicateurs de santé et de sécurité exigés par ESRS S1-14
	S1-15 : Indicateurs d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	Phasé
	S1-16 : Indicateurs de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale)	4.7.5.8 Indicateurs de rémunération (S1-16)
	S1-17 : Cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme	4.7.5.9 Cas, plaintes et incidences graves en matière de droits humains (S1-17)

ESRS	Exigences de publication	Référence dans la déclaration de L'Oréal relative à la durabilité
ESRS S2 **Travailleurs de la chaîne de valeur**	ESRS 2 SBM-2 : Intérêts et points de vue des parties prenantes	4.1.3.2 L'importance d'un dialogue constant avec les parties prenantes
	ESRS 2 SBM-3 : Impacts, risques et opportunités matériels et interactions avec la stratégie et le modèle économique	4.9.1.1 Les impacts, risques et opportunités matériels liés au respect des droits humains dans la chaîne de valeur
	S2-1 : Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	4.9.2 Les politiques sur les droits humains
	S2-2 : Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur au sujet des impacts	4.9.3 Les plans d'actions mis en œuvre
	S2-3 : Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations	4.9.3 Les plans d'actions mis en œuvre
	S2-4 : Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions	4.9.3 Les plans d'actions mis en œuvre
	S2-5 : Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	4.9.4.1 Les objectifs de L'Oréal pour le Futur liés aux droits humains 4.9.4.2 Les objectifs de L'Oréal pour le Futur au-delà de la chaîne de valeur
ESRS S3 **Communautés affectées**	ESRS 2 SBM-2 — Intérêts et points de vue des parties prenantes	4.1.3.2 L'importance d'un dialogue constant avec les parties prenantes
	ESRS 2 SBM-3 — Impacts, risques et opportunités matériels et interactions avec la stratégie et le modèle économique	4.9.1 Premiers éléments de compréhension
	S3-1 — Politiques relatives aux communautés affectées	4.9.2 Les politiques sur les droits humains
	S3-2 — Processus de dialogue avec les communautés affectées au sujet des impacts	4.9.3 Les plans d'actions mis en œuvre
	S3-3 — Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux communautés affectées de faire part de leurs préoccupations	4.9.3 Les plans d'actions mis en œuvre
	S3-4 — Actions concernant les impacts matériels sur les communautés affectées, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les communautés affectées, et efficacité de ces actions	4.9.3 Les plans d'actions mis en œuvre
	S3-5 — Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, au développement des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	4.9.4.1 Les objectifs de L'Oréal pour le Futur liés aux droits humains 4.9.4.2 Les objectifs de L'Oréal pour le Futur au-delà de la chaîne de valeur
ESRS S4 **Consommateurs et utilisateurs finals**	ESRS 2 SBM-2 : Intérêts et points de vue des parties prenantes	4.1.3.2 L'importance d'un dialogue constant avec les parties prenantes
	ESRS 2 SBM-3 : Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	4.8.1.1 Les impacts, risques et opportunités matériels liés à la vie privée et la protection des données personnelles 4.10.1.1 Les impacts, risques et opportunités matériels liés à la sécurité des produits 4.11.1.1 Les impacts, risques et opportunités matériels liés à l'étiquetage et la consommation responsable 4.12.1.1 Les impacts, risques et opportunités matériels liés au marketing et publicité responsables
	S4-1 : Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux	4.8.2 La politique de protection des données personnelles 4.10.2 La politique de qualité et de sécurité 4.11.2 La politique sur l'étiquetage et la consommation responsable 4.12.2 La politique de de marketing et publicité responsable

ESRS	Exigences de publication	Référence dans la déclaration de L'Oréal relative à la durabilité
	S4-2 : Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts	4.8.3 Les plans d'actions mis en œuvre 4.10.3 Le plan d'action mis en œuvre 4.11.3 Les plans d'actions mis en œuvre 4.12.3 Les plans d'actions mis en œuvre
	S4-3 : Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations	4.8.3 Les plans d'actions mis en œuvre 4.10.3 Le plan d'action mis en œuvre 4.11.3 Les plans d'actions mis en œuvre 4.12.3 Les plans d'actions mis en œuvre
	S4-4 : Actions concernant les impacts matériels sur les consommateurs et utilisateurs finaux, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions	4.8.2 La politique de protection des données personnelles 4.10.2 La politique de qualité et de sécurité 4.11.2 La politique sur l'étiquetage et la consommation responsable 4.12.2 La politique de marketing et publicité responsable
	S4-5 : Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	*L'Oréal ne définit pas d'objectif quantitatif pour ce sujet*
ESRS G1 **Conduite des affaires**	ESRS 2 IRO-1 : Description des processus d'identification et d'analyse des impacts, risques et opportunités matériels	4.13.1 Premiers éléments de compréhension
	G1-1 : Politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise	4.13.2 Les politiques sur la conduite responsable des affaires
	G1-2 : Gestion des relations avec les fournisseurs	4.13.2.2 La politique pour des relations fournisseurs responsables
	G1-3 : Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin	Pas matériel pour L'Oréal
	G1-4 : Cas de corruption ou de versement de pots-de-vin	Pas matériel pour L'Oréal
	G1-5 : Influence politique et activités de lobbying	Pas matériel pour L'Oréal
	G1-6 : Pratiques en matière de paiement	4.13.4 Les résultats liés aux pratiques en matière de paiement (G1-6)

4.15.4 Liste des points de données prévus dans les normes transversales et thématiques qui sont requis par d'autres actes législatifs de l'Union (ESRS 2 appendice B)

Exigence de publication	Point de donnée	Information	Référence actes législatifs	Section
ESRS 2				
GOV-1	21 (d)	Mixité au sein des organes de gouvernance	SFDR, règlement sur les indices de référence [1]	4.1.1
GOV-1	21 (e)	Pourcentage d'administrateurs indépendants	Règlement sur les indices de référence	4.1.1
GOV-4	30	Déclaration sur la vigilance raisonnable	SFDR	4.15.2
SBM-1	40 (d) i	Participation à des activités liées aux combustibles fossiles	SFDR, Pilier 3	Pas matériel pour L'Oréal
SBM-1	40 (d) ii	Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques	SFDR	Pas matériel pour L'Oréal
SBM-1	40 (d) iii	Participation à des activités liées à des armes controversées	SFDR, règlement sur les indices de référence	Pas matériel pour L'Oréal
SBM-1	40 (d) iv	Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac	Règlement sur les indices de référence	Pas matériel pour L'Oréal
CLIMAT (E1)				
E1-1	14	Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050	Loi européenne sur le climat	4.2.3
E1-1	16 (g)	Entreprises exclues des indices de référence « accord de Paris »	Pilier 3, règlement sur les indices de référence	Pas matériel pour L'Oréal
E1-4	34	Objectifs de réduction des émissions de GES	SFDR, Pilier 3, règlement sur les indices de référence	4.2.3.1
E1-5	37	Consommation d'énergie et mix énergétique	SFDR	4.2.5.2
E1-5	38	Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie	SFDR	4.2.5.2
E1-5	40 - 43	Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique	SFDR	4.2.5.2
E1-6	44	Émissions de GES brutes de Scopes 1, 2 et 3 et émissions totales de GES	SFDR, Pilier 3, règlement sur les indices de référence	4.2.5.3
E1-6	53 - 55	Intensité des émissions de GES brutes	SFDR, Pilier 3, règlement sur les indices de référence	4.2.5.3
E1-7	56	Absorptions de GES et crédits carbone	Loi européenne sur le climat	Pas matériel pour L'Oréal
E1-9	66	Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés au climat	Règlement sur les indices de référence	Phasé
E1-9	66 (a)	Désagrégation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique	Pilier 3	Phasé
E1-9	66 (c)	Emplacement des actifs importants exposés à un risque physique significatif	Pilier 3	Phasé
E1-9	67 (c)	Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique	Pilier 3	Phasé
E1-9	69	Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat	Règlement sur les indices de référence	Phasé
POLLUTION (E2)				
E2-4	28	Quantité de polluants matérielles de l'annexe II du règlement E-PRTR	SFDR	4.3.4

Exigence de publication	Point de donnée	Information	Référence actes législatifs	Section
RESSOURCES EN EAU (E3)				
E3-1	9	Ressources aquatiques et marines	SFDR	4.4.1.1
E3-1	13	Politique en la matière	SFDR	4.4.2
E3-1	14	Pratiques durables en ce qui concerne les océans et les mers	SFDR	Pas matériel pour L'Oréal
E3-4	28 (c)	Pourcentage total d'eau recyclée et réutilisée	SFDR	4.4.4.2
E3-4	29	Consommation d'eau totale en m^3 par rapport au chiffre d'affaires généré par les activités propres	SFDR	4.4.4.2
BIODIVERSITÉ (E4)				
ESRS 2 - IRO 1 - E4	16 (a) i	Liste des sites importants dans le cadre de ses opérations propres : activités avec incidence négative sur la biodiversité	SFDR	Pas matériel pour L'Oréal
ESRS 2 - IRO 1 - E4	16 (b)	Identification des incidences négatives importantes en rapport avec la dégradation des terres, la désertification ou l'imperméabilisation des sols	SFDR	Pas matériel pour L'Oréal
ESRS 2 - IRO 1 - E4	16 (c)	Opérations affectant les espèces menacées	SFDR	Pas matériel pour L'Oréal
E4	24 (b)	Pratiques ou politiques foncières/agricoles durables	SFDR	4.5.2/4.9.2.2
E4	24 (c)	Pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/mers	SFDR	Pas matériel pour L'Oréal
E4	24 (d)	Politiques de lutte contre la déforestation	SFDR	4.5.2/4.9.2.2
UTILISATION DES RESSOURCES ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE (E5)				
E5-5	37 (d)	Déchets non recyclés	SFDR	4.6.4.2
E5-5	39	Déchets dangereux	SFDR	4.6.4.2
E5-5	39	Déchets radioactifs	SFDR	Pas matériel pour L'Oréal
PERSONNEL DE L'ENTREPRISE (S1)				
ESRS 2 - SBM3 - S1	14 (f)	Risque de travail forcé	SFDR	Pas matériel pour L'Oréal
ESRS 2 - SBM3 - S1	14 (g)	Risque d'exploitation d'enfants par le travail	SFDR	Pas matériel pour L'Oréal
S1-1	20	Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme	SFDR	4.7.2.1.1/ 4.7.4.1.3
S1-1	21	Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail	Règlement sur les indices de référence	4.7.2.1.1
S1-1	22	Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains	SFDR	Pas matériel pour L'Oréal
S1-1	23	Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail	SFDR	4.7.2.1.3/ 4.7.2.2.3
S1-3	32 (c)	Disposition d'un mécanisme de traitement des plaintes	SFDR	4.7.1.2/4.13.2
S1-14	88 b - c	Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail	SFDR, règlement sur les indices de référence	4.7.5.7.1
S1-14	88 (e)	Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies	SFDR	4.7.5.7.1
S1-16	97 (a)	Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé	SFDR, règlement sur les indices de référence	4.7.5.8
S1-16	97 (b)	Ratio de rémunération excessif du Directeur Général	SFDR	4.7.5.8
S1-17	103 (a)	Cas de discrimination	SFDR	4.7.5.9
S1-17	104	Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE	SFDR, règlement sur les indices de référence	4.7.5.9

Exigence de publication	Point de donnée	Information	Référence actes législatifs	Section
TRAVAILLEURS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR (S2)				
ESRS 2 - SBM3 – S2	11	Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur	SFDR	4.1.3.2/4.9.1.1
S2-1	17	Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme	SFDR	4.9.2.1
S2-1	17	Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	SFDR	4.9.2.1
S2-1	19	Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE	SFDR, règlement sur les indices de référence	4.9.2.1
S2-1	19	Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail	Règlement sur les indices de référence	4.9.2.1
S2-4	36	Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme recensés en amont ou en aval de la chaîne de valeur	SFDR	3.6.4.1
COMMUNAUTÉS AFFECTÉES (S3)				
S3-1	16	Engagements à mener une politique en matière de droits de l'homme	SFDR	4.9.2.1
S3-1	17	Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, des principes de l'OIT et/ou des principes directeurs de l'OCDE	SFDR, règlement sur les indices de référence	4.9.2.1
S3-4	36	Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme	SFDR	N/A
CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINALS (S4)				
S4-1	16	Politiques en matière de consommateurs et d'utilisateurs finals	SFDR	4.8.2/ 4.10.2/ 4.11.2/ 4.12.2
S4-1	17	Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE	SFDR, règlement sur les indices de référence	N/A
S4-4	35	Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme	SFDR	N/A
CONDUITE DES AFFAIRES (G1)				
G1-1	10	Convention des Nations unies contre la corruption	SFDR	Pas matériel pour L'Oréal
G1-1	10 (d)	Protection des lanceurs d'alerte	SFDR	4.13.2.1/ 4.13.3.1
G1-4	24 (a)	Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption	SFDR, règlement sur les indices de référence	Pas matériel pour L'Oréal
G1-4	24 (b)	Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption	SFDR	Pas matériel pour L'Oréal

(1) Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission.

4.16 Émission d'un Sustainability-Linked Bond

L'année 2025 marque le terme du *Sustainability-Linked Bond* (SLB), émis par le Groupe le 29 mars 2022. Cette émission à taux fixe d'une maturité de 4 ans et 3 mois et d'un montant de 1 250 millions d'euros est assortie d'un coupon de 0,875 % par an. Il est aligné sur le Cadre de Référence des Financements Durables du Groupe qui couvre l'ensemble des instruments financiers dont les caractéristiques sont liées à des objectifs de durabilité. L'obligation a été établie en se référant aux *SLB Principles 2020* tels qu'ils sont définis par l'*International Capital Market Association*. Le cadre de Référence des Financements Durables du Groupe a été évalué de manière indépendante par *Sustainalytics*, organisme d'évaluation de la durabilité des sociétés cotées, qui a noté la contribution à trois objectifs de développement durable des Nations Unies.

Objectifs de performance	Résultat au 31.12.2025		Statut
KPI 1a : Tous les sites exploités par L'Oréal atteindront 100 % d'énergie renouvelable (anciennement appelé « carbone neutre ») d'ici au 31 décembre 2025 [1]		96 %	Non atteint
KPI 1b : Les émissions de gaz à effet de serre (Scopes 1, 2 et 3) sur un périmètre allant de la production au point de vente (cradle-to-shelf) seront réduites de 14 % par produit vendu d'ici à 2025 par rapport à l'année de référence 2021 [2]	publié - 5 %	comparable - 10 %	Non atteint
KPI 2 : 50 % de plastiques dans les emballages du Groupe seront d'origine recyclée ou biosourcée d'ici à 2025 [3]		50 %	Atteint

(1) Sites exploités, à l'exception des installations de sécurité et de sûreté. Un site doit répondre aux exigences suivantes : CO_2 direct (Scope 1) = 0, à l'exception notamment du gaz utilisé pour la restauration, du fioul utilisé pour les tests sprinklers, du fioul (ou diesel) utilisé temporairement par les unités de secours, des consommations d'énergie fossile pendant la maintenance d'une installation renouvelable sur site, des fuites de gaz réfrigérants si elles sont inférieures à 130 tCO_2e/an ; et CO_2 indirect Market Based (Scope 2) = 0.

(2) Excluent les produits de la marque d'Aēsop.

(3) Cet indicateur couvre l'emballage primaire, secondaire et tertiaire. La performance de 50,14 % est arrondi à 50 %.

Notes explicatives

- KPI 1a : au 31 décembre 2025, L'Oréal confirme l'atteinte de l'objectif de son programme de développement durable « L'Oréal pour le Futur » : 100 % des sites exploités par le Groupe (usines, centrales de distribution, centres de recherche et sites administratifs), ainsi que l'ensemble de ses boutiques en propre, utilisent désormais de l'énergie renouvelable. Toutefois, le KPI 1a associé à l'émission obligataire SLB intègre une exigence méthodologique additionnelle sur le périmètre des Scopes 1 et 2. Pour qu'un site soit comptabilisé comme « atteint » selon les termes du prospectus, les émissions fugitives liées aux gaz réfrigérants ne doivent pas excéder un seuil technique strict de 130 tCO_2e par an et par site. En 2025, bien que la transition vers les énergies renouvelables soit achevée sur l'ensemble du périmètre, six sites ont enregistré des émissions fugitives supérieures à ce seuil de 130 tCO_2e. En conséquence, et conformément à la méthodologie rigoureuse du contrat, l'objectif KPI 1a n'est formellement pas considéré comme atteint pour l'exercice 2025. Cette situation illustre le niveau d'exigence des critères retenus par le Groupe, qui visent à coupler une transition énergétique totale (100 % d'énergies renouvelables atteint cette année) avec une maîtrise des émissions techniques résiduelles. Le Groupe poursuit ses actions de maintenance préventive et de remplacement des installations de climatisation et de froid industriel en utilisant des gaz réfrigérants avec un plus faible impact carbone.
- KPI 1b donnée publiée : Le Groupe enregistre une réduction de l'intensité de ses émissions de gaz à effet de serre de - 5 % par rapport à la donnée de référence publié dans les modalités du prospectus.
- Pour information : KPI 1b donnée comparable : À titre comparatif, le Groupe enregistre une réduction de l'intensité de ses émissions de gaz à effet de serre de - 10,0 % par produit vendu par rapport à la valeur de référence *(baseline)* pour l'année 2021 reconstituée. Cette donnée comparable a été calculée à partir des données d'inventaire détaillées de l'année 2019. L'année 2019 constitue en effet la base de référence officielle des objectifs de décarbonation du Groupe et représente la source de données la plus robuste et la plus granulaire pour assurer une analyse de performance cohérente et comparable sur le long terme. Ce retraitement méthodologique garantit l'alignement de la mesure du SLB avec les standards de reporting climatique du Groupe. Cette réduction a été portée par le déploiement de mesures concrètes de décarbonation, notamment l'écoconception des produits (sélection de matières premières à moindre impact, emballages plus circulaires), la généralisation des énergies renouvelables sur les sites et le recours accru à des solutions logistiques à plus faibles émissions carbone. Malgré ces progrès démontrant une tendance réelle de décarbonation, la performance est inférieure à l'objectif cible de - 14 %. Ce résultat s'explique principalement par l'évolution du mix produits et des rythmes de déploiement des leviers de réduction chez certains fournisseurs et prestataires logistiques.
- KPI 2 : L'objectif d'utiliser 50 % de plastiques d'origine recyclée ou biosourcée dans les emballages a été atteint, avec une performance consolidée de 50,14 % au 31 décembre 2025. Il convient de préciser que ce KPI est centré exclusivement sur le matériau plastique et intègre l'ensemble des emballages primaires, secondaires ainsi que les emballages tertiaires (matériel de transport). À noter que cette méthodologie diffère de celle du programme « L'Oréal pour le Futur », dont les objectifs globaux en matière d'emballages n'incluent pas les emballages tertiaires mais couvrent l'intégralité des matériaux (plastique, verre, carton, etc.) utilisés dans les emballages primaires et secondaires.

4.17 Lexique des acronymes du Rapport de durabilité

ACAs : Attributions Conditionnelles d'Actions

ASD : *Action for Sustainable Derivatives* (initiative pour l'huile de palme durable)

BAC : Biosourcés, issus de minéraux Abondants ou de procédés Circulaires

B4B+ : *Business for Positive Biodiversity* (club d'entreprises pour la biodiversité)

BRGM : Bureau de Recherches Géologiques et Minières

CAFFCI : *China Association of Fragrance Flavour and Cosmetic Industries* (association chinoise des industries des parfums, arômes et cosmétiques)

CAPEX : dépenses d'investissement

CDP : *Carbon Disclosure Project,* organisation à but non lucratif qui fournit un cadre de reporting environnemental pour les secteurs privé et public

CEMS : *Community of European Management Schools and International Companies* (Alliance mondiale d'écoles de commerce et d'entreprises)

CFC : Chlorofluorocarbures

CHERIE : *Checklist* pour l'Harmonisation des Évaluations des Risques liés aux Incendies et Explosions

CIF : *Circular Innovation Fund* (fonds d'innovation circulaire)

CIRAIG : Centre international de référence sur le cycle de vie des produits, procédés et services

COVNM : Composés Organiques Volatils Non Méthaniques *(Non-Methane Volatile Organic Compounds)*

CPGS : *Corporate Procurement Guideline for Suppliers* (guide corporate d'achat à destination des fournisseurs)

CRHR : Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations

CSRD : *Corporate Sustainability Reporting Directive* (directive sur le reporting de durabilité des entreprises)

CSDDD : *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (Directive sur la vigilance raisonnable en matière de développement durable)

CTPA : *Cosmetic, Toiletry & Perfumery Association* (Association des cosmétiques, articles de toilette et parfumerie)

DCO : Demande Chimique en Oxygène

DNSH : *Do No Significant Harm*

EEE : Espace Économique Européen

EDGE : *Economic Dividends for Gender Equality* (certification pour l'égalité des genres)

EHS : Environnement, Hygiène et Sécurité

E-PRTR : Registre Européen des Émissions et Transferts de Polluants

ERGO : *EndocRine Guideline Optimization* (optimisation des lignes directrices pour les perturbateurs endocriniens)

ESG : Environnemental, Social et de Gouvernance

ESRS : *European Sustainability Reporting Standards* (normes européennes de reporting de durabilité)

FE : Facteurs d'Émissions

FEATS : *French Endocrine related Adverse effects Testing Strategy* (stratégie française de test des effets indésirables liés aux perturbateurs endocriniens)

FEBEA : Fédération des Entreprises de la Beauté (syndicat professionnel des fabricants de produits cosmétiques)

FINFLUENCEUR : influenceur financier, créateur de contenus financiers

FLA : *Fair Labor Association* (association pour des conditions de travail équitables)

FPIC : *Free, Prior and Informed Consent* (consentement libre, préalable et éclairé)

FSC : *Forest Stewardship Council* (certification de gestion forestière)

GEEIS : *Gender Equality European International Standard* (norme européenne et internationale pour l'égalité hommes-femmes)

GES : gaz à effet de serre *(Greenhouse Gases)*

GHAP : *Global Hazard Analysis Process* (processus d'analyse des risques global)

GIEC : Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat

GRAAL : *Global Reporting and Analysis for L'Oréal* (outil de reporting interne)

GW : *Goodwill*

HESI : *Health and Environmental Sciences Institute* (Institut des sciences de la santé et de l'environnement)

IDH : *The Sustainable Trade Initiative* (initiative pour le commerce durable)

IFRS 16 : *International Financial Reporting Standard 16* (norme comptable internationale relative aux contrats de location)

IP Proterra : *Proterra International Procurement Program* (programme d'achat international Proterra)

INRAE : Institut National de Recherche pour l'Agriculture, l'Alimentation et l'Environnement

IUCN : *International Union for Conservation of Nature* (Union Internationale pour la Conservation de la Nature)

LGPD : *Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais* (loi générale sur la protection des données personnelles - Brésil)

LIM : *L'Oréal Incident Management*

LIFE : *Life changing Incidents or Fatality Events*

MECL : *Mutual Ethical Commitment Letter* (Lettre d'Engagement Éthique Mutuel)

MESUR : Manager Efficacement la Sécurité en Utilisant la Reconnaissance et le Recadrage

MSA.ha : *Mean Species Abundance hectare* (abondance moyenne des espèces par hectare - mesure de la perte de biodiversité)

NACE : Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne *(Statistical Classification of Economic Activities in the European Community)*

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques *(Organisation for Economic Co-operation and Development)*

OIT : Organisation Internationale du Travail (*International Labour Organization*)

ONG : Organisation Non Gouvernementale

OP2B : *One Planet Business for Biodiversity* (initiative pour la biodiversité)

OPEX : *Operational Expenditures* (dépenses d'exploitation)

OPTICIP : *OPTImisation Cleaning In Place* (méthode d'optimisation du nettoyage en place des équipements industriels)

PEFC : *Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes* (programme de reconnaissance des certifications forestières)

PESTEL : *Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal* (analyse des facteurs macro-environnementaux)

PGS : Plan de Gestion des Solvants (*Solvent Management Plan*)

PIPL : *Personal Information Protection Law* (loi sur la protection des informations personnelles - Chine)

PLV : Publicité sur le Lieu de Vente

POS1 : Publicité sur le lieu de vente des autres produits avec jus (par exemple échantillons, testeurs ou taille d'essai)

POS2 : Publicité sur le lieu de vente des autres produits sans jus (par exemple présentoirs ou affiches)

PSF : *Platform for Sustainable Finance* (plateforme sur la finance durable)

PSM : *Process Safety Management*

R&I : Recherche et Innovation

RCP : *Representative Concentration Pathways* (scénarios d'évolution des concentrations de gaz à effet de serre)

REP : Responsabilité Élargie du Producteur

RGPD : Règlement Général sur la Protection des Données

RH : Relations Humaines

RSPO : *Roundtable on Sustainable Palm Oil* (table ronde pour l'huile de palme durable)

RTRS : *Round Table on Responsible Soy Association* (association pour le soja responsable)

SA 8000 : *Social Accountability 8000* (norme internationale pour la responsabilité sociale)

SAC : *Safety Awareness Communication*

SBTi : *Science Based Targets initiative* (initiative pour des objectifs de réduction des émissions basés sur la science)

SCAN Index : *Sustainability Consortium Assessment Index*

SFDR : *Sustainable Finance Disclosure Regulation* (règlement sur la publication d'informations en matière de finance durable)

SHAP : *Site Hazard Analysis Process* (processus d'analyse des risques du site)

SIO : *Safety Improvement Opportunity* (Opportunité d'Amélioration Sécurité)

SOC : *Substances of Concern* (substances préoccupantes)

SPOT : *Sustainable Product Optimization Tool* (outil d'optimisation des produits durables)

STAR : *Species Threat Abatement and Recovery* (atténuation des menaces et restauration des espèces - métrique de biodiversité)

SVHC : *Substances of Very High Concern* (substances extrêmement préoccupantes)

TCFD : *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat)

TFc : Taux de Fréquence conventionnel (pour les accidents)

TIRe : Taux d'incident élargie (nombre d'accidents avec et sans arrêt de travail pour les employés L'Oréal et pour les intérimaires par million d'heures travaillées)

TNFD : *Taskforce on Nature-related Financial Disclosures* (groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives à la nature)

UNGP : *United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights* (Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme)

VIE : Volontariat International en Entreprise

WFA : *World Federation of Advertisers* (fédération mondiale des annonceurs)

WPS : *Worldwide Profit Sharing* (programme mondial de participation aux bénéfices)

4.18 Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport de durabilité

Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2025

A l'Assemblée Générale de la société L'Oréal,

Le présent rapport est émis en notre qualité de commissaires aux comptes de L'Oréal. Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2025, incluses dans le rapport de gestion et présentées dans la section 4 du document d'enregistrement universel (ci-après « le Rapport de durabilité »).

Nos travaux, qui portent sur ces informations, ont été réalisés dans un contexte évolutif caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes et le développement de pratiques de place.

En application de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, L'Oréal est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte de son rapport de gestion.

Ces informations permettent de comprendre les impacts de l'activité du groupe sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution des affaires du groupe, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L. 821-54 du code précité, notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux exigences découlant des normes d'information en matière de durabilité adoptées par la Commission européenne en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013, telle que modifiée par la directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour *European Sustainability Reporting Standards*) du processus mis en œuvre par L'Oréal pour déterminer les informations publiées, qui incluent, lorsque l'entité y est soumise, l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du Code du travail ;
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le Code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit « Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 ».

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par L'Oréal dans le rapport de gestion, nous formulons un paragraphe d'observation(s).

Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

Cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de L'Oréal, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par L'Oréal en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

En outre, s'agissant des informations prospectives, qui présentent par nature un caractère incertain, leurs réalisations futures différeront parfois de manière significative des informations prospectives présentées dans le rapport de gestion.

Notre mission permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification, d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenus pour leur établissement et présentés dans le rapport de gestion.

Conformité aux exigences découlant des normes ESRS du processus mis en œuvre par L'Oréal pour déterminer les informations publiées, qui incluent l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du Code du travail

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par L'Oréal, incluant l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du Code du travail, lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité dans le Rapport de durabilité ; et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par L'Oréal avec les ESRS.

Eléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Les informations relatives à la manière dont L'Oréal met à jour son analyse de Double matérialité (« DMA ») sont mentionnées à la section 4.1.3 « L'analyse de double matérialité du Groupe : cartographie des impacts, risques et opportunités » du Rapport de durabilité.

Nous avons, par entretien avec la direction et les personnes que nous avons jugé appropriées et par inspection de la documentation disponible, pris connaissance des analyses menées par L'Oréal, en particulier l'évaluation des facteurs internes et externes considérés pour justifier l'absence de révision du processus de DMA.

Sur la base de notre jugement professionnel, nos diligences ont notamment consisté à :

- exercer notre esprit critique sur la démarche mise en œuvre par L'Oréal pour identifier les facteurs internes et externes à considérer lors de son processus de DMA ;
- apprécier le caractère approprié des facteurs internes et externes considérés par L'Oréal au regard de notre connaissance de L'Oréal ;
- apprécier le caractère approprié de la description donnée à ce titre dans la section 4.1.3.1 « La méthodologie » du Rapport de durabilité.

Conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et réglementaires, y compris aux ESRS :

- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par L'Oréal relativement à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité, avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS.

Eléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Informations fournies en application de la norme environnementale ESRS E1

Les informations publiées au titre du changement climatique (ESRS E1) sont mentionnées dans la section 4.2 du Rapport de durabilité.

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

Sur la base des entretiens menés avec les directions durabilité, environnement et finance, nous avons apprécié si la description des politiques, actions et cibles mises en place par L'Oréal couvre les domaines suivants : atténuation du changement climatique et adaptation au changement climatique.

En ce qui concerne les informations présentées par L'Oréal au titre du bilan des émissions de gaz à effet de serre :

- nous avons pris connaissance du protocole d'établissement de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre utilisé par L'Oréal et apprécié ses modalités d'application, sur une sélection de catégories d'émissions et de sites, sur les scopes 1 et 2 ;
- concernant les émissions relatives au scope 3, nous avons apprécié :
  - la justification des inclusions et exclusions des différentes catégories et la transparence des informations données à ce titre ;
  - le processus de collecte d'informations ;
- nous avons apprécié le caractère approprié des facteurs d'émission utilisés et le calcul des conversions afférentes ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation concernant les estimations auxquelles L'Oréal a eu recours ;
- pour les données directement mesurables, telles que la consommation d'énergie liée aux émissions des scopes 1 et 2, nous avons rapproché, sur la base de sondages, les données sous-jacentes servant à l'élaboration des émissions de gaz à effet de serre avec les pièces justificatives.

En ce qui concerne les vérifications au titre du plan de transition pour l'atténuation du changement climatique, nos travaux ont principalement consisté à apprécier si les informations publiées décrivent de manière appropriée les hypothèses structurantes sous-tendant ce plan, étant précisé que nous n'avons pas à nous prononcer sur le caractère approprié ou le niveau d'ambition des objectifs de ce plan de transition.

Respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par L'Oréal pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Eléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous avons déterminé qu'il n'y avait pas de tels éléments à communiquer dans notre rapport.

Paris-La Défense, le 9 mars 2026

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES		ERNST & YOUNG Audit
David Dupont-Noel	Catherine Saire	Céline Eydieu-Boutté

4.19 Rapport des commissaires aux comptes concernant le Sustainability-Linked bond

Rapport d'assurance limitée [1] de l'un des commissaires aux comptes sur les indicateurs clés de performance ESG présentés dans la section 4.16 du Document d'enregistrement universel pour l'exercice clos le 31 décembre 2025

Au Président du Conseil d'administration de L'Oréal,

En notre qualité de commissaire aux comptes de L'Oréal (ci-après la « Société»), désigné en tant que Vérificateur externe dans le cadre du Prospectus obligataire conclu entre la Société et les porteurs d'obligations, relatif à l'émission, le 29 mars 2022, d'obligations Sustainability-Linked Bond d'un montant de 1 250 000 000 € assorties d'un coupon de 0,875 % par an arrivant à échéance le 29 juin 2026 (ci-après le « SLB »), nous avons mené une mission d'assurance limitée sur les indicateurs clés de performance ESG accompagnés de notes explicatives pour l'exercice clos le 31 décembre 2025 (ci-après les « KPI ESG»), présentés dans la section 4.16 du Document d'enregistrement universel (ci-après le « DEU ») et établis dans le cadre du Sustainability-Linked Financing Framework. La synthèse de ces KPI ESG, issus de la section 4.16 du DEU, est reprise ci-après :

Objectifs de performance	Résultat au 31/12/ 2025	Statuts
KPI 1a : Tous les sites exploités par L'Oréal atteindront 100 % d'énergie renouvelable (anciennement appelé « carbone neutre ») d'ici au 31 décembre 2025 [1]	96 %	Non atteint
KPI 1b : Les émissions de gaz à effet de serre (Scopes 1, 2 et 3) sur un périmètre allant de la production au point de vente (cradle-to-shelf) seront réduites de 14 % par produit vendu d'ici à 2025 par rapport à l'année de référence 2021 [2]	- 5 %	Non atteint
KPI 2 : 50 % de plastiques dans les emballages du Groupe seront d'origine recyclée ou biosourcée d'ici à 2025 [3]	50 %	Atteint

(1) Sites exploités, à l'exception des installations de sécurité et de sûreté. Un site doit répondre aux exigences suivantes : CO_2 direct (Scope 1) = 0, à l'exception notamment du gaz utilisé pour la restauration, du fioul utilisé pour les tests sprinklers, du fioul (ou diesel) utilisé temporairement par les unités de secours, des consommations d'énergie fossile pendant la maintenance d'une installation renouvelable sur site, des fuites de gaz réfrigérants si elles sont inférieures à 130 tCO2e/an ; et CO_2 indirect Market Based (Scope 2) = 0.

(2) Excluent les produits de la marque d'Aēsop.

(3) Cet indicateur couvre l'emballage primaire, secondaire et tertiaire. La performance de 50,14 % est arrondi à 50 %.

Notre mission d'assurance ne s'étend pas aux informations relatives aux périodes antérieures, ni à toute autre information ne figurant pas dans les KPI ESG.

Conclusion d'assurance limitée

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « *Nature et étendue des travaux* », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les KPI ESG de la Société, incluant notamment la mention sur l'atteinte ou non des objectifs de performance en matière de durabilité (« *Sustainability Performance Targets* ») présentée dans la colonne « Statut » du tableau de la section 4.16 du DEU, pour l'exercice clos le 31 décembre 2025 ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Sustainability-Linked Financing Framework.

Nous ne formulons pas de conclusion d'assurance sur des informations relatives aux périodes antérieures non couvertes dans les KPI ESG ni sur toute autre information ne figurant pas dans les KPI ESG.

Préparation des KPI ESG par la Société

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les KPI ESG conduit à utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les KPI ESG doivent être lus et compris en tenant compte du Sustainability-Linked Financing Framework utilisé par la Société pour établir les KPI ESG.

(1) Comprenant également les informations nécessaires au titre du SPT Verification Assurance Certificate au sens du Prospectus obligataire établi par la Société.

Limites inhérentes à la préparation des KPI ESG

Les KPI ESG peuvent être sujets à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées.

En outre, la quantification des gaz à effet de serre est sujette à une incertitude inhérente au caractère incomplet des connaissances scientifiques utilisées pour déterminer les facteurs d'émission et des valeurs nécessaires pour combiner les émissions de différents gaz.

Par ailleurs, certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans le Sustainability-Linked Financing Framework.

Responsabilités de la Société

Il appartient à la direction de la Société de :

- Sélectionner ou établir le Sustainability-Linked Financing Framework et les procédures appropriées pour élaborer les KPI ESG ;
- Préparer les KPI ESG conformément au SLB qui est le Framework utilisé ;
- Concevoir, mettre en œuvre et maintenir le dispositif de contrôle interne nécessaire à l'établissement des KPI ESG ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Responsabilités du commissaire aux comptes

Il nous appartient de :

- Planifier et de réaliser la mission afin d'obtenir une assurance limitée quant à l'absence d'anomalies significatives dans les KPI ESG, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs ;
- Formuler une conclusion indépendante, sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre et des éléments probants que nous avons collectés ; et
- Partager notre conclusion avec la Direction de la Société.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les KPI ESG tels qu'élaborés par la Direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas :

- D'apprécier la pertinence, la robustesse et la fiabilité des KPI ESG, la raison et le niveau d'ambition des objectifs de performance (« *Sustainability Performance Targets* »), ni la pertinence et la fiabilité des *benchmarks* et bases de référence sélectionnés, ni la crédibilité de la stratégie et/ou des politiques définies pour les atteindre, le cas échéant, sur la base d'analyses de scénarios ;
- De remettre en cause les hypothèses de la Direction de la Société et, en particulier, formuler une quelconque interprétation du SLB ;
- De se prononcer sur les conséquences d'un éventuel non-respect des conditions prévues par le SLB ;
- D'apprécier les informations à caractère prospectif ni la capacité de la Société à atteindre les objectifs de performance fixés au contrat de SLB.

Les travaux que nous avons réalisés dans le cadre du présent rapport d'assurance limitée, portant sur les KPI ESG figurant dans la section 4.16 du DEU de la Société, ne sauraient se substituer aux investigations ou procédures que les établissements financiers parties au SLB pourraient mener dans le cadre de celui-ci, et ne nous formulons par ailleurs aucune assurance quant au caractère suffisant des diligences que nous avons mises en œuvre au regard de leurs besoins.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nous avons réalisé notre mission d'assurance limitée conformément à la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (« CNCC ») relative à cette intervention et à la Norme internationale ISAE 3000 (révisée), *« Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information »*, émise par l'*International Auditing and Assurance Standards Board*.

Indépendance et contrôle qualité

Nous nous sommes conformés aux exigences d'indépendance et autres règles déontologiques du Code de Déontologie de la profession de commissaire aux comptes ainsi qu'aux dispositions prévues à l'article L.821-28 du Code de Commerce et à l'*International Code of Ethics for Professional Accountants* (dont les *International Independence Standards*) publié par *l'International Ethics Standards Board for Accountants* (Code de l'IESBA).

Par ailleurs, notre cabinet applique la Norme internationale de gestion de la qualité 1 (*« Standard on Quality Management 1 »*), et conséquence, nous avons mis en place un système de gestion de la qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires, des règles déontologiques, des normes professionnelles et de la doctrine professionnelle française.

Nos travaux ont été réalisés par une équipe indépendante et pluridisciplinaire ayant une expérience en matière de reporting de durabilité et d'assurance.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux de manière à cibler les domaines dans lesquels nous avons identifié un risque potentiel d'anomalie significative concernant les KPI ESG. Nos procédures ont été menées en exerçant notre jugement professionnel. Dans le cadre de notre mission d'assurance limitée sur les KPI ESG, nos travaux ont consisté à :

- Prendre connaissance des circonstances dans lesquelles le SLB a été émis ;
- Prendre connaissance du contrat d'émission signé, de ses éventuels avenants, du Sustainability-Linked Financing Framework (en particulier la liste des indicateurs clés de performance, la méthodologie utilisée pour déterminer ces indicateurs, le périmètre retenu pour le calcul des indicateurs clés de performance, etc.) ainsi que des caractéristiques du SLB ;
- Prendre connaissance du rapport pré-émission de la *Second Party Opinion* ;
- Apprécier la cohérence des indicateurs clés de performance et des modalités de calcul avec les informations publiées dans le Rapport de durabilité ;
- Apprécier si les modalités de calcul des KPI ESG telles que définies dans le Sustainability-Linked Financing Framework sont suffisamment explicites et peuvent constituer des critères appropriés au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité et leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- Prendre connaissance du dispositif de contrôle interne de la Société relatif à la préparation des KPI ESG, sans nécessairement en évaluer la conception, la mise en œuvre ou encore en tester l'efficacité opérationnelle ;
- Apprécier si les méthodes utilisées par la Société pour établir des estimations sont appropriées et, le cas échéant, apprécier la pertinence des changements de méthodes, si elles ont été appliquées de façon uniforme, sans nécessairement que le commissaire aux comptes ait à tester les données sur lesquelles les estimations sont fondées ni à établir ses propres estimations pour les comparer aux estimations de la Société ;
- Mettre en œuvre des procédures analytiques qui peuvent notamment nous permettre d'identifier des variations inhabituelles, et demander à la direction des explications concernant les éléments inhabituels identifiés ;
- Pour chaque KPI ESG :
  - Apprécier la conformité des méthodes de calcul appliquées avec celles décrites dans le Sustainability-Linked Financing Framework ;
  - Vérifier l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir les KPI ESG ;
  - Rapprocher, sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, les données sous-jacentes avec les pièces justificatives ;
- Interrogé la direction sur l'existence d'éventuels événements postérieurs à la date de clôture susceptibles d'affecter les KPI ESG faisant l'objet de la vérification, ou sur la présentation qui en est faite dans la section 4.16 du DEU de la Société.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance limitée sont moins étendues que celles requises pour une assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ainsi que la norme de rapport internationale ISAE 3000 (révisée), une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Paris La-Défense, 17 mars 2026

Deloitte & Associés

David Dupont-Noel
Partner Audit

Catherine Saire
Partner Sustainability

Comptes consolidés 2025 RFA

5

5.1	**Comptes de résultat consolidé comparés**	**290**
5.2	**État du résultat global consolidé**	**291**
5.3	**Bilans consolidés comparés**	**292**
5.4	**Tableaux des variations des capitaux propres consolidés**	**293**
5.5	**Tableaux des flux de trésorerie consolidés comparés**	**295**
5.6	**Notes annexes aux comptes consolidés** CSRD	**296**
5.7	**Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2025**	**348**
5.7.1	Sociétés consolidées par intégration globale	348
5.7.2	Sociétés consolidées par mise en équivalence	351
5.8	**Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés**	**352**

RFA *Informations faisant partie du Rapport Financier Annuel.*
CSRD *Paragraphes comprenant des informations du Rapport de durabilité.*

L'Oréal S.A. est une Société française, dont le siège se trouve en France. Elle exerce une fonction de holding et de coordination stratégique, notamment sur les marques, ainsi que de R&I et Tech pour le Groupe L'Oréal dans le monde. En parallèle, elle a exercé une activité commerciale jusqu'à la filialisation de cette activité le 1er juillet 2023 aux sociétés L'Oréal France et L'Oréal International Distribution, telle qu'approuvée par l'Assemblée Générale du 21 avril 2023 dans ses 19e et 20e résolutions.

Les filiales développent l'activité du Groupe dans leur pays ou territoire(s) d'implantation, en domestique ou à l'export. À ce titre, elles déterminent la stratégie de développement propre à leur(s) marché(s), font les choix les plus adaptés en termes de cibles consommateurs et circuits de distribution, fabriquent ou font fabriquer les produits, et commercialisent les marques qu'elles décident d'exploiter sur leur(s) marché(s).

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.

5.1 Comptes de résultat consolidé comparés

En millions d'euros	Notes	2025	2024	2023
Chiffre d'affaires	**3.1**	**44 052,0**	**43 486,8**	**41 182,5**
Coût des ventes		-11 313,4	-11 227,0	-10 767,0
Marge brute		**32 738,6**	**32 259,8**	**30 415,5**
Frais de Recherche et Innovation		-1 380,6	-1 354,7	-1 288,9
Frais publi-promotionnels		-14 177,8	-14 008,9	-13 356,6
Frais commerciaux et administratifs		-8 288,3	-8 208,7	-7 626,7
Résultat d'exploitation	**3.1**	**8 891,9**	**8 687,5**	**8 143,3**
Autres produits et charges	4	-505,4	-437,7	-449,9
Résultat opérationnel		**8 386,5**	**8 249,8**	**7 693,4**
Coût de l'endettement financier brut		-365,8	-373,4	-226,7
Produits de la trésorerie et équivalents de trésorerie		167,7	148,7	162,1
Coût de l'endettement financier net		**-198,1**	**-224,7**	**-64,6**
Autres produits et charges financiers	9.4	-38,0	-39,8	-51,5
Dividendes reçus		351,9	447,6	423,6
Résultat avant impôt et sociétés mises en équivalence		**8 502,2**	**8 432,9**	**8 001,0**
Impôts sur les résultats	6	-2 363,1	-2 015,1	-1 810,6
Résultat net des sociétés mises en équivalence		-5,5	-1,3	0,2
Résultat net		**6 133,7**	**6 416,5**	**6 190,5**
Dont :				
• part du groupe		6 127,2	6 408,7	6 184,0
• part des minoritaires		6,5	7,8	6,5
Résultat net par action part du groupe (en euros)	11.4	11,48	11,99	11,55
Résultat net dilué par action part du groupe (en euros)	11.4	11,44	11,95	11,52
Résultat net par action hors éléments non récurrents part du groupe (en euros)	11.4	12,75	12,70	12,11
Résultat net dilué par action hors éléments non récurrents part du groupe (en euros)	11.4	12,71	12,66	12,08

5.2 État du résultat global consolidé

En millions d'euros	Notes	2025	2024	2023
Résultat net consolidé de l'exercice		**6 133,7**	**6 416,5**	**6 190,5**
Couverture des flux de trésorerie		116,9	-77,1	-137,3
Réserves de conversion		-985,3	260,6	-425,8
Impôt sur les éléments recyclables [1]		-12,4	4,1	22,7
Éléments recyclables en résultat		**-880,9**	**187,7**	**-540,3**
Actifs financiers à la juste valeur par résultat global	9.3	848,4	1 144,9	-76,3
Gains et pertes actuariels	11.3	104,4	154,2	-119,3
Impôt sur les éléments non recyclables [1]		-58,6	-72,5	28,9
Éléments non recyclables en résultat		**894,2**	**1 226,6**	**-166,7**
Autres éléments du résultat global		**13,3**	**1 414,3**	**-707,0**
RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ		**6 147,0**	**7 830,8**	**5 483,6**
Dont :				
• part du groupe		6 141,5	7 823,2	5 477,7
• part des minoritaires		5,4	7,5	5,9

(1) L'effet d'impôt se décline comme suit :

En millions d'euros	2025	2024	2023
Couverture des flux de trésorerie	-12,4	4,1	22,7
Éléments recyclables en résultat	**-12,4**	**4,1**	**22,7**
Actifs financiers à la juste valeur par résultat global	-29,3	-33,3	-1,3
Gains et pertes actuariels	-29,3	-39,2	30,2
Éléments non recyclables en résultat	**-58,6**	**-72,5**	**28,9**
TOTAL	**-71,1**	**-68,3**	**51,6**

5.3 Bilans consolidés comparés

Actif

En millions d'euros	Notes	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2023
Actifs non courants		**39 622,7**	**39 879,9**	**35 529,7**
Écarts d'acquisition	7.1	14 469,7	13 382,0	13 102,6
Autres immobilisations incorporelles	7.2	5 072,0	4 594,8	4 287,1
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	3.2	1 663,2	1 763,2	1 692,4
Immobilisations corporelles	3.2	4 211,9	4 202,0	3 867,7
Actifs financiers non courants	9.3	12 867,3	14 838,1	11 631,6
Titres mis en équivalence	8	376,0	126,4	27,0
Impôts différés actifs	6.3	962,7	973,3	921,2
Actifs courants		**22 198,5**	**16 473,5**	**16 325,4**
Stocks	3.3	4 543,3	4 630,1	4 482,4
Créances clients	3.3	5 500,3	5 601,8	5 092,7
Autres actifs courants	3.3	2 063,8	1 955,3	2 270,6
Impôts sur les bénéfices		226,0	234,1	191,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	9.2	9 865,0	4 052,3	4 288,1
TOTAL		**61 821,2**	**56 353,4**	**51 855,1**

Passif

En millions d'euros	Notes	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2023
Capitaux propres	**11**	**35 003,8**	**33 137,8**	**29 081,6**
Capital		106,8	106,9	106,9
Primes		3 509,8	3 444,3	3 370,2
Autres réserves		18 166,5	16 144,8	13 799,1
Autres éléments du résultat global		7 043,0	7 028,6	5 614,2
Résultat net part du groupe		6 127,2	6 408,7	6 184,0
Capitaux propres – part du groupe		**34 953,2**	**33 133,3**	**29 074,3**
Intérêts minoritaires		50,6	4,5	7,3
Passifs non courants		**11 450,9**	**8 579,6**	**7 873,8**
Provisions pour retraites et autres avantages	5.4	684,0	668,9	562,0
Provisions pour risques et charges	12.1	84,5	76,8	68,8
Passifs d'impôts non courants	6	236,6	224,3	255,7
Impôts différés passifs	6.3	1 013,2	964,5	846,6
Emprunts et dettes financières non courants	9.1	8 069,7	5 187,1	4 746,7
Dettes financières de location – part non courante	9.1	1 362,9	1 458,0	1 394,2
Passifs courants		**15 366,5**	**14 636,0**	**14 899,7**
Dettes fournisseurs		6 727,7	6 468,5	6 347,0
Provisions pour risques et charges	12.1	1 117,7	1 093,1	977,2
Autres passifs courants	3.4	4 782,9	4 949,6	4 816,1
Impôts sur les bénéfices		254,8	275,1	208,1
Emprunts et dettes financières courants	9.1	2 048,9	1 381,3	2 091,5
Dettes financières de location – part courante	9.1	434,5	468,6	459,8
TOTAL		**61 821,2**	**56 353,4**	**51 855,1**

5.4 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	Capitaux propres part du groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
SITUATION AU 31.12.2022	535 186 562	107,0	3 368,7	17 382,2	6 320,6	—	27 178,5	8,0	27 186,5
Résultat net consolidé de l'exercice				6 184,0			6 184,0	6,5	6 190,5
Couverture des flux de trésorerie					-113,9		-113,9	-0,6	-114,5
Réserves de conversion					-425,9		-425,9	0,1	-425,8
Autres éléments du résultat global et recyclables en résultat					**-539,7**		**-539,8**	**-0,6**	**-540,3**
Actifs financiers à la juste valeur par résultat global					-77,5		-77,5		-77,5
Gains et pertes actuariels					-89,2		-89,2		-89,2
Autres éléments du résultat global et non recyclables en résultat					**-166,7**		**-166,7**	**—**	**-166,7**
RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ				6 184,0	-706,5		5 477,6	5,9	5 483,6
Augmentation de capital	810 545	0,2	1,5	—			1,7		1,7
Annulation d'actions auto-détenues		-0,3		-503,2		503,3	-0,2		-0,2
Dividendes versés (hors actions propres)				-3 248,4			-3 248,4	-6,2	-3 254,6
Rémunérations payées en actions				168,5			168,5		168,5
Variations nettes des titres L'Oréal auto-détenus	-1 271 632					-503,3	-503,3		-503,3
Variations de périmètre							—		—
Autres variations				-0,1			-0,1	-0,4	-0,6
SITUATION AU 31.12.2023	534 725 475	106,9	3 370,2	19 983,1	5 614,2	—	29 074,3	7,3	29 081,6
Résultat net consolidé de l'exercice				6 408,7			6 408,7	7,8	6 416,5
Couverture des flux de trésorerie					-72,5		-72,5	-0,4	-72,9
Réserves de conversion					260,4		260,4	0,2	260,6
Autres éléments du résultat global et recyclables en résultat					**187,9**		**187,9**	**-0,2**	**187,7**
Actifs financiers à la juste valeur par résultat global					1 111,6		1 111,6		1 111,6
Gains et pertes actuariels					115,0		115,0		115,0
Autres éléments du résultat global et non recyclables en résultat					**1 226,6**		**1 226,6**	**—**	**1 226,6**
RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ				6 408,7	1 414,5		7 823,2	7,5	7 830,8
Augmentation de capital	895 103	0,0	69,8				69,9		69,9
Annulation d'actions auto-détenues		-0,1		-497,4		497,5	—		—
Dividendes versés (hors actions propres)				-3 565,1			-3 565,1	-7,1	-3 572,1
Rémunérations payées en actions				239,1			239,1		239,1
Variations nettes des titres L'Oréal auto-détenus	-1 308 557					-497,5	-497,5		-497,5
Variations de périmètre							—		—
Autres variations			4,3	-14,9			-10,6	-3,2	-13,8
SITUATION AU 31.12.2024	534 312 021	106,9	3 444,3	22 553,5	7 028,6	—	33 133,3	4,5	33 137,8

En millions d'euros	Nombre d'actions en circulation	Capital	Primes	Autres réserves et résultat	Autres éléments du résultat global	Actions auto-détenues	Capitaux propres part du groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
SITUATION AU 31.12.2024	534 312 021	106,9	3 444,3	22 553,5	7 028,6	—	33 133,3	4,5	33 137,8
Résultat net consolidé de l'exercice				6 127,2			6 127,2	6,5	6 133,7
Couverture des flux de trésorerie					104,0		104,0	0,4	104,4
Réserves de conversion					-983,9		-983,9	-1,4	-985,3
Autres éléments du résultat global et recyclables en résultat					**-879,9**		**-879,9**	**-1,0**	**-880,9**
Actifs financiers à la juste valeur par résultat global					819,1		819,1		819,1
Gains et pertes actuariels					75,1		75,1		75,1
Autres éléments du résultat global et non recyclables en résultat					**894,2**		**894,2**	**—**	**894,2**
RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ				6 127,2	14,3		6 141,5	5,4	6 147,0
Augmentation de capital	827 643	0,2	65,5	-0,1			65,5		65,5
Annulation d'actions auto-détenues		-0,3		-501,2		501,5	—		—
Dividendes versés (hors actions propres)				-3 774,6			-3 774,6	-7,0	-3 781,6
Rémunérations payées en actions				248,3			248,3		248,3
Variations nettes des titres L'Oréal auto-détenus	-1 356 636					-501,5	-501,5		-501,5
Variations de périmètre							—	46,1	46,1
Autres variations [1]				-359,3			-359,3	1,5	-357,8
SITUATION AU 31.12.2025	**533 783 028**	**106,8**	**3 509,8**	**24 293,7**	**7 043,0**	**—**	**34 953,2**	**50,6**	**35 003,8**

(1) Correspond essentiellement à l'engagement de rachat des minoritaires de Medik8 pour 325 millions d'euros. (voir note 2.1.1).

5.5 Tableaux des flux de trésorerie consolidés comparés

En millions d'euros	Notes	2025	2024	2023
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ				
Résultat net part du groupe		6 127,2	6 408,7	6 184,0
Intérêts minoritaires		6,5	7,8	6,5
Élimination des charges et des produits sans incidence sur la trésorerie :				
• amortissements, provisions et passifs d'impôts non courants [1]		1 817,4	1 855,3	1 715,0
• variation des impôts différés	6.1	68,2	-37,4	-95,3
• charge de rémunération des plans d'actions gratuites	5.5	248,3	239,1	168,5
• plus ou moins-values de cessions d'actifs		37,8	15,2	6,9
Autres opérations sans incidence sur la trésorerie		17,4	21,1	14,1
Résultat des sociétés mises en équivalence net des dividendes reçus		6,7	2,9	-0,2
Marge brute d'auto-financement		**8 329,5**	**8 512,6**	**7 999,5**
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité [1]	3.5	327,4	-226,6	-394,9
Flux de trésorerie générés par l'activité (A)		**8 656,9**	**8 286,0**	**7 604,6**
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT				
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		-1 495,3	-1 641,7	-1 488,7
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		5,7	13,6	12,8
Variation des autres actifs financiers (y compris les titres non consolidés)	2.3.1	2 509,0	-1 927,0	-170,7
Incidence des variations de périmètre	2.2	-2 426,6	-148,9	-2 497,2
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)		**-1 407,1**	**-3 703,9**	**-4 143,7**
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT				
Dividendes versés		-3 917,0	-3 614,9	-3 425,6
Augmentation de capital de la société mère		65,6	69,9	1,5
Valeur de cession/(acquisition) des actions propres		-501,5	-497,5	-503,3
Rachat d'intérêts minoritaires		-16,3	-13,9	—
Émission (remboursement) d'emprunts à court terme		-609,7	-1 775,9	-823,7
Émission d'emprunts à long terme		4 057,3	1 529,4	3 567,1
Remboursement d'emprunts à long terme		-22,6	-7,9	—
Remboursement de la dette de location		-453,6	-474,3	-430,6
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement (C)		**-1 397,8**	**-4 785,1**	**-1 614,6**
Incidence des variations de cours des devises (D)		-39,2	-32,8	-175,9
Variation de trésorerie (A+B+C+D)		**5 812,8**	**-235,8**	**1 670,4**
Trésorerie d'ouverture (E)		**4 052,3**	**4 288,1**	**2 617,7**
TRÉSORERIE DE CLÔTURE (A+B+C+D+E) [2]	**9.2**	**9 865,0**	**4 052,3**	**4 288,1**

(1) Suite au dénouement en 2023 du litige avec l'Autorité de la Concurrence France, la reprise de provision et l'extourne de la créance pour un même montant de 189,5 millions d'euros ont été présentées dans les opérations sans incidence sur la trésorerie.

(2) Dont :

En millions d'euros	2025	2024	2023
Impôts sur les résultats payés	-2 390,0	-2 024,4	-1 995,7
Intérêts payés (hors intérêts payés sur dettes de location)	-299,9	-323,1	-184,9
Dividendes reçus des sociétés non consolidées	351,9	447,6	423,6
Sorties de trésorerie relatives aux contrats de location	-581,2	-611,7	-539,2
dont Intérêts payés sur dettes de location	-58,4	-58,9	-43,8

5.6 Notes annexes aux comptes consolidés

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

Note 1	Principes comptables	296
Note 2	Principaux événements de la période	297
Note 3	Éléments relatifs à l'exploitation – Information sectorielle	299
Note 4	Autres produits et charges opérationnels	307
Note 5	Effectifs, frais de personnel et avantages au personnel	308
Note 6	Impôts sur les résultats	315
Note 7	Actifs incorporels	317
Note 8	Titres mis en équivalence	326
Note 9	Actifs et passifs financiers – Coût de l'endettement	327
Note 10	Instruments dérivés et exposition aux risques de marché	332
Note 11	Capitaux propres – Résultat par action	336
Note 12	Provisions pour risques et charges – Passifs éventuels et litiges en cours significatifs	340
Note 13	Développement durable et climat	343
Note 14	Engagements hors bilan	344
Note 15	Transactions entre parties liées	345
Note 16	Honoraires des Commissaires aux Comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe	346
Note 17	Opération d'acquisition en cours	347
Note 18	Événements post-clôture	347

Note 1 Principes comptables

Les comptes consolidés de L'Oréal et de ses filiales (« le Groupe »), qui sont publiés au titre de l'exercice 2025, sont établis conformément au référentiel IFRS, *International Financial Reporting Standards*, tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2025.

Le Conseil d'Administration a arrêté le 12 février 2026 les états financiers consolidés au 31 décembre 2025. Les comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires qui se tiendra le 24 avril 2026.

Le Groupe n'a pas anticipé de normes et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire en 2025.

En avril 2024, l'IASB a publié la norme IFRS 18 *Présentation et les informations à fournir dans les états financiers,* d'application au 1er janvier 2027, celle-ci a été adoptée par l'Union européenne le 13 février 2026. Le Groupe est en cours d'analyse des impacts de la norme.

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 l'estimation des montants portés en réduction du chiffre d'affaires, les évaluations des écarts d'acquisition et des autres actifs incorporels, la durée des baux, les provisions, les passifs d'impôts non courants, les engagements de retraite 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 sujet.

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 2025

Prises de contrôle

L'Oréal Groupe a annoncé le 23 décembre 2024 la signature d'un accord avec le groupe de distribution suisse Migros pour l'acquisition de sa filiale **Gowoonsesang Cosmetics Co, Ltd**, incluant Dr.G, la marque coréenne de soin de la peau, fondée par le dermatologue Dr Gun Young Ahn en 2003 et basée à Séoul. Dr.G a rejoint la Division des Produits Grand Public (DPGP) de L'Oréal Groupe pour répondre au succès grandissant de la K-Beauty à travers le monde et développer son offre avec des soins de la peau efficaces, fondés sur la science, tout en restant accessibles.

En 2024, les ventes de la marque se sont élevées à 128,4 millions d'euros.

Cette acquisition a été finalisée le 25 mars 2025 et est désormais consolidée par intégration globale.

L'Oréal Groupe a annoncé le 9 juin 2025 la signature d'un accord en vue de l'acquisition d'une participation majoritaire de 77,4 % au capital de la marque britannique de soins de la peau **Medik8**.

Dans le cadre de cet accord, Inflexion, société européenne de capital-investissement de premier plan, demeure actionnaire minoritaire. Le fondateur continuera de siéger au Conseil d'Administration, et l'équipe dirigeante actuelle reste également en place.

Marque de soins de la peau haut de gamme et née de la science, Medik8 vient renforcer le portefeuille de L'Oréal Luxe avec un historique de succès avéré et un fort potentiel de croissance mondiale.

En 2024, Medik8 a réalisé un chiffre d'affaires de 66,1 millions de livres sterling.

Cette acquisition a été finalisée le 10 septembre 2025 et est consolidée par intégration globale.

Dans le cadre de cet accord, L'Oréal acquiert également les droits de rachat intégral des actionnaires minoritaires valorisés à 325,3 millions d'euros à fin 2025 et exerçables en 2029. Ce passif est comptabilisé en dettes financières long terme (voir note 9.1.1).

L'Oréal Groupe a annoncé le 30 juin 2025 la signature d'un accord pour l'acquisition de **Color Wow**, l'une des marques de soins capillaires professionnels les plus dynamiques et innovantes au monde.

Fondée en 2013 par Gail Federici, Color Wow, basée aux États-Unis et au Royaume-Uni, propose une gamme unique de produits qui a su séduire les coiffeurs, les médias et les consommateurs. Marque de prestige renommée sur le marché américain des soins capillaires, Color Wow connaît une croissance rapide grâce, notamment, à une communauté en ligne très engagée. Fidèle à ses origines professionnelles et déjà distribuée dans les salons, la marque est désormais omnicanale avec une présence en distribution sélective et sur les plateformes e-commerce.

Cette acquisition vient renforcer et enrichir le portefeuille de la Division des Produits Professionnels, avec une marque à fort potentiel de croissance mondiale.

En 2024, Color Wow a réalisé un chiffre d'affaires de 270,4 millions de dollars US.

Cette acquisition a été finalisée le 9 septembre 2025 et est consolidée par intégration globale.

L'affectation provisoire des prix d'acquisition a conduit à la constatation d'écarts d'acquisition d'un montant de 1 761,4 millions d'euros au titre de ces acquisitions et se présente comme suit :

En millions d'euros	**Juste valeur à la date d'acquisition**	
Actifs nets à 100 % [1]	698,4	Note 7.2
Actifs nets revenants aux minoritaires	- 45,2	
Goodwill sur les quotes-parts du groupe	1 761,4	Note 7.1
PRIX D'ACQUISITION	**2 414,6**	

(1) Les actifs acquis correspondent principalement à des marques et autres actifs incorporels reconnus dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition.

L'impact de ces acquisitions sur le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation en année pleine 2025 est de 547,0 millions d'euros et 124,5 millions d'euros.

Participation mise en équivalence

Au premier semestre 2025, L'Oréal a pris une participation dans le réseau de cliniques esthétiques **SkinSpirit** aux États-Unis à hauteur de 38,37 % des droits de vote et 36,13 % d'intérêts (note 8).

2.1.2 Année 2024

Prises de contrôle

Le 9 janvier 2024, L'Oréal a annoncé la signature d'un accord pour l'acquisition de la totalité du capital de **Gjosa**, la société suisse pionnière dans le développement de la technologie de micronisation de l'eau. L'Oréal avait déjà réalisé un premier investissement minoritaire dans Gjosa en 2021 à hauteur de 15 % *via* son fonds de capital-risque, BOLD (*Business Opportunities for L'Oréal Development*).

Cette acquisition a été finalisée le 31 janvier 2024 et est désormais consolidée par intégration globale.

L'Oréal a conclu le 31 octobre 2024 la finalisation de l'acquisition de 70 % d'un groupe de six cliniques esthétiques localisées en Chine. **YesSkin** est fondé par le Dr Song, dermatologue reconnu et influent en Chine. Les cliniques esthétiques proposent aux clients des injectables et des traitements par machines et réalisent un chiffre d'affaires de 126 millions de yuans (correspondant à 16 millions d'euros) en 2023.

Cette acquisition est consolidée par intégration globale.

Le coût de ces acquisitions s'établit à 77,2 millions d'euros. Le montant total de l'écart d'acquisition résultant de ces acquisitions et des autres actifs incorporels s'établit à 91,7 millions d'euros.

Participation mise en équivalence

Au cours du troisième trimestre 2024, L'Oréal a finalisé l'acquisition d'une participation minoritaire dans **Amouage** SAOC, la maison de haute parfumerie basée à Oman, fondée en 1983 et contrôlée par SABCO Group LLC.

2.1.3 Année 2023

Prises de contrôle

Le 3 avril, L'Oréal a annoncé la signature d'un accord avec Natura & Co pour l'acquisition d'**Aēsop**, la marque australienne de cosmétiques de luxe, pour un montant de 2,6 milliards de dollars. Fondée en 1987, Aēsop est une marque iconique de produits pour la peau, les cheveux et le corps, disponible dans les boutiques haut de gamme, les espaces beauté et les hôtels de luxe du monde entier. Aēsop est distribuée en ligne et dans environ 400 points de vente exclusifs en Amérique, en Europe, en Australie et en Asie, avec une présence naissante en Chine où le premier magasin a ouvert ses portes en 2022.

Cette acquisition a été finalisée le 30 août 2023 et est consolidée par intégration globale.

L'impact de cette acquisition sur le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation en année pleine 2023 est de 557,5 millions d'euros et 13,1 millions d'euros.

L'affectation définitive du prix d'acquisition a conduit à la constatation d'un écart d'acquisition de 1 784,3 millions d'euros et se présente comme suit :

En millions d'euros	**Juste valeur à la date d'acquisition**
Actifs incorporels [1]	577,0
Autres actifs	428,4
Trésorerie	74,8
Autres passifs	- 513,4
Actif net d'Aēsop	**566,8**
Écart d'acquisition	1 784,3
PRIX D'ACQUISITION	**2 351,1**

(1) Dont 521,8 millions d'euros de marque et 54,9 millions d'euros d'actif technologique.

Le 4 décembre 2023, L'Oréal a finalisé l'acquisition de **Lactobio**, société à la pointe de la recherche sur les probiotiques et le microbiome, basée à Copenhague (Danemark). Cette acquisition vient consolider 20 ans de recherche avancée sur le microbiome, et permet à L'Oréal d'approfondir sa connaissance des micro-organismes vivant à la surface de la peau et de renforcer son leadership dans ce domaine. Grâce à l'expertise du microbiome et à l'important portefeuille de brevets de Lactobio, elle ouvre également de nouvelles opportunités de développement de solutions cosmétiques sûres et efficaces à partir de bactéries vivantes.

Le coût de ces acquisitions s'établit à 2 401,5 millions d'euros. Le montant total de l'écart d'acquisition résultant de ces acquisitions et des autres actifs incorporels s'établit à 2 411,9 millions d'euros.

2.2 Incidences des variations de périmètre dans le tableau de flux de trésorerie

Pour 2025, elles concernent essentiellement les acquisitions de Dr.G, Color Wow, et Medik8.

Pour 2024, elles concernent essentiellement les acquisitions de Gjosa, YesSkin et d'Amouage.

Pour 2023, elles concernent essentiellement l'acquisition de Aēsop.

2.3 Autres faits marquants

2.3.1 Année 2025

Cession actions Sanofi

Le Groupe L'Oréal a annoncé le 3 février 2025 la signature d'un accord en vue de la cession d'environ 29,6 millions d'actions **Sanofi** à Sanofi, soit 2,14 % des actions détenues à un prix de 101,5 euros par action, soit un montant total de 3 milliards d'euros.

La plus-value réalisée à ce titre s'élève à 1,9 milliard d'euros net d'impôt sans incidence sur le compte du résultat du Groupe de la période s'agissant d'un *actif financier à la juste valeur par résultat global.*

Suite à l'opération et après annulation des actions rachetées, L'Oréal détient 7,2 % du capital de Sanofi et 13,1 % des droits de vote (note 9.3).

Participation minoritaire

Le Groupe L'Oréal a annoncé le 7 février 2025, un partenariat beauté exclusif de long terme avec **JACQUEMUS**, renforcé d'une prise de participation minoritaire à hauteur de 14,8 % finalisée le 10 avril 2025, soutenant son développement indépendant.

Cette acquisition est traitée en *Actifs financiers non courants* (note 9.3).

Émissions obligataires

Le Groupe L'Oréal a procédé le 13 mai 2025 avec succès à sa première émission obligataire sur le marché américain, d'un montant nominal total de 1 milliard de dollars à 10 ans, assortie d'un coupon de 5,00 % par an (note 9.1.2).

Les obligations sont notées AA (Stable) par S&P et Aa1 (Stable) par Moody's.

Le Groupe L'Oréal a procédé le 12 novembre 2025 avec succès au placement d'une émission obligataire d'un montant nominal total de 3 milliards d'euros (note 9.1.2).

Le produit net des obligations sera utilisé par l'émetteur pour les besoins généraux de l'entreprise, notamment pour financer en partie l'acquisition de Kering Beauté.

Contribution d'impôt exceptionnelle France

Dans le cadre de la loi de finances du 14 février 2025 une contribution exceptionnelle sur les bénéfices des grandes entreprises (Article 48) a été votée. Elle s'applique aux entreprises soumises à l'impôt sur les sociétés et dont le chiffre d'affaires réalisé en France est supérieur ou égal à 1 milliard d'euros. Cette contribution est assise sur la moyenne du bénéfice fiscal des exercices 2024 et 2025.

Elle est comptabilisée au 31 décembre 2025 à hauteur de 252,7 millions d'euros en *impôt sur les sociétés* et retraitée dans le *Résultat net hors éléments non récurrents* (note 11.4.1).

2.3.2 Année 2024

Le Groupe a annoncé le 5 août 2024 avoir pris une participation de 10 % pour un montant de 1,8 milliard d'euros dans **Galderma Group AG**, le leader mondial exclusivement dédié à la dermatologie et l'un des plus grands acteurs mondiaux dans le domaine de l'esthétique injectable. En outre, L'Oréal et Galderma ont convenu de travailler à la mise en place d'un partenariat scientifique stratégique qui permettra de tirer parti de l'expertise incontestée des deux entreprises : celle de Galderma à travers une vaste gamme de solutions dermatologiques, et celle de L'Oréal en matière de biologie de la peau, d'outils de diagnostic et de méthodes d'évaluation.

Cette acquisition est traitée en *Actifs financiers non courants* (note 9.3).

Cette opération a été financée *via* l'émission d'un emprunt obligataire à hauteur 1,25 milliard d'euros et le résiduel par trésorerie disponible 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 avantages accordés aux distributeurs ou consommateurs sont comptabilisés en déduction du chiffre d'affaires : la prestation n'est pas séparable de l'opération de vente du produit ou il n'est pas possible d'estimer raisonnablement la juste valeur du coût de la prestation.

Les remises, ristournes, provisions pour retours et avantages accordés aux clients sont comptabilisés simultanément à la reconnaissance des ventes, 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 innovation

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 d'innovation 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 d'innovation 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 y compris les conseillères de beauté des boutiques. Ces coûts sont comptabilisés dans les charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Frais commerciaux et administratifs

Ils regroupent essentiellement une partie des forces de vente et leur encadrement, les équipes marketing, les services administratifs ainsi que les frais généraux et les charges d'actions gratuites.

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation correspond à la marge brute diminuée des frais de recherche et innovation, 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 financés par des contrats de location sont comptabilisés à l'actif du bilan en *Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location*. La dette correspondante est inscrite au passif en *Dettes financières de location*.

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.

Contrats de location

Tous les contrats de location sont comptabilisés suivant un modèle unique consistant à enregistrer au passif la dette locative (sommes des paiements futurs actualisés), et à l'actif, un droit d'utilisation.

La durée de location correspond à la durée non résiliable de chaque contrat et inclut les options de renouvellement que le Groupe est raisonnablement certain d'exercer notamment lorsque la durée d'utilisation prévue des agencements investis initialement ou en cours de vie du contrat est supérieure à la durée de vie contractuelle initiale. En cas d'options de résiliation selon un délai de préavis court, ces options n'ont pas été prises en compte dans l'appréciation de la durée des baux.

Le droit d'utilisation est amorti sur la durée prévue de location.

Le taux d'actualisation utilisé pour évaluer la dette locative correspond au taux annuel pour chaque contrat calculé à partir des taux zéro coupons obtenus par devise et par tranche de maturité, augmenté du *spread* de crédit du Groupe.

Lors de la comptabilisation initiale, il est constaté des impôts différés.

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 a pour mission de créer le futur 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 et PureOlogy) ;
- la Division des Produits Grand Public a pour mission 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 (Stylenanda, Essie, Mixa, etc.) ;
- la Division Luxe a pour mission de créer l'avenir de la beauté de luxe à travers des innovations disruptives, des engagements qui ont du sens et des expériences mémorables.

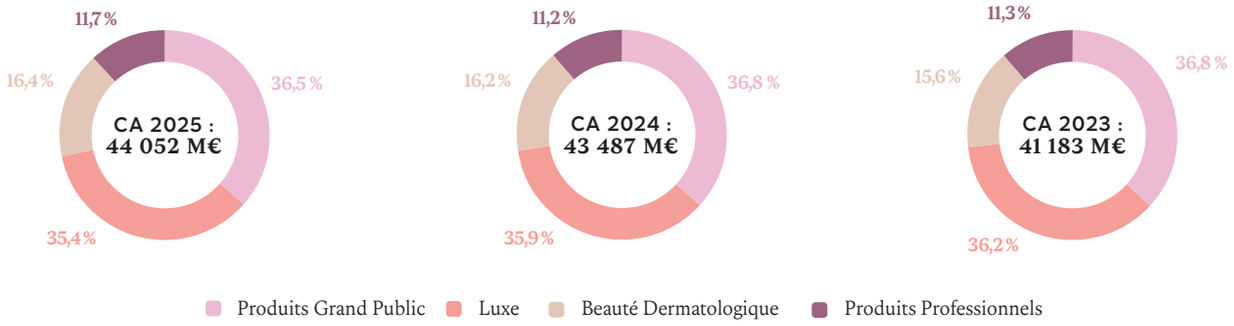
  La Division orchestre un portefeuille unique de marques prestigieuses : marques généralistes emblématiques, marques couture aspirationnelles et marques alternatives ou spécialisées (Lancôme, Yves Saint Laurent Beauté, Armani Beauty, Kiehl's, Helena Rubinstein, Aēsop, Biotherm, Valentino, Prada, Shu Uemura, IT Cosmetics, Mugler, Ralph Lauren, Urban Decay, Azzaro, Maison Margiela, Viktor&Rolf, Takami, etc.) ;
- la Division Beauté Dermatologique a pour mission d'apporter des solutions dermatologiques durables et qui changent la vie de tous.

  Son portefeuille de marques très complémentaires (La Roche-Posay, CeraVe, Vichy, SkinCeuticals, Skinbetter Science, etc.) répond aux tendances majeures du soin de la peau et aux recommandations par des professionnels de santé.

Le « non alloué » correspond aux frais des Directions Fonctionnelles, de Recherche Fondamentale et aux charges d'actions gratuites non affectés aux Divisions. En outre, cette rubrique inclut les activités annexes aux métiers du Groupe, telle que l'activité de réassurance.

La mesure de la performance de chaque Division est basée sur le résultat d'exploitation.

POIDS DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DIVISION SUR LES TROIS PÉRIODES



En millions d'euros **2025**	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation	Actif opérationnel [1]	Investissements corporels et incorporels	Dotations aux amortissements et provisions
Produits Professionnels	5 163,0	1 180,3	5 059,0	137,2	224,9
Produits Grand Public	16 089,7	3 443,3	11 343,3	496,9	590,9
Luxe	15 595,1	3 488,1	12 884,1	391,9	638,9
Beauté Dermatologique	7 204,1	1 882,1	4 681,2	132,9	171,0
TOTAL DES DIVISIONS	**44 052,0**	**9 993,8**	**33 967,7**	**1 158,8**	**1 625,6**
Non alloué		- 1 101,8	2 059,6	342,7	259,9
GROUPE	**44 052,0**	**8 891,9**	**36 027,3**	**1 501,5**	**1 885,5**

(1) L'actif opérationnel comprend principalement les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles et corporelles, les droits d'utilisation relatifs aux contrats de location, les clients, les stocks.

En millions d'euros **2024**	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation	Actif opérationnel [1]	Investissements corporels et incorporels	Dotations aux amortissements et provisions
Produits Professionnels	4 886,2	1 086,2	3 960,6	134,9	225,3
Produits Grand Public	15 982,4	3 376,4	11 073,1	561,7	540,2
Luxe	15 591,1	3 469,7	12 865,4	430,4	566,5
Beauté Dermatologique	7 027,1	1 832,7	4 801,2	135,6	132,5
TOTAL DES DIVISIONS	**43 486,8**	**9 765,0**	**32 700,4**	**1 262,5**	**1 464,5**
Non alloué		- 1 077,5	1 999,1	397,2	273,8
GROUPE	**43 486,8**	**8 687,5**	**34 699,5**	**1 659,7**	**1 738,2**

(1) L'actif opérationnel comprend principalement les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles et corporelles, les droits d'utilisation relatifs aux contrats de location, les clients, les stocks.

En millions d'euros **2023**	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation	Actif opérationnel [1]	Investissements corporels et incorporels	Dotations aux amortissements et provisions
Produits Professionnels	4 653,9	1 005,3	3 704,8	121,7	183,8
Produits Grand Public	15 172,7	3 114,7	11 241,6	523,6	592,2
Luxe	14 924,0	3 331,8	12 584,0	428,6	559,7
Beauté Dermatologique	6 432,0	1 670,9	4 319,2	90,5	94,3
TOTAL DES DIVISIONS	**41 182,5**	**9 122,7**	**31 849,6**	**1 164,4**	**1 430,0**
Non alloué		- 979,4	1 222,9	341,4	191,2
GROUPE	**41 182,5**	**8 143,3**	**33 072,5**	**1 505,8**	**1 621,2**

(1) L'actif opérationnel comprend principalement les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles et corporelles, les droits d'utilisation relatifs aux contrats de location, les clients, les stocks.

L'actif opérationnel se raccorde comme suit aux bilans 2025, 2024 et 2023 :

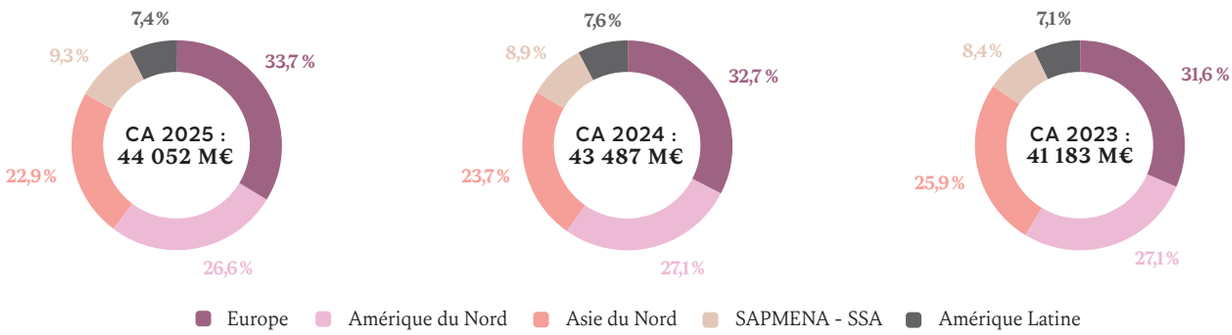
En millions d'euros	2025	2024	2023
Actif opérationnel	**36 027,3**	**34 699,5**	**33 072,5**
Actifs financiers non courants	12 867,3	14 838,1	11 631,6
Titres mis en équivalence	376,0	126,4	27,0
Impôts différés actifs	962,7	973,3	921,2
Autres éléments courants	1 723,0	1 663,8	1 914,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	9 865,0	4 052,3	4 288,1
Actif non ventilé	**25 793,9**	**21 653,9**	**18 782,7**
TOTAL ACTIF	**61 821,2**	**56 353,4**	**51 855,1**

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

POIDS DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE SUR LES TROIS PÉRIODES



En millions d'euros	2025	Croissance *(en %)* À données publiées	Croissance *(en %)* Hors effets monétaires	2024	2023
Europe	14 864,5	4,6 %	5,4 %	14 211,4	13 007,8
dont France [1]	3 210,6	1,6 %	1,6 %	3 161,0	3 063,3
Amérique du Nord [3]	11 718,1	- 0,7 %	3,7 %	11 805,2	11 147,2
Asie du Nord [2]	10 075,2	- 2,2 %	1,6 %	10 303,4	10 662,9
SAPMENA – SSA	4 114,3	6,5 %	11,4 %	3 863,0	3 447,7
Amérique Latine	3 279,9	- 0,7 %	10,7 %	3 303,9	2 916,9
GROUPE	**44 052,0**	**1,3 %**	**4,9 %**	**43 486,8**	**41 182,5**

(1) Correspond au chiffre d'affaires facturé depuis la France et intégrant du chiffre d'affaires à destination de pays européens.
(2) Dont 7 074,7 millions d'euros en 2025 pour Mainland China.
(3) Dont 10 471,1 millions d'euros en 2025 pour les États-Unis.

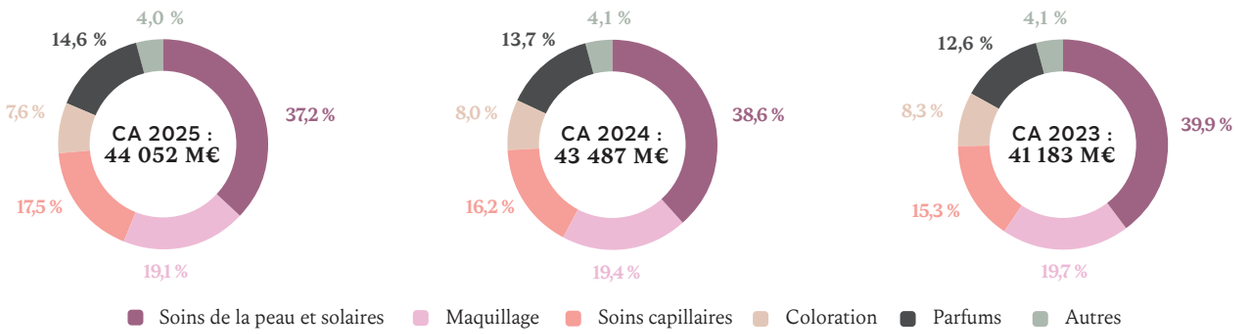
3.1.2.2 Ventilation de l'actif opérationnel et des investissements consolidés par zone géographique

	2025		2024		2023	
En millions d'euros	Actif opérationnel	Investissements corporels et incorporels	Actif opérationnel	Investissements corporels et incorporels	Actif opérationnel	Investissements corporels et incorporels
Europe	14 770,8	464,6	13 560,6	523,0	13 621,9	494,2
Amérique du Nord	9 468,8	358,8	9 326,3	365,9	8 571,3	296,0
Asie du Nord	3 852,3	111,9	3 878,4	172,7	3 972,6	194,5
SAPMENA – SSA	3 999,5	124,2	4 136,2	129,1	3 829,1	97,9
Amérique Latine	1 876,3	99,4	1 798,8	71,8	1 854,8	81,7
Non alloué	2 059,6	342,7	1 999,1	397,2	1 222,9	341,4
GROUPE	**36 027,3**	**1 501,5**	**34 699,5**	**1 659,7**	**33 072,5**	**1 505,8**

Les actifs **non courants** sont constitués pour une part significative de marque et d'écarts d'acquisition, qui doivent être analysés sur la base du chiffre d'affaires que ceux-ci génèrent par zone et non en fonction du pays de leur détention juridique.

3.1.3 Chiffre d'affaires par métier

POIDS DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MÉTIER SUR LES TROIS PÉRIODES



		Croissance *(en %)*			
En millions d'euros	2025	À données publiées	Hors effets monétaires	2024	2023
Soins de la peau et solaires	16 383,5	- 2,5 %	0,9 %	16 803,7	16 447,1
Maquillage	8 417,0	- 0,4 %	3,4 %	8 449,4	8 123,7
Soins capillaires	7 711,1	9,6 %	13,8 %	7 034,0	6 319,6
Coloration	3 350,3	- 3,2 %	0,4 %	3 460,3	3 425,6
Parfums	6 424,9	7,9 %	10,8 %	5 955,6	5 171,3
Autres	1 765,3	- 1,0 %	3,8 %	1 783,9	1 695,3
GROUPE	**44 052,0**	**1,3 %**	**4,9 %**	**43 486,8**	**41 182,5**

3.2 Dotations aux amortissements et immobilisations corporelles

3.2.1 Dotations aux amortissements en charges opérationnelles

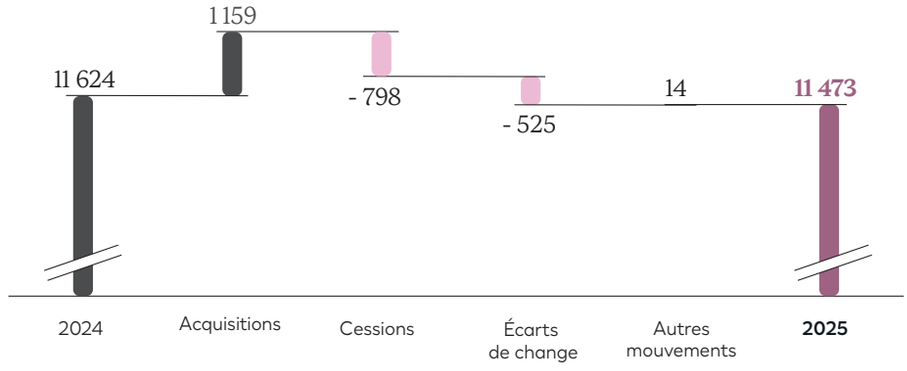
En millions d'euros	2025	2024	2023
Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles	**1 652,4**	**1 586,7**	**1 429,7**
dont droits d'utilisation IFRS 16	482,5	474,5	426,0

3.2.2 Immobilisations corporelles

En millions d'euros **2025**	**31.12.2024**	**Acquisitions/ Dotations**	**Cessions/ Reprises**	**Écarts de change**	**Autres mouvements** [1]	**31.12.2025**
Terrains et constructions	2 796,0	79,7	- 55,0	- 115,3	79,4	2 784,9
Installations techniques, matériel et outillage	4 257,0	205,7	- 145,9	- 154,3	173,5	4 336,0
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	1 897,5	283,9	- 315,2	- 105,2	116,9	1 878,0
Autres immobilisations corporelles et en-cours	2 673,2	589,3	- 282,0	- 150,6	- 355,9	2 474,0
Valeurs brutes	**11 623,7**	**1 158,7**	**- 798,1**	**- 525,3**	**13,8**	**11 472,8**
Terrains et constructions	1 422,7	93,0	- 54,9	- 45,5	- 0,3	1 415,0
Installations techniques, matériel et outillage	3 174,2	302,3	- 144,9	- 114,3	- 6,0	3 211,3
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	1 379,9	358,4	- 313,9	- 72,8	10,5	1 362,1
Autres immobilisations corporelles	1 444,8	204,9	- 282,0	- 94,1	- 1,1	1 272,5
Amortissements et provisions	**7 421,7**	**958,6**	**- 795,7**	**- 326,7**	**3,1**	**7 260,9**
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	**4 202,0**	**200,1**	**- 2,3**	**- 198,6**	**10,7**	**4 211,9**

(1) Il s'agit essentiellement des incidences des variations de périmètre pour 12,4 millions d'euros (Medik8, Color Wow, Dr.G), des impacts d'hyperinflation pour 5,7 millions d'euros et des immobilisations en cours affectées dans les autres postes d'immobilisations.

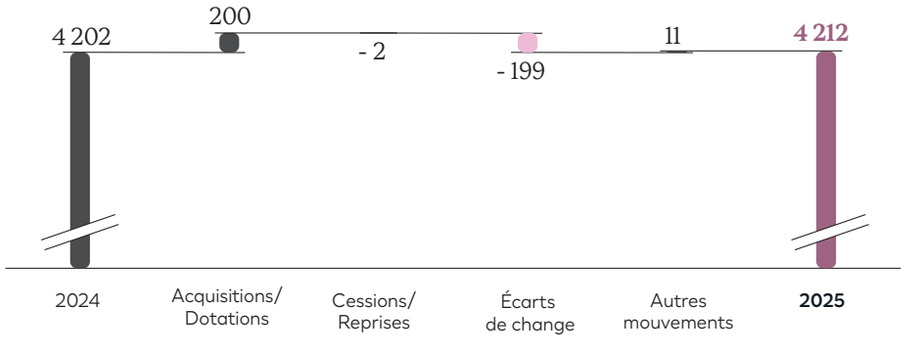
VARIATION DES IMMOBILISATIONS BRUTES
(en millions d'euros)



VARIATION DES AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS
(en millions d'euros)



IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES
(en millions d'euros)



En millions d'euros **2024**	**31.12.2023**	**Acquisitions/ Dotations**	**Cessions/ Reprises**	**Écarts de change**	**Autres mouvements [1]**	**31.12.2024**
Terrains et constructions	2 662,4	97,5	- 28,3	3,1	61,2	2 796,0
Installations techniques, matériel et outillage	4 100,5	226,0	- 207,2	22,3	115,5	4 257,0
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	1 769,1	323,1	- 286,4	25,7	65,9	1 897,5
Autres immobilisations corporelles et en-cours	2 473,7	629,7	- 170,7	42,3	- 301,8	2 673,2
Valeurs brutes	**11 005,8**	**1 276,3**	**- 692,6**	**93,4**	**- 59,1**	**11 623,7**
Terrains et constructions	1 365,2	88,1	- 27,3	10,0	- 13,3	1 422,7
Installations techniques, matériel et outillage	3 108,7	285,6	- 206,8	20,9	- 34,2	3 174,2
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	1 311,9	332,3	- 286,5	15,0	7,2	1 379,9
Autres immobilisations corporelles	1 352,3	202,4	- 169,3	29,5	29,9	1 444,8
Amortissements et provisions	**7 138,1**	**908,4**	**- 689,8**	**75,4**	**- 10,4**	**7 421,7**
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	**3 867,7**	**367,9**	**- 2,8**	**18,0**	**- 48,7**	**4 202,0**

(1) Il s'agit essentiellement des incidences des variations de périmètre pour - 27 millions d'euros liés aux cessions, des impacts d'hyperinflation pour 0,7 million d'euros et des immobilisations en cours affectées dans les autres postes d'immobilisations.

En millions d'euros **2023**	**31.12.2022**	**Acquisitions/ Dotations**	**Cessions/ Reprises**	**Écarts de change**	**Autres mouvements [1]**	**31.12.2023**
Terrains et constructions	2 489,1	101,3	- 51,3	- 37,2	160,5	2 662,4
Installations techniques, matériel et outillage	3 914,9	176,9	- 108,6	- 51,2	168,4	4 100,5
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	1 630,5	313,7	- 210,8	- 53,5	89,2	1 769,1
Autres immobilisations corporelles et en-cours	2 281,6	558,8	- 128,5	- 57,0	- 181,2	2 473,7
Valeurs brutes	**10 316,2**	**1 150,6**	**- 499,2**	**- 198,8**	**237,0**	**11 005,8**
Terrains et constructions	1 352,7	82,5	- 51,1	- 19,7	0,8	1 365,2
Installations techniques, matériel et outillage	2 972,0	268,4	- 108,3	- 39,4	16,0	3 108,7
Publicité sur le lieu de vente : stands et présentoirs	1 246,5	277,2	- 210,9	- 41,3	40,3	1 311,9
Autres immobilisations corporelles	1 263,2	169,3	- 127,8	- 34,3	82,0	1 352,3
Amortissements et provisions	**6 834,5**	**797,3**	**- 498,1**	**- 134,7**	**139,1**	**7 138,1**
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	**3 481,7**	**353,3**	**- 1,2**	**- 64,0**	**97,9**	**3 867,7**

(1) Il s'agit essentiellement des incidences des variations de périmètre pour 52,5 millions d'euros (dont 63,6 millions d'euros au titre d'Aēsop et - 11,1 millions d'euros liés aux cessions), des impacts d'hyperinflation pour 44,3 millions d'euros et des immobilisations en cours affectées dans les autres postes d'immobilisations.

3.2.3 Contrats de location

3.2.3.1 Droits d'utilisation

Les droits d'utilisation se décomposent ainsi, par nature d'actif sous-jacent :

En millions d'euros	31.12.2025 Net [1]	Dont amortissements et dépréciations [2] 2025	31.12.2024 Net	31.12.2023 Net
Constructions	1 130,7	302,9	1 134,1	1 095,9
Boutiques	399,2	166,1	490,6	481,0
Autres	133,2	11,9	138,5	115,5
DROITS D'UTILISATION	**1 663,2**	**480,9**	**1 763,2**	**1 692,4**

(1) Dont 480,5 millions d'euros au titre des entrées de droit d'utilisation en valeur brute.
(2) Dont 482,5 millions d'euros au titre de l'amortissement de la période.

3.2.3.2 Dette financière de location

Les dettes locatives se décomposent ainsi :

En millions d'euros	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2023
Dettes locatives à plus de 5 ans	327,2	393,9	406,3
Dettes locatives entre 1 et 5 ans	1 035,6	1 064,1	987,9
Dettes locatives à moins d'1 an	434,5	468,6	459,8
DETTES LOCATIVES	**1 797,4**	**1 926,6**	**1 854,0**

3.3 Stocks – Clients – Autres actifs courants

3.3.1 Stocks

En millions d'euros	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2023
Produits finis et marchandises	3 916,9	4 019,2	3 826,9
Matières premières, articles de conditionnement et en cours	1 123,1	1 095,2	1 156,1
Valeurs brutes	**5 040,0**	**5 114,4**	**4 983,0**
Provisions pour dépréciation	496,7	484,3	500,6
STOCKS ET EN-COURS NETS	**4 543,3**	**4 630,1**	**4 482,4**

3.3.2 Créances clients

En millions d'euros	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2023
Valeur brute	5 527,3	5 631,0	5 125,5
Provisions pour dépréciation	27,0	29,2	32,8
VALEUR NETTE	**5 500,3**	**5 601,8**	**5 092,7**

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 1 % des créances brutes à fin 2025.

3.3.3 Autres actifs courants

En millions d'euros	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2023
Créances fiscales (hors impôts sur les bénéfices) et sociales	671,9	668,2	864,4
Charges constatées d'avance	599,4	522,5	655,8
Instruments dérivés	214,1	150,1	177,7
Actifs financiers courants	31,2	29,1	33,1
Autres actifs courants [1]	547,2	585,3	539,6
TOTAL	**2 063,8**	**1 955,3**	**2 270,6**

(1) Les autres actifs courants correspondent essentiellement à des ristournes de fin d'année pour 123,0 millions d'euros et à des avances et acomptes sur commandes pour 252,9 millions d'euros.

3.4 Autres passifs courants

En millions d'euros	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2023
Dettes sociales et fiscales (hors impôts sur les bénéfices)	2 177,2	2 161,0	2 176,5
Ristournes de fin d'année, autres avoirs à émettre et clients créditeurs	1 777,8	1 865,9	1 801,7
Dettes sur immobilisations	261,0	315,1	290,1
Instruments dérivés	172,2	232,2	127,1
Autres passifs courants [1]	394,7	375,4	420,7
TOTAL	**4 782,9**	**4 949,6**	**4 816,1**

(1) Les autres passifs courants correspondent essentiellement à des produits constatés d'avance pour 179,5 millions d'euros.

3.5 Variations du besoin en fonds de roulement lié à l'activité

Elles se ventilent de la façon suivante :

En millions d'euros	2025	2024	2023
Stocks	- 141,9	- 121,2	- 438,3
Clients	- 152,6	- 506,7	- 427,3
Fournisseurs	538,3	78,8	138,8
Autres créances et dettes	83,6	322,5	331,9
TOTAL	**327,4**	**- 226,6**	**- 394,9**

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	2025	2024	2023
Plus ou moins-values de cession d'actifs corporels et incorporels [1]	- 37,7	- 15,2	- 6,7
Dépréciation des actifs corporels et incorporels [2]	—	- 50,8	- 270,6
Coûts de restructuration [3]	- 208,5	- 237,1	- 88,5
Autres [4]	- 259,1	- 134,6	- 84,1
TOTAL	**- 505,4**	**- 437,7**	**- 449,9**

(1) Dont :
- en 2025, l'impact de la cession de la marque Carol's Daughter pour un montant de - 40 millions d'euros ;
- en 2024, l'impact de la cession de deux centres de distribution et d'une usine en Israël pour un montant de 10,5 millions d'euros et la cession de l'usine en Turquie pour - 26,2 millions d'euros ;
- en 2023, l'impact résiduel de la cession de Logocos en Allemagne pour - 5 millions d'euros.

(2) Dont :
- en 2024, dépréciation d'actifs incorporels de l'Unité Génératrice de Trésorerie Multicultural Brands à hauteur de 49,9 millions d'euros ;
- en 2023, dépréciation de l'écart d'acquisition de la signature IT Cosmetics à hauteur de 250 millions d'euros et de la marque Decléor pour 20 millions d'euros.

(3) Dont :
- en 2025, la poursuite des projets de réorganisation stratégique de la division mondiale Luxe pour - 63,8 millions d'euros, les projets de redimensionnement des organisations corporate et de la division Produits Professionnels en Amérique du Nord pour - 43,7 millions d'euros, les projets de restructuration et de création de cluster en Europe et Asie pour - 57,9 millions d'euros et le projet de réorganisation des différentes structures du Travel Retail pour - 11,3 millions d'euros ;
- en 2024, la refonte de la distribution des Divisions Produits Grand Public, Produits Professionnels et des Opérations en Europe et aux États-Unis pour 74 millions d'euros, les projets de réorganisation stratégique de la division mondiale Luxe pour 31,9 millions d'euros, et le projet de redimensionnement des organisations du Groupe pour 80,5 millions d'euros ;
- en 2023, la refonte de l'organisation et de la distribution des Divisions Produits Grands Public et Professionnelle en Europe pour 39 millions d'euros, le projet de réorganisation stratégique des structures juridiques France pour 17 millions d'euros, la prise en compte des droits additionnels suite à la réforme des retraites France sur les provisions de congés d'activité anticipés des restructurations passées pour 7 millions d'euros et une dépréciation complémentaire de 9 millions d'euros d'un droit d'utilisation au Brésil.

(4) Dont :
- en 2025, des coûts relatifs à certains litiges produits pour - 179,3 millions d'euros, l'effet de rattrapage lié à l'augmentation de la contribution patronale France sur les actions gratuites impactant les plans non encore livrés pour 31,2 millions d'euros, des dons philanthropiques pour - 18,7 millions d'euros, des frais relatifs aux acquisitions pour - 49,5 millions d'euros et des impacts de revalorisation à la baisse des dettes de complément de prix pour + 21,2 millions d'euros ;
- en 2024, des coûts relatifs à certains litiges produits pour 99,9 millions d'euros, des dons philanthropiques pour 28,3 millions d'euros et des frais relatifs aux acquisitions et réorganisations post-acquisitions pour 20,7 millions d'euros ;
- en 2023, des dons philanthropiques pour 29 millions d'euros et des frais relatifs aux acquisitions pour 46 millions d'euros.

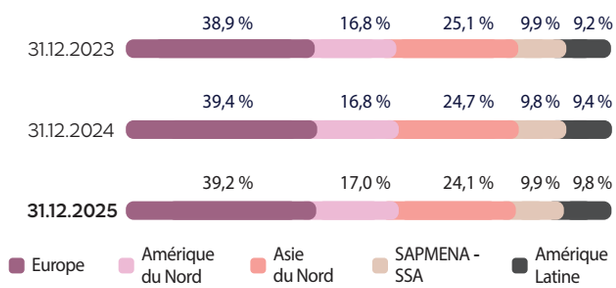
Note 5 Effectifs, frais de personnel et avantages au personnel CSRD

5.1 Effectifs

	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2023
Europe	37 071	37 166	36 839
Amérique du Nord	16 048	15 829	15 931
Asie du Nord	22 791	23 281	23 783
SAPMENA – SSA	9 382	9 257	9 339
Amérique Latine	9 318	8 864	8 713
GROUPE [1]	**94 610**	**94 397**	**94 605**

(1) Hors effectif des sociétés mises en équivalence.

EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



5.2 Frais de personnel

En millions d'euros	2025	2024	2023
Frais de personnel (charges sociales incluses) [1]	**8 538,9**	**8 474,3**	**7 796,0**

(1) Hors effectif des sociétés mises en équivalence.

Les frais de personnel incluent les coûts des charges de retraite (hors composante financière), les rémunérations liées aux 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 Exécutif, au Conseil d'Administration ainsi qu'à son Président, dirigeant mandataire social, se ventilent comme suit :

En millions d'euros	2025	2024	2023
Jetons de présence	1,7	1,5	1,4
Salaires et avantages en nature y compris charges sociales	47,3	41,9	43,2
Charges de retraite	4,6	5,4	4,7
Charges d'actions gratuites	38,2	34,0	31,2

Le nombre des dirigeants, membres du Comité Exécutif et le Président du Conseil d'Administration, est de 22 membres au 31 décembre 2025 contre 20 membres au 31 décembre 2024 et au 31 décembre 2023.

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.

Le Groupe utilise 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. La charge financière est 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 %	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2023
Taux d'actualisation (engagement)	4,5 %	4,2 %	3,9 %
Taux d'actualisation (coût services rendus)*	4,8 %	4,3 %	4,1 %
Taux de progression des salaires	3,9 %	3,9 %	3,9 %

* *Utilisés pour le coût des services rendus de l'exercice suivant.*

	31.12.2025			31.12.2024			31.12.2023		
	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	**5,8 %**	**4,1 %**	**2035**	**5,4 %**	**4,1 %**	**2031**	**5,6 %**	**4,1 %**	**2031**

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 duration 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 %	2025	2024	2023
Moyenne pondérée tous pays sur base de l'engagement	**4,5 %**	**4,2 %**	**3,9 %**
Dont :			
ZONE EURO			
Taux d'actualisation (engagement) (1)	4,1 %	3,4 %	3,3 %
Taux d'actualisation (coût services rendus)*	4,2 %	3,5 %	3,4 %
ÉTATS-UNIS			
Taux d'actualisation (engagement)	5,3 %	5,3 %	4,8 %
Taux d'actualisation (coût services rendus)*	5,8 %	5,5 %	5,0 %
ROYAUME-UNI			
Taux d'actualisation (engagement)	5,5 %	5,5 %	4,5 %
Taux d'actualisation (coût services rendus)*	5,8 %	5,5 %	4,5 %

(1) *La moyenne pondérée résulte pour 2025 d'un taux d'actualisation de 4,19 % pour les régimes de rente d'une duration moyenne de 14,08 ans et d'un taux de 3,98 % pour les régimes de capitaux d'une duration moyenne de 9,46 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 129,2 millions d'euros sur la zone euro, de 44,2 millions d'euros sur les États-Unis et de 27,9 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 %	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2023
Actions (1)	36,8 %	30,6 %	28,2 %
Obligations	60,5 %	60,4 %	61,2 %
Immobilier (2)	2,0 %	3,7 %	4,7 %
Placements monétaires	0,2 %	0,7 %	0,9 %
Divers	0,5 %	4,6 %	5,0 %
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 2025, 2024 et 2023 s'analysent comme suit :

En millions d'euros	Dette actuarielle	Actifs de couverture	Engagements net
Solde au 31 décembre 2022	**3 736,5**	**- 3 678,7**	**57,9**
Coûts des services rendus au cours de la période	190,5	—	190,5
Effet de l'actualisation	149,3	—	149,3
Rendement attendu des fonds	—	- 147,0	- 147,0
Droits passés : créations/modifications de régimes	0,2	—	0,2
Réductions de régimes	- 12,3	—	- 12,3
Liquidations de régimes	- 1,6	0,2	- 1,4
Prestations versées	- 216,7	158,0	- 58,7
Cotisations versées	5,7	- 60,4	- 54,7
Écarts actuariels	239,8	- 120,4	119,3
Effet de la variation des taux de change	- 33,0	21,5	- 11,4
Autres mouvements	- 0,3	1,2	0,9
Solde au 31 décembre 2023	**4 058,1**	**- 3 825,6**	**232,6**
Coûts des services rendus au cours de la période	226,3	—	226,3
Effet de l'actualisation	152,2	—	152,2
Rendement attendu des fonds	—	- 141,3	- 141,3
Droits passés : créations/modifications de régimes	- 0,1	—	- 0,1
Réductions de régimes	- 8,7	—	- 8,7
Liquidations de régimes	—	—	—
Prestations versées	- 240,3	171,6	- 68,7
Cotisations versées	5,5	- 56,1	- 50,5
Écarts actuariels	- 149,3	- 4,1	- 153,3
Effet de la variation des taux de change	79,3	- 69,7	9,7
Autres mouvements	- 1,5	1,2	- 0,4
Solde au 31 décembre 2024	**4 121,5**	**- 3 923,9**	**197,6**
Coûts des services rendus au cours de la période	237,3	—	237,3
Effet de l'actualisation	159,5	—	159,5
Rendement attendu des fonds	—	- 150,5	- 150,5
Droits passés : créations/modifications de régimes	4,9	—	4,9
Réductions de régimes	- 10,0	—	- 10,0
Liquidations de régimes	- 113,5	112,8	- 0,7
Prestations versées	- 293,5	206,3	- 87,2
Cotisations versées	5,6	- 73,0	- 67,4
Écarts actuariels [(1)]	- 63,7	- 40,7	- 104,4
Effet de la variation des taux de change	- 172,3	136,2	- 36,1
Autres mouvements	- 1,4	1,4	0,1
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2025	**3 874,5**	**- 3 731,4**	**143,1**

(1) Y compris effet de plafonnement pour les Actifs de couverture.

L'engagement net se décompose de la façon suivante :

En millions d'euros	2025	2024	2023
Engagement net	**143,1**	**197,6**	**232,6**
Excédents de financement des engagements de retraite détenus en actifs	- 540,8	- 471,3	- 329,4
Provision au bilan	684,0	668,9	562,0

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	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2023
Valeur actuelle des engagements partiellement ou totalement couverts par des actifs financiers	3 396,4	3 627,7	3 612,3
Valeur de marché des fonds investis	3 731,4	3 923,9	3 825,6
Position nette des engagements partiellement ou totalement financés	- 335,0	- 296,1	- 213,3
Valeur actuelle des engagements totalement non couverts par des actifs financiers	478,1	493,7	445,8

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	2025	2024	2023
Coûts des services rendus au cours de l'exercice	237,3	226,3	190,5
Effet de l'actualisation des droits acquis	159,5	152,2	149,3
Rendement attendu des fonds	- 150,5	- 141,3	- 147,0
Créations/modifications de régimes	4,9	- 0,1	0,2
Réductions de régimes	- 10,0	- 8,7	- 12,3
Liquidations de régimes	- 0,7	—	- 1,4
TOTAL	**240,6**	**228,4**	**179,2**

Les cotisations dues aux caisses de retraites au titre des régimes à cotisations définies pour les exercices 2025, 2024 et 2023 se sont élevées respectivement à 759,5 millions d'euros, 781,8 millions d'euros et 680,7 millions d'euros.

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	3,26	- 2,85
Charge normale et charge d'intérêts	0,92	- 0,80

L'historique des pertes et gains actuariels se décline comme suit :

En millions d'euros **2025**	Dette actuarielle	Actifs de couverture	Provisions au bilan
Écarts actuariels liés à l'expérience	157,9	- 40,7	117,2
Écarts actuariels démographiques	1,8	—	1,8
Écarts actuariels financiers	- 223,3	—	- 223,3
TOTAL	**- 63,7**	**- 40,7**	**- 104,4**

En millions d'euros **2024**	Dette actuarielle	Actifs de couverture	Provisions au bilan
Écarts actuariels liés à l'expérience	9,9	- 4,1	5,8
Écarts actuariels démographiques	- 3,6	—	- 3,6
Écarts actuariels financiers	- 155,6	—	- 155,6
TOTAL	**- 149,3**	**- 4,1**	**- 153,3**

En millions d'euros **2023**	Dette actuarielle	Actifs de couverture	Provisions au bilan
Écarts actuariels liés à l'expérience	44,1	- 120,4	- 76,3
Écarts actuariels démographiques	- 12,9	—	- 12,9
Écarts actuariels financiers	208,6	—	208,6
TOTAL	**239,8**	**- 120,4**	**119,3**

5.5 Actions gratuites – Plan d'actionnariat salarié

Principes comptables

Conformément aux prescriptions de la norme IFRS 2 « Paiement en actions », la valeur des actions gratuites accordées, calculée à la date d'attribution des droits, est comptabilisée en charges sur la période d'acquisition des droits, généralement quatre ans pour les actions gratuites.

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.

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 administratif*s globalement au niveau du Groupe et n'est pas alloué aux Divisions ni aux zones géographiques.

a) 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 2023.

Date d'attribution	Date d'acquisition	Nombre d'actions octroyées	Nombre d'actions émises/remises	Nombre d'actions non acquises définitivement
PLANS DE SOUSCRIPTION				
18.04.2019	19.04.2023	843 075	776 975	—
14.10.2020	15.10.2024	713 660	661 270	—
07.10.2021	08.10.2025	588 750	549 595	—
13.10.2022	14.10.2026	700 000	2 025	675 800
12.10.2023	13.10.2027	650 580	—	636 655
10.10.2024	11.10.2028	700 000	—	696 421
10.10.2025	11.10.2029	703 500	—	703 500

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.

Les conditions de performance concernent pour le plan du 7 octobre 2021 :

- 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 2022, 2023 et 2024 ;
- 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 2022, 2023 et 2024 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.

Pour les plans du 13 octobre 2022, du 12 octobre 2023, du 10 octobre 2024 et du 10 octobre 2025 les conditions de performance concernent :

- à hauteur de 80 % de critères de performance de nature financière dont :
  - pour une moitié, croissance – par rapport à celle d'un panel de concurrents – du chiffre d'affaires cosmétique comparable des exercices :
    - 2023, 2024 et 2025 pour le plan 2022,
    - 2024, 2025 et 2026 pour le plan 2023,
    - 2025, 2026 et 2027 pour le plan 2024,
    - 2026, 2027 et 2028 pour le plan 2025,
  - pour l'autre moitié 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 :
    - 2023, 2024 et 2025 pour le plan 2022,
    - 2024, 2025 et 2026 pour le plan 2023,
    - 2025, 2026 et 2027 pour le plan 2024,
    - 2026, 2027 et 2028 pour le plan 2025 ;
- à hauteur de 20 % de critères de performance de nature extra-financière dont :
  - 15 % liés à l'atteinte d'engagements pris par le Groupe en matière de responsabilité environnementale et sociétale dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur,
  - 5 % lié à la parité femmes-hommes au sein des postes stratégiques dont le Comité Exécutif.

Aucune condition de performance ne s'applique jusqu'à un talon de 100 actions.

Au 31 décembre 2025, les conditions de performance des plans en cours ont été supposées réalisées.

La juste valeur des actions gratuites attribuées est déterminée selon les hypothèses suivantes :

	Plans de souscription						
Date d'attribution	**Avril 2019**	**Octobre 2020**	**Octobre 2021**	**Octobre 2022**	**Octobre 2023**	**Octobre 2024**	**Octobre 2025**
Taux de rendement sans risque	- 0,25 %	- 0,53 %	- 0,60 %	2,24 %	3,07 %	2,51 %	2,63 %
Décote d'illiquidité résidents	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Dividendes attendus	1,58 %	1,34 %	1,11 %	1,46 %	1,50 %	1,70 %	1,85 %
Cours de l'action	243,80 €	288,00 €	360,00 €	327,80 €	399,90 €	388,70 €	378,85 €
JUSTE VALEUR							
• résidents français	226,25 €	269,37 €	339,34 €	303,33 €	371,96 €	358,49 €	348,48 €
• non-résidents	226,25 €	269,37 €	339,34 €	303,33 €	371,96 €	358,49 €	348,48 €

La charge comptabilisée en 2025, 2024 et 2023 s'élève respectivement à 216,4 millions d'euros, 204,0 millions d'euros et 164,5 millions d'euros.

b) Augmentation de capital réservée aux salariés

Plan de 2024

En juin 2024, 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 358,71 euros, correspondant à 80 % de la moyenne des cours de Bourse de l'action lors des 20 séances de Bourse précédant la décision du Directeur Général fixant les dates de la période de souscription du 5 juin au 19 juin 2024 au cours de laquelle 199 641 actions ont été souscrites et donnant droit à 72 795 actions abondées. 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 définitif ne sera connu qu'en avril 2025.

Pour les salariés français, des actions ont été offertes au titre d'abondement, gratuitement à la souscription en fonction de leur apport personnel dans le plan avec un maximum de trois actions offertes pour six 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 trois actions offertes pour six actions souscrites. Les actions seront attribuées aux salariés le 31 juillet 2029 sous réserve de leur présence dans le Groupe à cette date.

La charge IFRS 2 mesurant l'avantage offert aux salariés intègre une charge comptabilisée à la date de souscription sur la base de la valeur de la décote accordée aux salariés.

L'augmentation de capital a eu lieu le 30 juillet 2024 à hauteur de 230 423 actions y compris actions abondées pour les salariés français.

Le coût total au titre des actions accordées liées au plan 2024 s'élève à 47 millions d'euros.

Le coût de l'abondement des salariés internationaux 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 410,17 euros par action.

La charge IFRS 2 au titre des plans d'actionnariat salariés constatée au titre de 2024 s'élève à 35,1 millions d'euros.

Plan de 2025

En juin 2025, 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 301,66 euros, correspondant à 80 % de la moyenne des cours de Bourse de l'action lors des 20 séances de Bourse précédant la décision du Directeur Général fixant les dates de la période de souscription du 11 juin au 25 juin 2025 au cours de laquelle 218 322 actions ont été souscrites et donnant droit à 59 087 actions abondées. 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 définitif ne sera connu qu'en avril 2026.

Pour les salariés français, des actions ont été offertes au titre d'abondement, gratuitement à la souscription en fonction de leur apport personnel dans le plan avec un maximum de trois actions offertes pour six 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 trois actions offertes pour six actions souscrites. Les actions seront attribuées aux salariés le 30 juillet 2030 sous réserve de leur présence dans le Groupe à cette date.

La charge IFRS 2 mesurant l'avantage offert aux salariés intègre une charge comptabilisée à la date de souscription sur la base de la valeur de la décote accordée aux salariés.

L'augmentation de capital a eu lieu le 29 juillet 2025 à hauteur de 246 115 actions y compris actions abondées pour les salariés français.

Le coût total au titre des actions accordées liées au plan 2025 s'élève à 36 millions d'euros.

Le coût de l'abondement des salariés internationaux 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 338,56 euros par action.

La charge IFRS 2 au titre des plans d'actionnariat salariés constatée au titre de 2025 s'élève à 31,9 millions d'euros.

Date d'attribution	Date d'acquisition France	Date d'acquisition international	Nombre d'actions octroyées	Nombre d'actions émises	Nombre d'actions non acquises définitivement
02.10.2020	02.10.2020	03.10.2025	496 991	487 149	—
22.06.2022	22.06.2022	23.06.2027	494 433	451 651	38 243
19.06.2024	19.06.2024	20.06.2029	276 236	231 391	41 299
25.06.2025	25.06.2025	26.06.2030	277 409	246 115	31 167

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 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.

Les positions fiscales incertaines sont classées au bilan sur la ligne « *Passifs d'Impôts non courants* ». Elles correspondent à l'estimation des risques et litiges de nature fiscale relative à l'impôt sur les résultats des différents pays dans lesquels le Groupe opère. Instaurée par l'OCDE et transposée en décembre 2023 en France, la réforme fiscale mondiale Pilier 2 vise à établir une imposition minimale des groupes multinationaux à 15 % et est applicable à compter de l'exercice 2024. Après analyses des textes en l'état des réglementations actuelles et de leurs conséquences, l'impact financier de cette réforme est non significatif, du fait notamment de la cohérence entre l'empreinte fiscale du Groupe avec son empreinte opérationnelle et géographique.

En mai 2023, l'IASB a modifié IAS 12 *Impôts sur le résultat* en introduisant une exception temporaire à la comptabilisation des impôts différés découlant de la réforme Pilier 2. L'Union européenne a adopté ces modifications le 9 novembre 2023. Le Groupe applique cette exception depuis le 31 décembre 2023.

6.1 Détail des impôts sur les résultats

En millions d'euros	2025	2024	2023
Impôts exigibles	2 294,9	2 052,5	1 905,9
Impôts différés	68,2	- 37,4	- 95,3
IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	**2 363,1**	**2 015,1**	**1 810,6**

6.2 Analyse de la charge d'impôt

La charge d'impôt sur les résultats s'analyse comme suit :

En millions d'euros	2025	2024	2023
Résultat avant impôt et sociétés mises en équivalence	**8 502,2**	**8 432,9**	**8 001,0**
Taux théorique d'imposition	25,11 %	25,09 %	24,50 %
Charge d'impôt attendue	**2 134,7**	**2 116,1**	**1 960,4**
Effet des différences permanentes	87,7	47,1	62,0
Effet des différences de taux d'impôts	- 165,0	- 170,7	- 160,3
Variation des impôts différés non constatés	3,1	2,2	4,2
Effets des passifs d'impôts non courants	39,6	7,9	11,7
Pilier 2 [(1)]	17,5	31,0	—
Contribution exceptionnelle France	252,7	—	—
Autres [(2)]	- 7,3	- 18,5	- 67,4
CHARGE D'IMPÔT GROUPE	**2 363,1**	**2 015,1**	**1 810,6**

(1) Dont 6,4 millions d'euros en France en 2025.
(2) Dont impôts sur distribution.

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 2022	**801,1**
Solde d'impôts différés passif au 31 décembre 2022	**- 905,6**
Effet résultat	95,3
Effet change	- 20,3
Autres effets [(1)]	104,2
Solde d'impôts différés actif au 31 décembre 2023	**921,3**
Solde d'impôts différés passif au 31 décembre 2023	**- 846,6**
Effet résultat	37,4
Effet change	- 16,0
Autres effets [(1)]	- 87,3
Solde d'impôts différés actif au 31 décembre 2024	**973,3**
Solde d'impôts différés passif au 31 décembre 2024	**- 964,6**
Effet résultat	- 68,2
Effet change	20,7
Autres effets [(1)]	- 11,8
SOLDE D'IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIF AU 31 DÉCEMBRE 2025	**962,7**
SOLDE D'IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIF AU 31 DÉCEMBRE 2025	**- 1 013,2**

(1) Dont pour l'essentiel, l'effet d'impôt différé en capitaux propres sur les instruments de couverture de change, l'effet d'impôt sur les écarts actuariels constatés en capitaux propres.

Les impôts différés actif et passif enregistrés au bilan se ventilent par nature comme suit :

	31.12.2025		31.12.2024		31.12.2023	
En millions d'euros	Impôts différés actif	Impôts différés passif	Impôts différés actif	Impôts différés passif	Impôts différés actif	Impôts différés passif
Différences temporaires	926,1	796,2	952,2	634,2	899,2	530,8
Impôt différé passif sur réévaluation Sanofi		217,2		330,4		315,8
Crédits d'impôts et reports fiscaux déficitaires	36,6		21,1		22,1	
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS	**962,7**	**1 013,3**	**973,3**	**964,6**	**921,3**	**846,6**

Les impôts différés actifs relatifs aux différences temporaires concernent essentiellement :

En millions d'euros	2025	2024	2023
Pensions et indemnités de départ en retraite	42,8	63,1	73,2
Provisions pour risques et charges	253,1	236,2	194,5
Marges intra-groupe comprises dans les stocks	332,3	312,4	273,6

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 20,5 millions d'euros au 31 décembre 2025 contre 21,8 millions d'euros au 31 décembre 2024 et 16,3 millions d'euros au 31 décembre 2023.

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, les principales dispositions 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 (UGT) correspond à une ou plusieurs signatures mondiales.

En millions d'euros **2025**	**31.12.2024**	**Variations de périmètre**	**Autres mouvements**	**Écarts de change**	**31.12.2025**
Redken/PureOlogy	736,5	15,8		- 63,2	689,1
L'Oréal Professionnel/Kérastase	449,7	—		- 24,3	425,5
Matrix	438,9	—		- 45,2	393,7
Color Wow [4]	—	961,3		0,7	962,0
Total Produits Professionnels	**1 625,1**	**977,0**	**—**	**- 131,9**	**2 470,2**
Maybelline et autres marques Maquillage [1]	1 828,0	—	2,0	- 123,1	1 706,9
L'Oréal Paris et autres marques Premium [2]	1 209,4	288,2	2,7	- 59,3	1 441,1
Garnier et autres marques Access [3]	888,0	- 37,2	2,6	- 42,9	810,5
Total Produits Grand Public	**3 925,4**	**251,0**	**7,3**	**- 225,3**	**3 958,4**
Retail Skincare	1 803,3			- 85,4	1 717,9
Parfums	1 473,8			- 2,9	1 470,9
Lancôme	855,3			- 8,0	847,4
Skincare	630,2			- 33,4	596,8
Makeup	564,2			- 48,3	515,9
YSL Beauté	536,7			- 0,8	535,8
Medik8 [4]	—	511,9		- 3,7	508,3
Total Luxe	**5 863,4**	**511,9**	**—**	**- 182,4**	**6 192,9**
SkinCeuticals/Skinbetter Science	794,6		- 1,4	- 60,2	733,0
CeraVe	660,7			- 38,9	621,8
Vichy	328,7			- 11,7	317,1
La Roche-Posay	184,0			- 7,7	176,2
Total Beauté Dermatologique	**1 968,1**	**—**	**- 1,4**	**- 118,5**	**1 848,2**
TOTAL GROUPE	**13 382,0**	**1 740,0**	**5,9**	**- 658,2**	**14 469,7**

(1) L'UGT Maybelline et autres marques Maquillage comprend essentiellement les signatures Maybelline, StyleNanda, Essie et NYX Professional Makeup.
(2) L'UGT L'Oréal Paris et autres marques Premium comprend essentiellement les signatures L'Oréal Paris, Thayers et Dr.G.
(3) L'UGT Garnier et autres marques Access comprend essentiellement les signatures Garnier, LaScad et Multicultural brands.
(4) Les écarts d'acquisitions Color Wow et Medik8 n'ont pas encore été affectés à une Unité Génératrice de Trésorerie au 31 décembre 2025.

Les Unités Génératrices de Trésorerie de la division Produits Grand Public ont fait l'objet d'une réallocation en lien avec la finalisation de son nouveau modèle opérationnel mondial axé sur une logique de mutualisation des moyens et ressources multimarques. Les données 2024 et antérieures ont été retraitées pour refléter cette nouvelle organisation.

Les acquisitions de l'exercice 2025 concernent principalement Color Wow à hauteur de 961,3 millions d'euros (allocation du prix d'acquisition non finalisée), Medik8 pour 511,9 millions d'euros (allocation du prix d'acquisition non finalisée) et Dr.G pour 288,2 millions d'euros.

Le cumul des dépréciations sur les UGT Make up (IT Cosmetics), Garnier et autres marques access (Multicultural Brands et Magic) et Lancôme (Yue Sai) s'élève respectivement à 492,6 millions d'euros, 296,5 millions d'euros et 29,6 millions d'euros au 31 décembre 2025.

En millions d'euros **2024**	**31.12.2023**	**Variations de périmètre**	**Autres mouvements**	**Écarts de change**	**31.12.2024**
Redken/PureOlogy	698,4	4,9		33,2	736,5
L'Oréal Professionnel/Kérastase	422,4	14,6		12,7	449,7
Matrix	416,5			22,3	438,9
Total Produits Professionnels	**1 537,4**	**19,5**	**—**	**68,2**	**1 625,1**
Maybelline et autres marques Maquillage	1 777,0		5,6	45,4	1 828,0
L'Oréal Paris et autres marques Premium	1 180,4		14,5	14,5	1 209,4
Garnier et autres marques Access	935,2		- 44,2	- 3,0	888,0
Total Produits Grand Public	**3 892,6**	**—**	**- 24,1**	**56,9**	**3 925,4**
Retail Skincare [(1)]	1 751,6		102,0	- 50,3	1 803,3
Parfums	1 471,8			2,0	1 473,8
Lancôme	831,4		20,3	3,6	855,3
Skincare [(2)]	623,5			6,6	630,2
Makeup [(3)]	547,9			16,4	564,2
YSL Beauté	536,2			0,5	536,7
Total Luxe	**5 762,4**	**—**	**122,3**	**- 21,3**	**5 863,4**
SkinCeuticals/Skinbetter Science	727,9	35,1		31,6	794,6
CeraVe	639,6			21,1	660,7
Vichy	322,4			6,3	328,7
La Roche-Posay	169,6		10,1	4,2	184,0
Total Beauté Dermatologique	**1 859,5**	**35,1**	**10,1**	**63,3**	**1 968,1**
Lactobio [(4)]	50,7		- 50,7		—
TOTAL GROUPE	**13 102,6**	**54,6**	**57,7**	**167,1**	**13 382,0**

(1) L'UGT Retail Skincare comprend les signatures Aēsop et Kiehl's.
(2) L'UGT Skincare comprend les signatures Biotherm, Carita, HR, Takami et Youth To The People.
(3) L'UGT Makeup comprend les signatures IT Cosmetics, Shu Uemura et Urban Decay.
(4) L'écart d'acquisition de Lactobio a été affecté aux UGT Lancôme, L'Oréal Paris et La Roche-Posay.

Les UGT de la division Luxe ont fait l'objet d'une réallocation en lien avec la réorganisation initiée sur 2024 du modèle opérationnel axé sur les catégories et le *go to market* associé. Les données 2023 et antérieures ont été retraitées pour refléter cette nouvelle organisation.

Les acquisitions de l'exercice 2024 concernent principalement YesSkin à hauteur de 35,1 millions d'euros (allocation du prix d'acquisition non finalisée) et Gjosa pour 14,6 millions d'euros.

Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la perte de valeur de 48,4 millions d'euros sur Multicultural Brands ainsi que l'allocation définitive du goodwill de Aēsop et Lactobio.

Le cumul des dépréciations sur les UGT Makeup (IT Cosmetics), Garnier et autres marques access (Multicultural Brands et Magic) et Lancôme (Yue Sai) s'élève respectivement à 547,9 millions d'euros, 366,2 millions d'euros et 32,1 millions d'euros au 31 décembre 2024.

En millions d'euros 2023	31.12.2022	Variations de périmètre	Autres mouvements	Écarts de change	31.12.2023
Redken/PureOlogy	708,2	8,3		- 18,0	698,4
L'Oréal Professionnel/Kérastase	429,5			- 7,1	422,4
Matrix	428,8			- 12,3	416,5
Total Produits Professionnels	**1 566,5**	**8,3**	**—**	**- 37,4**	**1 537,4**
Maybelline et autres marques Maquillage	1 822,0		4,4	- 49,4	1 777,0
L'Oréal Paris et autres marques Premium	1 186,9		10,1	- 16,6	1 180,4
Garnier et autres marques Access	951,4		9,4	- 25,7	935,2
Total Produits Grand Public	**3 960,3**	**—**	**23,9**	**- 91,6**	**3 892,6**
Retail Skincare	13,5	1 682,3		55,8	1 751,6
Parfums	1 472,1			- 0,3	1 471,8
Lancôme	836,4			- 5,0	831,4
Skincare	642,5			- 19,0	623,5
Makeup	821,4		- 249,9	- 23,6	547,9
YSL Beauté	536,5			- 0,2	536,2
Total Luxe	**4 322,3**	**1 682,3**	**- 249,9**	**7,7**	**5 762,4**
SkinCeuticals/Skinbetter Science	718,5		28,7	- 19,3	727,9
CeraVe	650,9			- 11,2	639,6
Vichy	327,3	- 1,5		- 3,4	322,4
La Roche-Posay	171,9			- 2,3	169,6
Total Beauté Dermatologique	**1 868,5**	**- 1,5**	**28,7**	**- 36,1**	**1 859,5**
Lactobio [1]	—	50,7		—	50,7
TOTAL GROUPE	**11 717,7**	**1 739,8**	**- 197,3**	**- 157,5**	**13 102,6**

(1) L'écart d'acquisition de Lactobio n'avait pas encore été affecté à une Unité Génératrice de Trésorerie au 31 décembre 2023.

Les acquisitions de l'exercice 2023 concernent principalement Aēsop à hauteur de 1 682,3 millions d'euros.

Les autres mouvements incluent pour l'essentiel la perte de valeur de 249,9 millions d'euros sur IT Cosmetics ainsi que l'allocation définitive du goodwill Skinbetter Science.

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.

b) Immobilisations générées in interne

Il s'agit essentiellement de logiciels.

Les frais d'innovation 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 d'innovation 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 cinq et huit ans.

En millions d'euros **2025**	**31.12.2024**	**Acquisitions/ Dotations**	**Cessions/ Reprises**	**Variations de périmètre [2]**	**Autres mouvements [1]**	**Écarts de change**	**31.12.2025**
Marques à durée d'utilité indéfinie [3]	3 088,5			485,5	0,2	- 217,9	3 356,3
Marques et gammes de produits amortissables	85,5		- 14,5		2,7	- 4,2	69,5
Concessions, brevets, licences	859,3	3,9	- 0,6	75,8	5,8	- 8,4	935,8
Logiciels	1 712,2	64,1	- 70,9	3,3	161,3	- 79,3	1 790,6
Relations clientèle	630,2	0,7	- 12,0	19,9		- 67,4	571,6
Immobilisations en cours	758,7	273,0			- 177,7	- 16,2	837,8
Autres	40,4	1,8	- 10,7	0,8	0,3	- 3,7	28,9
Valeurs brutes	**7 174,8**	**343,6**	**- 108,6**	**585,4**	**- 7,5**	**- 397,1**	**7 590,5**
Marques à durée d'utilité indéfinie	352,0					- 28,2	323,8
Marques et gammes de produits amortissables	75,1	1,3	- 9,6			- 3,6	63,1
Concessions, brevets, licences	245,6	35,5	- 0,6		0,1	- 4,3	276,4
Logiciels	1 276,3	158,3	- 70,9	1,7	- 2,3	- 65,8	1 297,3
Relations clientèle	603,9	8,2	- 12,0			- 64,3	535,8
Autres	27,1	8,0	- 10,7		0,1	- 2,5	22,0
Amortissements et provisions	**2 580,0**	**211,3**	**- 103,8**	**1,7**	**- 2,0**	**- 168,7**	**2 518,5**
AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	**4 594,8**	**132,3**	**- 4,9**	**583,6**	**- 5,5**	**- 228,4**	**5 072,0**

(1) Les autres mouvements incluent pour l'essentiel 2,5 millions d'euros de reconnaissance de la marque YesSkin suite à l'acquisition fin 2024 du Groupe en Chine, l'allocation du prix d'acquisition ayant été réalisée en 2025.

(2) Les variations de périmètre correspondent principalement à l'affectation de l'écart d'acquisition Dr.G à la marque pour 100,7 millions d'euros, la relation clientèle pour 10 millions d'euros et la technologie pour 1,1 million d'euros ; à l'allocation provisoire de l'écart d'acquisition de Color Wow à la marque pour 235,3 millions d'euros et la technologie pour 22,6 millions d'euros, et à l'allocation provisoire de l'écart d'acquisition de Medik8 à la marque pour 149,5 millions d'euros, la technologie pour 51,9 millions d'euros et la relation clientèle pour 7,2 millions d'euros.

(3) À fin 2025, les marques à durée de vie indéfinie se déclinent comme suit en valeur brute :

En millions d'euros	**31.12.2025**
MARQUES À DURÉE DE VIE INDÉFINIE EN VALEUR BRUTE	
Aēsop	498,5
Matrix	303,6
Color Wow	234,9
Mugler	232,9
IT Cosmetics	205,5
CeraVe	176,4
Skinbetter Science	154,2
Medik8	148,4
Kiehl's	134,5
Azzaro	121,0
NYX Professional Makeup	96,9
Dr.G	95,4
Shu Uemura	84,1
Urban Decay	79,1
Autres	790,9
TOTAL	**3 356,3**

Le cumul des dépréciations relatives aux marques s'élève à 120,9 millions d'euros sur Magic, 93,8 millions d'euros sur Clarisonic, 54,4 millions d'euros sur Softsheen-Carson, 40,6 millions d'euros sur Yue-Sai ainsi que 14 millions d'euros sur Biomedic au 31 décembre 2025.

En millions d'euros 2024	31.12.2023	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Variations de périmètre [2]	Autres mouvements [1]	Écarts de change	31.12.2024
Marques à durée d'utilité indéfinie [3]	3 047,9	27,5			- 58,8	72,0	3 088,5
Marques et gammes de produits amortissables	88,4			- 6,1	1,9	1,5	85,5
Concessions, brevets, licences	813,5	0,4		39,7	6,9	- 1,2	859,3
Logiciels	1 566,2	37,9	- 116,2	- 2,9	200,2	26,9	1 712,2
Relations clientèle	614,6	0,5	- 14,7	2,3	- 5,8	33,5	630,2
Immobilisations en cours	631,8	302,7			- 181,3	5,6	758,7
Autres	38,2	15,2	- 14,9	- 0,1	0,1	2,0	40,4
Valeurs brutes	**6 800,1**	**384,2**	**- 145,7**	**32,9**	**- 37,0**	**140,2**	**7 174,8**
Marques à durée d'utilité indéfinie	395,0	1,6			- 58,8	14,3	352,0
Marques et gammes de produits amortissables	74,9	2,8		- 5,4	1,6	1,3	75,1
Concessions, brevets, licences	213,6	31,4		- 0,8	- 0,1	1,6	245,6
Logiciels	1 222,5	145,2	- 116,1	- 2,6	4,5	22,7	1 276,3
Relations clientèle	574,9	16,7	- 14,7		- 5,8	32,9	603,9
Autres	32,1	8,7	- 14,9	- 0,1		1,3	27,1
Amortissements et provisions	**2 513,0**	**206,3**	**- 145,7**	**- 9,0**	**- 58,7**	**74,1**	**2 580,0**
AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	**4 287,1**	**177,9**	**—**	**41,9**	**21,7**	**66,1**	**4 594,8**

(1) Les autres mouvements incluent pour l'essentiel 9,9 millions d'euros de technologie reconnue dans le cadre de l'affectation définitive du prix d'acquisition suite à l'acquisition de Lactobio fin novembre 2023.

(2) Les variations de périmètre correspondent principalement à l'acquisition de Gjosa pour 40,6 millions d'euros de technologie reconnue dans le cadre de l'affectation préliminaire du prix d'acquisition.

(3) À fin 2024, les marques à durée de vie indéfinie se déclinent comme suit en valeur brute :

En millions d'euros	31.12.2024
MARQUES À DURÉE DE VIE INDÉFINIE EN VALEUR BRUTE	
Aēsop	523,4
Matrix	334,4
Mugler	232,9
IT Cosmetics	228,9
CeraVe	192,1
Skinbetter Science	171,6
Kiehl's	146,9
Azzaro	121,0
NYX Professional Makeup	107,9
Shu Uemura	91,2
Urban Decay	86,9
Autres	851,4
TOTAL	**3 088,5**

Le cumul des dépréciations relatives aux marques s'élève à 130,9 millions d'euros sur Magic, 103,9 millions d'euros sur Clarisonic, 59,3 millions d'euros sur Softsheen-Carson, 44 millions d'euros sur Yue-Sai ainsi que 14 millions d'euros sur Biomedic au 31 décembre 2024.

En millions d'euros 2023	31.12.2022	Acquisitions/ Dotations	Cessions/ Reprises	Variations de périmètre [2]	Autres mouvements [1]	Écarts de change	31.12.2023
Marques à durée d'utilité indéfinie [3]	2 589,7	0,1		507,3	- 0,1	- 49,1	3 047,9
Marques et gammes de produits amortissables	93,9			- 8,7	6,0	- 2,8	88,4
Concessions, brevets, licences	771,4	1,8	- 6,6	42,1	5,3	- 0,5	813,5
Logiciels	1 624,7	46,6	- 169,9	16,5	80,8	- 32,5	1 566,2
Relations clientèle	658,0			- 7,4	- 13,8	- 22,2	614,6
Immobilisations en cours	416,8	296,7			- 79,3	- 2,4	631,8
Autres	32,9	10,0	- 2,8	0,8	- 1,6	- 1,1	38,2
Valeurs brutes	**6 187,1**	**355,1**	**- 179,3**	**550,6**	**- 2,7**	**- 110,7**	**6 800,1**
Marques à durée d'utilité indéfinie	403,5	19,8		- 14,5		- 13,8	395,0
Marques et gammes de produits amortissables	79,6	2,1		- 8,7	4,7	- 2,8	74,9
Concessions, brevets, licences	210,3	20,3	- 6,6	- 12,8	3,0	- 0,6	213,6
Logiciels	1 241,3	155,0	- 169,7	12,3	7,7	- 24,1	1 222,5
Relations clientèle	586,8	18,9		- 10,0	0,5	- 21,3	574,9
Autres	25,5	10,0	- 2,7	0,8	- 0,6	- 0,9	32,1
Amortissements et provisions	**2 547,0**	**226,2**	**- 179,0**	**- 32,9**	**15,3**	**- 63,5**	**2 513,0**
AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	**3 640,1**	**128,9**	**- 0,2**	**583,5**	**- 18,1**	**- 47,2**	**4 287,1**

(1) Les autres mouvements incluent pour l'essentiel - 13,8 millions d'euros de réduction de la valeur brute de la relation clientèle reconnue suite à la finalisation de l'allocation du prix payé de l'acquisition Skinbetter Science.

(2) Les variations de périmètre correspondent principalement à l'affectation provisoire de l'écart d'acquisition Aēsop à la marque pour 521,8 millions d'euros, la technologie pour 54,9 millions d'euros et des logiciels pour 4,2 millions d'euros.

(3) À fin 2023, les marques à durée de vie indéfinie se déclinent comme suit en valeur brute :

En millions d'euros	31.12.2023
MARQUES À DURÉE DE VIE INDÉFINIE EN VALEUR BRUTE	
Aēsop	539,4
Matrix	317,6
Mugler	232,9
IT Cosmetics	216,1
CeraVe	183,6
Skinbetter Science	162,1
Kiehl's	140,1
Azzaro	121,0
NYX Professional Makeup	101,9
Shu Uemura	93,6
Urban Decay	82,6
Autres	857,0
TOTAL	**3 047,9**

Le cumul des dépréciations relatives aux marques s'élève à 126,3 millions d'euros sur Magic, 98,4 millions d'euros sur Clarisonic, 58,8 millions d'euros sur Decléor, 55,1 millions d'euros sur Softsheen-Carson, 42,4 millions d'euros sur Yue-Sai ainsi que 14 millions d'euros sur Biomedic au 31 décembre 2023.

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 et les marques 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 cas de positionnement marketing similaire ou 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 dix 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. Le taux d'actualisation retenu pour ces calculs est fondé sur le coût moyen pondéré du capital, s'élevant à 8,5 % en 2025, 8,3 % en 2024 et 9,2 % en 2023 pour les flux en euros. 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 :

En millions d'euros	2025	2024	2023
VALEUR NETTE COMPTABLE DES ÉCARTS D'ACQUISITION ET DES MARQUES À DURÉE D'UTILITÉ INDÉFINIE			
Retail Skincare (Luxe)	2 350,9	2 473,5	2 431,2
Maybelline et autres marques Maquillage	1 916,8	2 053,9	1 998,0
Parfums	1 841,2	1 844,0	1 842,0
L'Oréal Paris et autres marques Premium	1 581,2	1 259,7	1 227,7
SkinCeuticals/Skinbetter Science	917,0	999,7	921,5
Garnier et autres marques Access	888,3	966,1	989,1
Makeup (Luxe)	884,6	971,2	940,2
Lancôme	860,4	869,4	845,0
CeraVe	798,2	852,9	823,2
Redken/PureOlogy	775,5	833,3	789,6
Matrix	697,3	773,3	734,1
Skincare (Luxe)	682,7	722,4	712,3
YSL Beauté	535,8	536,7	536,2
L'Oréal Professionnel/Kérastase	425,5	449,8	422,4
Vichy	317,1	328,8	322,4
La Roche-Posay	176,2	184,0	169,6

Écarts d'acquisitions

Les taux d'actualisation utilisés au 31 décembre 2025 pour le test sont compris entre 6,5 % et 14,8 % dont 8,7 % pour les États-Unis et 8,5 % pour l'international. Ce taux est la résultante de taux spécifiques pour chaque marché ou zone géographique en fonction des risques qu'ils représentent.

Au 31 décembre 2025, l'effet de la hausse des taux d'actualisation de 1 % sur l'ensemble des Unités Génératrices de Trésorerie du Groupe n'engendrerait pas de perte de valeur.

L'effet de la baisse des taux de croissance à l'infini de 1 % sur l'ensemble des Unités Génératrices de Trésorerie du Groupe n'engendrerait pas de perte de valeur.

Le taux de croissance à l'infini est conforme aux données de marché soit 2,5 % pour l'Europe et 3,0 % pour le reste du monde.

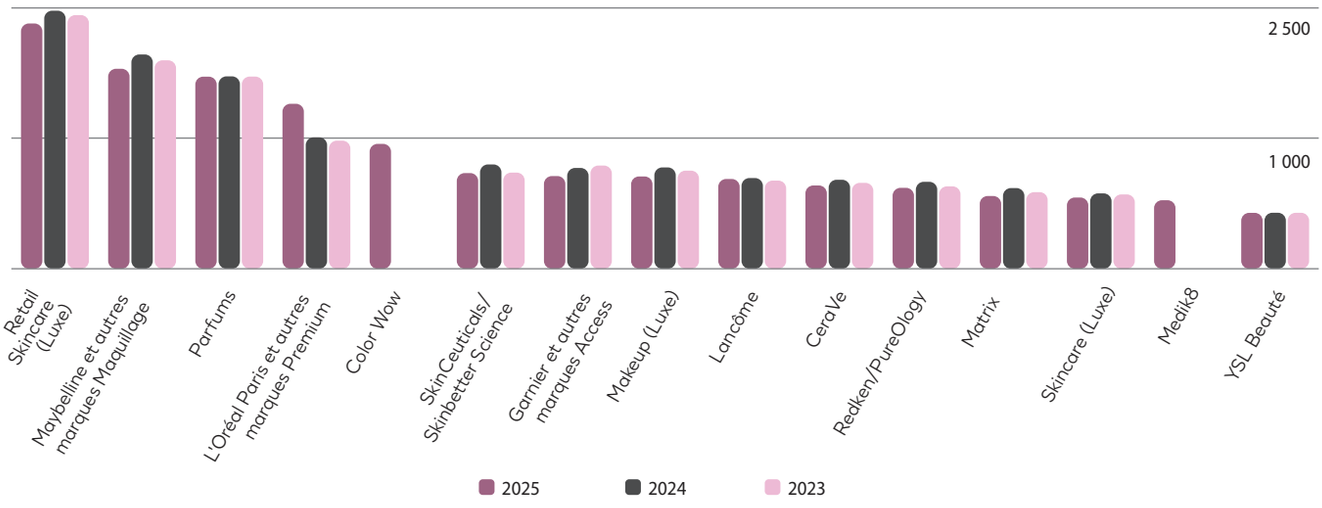
Une baisse de 1 point du taux de marge sur la durée des business plans sur l'ensemble des Unités Génératrices de Trésorerie du Groupe n'engendrerait pas de perte de valeur.

Risques et opportunités liés au changement climatique

L'Oréal a utilisé deux scénarios opposés afin de mesurer les risques et opportunités liés au changement climatique susceptibles d'impacter les activités du Groupe à moyen et long terme. La méthodologie employée est en ligne avec les pratiques de la TCFD (*Task force on climate Financial Disclosure*) et de la TNFD (*Taskfore on Nature-related Financial Disclosure*). Les scenarii utilisés sont :

- le scénario SSP1-2.6 du GIEC (anciennement RCP 2.6) appelé *Climate Nature Equilibrium*. Ce scénario prévoit une forte coopération internationale pour limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C, conformément à l'Accord de Paris, en misant sur le développement durable et des politiques climatiques efficaces ;
- le scénario SSP5-8.5 du GIEC (anciennement RCP 8.5) appelé *Disorderly and Degraded* fondé sur un réchauffement supérieur à 4 °C, avec une forte croissance démographique, des réglementations environnementales limitées et des efforts minimes de lutte contre le changement climatique. L'intégration de ces scenarii aux *business plans* des UGT à risque n'a mis en évidence aucun impact significatif susceptible de générer un risque de dépréciation des actifs.

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	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2023
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE			
SkinSpirit [1]	263,6	—	—
Amouage [2]	93,2	102,0	—
Autres	19,1	24,4	27,0
TOTAL	**376,0**	**126,4**	**27,0**

(1) Prise de participation dans SkinSpirit, réseau de cliniques esthétiques aux États-Unis, en 2025, à hauteur de 36 %.
(2) Prise de participation dans Amouage en 2024 à hauteur de 25 %.

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 change y afférents.

Emprunts et dettes financières

Ils sont évalués au coût amorti sur la base d'un taux d'intérêt effectif.

Les emprunts sont donc évalués à l'émission à la valeur actualisée devant être payée, puis au coût amorti, calculé à l'aide du Taux d'Intérêt Effectif (TIE). Les frais de transaction directement attribuables à l'acquisition ou à l'émission d'un passif financer viennent en diminution de la valeur de ce passif financier. Les frais sont ensuite amortis actuariellement sur la durée de vie du passif, selon la méthode du TIE.

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 monétaires 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 pertes et 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 obligataires, 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

	31.12.2025		31.12.2024		31.12.2023	
En millions d'euros	Non courants	Courants	Non courants	Courants	Non courants	Courants
Titres négociables à court terme	—	—	—	—	—	—
Emprunts bancaires MLT	—	—	—	—	—	—
Dettes financières de location	1 362,9	434,5	1 458,0	468,6	1 394,2	459,8
Concours bancaires	—	54,1	—	36,3	—	67,0
Autres emprunts et dettes financières	504,1	667,2	209,5	263,4	18,3	219,3
Emprunts obligataires	7 565,7	1 327,6	4 977,6	1 081,6	4 728,3	1 805,1
TOTAL	**9 432,6**	**2 483,4**	**6 645,1**	**1 849,9**	**6 140,8**	**2 551,3**

9.1.2 Emprunt obligataire

Montant des tranches *En millions*		Type d'émissions	Date d'émission	Type de taux	TIE [1]	Échéance	31.12.2025 [2]	31.12.2024 [2]	31.12.2023 [2]
EUR	750	—	Mars 2022	Variable	2,40 %	Mars 2024	—	—	754,5
EUR	1 000	—	Mars 2022	Fixe	0,58 %	Mars 2024	—	—	1 002,3
EUR	1 250	SLB [3]	Mars 2022	Fixe	1,05 %	Juin 2026	1 259,0	1 253,9	1 252,9
EUR	1 000	EMTN [4]	Mai 2023	Fixe	3,39 %	Mai 2025	—	1 018,4	1 015,8
EUR	1 000	EMTN [4]	Mai 2023	Fixe	3,08 %	Mai 2028	1 013,2	1 011,3	1 009,5
EUR	800	EMTN [4]	Novembre 2023	Fixe	3,52 %	Janvier 2027	824,1	827,5	799,4
EUR	700	EMTN [4]	Novembre 2023	Fixe	3,47 %	Novembre 2029	700,1	699,5	699,0
EUR	750	EMTN [4]	Novembre 2024	Fixe	2,71 %	Novembre 2027	750,0	748,5	—
EUR	500	EMTN [4]	Novembre 2024	Fixe	2,94 %	Novembre 2031	500,4	500,2	—
USD	1 000	Obligataire [5]	Mai 2025	Fixe	5,25 %	Mai 2035	845,8	—	—
EUR	850	EMTN [4]	Novembre 2025	Variable	2,41 %	Novembre 2027	850,3	—	—
EUR	1 000	EMTN [4]	Novembre 2025	Fixe	2,83 %	Novembre 2030	999,7	—	—
EUR	1 150	EMTN [4]	Novembre 2025	Fixe	3,42 %	Janvier 2036	1 150,6	—	—
TOTAL							**8 893,2**	**6 059,2**	**6 533,4**

(1) Taux d'intérêt effectif avant prise en compte des instruments de couverture.
(2) Y compris intérêts courus court terme et long terme non décaissés.
(3) Sustainability linked Bond.
(4) Euro Medium Term Notes.
(5) Emprunt obligataire sur le marché américain.

Les émissions obligataires sont principalement réalisées dans le cadre d'un programme *Euro Medium-Term Notes* dont le plafond s'élève à 15 milliards d'euros au 31 décembre 2025.

Sustainability linked Bond

Le 22 mars 2022, le Groupe a émis son premier *Sustainability-linked bond*. Cette émission à taux fixe d'une maturité de 4 ans et 3 mois et d'un montant de 1 250 millions d'euros, est assortie d'un coupon de 0,875 % par an.

Les caractéristiques financières du *Sustainability-linked bond* sont liées à trois objectifs de performance en matière de développement durable :

- tous les sites exploités par L'Oréal atteindront 100 % d'énergie renouvelable (anciennement appelé « carbone neutre ») d'ici au 31 décembre 2025 ;
- les émissions de gaz à effet de serre (Scopes 1,2 et 3) sur un périmètre allant de la production au point de vente (*cradle-to-shelf*) seront réduites de 14 % par produit vendu d'ici à 2025 par rapport à l'année de référence 2021 ;
- 50 % des emballages plastiques du Groupe seront d'origine recyclée ou biosourcée d'ici à 2025.

Les objectifs relatifs à l'énergie renouvelable et à l'intensité des gaz à effet de serre n'ont pas été atteints à fin 2025 induisant une prime de 0,25 % sur cette tranche.

Nouvelles émissions sur l'exercice

Le Groupe a procédé en date du 13 mai 2025 au placement d'une émission obligataire sur le marché américain d'un montant nominal total de 1 milliard de dollars à 10 ans, assortie d'un coupon de 5,00 % par an.

L'émission obligataire a été réalisée pour les besoins généraux du Groupe, cette transaction vient renforcer le profil de liquidité du Groupe.

Le Groupe L'Oréal a procédé le 12 novembre 2025 avec succès au placement d'une émission obligataire d'un montant nominal total de 3 milliards d'euros.

L'offre est composée de trois tranches :

- une tranche de 850 millions d'euros à 2 ans, assortie d'un coupon à taux variable de Euribor 3M + 20 pb par an ;
- une tranche de 1 000 millions d'euros à 5 ans, assortie d'un coupon à taux fixe de 2,750 % par an ;
- une tranche de 1 150 millions d'euros à 10 ans long, assortie d'un coupon à taux fixe de 3,375 % par an.

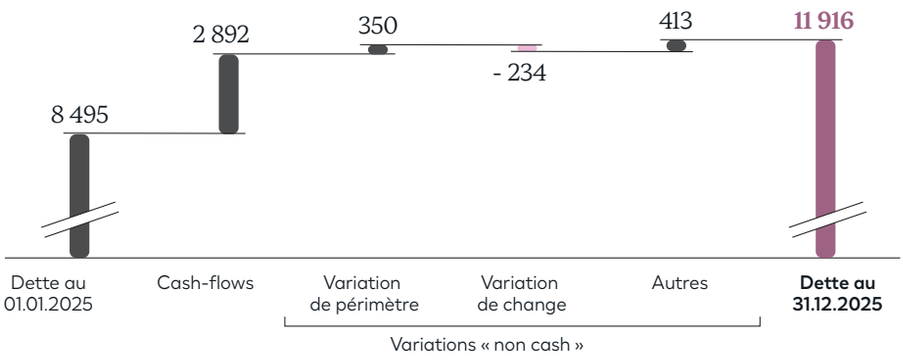
Les obligations, qui sont notées AA (Stable) par S&P et Aa1 (Stable) par Moody's, ont été admises aux négociations sur Euronext Paris à compter du 19 novembre 2025, date de règlement-livraison.

Le produit net des obligations sera utilisé pour les besoins généraux du Groupe, notamment pour financer en partie l'acquisition de Kering Beauté.

9.1.3 Évolution de la dette

			Variations « non cash »				
En millions d'euros	**31.12.2024**	**Cash-flows**	**Variation de périmètre**	**Variation de change**	**Variation de juste valeur**	**Autres [1]**	**31.12.2025**
Titres négociables à court terme	—	—	—	—	—	—	—
Emprunts bancaires MLT	—	—	—	—	—	—	—
Dettes de location	1 926,6	- 453,6	24,4	- 120,6	—	420,6	1 797,4
Concours bancaires & *cash-pooling*	36,3	- 56,1	—	60,2	—	13,6	54,0
Autres emprunts et dettes financières	472,8	525,5	325,3	- 130,9	—	- 21,4	1 171,3
Emprunts obligataires	6 059,2	2 876,5	—	- 42,5	—	—	8 893,2
TOTAL	**8 495,0**	**2 892,3**	**349,7**	**- 233,8**	**—**	**412,8**	**11 916,0**

(1) Il s'agit des renouvellements et modifications de contrats et nouveaux contrats de location.



9.1.4 Analyse de la dette par maturité

En millions d'euros	**31.12.2025**	**31.12.2024**	**31.12.2023**
Inférieure à 1 an [1]	2 483,4	1 849,9	2 551,3
De 1 à 5 ans	6 544,0	5 627,4	5 022,1
Supérieure à 5 ans	2 888,5	1 017,7	1 118,6
TOTAL	**11 916,0**	**8 495,0**	**8 692,1**

(1) Le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non utilisées à hauteur de 11 000,0 millions d'euros au 31 décembre 2025 contre 5 000,0 millions d'euros au 31 décembre 2024 et au 31 décembre 2023. Ces lignes de crédit ne sont assorties d'aucune clause financière de conditionnalité.

Les 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.

La valeur reconnue au bilan ne fait pas apparaître d'écart significatif avec la valeur nominale des emprunts (Note 9.1.2).

9.1.5 Analyse de la dette par devise hors dette de location

En millions d'euros	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2023
Euro (EUR)	8 059,2	6 077,5	6 550,6
US dollar (USD)	853,4	28,5	12,8
Won coréen (KRW)	461,1	74,0	105,7
Livre sterling (GBP)	325,3	—	—
Yuan chinois (CNY)	179,9	204,4	—
Peso colombien (COP)	64,5	19,4	55,0
Peso chilien (CLP)	40,7	31,0	15,0
Roupie indonésienne (IDR)	21,5	8,9	4,0
Livre turque (TRY)	16,3	22,4	30,0
Sol péruvien (PEN)	15,2	14,1	11,4
Rand sud-africain (ZAR)	14,2	7,6	7,2
Autres	67,3	80,6	46,4
TOTAL	**10 118,6**	**6 568,4**	**6 838,1**

9.1.6 Répartition de la dette taux fixe – taux variable

En millions d'euros	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2023
Taux variable	1 089,4	82,3	821,5
Taux fixe y compris dette de location	10 826,6	8 412,7	7 870,6
TOTAL	**11 916,0**	**8 495,0**	**8 692,1**

9.1.7 Taux d'intérêts effectifs

À fin 2025 comme à fin 2024 et 2023, les titres négociables en clôture ont été intégralement remboursés.

Le taux d'intérêt effectif des emprunts obligataires émis par le Groupe s'élève à 2,84 % en 2025.

Il n'y a pas d'emprunt bancaire moyen terme au 31 décembre 2025 comme au 31 décembre 2024 et au 31 décembre 2023.

9.1.8 Taux moyen de la dette

Les taux moyens de la dette, après prise en compte des instruments de couverture, se ventilent comme suit :

	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2023
Euro (EUR)	2,75 %	2,66 %	2,09 %
US dollar (USD)	3,67 %	3,39 %	3,58 %

9.1.9 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 2025, la juste valeur des dettes hors IFRS 16 s'élève à 10 118,6 millions d'euros contre 6 568,4 millions d'euros et 6 838,1 millions d'euros respectivement au 31 décembre 2024 et au 31 décembre 2023.

9.1.10 Dettes couvertes par des sûretés réelles

Il n'existe pas de dette couverte par des sûretés réelles de montants significatifs au 31 décembre 2025, 2024 et 2023.

9.1.11 Lignes de crédit confirmées

Au 31 décembre 2025, L'Oréal et ses filiales ont 11 000 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées contre 5 000,0 millions d'euros au 31 décembre 2024 et au 31 décembre 2023.

Les échéances des lignes au 31 décembre 2025 s'étalent comme suit :

- 4 000 millions d'euros à moins d'un an ;
- 7 000 millions d'euros compris entre un an et 5 ans.
- 0 million d'euros à plus de 5 ans.

9.2 Trésorerie et équivalents de trésorerie

	31.12.2025		31.12.2024		31.12.2023	
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	4 986,4	4 971,1	1 829,3	1 823,6	624,1	622,7
Comptes bancaires et autres disponibilités [1]	4 878,7	4 879,9	2 223,0	2 224,4	3 664,0	3 664,2
TOTAL	**9 865,0**	**9 851,1**	**4 052,3**	**4 048,0**	**4 288,1**	**4 286,9**

(1) Dont 273,7 millions d'euros de trésorerie dans des pays où le rapatriement des liquidités est difficile.

Les valeurs mobilières de placement comprennent essentiellement des SICAV monétaires et des fonds communs de placement (rémunérés sur la base de l'€STR – anciennement 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

	31.12.2025		31.12.2024		31.12.2023	
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]	7 334,8	3 025,2	11 082,6	4 033,5	10 612,1	4 033,5
Galderma [2]	4 145,5	1 812,9	2 550,0	1 812,9	—	—
Autres titres cotés [3]	22,2	103,4	23,2	103,4	60,9	103,3
Titres non cotés [4]	639,8	642,8	554,9	552,2	458,3	437,8
ACTIFS FINANCIERS AU COÛT AMORTI						
Prêts et créances financiers non courants	184,1	188,6	156,0	159,4	171,0	175,0
Excédents de financement des engagements de retraite détenus en actifs	**540,8**		**471,27**		**329,41**	
TOTAL	**12 867,3**	**5 772,9**	**14 838,1**	**6 661,4**	**11 631,6**	**4 749,6**

(1) La participation de L'Oréal dans Sanofi s'élève à 7,27 % au 31 décembre 2025. La valeur au 31 décembre 2025 de 7 334,8 millions d'euros correspond à la valeur boursière des titres sur la base du cours de Bourse au 31 décembre 2025 de 82,72 euros soit une baisse de 747,8 millions d'euros sur les titres conservés. La cession des titres Sanofi a eu pour conséquence la baisse de la valeur des titres à hauteur de 3 000,0 millions d'euros. La revalorisation des titres cédés en date de cession s'élevait à 229,4 millions d'euros. Le coût d'acquisition de 3 025,2 millions d'euros des titres non cédés correspond à un coût d'entrée de 34,12 euros. La participation est évaluée à la juste valeur par résultat global.

(2) La participation de L'Oréal dans Galderma s'élève à 10 % au 31 décembre 2025. La valeur au 31 décembre 2025 de 4 145,5 millions d'euros correspond à la valeur boursière des titres sur la base du cours de Bourse au 31 décembre 2025 de 162,10 francs suisses (équivalent 174,25 euros). Le coût d'acquisition de 1 812,9 millions d'euros (y compris frais d'acquisition) correspond à un coût d'entrée de 71,11 francs suisses (équivalent 75,60 euros). La participation est évaluée à la juste valeur par résultat global.

(3) Cette rubrique comprend des titres de start-up de biotechnologie cotées et les actions Euroapi.

(4) Cette rubrique comprend pour l'essentiel :
- la participation minoritaire dans Jacquemus pour 103,2 millions d'euros ;
- les titres de l'entité Chando acquis en 2024 pour 58,4 millions d'euros ;
- les autres participations dans des start-up et autres fonds d'investissements.
En l'absence de valorisation disponible, 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	2025	2024	2023
Composante financière de la charge de retraite	- 9,0	- 10,9	- 2,2
Autres produits et charges financiers	- 29,0	- 28,9	- 49,3
TOTAL	**- 38,0**	**- 39,8**	**- 51,5**

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 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 FINVAL ou, de manière exceptionnelle, directement par des filiales du Groupe, ces opérations étant soumises au contrôle de la Trésorerie du Groupe.

FINVAL en tant qu'entreprise non financière est 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. 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	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2023	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2023
CHANGES À TERME						
Achat EURO contre devises	**4 157,2**	**4 381,0**	**4 899,9**	**17,7**	**- 83,7**	**35,6**
EUR/CNY	1 228,3	1 211,1	1 414,5	12,3	- 23,6	44,4
EUR/USD	871,6	447,3	505,8	24,1	- 36,9	9,8
EUR/GBP	325,8	479,2	410,0	4,0	- 16,0	- 6,9
EUR/BRL	267,6	171,1	205,9	- 10,9	15,1	- 3,7
EUR/MXN	267,3	237,2	266,3	- 13,4	11,5	- 8,4
EUR/CAD	164,6	161,4	148,2	3,0	0,2	0,1
EUR/CLP	98,7	96,3	87,5	- 4,0	0,8	3,1
EUR/SGD	81,6	528,6	746,9	9,1	- 14,7	- 0,1
EUR/CHF	78,2	65,7	—	0,9	- 1,3	—
EUR/THB	72,2	73,2	69,1	- 1,0	- 4,9	—
EUR/Devises SAPMENA	256,4	335,4	341,7	- 2,2	- 2,3	0,2
EUR/Devises Europe	243,3	263,8	250,2	- 6,4	- 3,8	- 5,2
EUR/Devises Asie du Nord	109,1	203,1	359,1	7,0	- 4,3	4,6
EUR/Devises Amérique Latine	51,6	54,8	54,7	- 2,6	- 3,1	- 1,3
EUR/Devises SSA	41,1	52,9	40,0	- 2,3	- 0,5	- 0,9
Vente EURO contre devises	**156,0**	**58,4**	**231,8**	**- 4,2**	**- 0,2**	**1,2**
EUR/PLN	86,8	26,7	8,5	0,2	- 0,9	- 1,6
EUR/Devises Asie du Nord	39,2	—	—	- 4,7	—	—
EUR/Devises SAPMENA	20,7	16,0	30,9	0,2	0,5	- 0,4
EUR/Devises Europe	9,4	15,7	192,3	0,1	0,2	3,1
Achat USD contre devises	**819,9**	**821,0**	**870,2**	**- 11,3**	**33,9**	**- 3,5**
USD/Devises SAPMENA	241,0	244,1	188,5	- 1,7	5,2	- 3,3
USD/Devises Amérique Latine	184,6	192,6	193,3	- 9,2	15,7	- 1,1
USD/SAR	150,7	67,5	144,6	- 0,4	—	0,2
USD/Asie du Nord	141,3	189,3	284,4	0,7	7,6	1,3
USD/Amérique du Nord	95,2	121,3	51,6	- 0,1	5,2	- 0,3
USD/Autres Devises	7,1	6,2	7,8	- 0,5	0,2	- 0,3
Vente USD contre devises	**719,1**	**1 226,8**	**1 501,0**	**- 1,7**	**- 32,6**	**12,7**
USD/SGD	577,9	1 146,3	1 378,6	- 4,9	- 30,4	9,8
USD/Autres Devises	141,2	80,5	122,4	3,2	- 2,2	2,8
Autres couples de devises	**749,8**	**789,8**	**772,4**	**7,1**	**- 7,3**	**- 8,7**
DKK/SEK	85,9	95,4	76,8	- 2,7	- 0,8	- 3,1
JPY/KRW	89,6	50,9	46,6	3,1	- 2,1	1,3
Autres couples de devises	574,2	643,6	648,9	6,8	- 4,5	- 6,9
TOTAL CHANGES À TERME	**6 602,0**	**7 277,0**	**8 275,2**	**7,6**	**- 89,9**	**37,2**
Options de change						
Options EUR/USD	—	260,4	—	—	2,9	—
TOTAL OPTIONS DE CHANGE	**—**	**260,4**	**—**	**—**	**2,9**	**—**
Dont options achetées	—	260,4	—	—	2,9	—
Autres éléments de couverture	**—**	**—**	**—**	**—**	**—**	**—**
Cross Currency Swap	3 372,9	1 554,1	1 620,1	34,3	4,8	13,5
TOTAL AUTRES ÉLÉMENTS	**3 372,9**	**1 554,1**	**1 620,1**	**34,3**	**4,8**	**13,5**
TOTAL	**9 974,9**	**9 091,5**	**9 895,3**	**41,9**	**- 82,1**	**50,7**

Les valeurs de marché par nature de couverture se décomposent comme suit :

En millions d'euros	2025	2024	2023
Couvertures de juste valeur [1]	39,7	0,1	47,9
Couvertures de flux futurs	3,8	- 82,2	2,7
Couvertures d'investissement net à l'étranger	- 1,6	—	—
TOTAL	**41,9**	**- 82,1**	**50,6**

(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.

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	2025	2024	2023
Valeur temps	- 0,3	- 9,6	- 121,7
Autres écarts de change	12,1	9,0	41,1
TOTAL	**11,8**	**- 0,6**	**- 80,6**

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 de change pour respectivement - 8,6 millions d'euros, - 6,5 millions d'euros et 1,6 million d'euros pour 2025, 2024 et 2023.

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	2025	2024	2023
Coût des ventes	16,4	- 0,4	- 49,2
Frais de recherche et innovation	- 11,0	- 0,1	- 12,0
Frais publi-promotionnels	2,7	- 0,1	- 8,7
Frais commerciaux et administratifs	3,8	- 0,1	- 10,7
PERTES ET GAINS DE CHANGE	**11,8**	**- 0,6**	**- 80,6**

10.3 Couverture du risque de taux d'intérêt

Le Groupe n'avait pas à fin 2025, comme à fin 2024 et 2023, 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 + 87,8 millions d'euros au 31 décembre 2025 contre un effet direct positif de + 39,7 millions d'euros au 31 décembre 2024 et un effet direct positif de + 34,7 millions d'euros au 31 décembre 2023, 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 ne sont pas impactées.

L'incidence d'une hausse de 100 points de base des taux d'intérêt sur la 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 - 90,3 millions d'euros au 31 décembre 2025 contre - 64,9 millions d'euros au 31 décembre 2024 et - 60,2 millions d'euros au 31 décembre 2023.

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.

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.

Dès lors, le Groupe considère être faiblement exposé au risque de contrepartie.

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 11 000 millions d'euros au 31 décembre 2025. 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 2025, les valeurs mobilières de placement comprennent exclusivement des fonds communs de placement (note 9.2).

Au 31 décembre 2025, le Groupe détient :

- 88 670 657 actions Sanofi pour une valeur de 7 334,8 millions d'euros (note 9.3). Le coût d'entrée de l'action Sanofi s'est fait au cours de 34,12 euros ;
- 23 789 764 actions Galderma pour une valeur de 4 145,5 millions d'euros (note 9.3). Le coût d'entrée de l'action Galderma s'est fait au cours de 75,6 euros.

Les titres sont valorisés à leur juste valeur et les pertes et gains latents sont enregistrés directement en capitaux propres en *Autres éléments du résultat global*.

Au 31 décembre 2024, le Groupe détenait :

- 118 227 307 actions Sanofi pour une valeur de 11 082,6 millions d'euros (note 9.3) ;
- 23 789 764 actions Galderma pour une valeur de 2 550,0 millions d'euros (note 9.3).

Au 31 décembre 2023, le Groupe détenait 118 227 307 actions Sanofi pour une valeur de 10 612,1 millions d'euros (note 9.3).

10.8 Hiérarchie de juste valeur

La norme IFRS 7 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, tels que des rapports de valorisation de fonds d'investissements.

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 2025**	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total juste valeur
ACTIFS À LA JUSTE VALEUR				
Dérivés de change		214,1		214,1
Actions Sanofi	7 334,8			7 334,8
Actions Galderma	4 145,5			4 145,5
Autres titres	22,2		639,4	661,6
Valeurs mobilières de placement	4 986,4			4 986,4
TOTAL DES ACTIFS À LA JUSTE VALEUR	**16 488,9**	**214,1**	**639,4**	**17 342,4**
PASSIFS À LA JUSTE VALEUR				
Dérivés de change		172,2		172,2
TOTAL DES PASSIFS À LA JUSTE VALEUR	**—**	**172,2**	**—**	**172,2**

En millions d'euros 31 décembre 2024	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total juste valeur
ACTIFS À LA JUSTE VALEUR				
Dérivés de change		150,1		150,1
Actions Sanofi	11 082,6			11 082,6
Actions Galderma	2 550,0			2 550,0
Autres titres	23,2		554,6	577,8
Valeurs mobilières de placement	1 829,3			1 829,3
TOTAL DES ACTIFS À LA JUSTE VALEUR	**15 485,1**	**150,1**	**554,6**	**16 189,8**
PASSIFS À LA JUSTE VALEUR				
Dérivés de change		232,2		232,2
TOTAL DES PASSIFS À LA JUSTE VALEUR	**—**	**232,2**	**—**	**232,2**

En millions d'euros 31 décembre 2023	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total juste valeur
ACTIFS À LA JUSTE VALEUR				
Dérivés de change		177,7		177,7
Actions Sanofi	10 612,1			10 612,1
Autres titres	60,8		457,3	518,1
Valeurs mobilières de placement	624,1			624,1
TOTAL DES ACTIFS À LA JUSTE VALEUR	**11 297,0**	**177,7**	**457,3**	**11 932,0**
PASSIFS À LA JUSTE VALEUR				
Dérivés de change		127,1		127,1
TOTAL DES PASSIFS À LA JUSTE VALEUR	**—**	**127,1**	**—**	**127,1**

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 136,4 millions d'euros, 137,8 millions d'euros et 105,5 millions d'euros et respectivement en 2025, 2024 et 2023.

Note 11 Capitaux propres - Résultat par action

11.1 Capital social

Le capital se compose de 533 783 028 actions de 0,20 euro au 31 décembre 2025, suite à l'émission de 279 923 actions au titre du programme d'actionnariat salarié et d'actions gratuites à hauteur de 547 720 actions ainsi qu'aux annulations d'actions à hauteur de 1 356 636 actions.

Le capital se composait de 534 312 021 actions de 0,20 euro au 31 décembre 2024, suite à l'émission de 230 423 actions au titre du programme d'actionnariat salarié et d'actions gratuites à hauteur de 664 680 actions ainsi qu'aux annulations d'actions à hauteur de 1 308 557 actions.

Le capital se composait de 534 725 475 actions de 0,20 euro au 31 décembre 2023, suite à l'émission de 34 020 actions au titre du programme d'actionnariat salarié et d'actions gratuites à hauteur de 776 525 actions ainsi qu'aux annulations d'actions à hauteur de 1 271 632 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 2025

Le nombre d'actions a évolué de la façon suivante au cours de l'année 2025 :

En nombre d'actions	Capital social	Actions auto-détenues	En circulation
Au 01.01.2025	**534 312 021**	**—**	**534 312 021**
Annulation	- 1 356 636	1 356 636	—
Levées options et actions gratuites	827 643	—	827 643
Rachats d'actions propres	—	- 1 356 636	- 1 356 636
AU 31.12.2025	**533 783 028**	**—**	**533 783 028**

Les actions auto-détenues ont évolué de la façon suivante au cours de l'année 2025 :

En nombre d'actions	Programme de rachat	Affectées aux plans d'actions gratuites	Total	En millions d'euros
Au 01.01.2025	**—**	**—**	**—**	**—**
Annulation	- 1 356 636	—	- 1 356 636	- 501,5
Levées options et actions gratuites	—	—	—	—
Rachats d'actions propres	1 356 636	—	1 356 636	501,5
AU 31.12.2025	**—**	**—**	**—**	**—**

b) Année 2024

Le nombre d'actions a évolué de la façon suivante au cours de l'année 2024 :

En nombre d'actions	Capital social	Actions auto-détenues	En circulation
Au 01.01.2024	**534 725 475**	**—**	**534 725 475**
Annulation	- 1 308 557	1 308 557	—
Levées options et actions gratuites	895 103	—	895 103
Rachats d'actions propres	**—**	**- 1 308 557**	**- 1 308 557**
AU 31.12.2024	**534 312 021**	**—**	**534 312 021**

Les actions auto-détenues ont évolué de la façon suivante au cours de l'année 2024 :

En nombre d'actions	Programme de rachat	Affectées aux plans d'actions gratuites	Total	En millions d'euros
Au 01.01.2024	**—**	**—**	**—**	**—**
Annulation	- 1 308 557	—	- 1 308 557	- 497,5
Levées options et actions gratuites	—	—	—	—
Rachats d'actions propres	1 308 557	—	1 308 557	497,5
AU 31.12.2024	**—**	**—**	**—**	**—**

c) Année 2023

Le nombre d'actions a évolué de la façon suivante au cours de l'année 2023 :

En nombre d'actions	Capital social	Actions auto-détenues	En circulation
Au 01.01.2023	**535 186 562**	**—**	**535 186 562**
Annulation	- 1 271 632	1 271 632	—
Levées options et actions gratuites	810 545	—	810 545
Rachats d'actions propres	—	- 1 271 632	- 1 271 632
AU 31.12.2023	**534 725 475**	**—**	**534 725 475**

Les actions auto-détenues ont évolué de la façon suivante au cours de l'année 2023 :

En nombre d'actions	Programme de rachat	Affectées aux plans d'actions gratuites	Total	En millions d'euros
Au 01.01.2023	**—**	**—**	**—**	**—**
Annulation	- 1 271 632	—	- 1 271 632	- 503,3
Levées options et actions gratuites	—	—	—	—
Rachats d'actions propres	1 271 632	—	1 271 632	503,3
AU 31.12.2023	**—**	**—**	**—**	**—**

11.3 Autres éléments du résultat global

Les tableaux suivants détaillent par nature les mouvements sur ces éléments :

En millions d'euros	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2023
TITRES À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT GLOBAL			
Réserve à l'ouverture	7 706,1	6 561,2	6 637,5
Variations de juste valeur de la période	848,2	1 144,9	- 76,3
RÉSERVE À LA CLÔTURE	**8 554,3**	**7 706,1**	**6 561,2**

En millions d'euros	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2023
COUVERTURE DE FLUX FUTURS – CHANGE			
Réserve à l'ouverture	32,5	128,5	257,3
Variations de juste valeur de la période	7,0	1,9	- 184,6
Variations de juste valeur constatées en résultat	88,1	- 97,5	55,8
Sortie de périmètre	—	- 0,4	- 0,1
RÉSERVE À LA CLÔTURE	**127,6**	**32,5**	**128,5**

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	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2023
Effet hausse de 10 % de l'EUR contre toutes les devises du Groupe	391,6	551,8	471,5
Effet baisse de 10 % de l'EUR contre toutes les devises du Groupe	- 352,3	- 520,2	- 457,2
Effet hausse de 10 % de l'USD contre les principales devises du Groupe	- 40,2	- 94,9	- 143,7
Effet baisse de 10 % de l'USD contre les principales devises du Groupe	66,2	126,0	157,9

En millions d'euros	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2023
COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE – TAUX D'INTÉRÊT			
Réserve à l'ouverture	+ 11,8	- 7,1	+ 1,4
Variations de juste valeur de la période	+ 21,8	+ 18,9	- 8,5
Variations de juste valeur constatées en résultat	—	—	—
RÉSERVE À LA CLÔTURE	**+ 33,6**	**+ 11,8**	**- 7,1**

En millions d'euros	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2023
GAINS ET PERTES ACTUARIELS ET EFFET DU PLAFONNEMENT DES ACTIFS			
Réserve à l'ouverture	- 268,0	- 422,2	- 302,8
Gains/(pertes) actuariels de la période	111,0	153,2	- 116,7
Effet du plafonnement des actifs	- 6,5	0,2	- 2,5
Sortie de périmètre et autres	—	0,8	- 0,2
RÉSERVE À LA CLÔTURE	**- 163,5**	**- 268,0**	**- 422,2**

En millions d'euros	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2023
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL			
Réserve brute	8 552,1	7 482,4	6 260,5
Effet d'impôt associé	- 276,1	- 205,1	- 136,8
RÉSERVE NETTE D'IMPÔT	**8 276,0**	**7 277,4**	**6 123,8**

11.4 Résultat net hors éléments non récurrents –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 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

Le résultat net hors éléments non récurrents se réconcilie comme suit avec le résultat net part du groupe :

En millions d'euros	2025	2024	2023
Résultat net – part du groupe	**6 127,2**	**6 408,7**	**6 184,0**
Plus ou moins-values de cessions d'actifs corporels et incorporels	37,7	15,2	6,7
Dépréciation des actifs corporels et incorporels	—	50,8	270,6
Coûts de restructuration	208,5	237,1	88,5
Autres	259,1	134,6	84,1
Effet d'impôt sur les éléments non récurrents	- 97,4	- 91,6	- 100,7
Contribution exceptionnelle France	252,7	—	—
Intérêts minoritaires sur éléments non récurrents	- 1,8	0,1	- 0,2
Effet d'impôt sur les acquisitions et les restructurations internes	20,4	31,4	- 46,5
RÉSULTAT NET HORS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS – PART DU GROUPE	**6 806,4**	**6 786,3**	**6 486,6**

11.4.2 Résultat net part du groupe par action

Les tableaux ci-dessous détaillent le résultat net – part du groupe par action :

2025	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	6 127,2	533 716 166	11,48
Actions gratuites		1 650 468	
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION	**6 127,2**	**535 366 634**	**11,44**

2024	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	6 408,7	534 482 831	11,99
Actions gratuites		1 595 600	
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION	**6 408,7**	**536 078 431**	**11,95**

2023	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	6 184,0	535 428 641	11,55
Actions gratuites		1 592 398	
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION	**6 184,0**	**537 021 039**	**11,52**

11.4.3 Résultat net hors éléments non récurrents par action

Les tableaux ci-dessous détaillent le résultat net hors éléments non récurrents – part du groupe par action :

2025	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	6 806,4	533 716 166	12,75
Actions gratuites		1 650 468	
RÉSULTAT NET HORS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS DILUÉ PAR ACTION	**6 806,4**	**535 366 634**	**12,71**

2024	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	6 786,3	534 482 831	12,70
Actions gratuites		1 595 600	
RÉSULTAT NET HORS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS DILUÉ PAR ACTION	**6 786,3**	**536 078 431**	**12,66**

2023	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	6 486,6	535 428 641	12,11
Actions gratuites		1 592 398	
RÉSULTAT NET HORS ÉLÉMENTS NON RÉCURRENTS DILUÉ PAR ACTION	**6 486,6**	**537 021 039**	**12,08**

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.

Au 31 décembre 2025, 233 466 873 actions sont détenues au nominatif depuis deux ans donnant droit au paiement d'un dividende majoré de 10 %.

Note 12 Provisions pour risques et charges - Passifs éventuels et litiges en cours significatifs

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 pour litiges et des provisions destinées à faire face à des coûts de restructuration, 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 risques.

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	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2023
Provisions pour risques et charges	**84,5**	**76,8**	**68,8**
Provisions non courantes [1]	84,5	76,8	68,8
Provisions pour risques et charges courantes	**1 117,7**	**1 093,0**	**977,2**
Provisions pour restructurations	204,4	219,3	100,3
Provisions pour retour de produits	262,0	305,0	338,2
Autres provisions courantes [1]	651,3	568,7	538,7
TOTAL	**1 202,2**	**1 169,8**	**1 046,0**

(1) Ces rubriques comprennent notamment des provisions destinées à faire face à des risques et litiges de nature fiscale hors impôt sur les sociétés, des risques industriels, environnementaux et commerciaux liés à l'exploitation (ruptures de contrats), des coûts liés au personnel, aux litiges produits ainsi que les risques liés aux enquêtes des autorités de contrôle de la concurrence (note 12.2.2.a et b).

12.1.2 Variations de la période des provisions pour risques et charges

Pour l'exercice 2025, la variation s'analyse comme suit :

En millions d'euros	31.12.2023	31.12.2024	Dotations [2]	Reprises (utilisées) [2]	Reprises (non utilisées) [2]	Autres [1]	31.12.2025
Provisions pour restructurations	100,3	219,3	159,3	- 127,0	- 27,5	- 19,7	204,4
Provisions pour retour de produits	338,2	305,0	277,7	- 251,6	- 46,3	- 22,8	262,0
Autres provisions pour risques et charges	607,5	645,4	427,7	- 264,2	- 74,1	0,9	735,8
TOTAL	**1 046,0**	**1 169,7**	**864,7**	**- 642,8**	**- 147,8**	**- 41,6**	**1 202,2**

(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	538,9	- 461,4	- 120,4
Autres produits et charges	325,7	- 181,4	- 27,5
Résultat financier	—	—	—

Pour l'exercice 2024, la variation s'analysait comme suit :

En millions d'euros	31.12.2022	31.12.2023	Dotations [2]	Reprises (utilisées) [2]	Reprises (non utilisées) [2]	Autres [1]	31.12.2024
Provisions pour restructurations	146,1	100,3	198,3	- 71,4	- 11,2	3,3	219,3
Provisions pour retour de produits	395,3	338,2	282,2	- 271,1	- 51,8	7,5	305,0
Autres provisions pour risques et charges	732,0	607,5	354,2	- 227,0	- 75,3	- 13,9	645,4
TOTAL	**1 273,3**	**1 046,0**	**834,7**	**- 569,5**	**- 138,3**	**- 3,1**	**1 169,7**

(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	541,3	- 469,3	- 121,4
Autres produits et charges	293,3	- 100,2	- 16,9
Résultat financier	—	—	—

Pour l'exercice 2023, la variation s'analysait comme suit :

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2022	Dotations [2]	Reprises (utilisées) [2]	Reprises (non utilisées) [2]	Autres [1]	31.12.2023
Provisions pour restructurations	182,5	146,1	52,0	- 74,7	- 22,4	- 0,7	100,3
Provisions pour retour de produits	405,9	395,3	384,8	- 367,6	- 77,7	3,4	338,2
Autres provisions pour risques et charges	698,7	732,0	322,9	- 371,4	- 82,8	6,9	607,5
TOTAL	**1 287,1**	**1 273,3**	**759,7**	**- 813,7**	**- 183,0**	**9,6**	**1 046,0**

(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	707,7	- 547,6	- 156,4
Autres produits et charges	52,0	- 266,1	- 26,6
Résultat financier	—	—	—

12.2 Passifs éventuels et litiges en cours significatifs

L'Oréal est impliquée dans les litiges significatifs décrits ci-dessous.

Certains de ces litiges donnent lieu à la constitution de provisions selon les principes décrits à la note 12.1. D'autres litiges sont considérés comme des passifs éventuels, soit parce qu'aucune estimation fiable des montants susceptibles d'être mis à la charge du Groupe ne peut être fournie en l'état des informations disponibles, soit parce que la direction du Groupe a déterminé, notamment au regard des avis des conseils et experts externes qui l'assistent dans ces litiges, que la probabilité pour que le litige donne lieu à un paiement de la part du Groupe est faible.

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.

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 673 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 pour 45 millions d'euros.

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 2017/18 et 2019/20 à 2020/21 concernant principalement la déductibilité fiscale des dépenses de publicité, marketing et promotion pour un montant actualisé des intérêts et pénalités de 208 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.

Procédures amiables

Des procédures amiables ont été engagées auprès des Administrations fiscales françaises, indonésiennes et singapouriennes 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 Allemagne, consécutivement à une procédure initiée en 2008 par l'Autorité de la Concurrence allemande dans le domaine des soins et hygiène du corps et définitivement close en 2015, des distributeurs ont initié des actions en réparation contre L'Oréal Allemagne qui ont donné lieu à ce stade à des décisions de rejet par les tribunaux. Ces procédures sont toujours en cours. L'Oréal Allemagne conteste le bien-fondé de ces réclamations et réfute l'existence de tout dommage.

b) En France

En France, l'Autorité de la Concurrence française avait prononcé le 18 décembre 2014 une amende de 189,5 millions d'euros contre L'Oréal dans le secteur des produits d'hygiène et de soin pour le corps pour des faits remontant au début des années 2000.

Ce montant a été confirmé par une décision de la Cour de cassation du 18 octobre 2023.

Cette décision définitive est sans incidence sur le compte du résultat du Groupe et sans impact de trésorerie, le règlement de l'amende étant intervenu en 2015.

Consécutivement à cette décision, des distributeurs ont initié des actions en réparation contre L'Oréal qui en sont à un stade préliminaire ou ont donné lieu à des décisions de justice favorables à L'Oréal. Certaines de ces procédures sont toujours en cours. L'Oréal conteste le bien-fondé de ces réclamations et réfute l'existence de tout dommage.

12.2.3 Litiges liés à la responsabilité du fait des produits en Amérique du Nord

a) Litiges liés à des produits susceptibles de contenir du talc aux États-Unis

Des filiales américaines du Groupe sont actuellement visées aux États-Unis dans des affaires de responsabilité produit en lien avec la présence présumée de particules d'amiante dans certains produits cosmétiques contenant du talc. Jusqu'à présent, aucun des cas impliquant des filiales du Groupe n'est allé jusqu'au procès. Certaines plaintes ont également été rejetées. Au 31 décembre 2025, environ 620 procédures sont en cours. L'Oréal conteste fermement les demandes formées dans le cadre de ces actions.

b) Litiges liés à des produits défrisants pour cheveux *(hair relaxers)* en Amérique du Nord

Des entités du Groupe sont actuellement visées dans des affaires de responsabilité produit en lien avec la présence alléguée dans des produits défrisants pour cheveux (*hair relaxers*) d'ingrédients qui leur auraient causé divers problèmes de santé. Au 31 décembre 2025, les sociétés américaines du Groupe étaient assignées dans environ 10 670 procédures fédérales regroupées dans le cadre d'une procédure multi-district (« MDL ») en cours devant le tribunal fédéral du district nord de l'Illinois, et dans environ 1 140 actions individuelles (parfois consolidées) devant diverses juridictions étatiques. La phase de « discovery » est en cours. D'autres actions sont également en cours en lien avec les mêmes produits, notamment une action de groupe (« class action »), pour des préjudices financiers. Le Groupe conteste fermement les demandes formées dans le cadre de ces actions.

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 Développement durable et climat

13.1 Évaluation des actifs et passifs

a) 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 au regard des réglementations actuelles d'incidence majeure sur l'activité, la situation financière, les résultats ou le patrimoine du Groupe.

b) Évaluation des actifs

L'Oréal a inscrit le développement durable au cœur de sa stratégie, notamment avec le lancement en 2013 du programme *Sharing Beauty With All* avec des objectifs à l'horizon 2020 concernant la production durable, l'innovation durable, la consommation durable et la croissance partagée.

L'Oréal a initié en juin 2020 la seconde étape de son ambition en matière de développement durable, sous l'ombrelle du programme appelé L'Oréal pour le Futur, à l'horizon 2030, afin de couvrir les impacts associés à sa chaîne de valeur : ses sites de production et de distribution, mais aussi ses chaînes d'approvisionnement et les impacts associés à l'utilisation des produits par les consommateurs.

En 2025, arrivé à mi-parcours de ce programme lancé en 2020, le Groupe a évalué les progrès réalisés, tiré les enseignements de ses expériences, affiné ses feuilles de route et objectifs à 2030. Le programme L'Oréal pour le Futur est décrit dans le rapport de durabilité.

Ces engagements pris par le Groupe ne remettent pas en cause la valeur des actifs ou les durées d'utilité des actifs non financiers, en particulier :

- les efforts continus pour l'adaptation des produits à la demande des consommateurs dans le cadre du programme de L'Oréal pour le Futur sont intégrés à court terme dans les plans stratégiques des Divisions du Groupe retenus dans les tests de dépréciation des actifs incorporels à durée de vie indéfinie et sont sans impact sur la valeur comptable des actifs ;
- l'adaptation des usines et de la formulation des produits ne conduit pas à identifier à date de risque d'obsolescence des chaînes de production et ne remet pas en cause la durée d'amortissement des actifs.

Par ailleurs, comme mentionné en note 7.3, les scenarii envisagés afin de déterminer les impacts potentiels du changement climatique sur les actifs du Groupe et notamment sur les actifs des Unités Génératrices de Trésorerie du Groupe, n'ont mis en évidence aucun impact significatif susceptible de générer un risque de dépréciation de ces actifs.

13.2 Financements, placements, investissements et rémunération

Le Groupe décline son programme L'Oréal pour le Futur sur sa stratégie de financement, de placements, d'investissements et de rémunération à court et long terme.

a) Financements

Les lignes de crédit indexées sur les performances du Groupe en matière de développement durable intègrent un mécanisme d'ajustement du coût du financement.

Le Groupe L'Oréal dispose d'un crédit syndiqué avec 20 banques de 11 milliards d'euros non utilisé à fin décembre 2025 dont 7 milliards d'euros intégrant un mécanisme d'ajustement de sa marge en fonction des performances du Groupe sur trois objectifs de durabilité : climat, biodiversité et ressources.

Le Groupe a émis un emprunt obligataire de 3 milliards d'euros en 2022 dont une des tranches d'un montant de 1 250 millions d'euros est liée à des critères de durabilité (*Sustainability-linked bond*) (note 9.1).

b) Placements

La trésorerie disponible du Groupe est placée majoritairement sur des SICAV monétaires ISR (63 % des placements effectués sur l'année 2025 dont 89 % en SICAV RSE), sur des comptes à terme (30 % des placements effectués sur l'année 2025 dont 50 % en CAT RSE) et des comptes courants rémunérés (7 % des placements effectués sur l'année 2025).

c) Investissements

Le Groupe a comptabilisé des actifs financiers non courants pour un montant total de 154 millions d'euros, réévalués à la juste valeur en capitaux propres (note 9.3), portant sur des activités de développement durable.

- en 2025, L'Oréal a lancé son accélérateur d'innovation durable doté de 100 millions d'euros sur 5 ans, qui vise à répondre aux enjeux stratégiques du secteur en matière d'innovation durable en identifiant des solutions et en accélérant leur mise en œuvre vers l'atteinte des ambitions du Programme L'Oréal pour le Futur ;
- en 2024, création conjointement avec Chenavari d'un fonds Solstice à hauteur de 50 millions d'euros pour soutenir l'effort de décarbonation des fournisseurs industriels et notamment dans le cadre des engagements du Groupe en matière d'émission de scope 3 (versement de 11 millions d'euros à fin 2025) ;
- fin 2021, investissement dans le *Circular Innovation Fund* à hauteur de 50 millions d'euros. L'Oréal est l'un des principaux contributeurs de ce fonds ayant pour vocation de financer des entreprises innovantes dans le domaine du recyclage, de la gestion des déchets plastiques ou encore des matériaux issus de la bioéconomie ;
- en 2020, création d'un fonds pour la Régénération de la Nature destiné à financer des projets de restauration d'écosystèmes naturels marins, forestiers et agricoles. Ce fonds dédié est doté à hauteur de 27,6 millions d'euros ;
- prises de participations dans des start-up pour un montant total de 66 millions d'euros, dont :
  - la start-up de chimie verte Carbios qui a développé des procédés enzymatiques pour la biodégradation et le biorecyclage de plastiques,
  - la biotech française Microphyt qui a développé un procédé à faible impact carbone de production de microalgues,
  - la biotech américaine Debut spécialisée dans la découverte, formulation et fabrication d'ingrédients et produits novateurs naturels et complexes,
  - la biotech chinoise ShineHigh spécialisée dans la chimie supra-moléculaire de pointe,
  - la biotech française Abolis qui offre une plateforme intégrée et polyvalente de biologie de synthèse,
  - et en particulier en 2025 la biotech chinoise Veminsyn spécialisée dans la découverte, le développement et la fabrication de composés bioactifs innovants.

d) Rémunérations

La part variable de la rémunération annuelle du Directeur Général intègre des objectifs extra-financiers quantitatifs et qualitatifs, dont des objectifs liés au programme L'Oréal pour le Futur. Des objectifs extra-financiers en lien avec les ambitions de développement durable du Groupe ont été intégrés dès 2016 dans la rémunération variable du top management, y compris les responsables de marques internationales et des responsables pays.

S'agissant de l'attribution conditionnelle d'actions gratuites, les plans prévoient depuis 2022 l'atteinte de critères de performance de nature extra-financière dont :

- l'atteinte d'objectifs pris par le Groupe en matière de responsabilité environnementale et sociétale dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur ;
- la parité femmes-hommes au sein des postes stratégiques dont le Comité Exécutif.

Note 14 Engagements hors bilan

14.1 Engagements de location

Ils s'élèvent à 127,3 millions d'euros au 31 décembre 2025, 94,5 millions d'euros au 31 décembre 2024 et 91,0 millions d'euros au 31 décembre 2023 dont :

- 47,5 millions d'euros à moins d'un an au 31 décembre 2025, contre 39,1 millions d'euros au 31 décembre 2024 et 39,4 millions d'euros au 31 décembre 2023 ;
- 74,0 millions d'euros de 1 à 5 ans au 31 décembre 2025, contre 48,4 millions d'euros au 31 décembre 2024 et 47,0 millions d'euros au 31 décembre 2023 ;
- 5,8 millions d'euros à plus de 5 ans au 31 décembre 2025, contre 7,0 millions d'euros au 31 décembre 2024 et 4,6 millions d'euros au 31 décembre 2023.

14.2 Autres engagements hors bilan

Les lignes de crédit confirmées figurent en note 9.1.11.

Les engagements d'achat liés à des prises de participations figurent en notes 17 et 18.

Les autres engagements hors bilan significatifs ont été identifiés et chiffrés et se détaillent comme suit :

En millions d'euros	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2023
Garanties données [1]	310,6	314,9	279,0
Garanties reçues	126,5	123,0	126,5
Commandes d'investissements [2]	407,3	528,1	581,7
Obligations d'achats dans le cadre de contrats d'approvisionnement et de services [3]	2 369,4	2 033,9	2 237,7

(1) Il s'agit essentiellement de garanties données à des administrations ou sur des prêts consentis à des tiers partenaires du Groupe, ainsi que les engagements nets pris envers les Fonds de dotation et 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.

(3) Y compris les engagements irrévocables de contrats d'achat d'énergie notamment sur les énergies vertes type purchase power agreement comptabilisés en usage propre ainsi que les contrats de service informatique.

Note 15 Transactions entre parties liées

15.1 Transactions avec les entreprises associées (Parties liées)

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	2025	2024	2023
Ventes de biens et de services	10,8	10,7	11,4
Charges d'exploitation	- 0,9	- 1,2	- 1,0
Charges et produits financiers	—	—	—

Les créances et dettes inscrites au bilan relatives aux parties liées sont les suivantes :

En millions d'euros	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2023
Créances d'exploitation	2,4	2,3	2,6
Dettes d'exploitation	0,2	0,3	0,1
Créances financières nettes	0,3	0,3	0,3

15.2 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.

Le 29 décembre 2023, il a été mis fin aux engagements conclus en 2016 et il a été conclu un nouvel engagement collectif de conservation en application de l'article 787 B du Code général des impôts, portant sur le même nombre d'actions L'Oréal et similaire à ceux de 2016, avec l'adjonction comme signataire de la société Financière L'Arcouest (contrôlée par Mme Françoise Bettencourt Meyers et sa famille).

Note 16 Honoraires des Commissaires aux Comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe

	Ernst & Young Audit				Deloitte & Associés			
En millions d'euros hors taxes **2025**	**Commissaire aux comptes Ernst & Young Audit**	**Réseau**	**Total**	**En %**	**Commissaire aux comptes Deloitte & Associés**	**Réseau**	**Total**	**En %**
CERTIFICATION ET EXAMEN LIMITÉ SEMESTRIEL DES COMPTES INDIVIDUELS ET CONSOLIDÉS								
L'Oréal	1,6	n/a	1,6		1,7	n/a	1,7	
Filiales intégrées globalement	1,1	4,8	5,9		1,1	6,0	7,1	
Sous-total	**2,7**	**4,8**	**7,5**	**67 %**	**2,8**	**6,0**	**8,8**	**77 %**
SERVICES AUTRES QUE LA CERTIFICATION DES COMPTES [1]								
L'Oréal	0,1	2,4	2,5		0,1	0,1	0,2	
Filiales intégrées globalement	—	0,5	0,5		—	1,7	1,7	
Sous-total	**0,1**	**2,9**	**3,0**	**27 %**	**0,1**	**1,8**	**1,9**	**17 %**
CERTIFICATION EN MATIÈRE DE DURABILITÉ								
L'Oréal	0,7	—	0,7		0,7	—	0,7	
Sous-total	**0,7**	**—**	**0,7**	**6 %**	**0,7**	**—**	**0,7**	**6 %**
TOTAL	**3,5**	**7,7**	**11,2**	**100 %**	**3,6**	**7,8**	**11,4**	**100 %**

(1) Concerne pour l'essentiel des audits d'acquisitions et des services IT.

	Ernst & Young Audit				Deloitte & Associés			
En millions d'euros hors taxes **2024**	**Commissaire aux comptes Ernst & Young Audit**	**Réseau**	**Total**	**En %**	**Commissaire aux comptes Deloitte & Associés**	**Réseau**	**Total**	**En %**
CERTIFICATION ET EXAMEN LIMITÉ SEMESTRIEL DES COMPTES INDIVIDUELS ET CONSOLIDÉS								
L'Oréal	1,8	n/a	1,8		1,8	n/a	1,8	
Filiales intégrées globalement	1,1	5,8	6,9		1,1	6,1	7,2	
Sous-total	**2,9**	**5,8**	**8,7**	**64 %**	**2,9**	**6,1**	**9,0**	**81 %**
SERVICES AUTRES QUE LA CERTIFICATION DES COMPTES [1]								
L'Oréal	0,2	3,1	3,3		0,1	0,4	0,5	
Filiales intégrées globalement	—	0,9	0,9		—	0,9	0,9	
Sous-total	**0,2**	**4,0**	**4,2**	**31 %**	**0,1**	**1,3**	**1,4**	**13 %**
CERTIFICATION EN MATIÈRE DE DURABILITÉ								
L'Oréal	0,6	—	0,6		0,6	—	0,6	
Sous-total	**0,6**	**—**	**0,6**	**4 %**	**0,6**	**—**	**0,6**	**5 %**
TOTAL	**3,8**	**9,8**	**13,6**	**100 %**	**3,7**	**7,4**	**11,1**	**100 %**

(1) Concerne pour l'essentiel des audits d'acquisitions et des services IT.

Note 17 Opération d'acquisition en cours

Partenariat stratégique avec Kering

Kering et L'Oréal ont annoncé le 19 octobre 2025 la conclusion d'un partenariat stratégique de long terme dans la beauté et le bien-être de luxe. Cet accord ferme couvre l'acquisition de 100 % des titres Kering Beauté qui porte la **Maison Creed** et **les licences de beauté et de fragrances de Maisons emblématiques de Kering que sont Gucci, Balenciaga et Bottega Veneta.**

Grand nom historique de la haute parfumerie, Creed figure parmi les plus grandes Maisons de parfums de luxe, réputée pour son savoir-faire et sa maîtrise des ingrédients naturels rares. Au sein de L'Oréal Luxe, Creed sera idéalement positionnée pour accélérer encore davantage son développement mondial sur les marchés des fragrances masculines et féminines.

Par ailleurs, l'accord de licence Gucci conclu pour une durée de cinquante ans démarrera après l'expiration de la licence actuelle avec Coty, dans le respect des obligations du groupe Kering au titre de l'accord de licence existant. Les deux autres licences ont été accordées également pour cinquante ans à compter de la réalisation de l'opération.

S'appuyant sur le succès d'Yves Saint Laurent Beauté, cette alliance vient consolider la longue histoire de collaboration entre deux leaders mondiaux aux atouts complémentaires : d'une part, les marques de luxe emblématiques de Kering et d'autre part, l'expertise inégalée de L'Oréal dans la beauté, afin d'accélérer la croissance de ces marques et créer une valeur significative dans ces catégories à fort potentiel.

Cet accord s'élève à 4 milliards d'euros, payables en numéraire à la réalisation de l'opération, prévue pour le premier semestre 2026. L'Oréal versera également des redevances à Kering pour l'utilisation des marques sous licence.

Note 18 Événements post-clôture

Émission obligataire

Le 7 janvier 2026, L'Oréal a procédé avec succès au placement d'une émission obligataire d'un montant nominal total de 1,750 milliard d'euros.

L'offre est composée de trois tranches :

- une tranche de 650 millions d'euros à 2 ans, assortie d'un coupon à taux variable de Euribor 3M + 20 pb par an ;
- une tranche de 500 millions d'euros à 3 ans, assortie d'un coupon à taux fixe de 2,5 % par an ;
- une tranche de 600 millions d'euros à 6 ans, assortie d'un coupon à taux fixe de 2,875 % par an.

Le produit net des obligations sera utilisé pour les besoins généraux de l'entreprise, notamment pour financer en partie l'acquisition de la participation supplémentaire de 10 % dans Galderma annoncée en décembre 2025.

La livraison des obligations a été effectuée le 12 janvier 2026.

Participation mise en équivalence

L'Oréal a annoncé le 8 décembre 2025 l'acquisition de 10 % supplémentaires de **Galderma Group AG**. La transaction portera la participation de L'Oréal au capital de Galderma à 20 %.

Dans le cadre de l'augmentation de cette participation, le Conseil d'Administration de Galderma examinera la nomination de deux candidats administrateurs non indépendants représentant L'Oréal, en remplacement des membres du consortium mené par EQT, à compter de l'Assemblée Générale Annuelle de 2026.

Cette prise de participation complémentaire a été finalisée le 10 février 2026 pour 4,2 milliards d'euros. À compter de cette date L'Oréal consolide cette participation dans Galderma par mise en équivalence.

5.7 Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2025

5.7.1 Sociétés consolidées par intégration globale

Sociétés	Siège	% intérêt
2. L'ORÉAL VERWALTUNGS GmbH	Allemagne	100,00 %
AÊSOP AUSTRALIA PTY LTD	Australie	100,00 %
AÊSOP AUSTRIA GmbH	Autriche	100,00 %
AÊSOP BELGIUM BVBA	Belgique	100,00 %
AÊSOP COSMETICS AUSTRALIA PTY LTD	Australie	100,00 %
AÊSOP COSMETICS SPAIN, S.L.	Espagne	100,00 %
AÊSOP DENMARK ApS	Danemark	100,00 %
AÊSOP FRANCE	France	100,00 %
AÊSOP GERMANY GmbH	Allemagne	100,00 %
AÊSOP NETHERLANDS B.V.	Pays-Bas	100,00 %
AÊSOP NORWAY AS	Norvège	100,00 %
AÊSOP SWEDEN AB	Suède	100,00 %
AÊSOP ITALY S.R.L.	Italie	100,00 %
AÊSOP SWITZERLAND AG	Suisse	100,00 %
AÊSOP UK LIMITED	Grande-Bretagne	100,00 %
AZZARO MUGLER BEAUTÉ FRANCE	France	100,00 %
BEAUTY PARK HONG KONG LIMITED	Hong Kong SAR	100,00 %
BEAUTY TECH LAB LTD	Grande-Bretagne	100,00 %
BEAUTYCOS INTERNATIONAL COMPANY LIMITED	Chine	100,00 %
BEAUTYLUX INTERNATIONAL COSMETICS (SHANGHAI) CO LTD	Chine	100,00 %
BEAUTÉ, RECHERCHE & INDUSTRIES	France	100,00 %
BIOTHERM	Monaco	99,80 %
BOLD Business Opportunities for L'Oréal Development	France	100,00 %
CENTRE THERMAL DE LA ROCHE-POSAY	France	100,00 %
COBELSA COSMETICOS, S.A.	Espagne	100,00 %
COMPTOIR LAINIER AFRICAIN	Maroc	100,00 %
COSBEL S.A. de C.V.	Mexique	100,00 %
COSMELOR LTD	Japon	100,00 %
COSMEPHIL HOLDINGS CORPORATION PHILIPPINES	Philippines	100,00 %
COSMÉTIQUE ACTIVE INTERNATIONAL	France	100,00 %
COSMÉTIQUE ACTIVE PRODUCTION	France	100,00 %
CSA TOPCO LIMITED	Grande-Bretagne	77,40 %
EGYPTELOR LLC	Égypte	100,00 %
ELEBELLE (PROPRIETARY) LIMITED	Afrique du Sud	100,00 %
EMEIS COSMETICS PTY LTD	Australie	100,00 %
EMEIS HOLDINGS PTY LTD	Australie	100,00 %
EMEIS TRADING PTY LTD	Australie	100,00 %
EPISKIN	France	99,93 %
EPISKIN BRASIL BIOTECNOLOGIA EIRELI	Brésil	99,93 %
ERWITON S.A.	Uruguay	100,00 %
FAPAGAU & CIE	France	100,00 %
FAPROREAL	France	100,00 %
FEDERICI BRANDS LTD	Grande-Bretagne	100,00 %
FINVAL	France	100,00 %

Sociétés	Siège	% intérêt
FRABEL S.A. de C.V.	Mexique	100,00 %
GEMEY PARIS – MAYBELLINE NEW YORK	France	100,00 %
GOWOONSESANG (SHANGHAI) CO., LTD.	Chine	100,00 %
GOWOONSESANG COSMETICS, CO., LTD.	Corée	100,00 %
GUANGZHOU L'ORÉAL BUYCOOR INTERNET SCIENCE & TECHNOLOGY CO., LTD	Chine	100,00 %
HELENA RUBINSTEIN ITALIA S.p.A.	Italie	100,00 %
HOLDIAL	France	100,00 %
INTERBEAUTY PRODUCTS LIMITED	Kenya	100,00 %
JSC L'ORÉAL	Russie	100,00 %
KOSMEPOL Sp. z.o.o.	Pologne	100,00 %
L & J RE	France	100,00 %
L'ORÉAL (CHINA) CO. LTD	Chine	100,00 %
L'ORÉAL (THAILAND) LIMITED	Thaïlande	100,00 %
L'ORÉAL (UK) LIMITED	Grande-Bretagne	100,00 %
L'ORÉAL ADRIA d.o.o.	Croatie	100,00 %
L'ORÉAL AMERICA LATINA S.A. DE C.V.	Mexique	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 %
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 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 CENTREX, S.A. DE C.V.	Mexique	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 DANMARK A/S	Danemark	100,00 %
L'ORÉAL DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	100,00 %
L'ORÉAL EAST AFRICA LIMITED	Kenya	100,00 %
L'ORÉAL ESPANA S.A.U.	Espagne	100,00 %
L'ORÉAL FINLAND OY	Finlande	100,00 %
L'ORÉAL FRANCE	France	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 SAR	100,00 %
L'ORÉAL INDIA PRIVATE LIMITED	Inde	100,00 %
L'ORÉAL INTERNATIONAL DISTRIBUTION	France	100,00 %
L'ORÉAL ISRAEL LTD	Israël	92,97 %
L'ORÉAL ITALIA S.p.A.	Italie	100,00 %
L'ORÉAL KAZAKHSTAN Limited Liability Partnership	Kazakhstan	100,00 %
L'ORÉAL KOREA LIMITED	Corée	100,00 %
L'ORÉAL LIBAN SAL	Liban	100,00 %

Sociétés	Siège	% intérêt
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 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 AS	Norvège	100,00 %
L'ORÉAL PAKISTAN PRIVATE LIMITED	Pakistan	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 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.A.	Italie	100,00 %
L'ORÉAL SAUDI ARABIA	Arabie saoudite	90,00 %
L'ORÉAL SINGAPORE Pte Ltd	Singapour	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 %
L'ORÉAL TAIWAN CO., LTD.	Région de Taïwan	100,00 %
L'ORÉAL TRAVEL RETAIL	France	100,00 %
L'ORÉAL TÜRKIYE KOZMETIK SANAYI VE TICARET ANONIM SIRKETI	Turquie	100,00 %
L'ORÉAL U A E GENERAL TRADING LLC	Émirats arabes unis	100,00 %
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 VIETNAM CO. LTD	Vietnam	100,00 %
L'ORÉAL ÖSTERREICH GmbH	Autriche	100,00 %
LA ROCHE-POSAY LABORATOIRE DERMATOLOGIQUE	France	99,98 %
LABORATORIOS DE COSMETICOS VOGUE S.A.S.	Colombie	100,00 %
LOA15	France	100,00 %
LOA6	France	100,00 %
LOA6 USA, INC.	États-Unis	100,00 %
LUXURY OF RETAIL	France	100,00 %
L'ORÉAL TRAVEL RETAIL AMERICAS, INC.	États-Unis	100,00 %
MAGIC HOLDINGS (sous-groupe)	Chine	100,00 %
MASRELOR LLC	Égypte	100,00 %
MEDI BEAUTY HONG KONG LIMITED	Hong Kong SAR	100,00 %
MODIFACE INC.	Canada	100,00 %
MUGLER FASHION	France	100,00 %
NANTONG L'ORÉAL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT CO., LTD	Chine	100,00 %

Sociétés	Siège	% intérêt
NIHON L'ORÉAL KABUSHIKI KAISHA	Japon	100,00 %
NLO KABUSHIKI KAISHA	Japon	100,00 %
NOVEAL	France	100,00 %
NYX PROFESSIONAL MAKEUP SPRL/BVBA	Belgique	100,00 %
P.T. L'ORÉAL INDONESIA	Indonésie	100,00 %
P.T. YASULOR INDONESIA	Indonésie	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 %
REAL CAMPUS BY L'ORÉAL	France	100,00 %
SALONCENTRIC CANADA LP	Canada	100,00 %
SCENTAL LIMITED	Hong Kong SAR	100,00 %
SCIENCEMD	France	100,00 %
SHANGHAI EPISKIN BIOTECHNOLOGY CO. LTD	Chine	99,93 %
SHANGHAI L'ORÉAL INTERNATIONAL TRADING CO. LTD	Chine	100,00 %
SHANGHAI MEICIFANG BUSINESS CONSULTING CO. LTD	Chine	100,00 %
SHANGHAI MEICIFANG INVESTMENT CO., LTD.	Chine	100,00 %
SHANGHAI YIMEI BUSINESS CONSULTING CO. LTD	Chine	100,00 %
SHU UEMURA COSMETICS INC.	Japon	100,00 %
SICOS & CIE	France	100,00 %
SOCIÉTÉ HYDROMINÉRALE DE LA ROCHE POSAY – S.H.R.P.	France	99,98 %
SOPROCOS	France	100,00 %
SOPROREAL	France	100,00 %
SPARLYS	France	100,00 %
SUZHOU L'ORÉAL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT CO., LTD	Chine	100,00 %
YICHANG TIANMEI INTERNATIONAL COSMETICS CO LTD	Chine	100,00 %
ZHEJIANG YESSKIN TECHNOLOGY CO. LTD.	Chine	70,00 %

5.7.2 Sociétés consolidées par mise en équivalence

Sociétés	Siège	% intérêt
AMOUAGE SAOC	Oman	25,00 %
INNEOV DEUTSCHLAND GMBH	Allemagne	50,00 % (1)
INNEOV MEXICO S.A. DE C.V.	Mexique	50,00 % (1)
INNEOV TAIWAN CO. LTD	Région de Taïwan	50,00 % (1)
LIPP DISTRIBUTION	Tunisie	49,00 %
NUTRICOS TECHNOLOGIES	France	50,00 % (1)
SALON INTERACTIVE, INC.	États-Unis	46,00 %
SKINSPIRIT HOLDING LLC.	États-Unis	36,13 %

(1) Sociétés communes avec Nestlé.

5.8 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2025

A l'Assemblée Générale de la société L'Oréal,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société L'Oréal relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, 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 prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2025 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.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 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.

Evaluation des écarts d'acquisition et des marques à durée d'utilité indéfinie

Voir les notes 7.1 – Ecarts d'acquisition, 7.2 – Autres Immobilisations incorporelles, 7.3 – Tests de dépréciation des actifs incorporels et 4 – Autres produits et charges opérationnels, de l'annexe des comptes consolidés

Risque identifié	Notre réponse
Au 31 décembre 2025, la valeur nette comptable des écarts d'acquisition et des marques à durée d'utilité indéfinie s'élève respectivement à M€ 14 470 et M€ 3 032 (soit un total de 28 % du total actif) comme indiqué dans les notes 7.1 et 7.2 de l'annexe des comptes consolidés. Ces actifs font l'objet d'un test de perte de valeur lorsqu'un événement défavorable intervient, et au moins une fois par an afin de vérifier que la valeur comptable de ces actifs n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable. 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 hypothèses prises en compte dans l'évaluation de la valeur recouvrable sont décrites dans la note 7.3 de l'annexe et concernent principalement : • la progression des chiffres d'affaires et taux de marge ; • un taux de croissance à l'infini pour le calcul de la valeur terminale, et • des taux d'actualisation fondés sur le coût moyen pondéré du capital, ajustés d'une prime de risque pays si nécessaire. Nous avons considéré que l'évaluation de ces actifs constitue un point clé de l'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 pris connaissance de la méthodologie appliquée par la direction pour réaliser les tests de dépréciation et les analyses de sensibilité. Nous avons évalué ces dernières, notamment en les rapprochant de nos propres analyses de sensibilité, afin de définir la nature et l'étendue de nos travaux. Nous avons apprécié la qualité du processus d'élaboration des budgets et des prévisions. Pour les tests de dépréciation des actifs jugés les plus sensibles, nos travaux ont notamment consisté à apprécier le caractère raisonnable des principales estimations et, plus particulièrement, à : • apprécier la cohérence des projections des chiffres d'affaires et des taux de marge par rapport aux performances passées du groupe et au contexte économique et financier dans lequel le groupe opère ; • corroborer les taux de croissance futurs retenus avec les analyses de performance du marché cosmétique mondial, en tenant compte des spécificités des marchés locaux et des canaux de distribution dans lesquels le groupe opère ; • analyser les taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie futurs en comparant les paramètres utilisés avec des références externes, les taux de croissance à long terme et les taux de redevance en incluant dans notre équipe des experts en évaluation ; • examiner les analyses de sensibilité par rapport aux principales hypothèses clés retenues par la direction et par rapport à nos propres analyses. Nous avons apprécié le caractère approprié des informations données dans les notes annexes des comptes consolidés.

Reconnaissance du chiffre d'affaires : estimation des éléments portés en déduction du chiffre d'affaires

Voir la note 3 – Eléments relatifs à l'exploitation – Information sectorielle – Principes comptables – Chiffre d'affaires, de l'annexe des comptes consolidés

Risque identifié	Notre réponse
Le chiffre d'affaires du groupe est présenté net des retours de produits et des remises, ristournes et autres avantages accordés aux distributeurs ou aux consommateurs (tels que la coopération commerciale) comme cela est décrit dans la note 3 de l'annexe des comptes consolidés. Ces différentes déductions du chiffre d'affaires sont comptabilisées simultanément à la reconnaissance des ventes sur la base notamment des conditions contractuelles et des données statistiques issues de l'expérience passée. L'évaluation du chiffre d'affaires intègre ainsi, à la clôture de l'exercice, des estimations, liées aux montants portés en déduction, que nous avons considérées comme étant (i) complexes, en raison de la diversité des accords contractuels et des conditions commerciales existant sur les différents marchés du groupe, (ii) sensibles, le chiffre d'affaires étant un indicateur clé dans l'évaluation de la performance du groupe et de sa direction, et (iii) significatives au regard de leur impact dans les états financiers. L'évaluation des retours de produits, remises, ristournes et autres avantages accordés aux clients constitue donc un point clé de l'audit.	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. 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 venant en déduction du chiffre d'affaires, notamment à la clôture, et nous avons testé, par échantillonnage, les principaux contrôles de ce dispositif. Des tests substantifs ont par ailleurs été réalisés, afin d'apprécier le caractère raisonnable de l'estimation des retours de produits et des avantages accordés aux clients. Ces tests ont notamment consisté à : • analyser les méthodes d'évaluation utilisées, en particulier, par un examen critique des hypothèses retenues, le contrôle de la permanence des méthodes et l'analyse de l'antériorité et du débouclage des provisions de l'exercice antérieur ; • 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 ; • vérifier l'exactitude arithmétique du calcul des écritures correspondantes (incluant l'engagement résiduel à la clôture), leur enregistrement en comptabilité et leur présentation dans les comptes consolidés.

Evaluation des provisions pour risques fiscaux et positions fiscales incertaines

Voir les notes 6 – Impôts sur les résultats et 12 – Provisions pour risques et charges – Passifs éventuels et litiges en cours significatifs, de l'annexe des comptes consolidés

Risque identifié	Notre réponse
Votre groupe est exposé à différents risques liés à la marche des affaires, notamment des risques de nature fiscale. Lorsque le montant ou l'échéance peuvent être estimés avec suffisamment de fiabilité, un passif d'impôt est reconnu au titre de ces risques. Dans le cas contraire, votre groupe présente une information sur les passifs éventuels dans les notes annexes des comptes consolidés. La note 12.2.1 « Contentieux fiscaux » expose notamment la situation de contentieux fiscaux au Brésil et en Inde, pour lesquels les réclamations de l'administration s'élèvent respectivement à M€ 673 et M€ 208. Les positions fiscales incertaines sont classées au bilan sur la ligne « Passifs d'impôt non courants » pour M€ 237 au 31 décembre 2025. La détermination et l'évaluation de ces éléments constituent un point clé de l'audit compte tenu : • du degré élevé de jugement requis de la direction pour déterminer les risques devant faire l'objet d'une provision et évaluer avec suffisamment de fiabilité les montants à provisionner ; • de l'incidence potentiellement significative de ces provisions sur le résultat de votre groupe.	Afin d'identifier et d'obtenir une compréhension de l'ensemble des positions fiscales incertaines, des passifs existants ainsi que des éléments de jugement s'y rapportant, nous nous sommes entretenus, à différents niveaux de l'organisation, en France et à l'étranger, avec les directions fiscales. Nous avons pris connaissance du dispositif de contrôle interne mis en place pour identifier et évaluer ces risques. Nous avons corroboré la liste des litiges fiscaux identifiés avec les informations fournies par les directions fiscales et les principaux conseils fiscaux du groupe. Concernant les principales positions fiscales incertaines et les risques fiscaux pour lesquels un passif est constitué, nous avons évalué la qualité des estimations de la direction en considérant les données, les hypothèses et les calculs utilisés. Nous avons également effectué une analyse rétrospective en comparant les montants payés sur les dernières années avec les montants antérieurement provisionnés. Nous avons, le cas échéant en intégrant des experts en fiscalité dans notre équipe, réalisé les procédures suivantes : • nous avons examiné les éléments de procédure et/ou les avis fiscaux ou techniques rendus par des conseils externes choisis par la direction afin d'apprécier le bien-fondé d'un passif ; • nous avons effectué, sur la base des éléments qui nous ont été communiqués, un examen critique des estimations de risques et nous avons contrôlé que les évaluations retenues par la direction se situent dans ces fourchettes jugées acceptables ; • lorsque cela était pertinent, nous avons contrôlé la permanence des méthodes utilisées pour ces évaluations. Concernant les passifs éventuels, nous avons, le cas échéant en intégrant des experts en fiscalité, examiné les éléments de procédure et/ou les avis fiscaux ou techniques rendus par des conseils externes choisis par la direction afin d'apprécier le bien-fondé d'une absence de provision. Nous avons apprécié le caractère approprié des informations données dans les notes annexes des 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.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société L'Oréal par votre assemblée générale du 29 avril 2004 pour le cabinet DELOITTE & ASSOCIES et du 21 avril 2022 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 31 décembre 2025, le cabinet DELOITTE & ASSOCIES était dans la vingt-deuxième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la quatrième année.

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. 821-55 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. 821-27 à L. 821-34 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.

Paris-La Défense, le 9 mars 2026

Les commissaires aux comptes

Deloitte & Associés	ERNST & YOUNG Audit
David DUPONT-NOEL	Céline EYDIEU-BOUTTE

Comptes sociaux 2025 RFA

6

6.1 Comptes de résultat comparés 358

6.2 Bilans comparés 359

6.3 Variation des capitaux propres 360

6.4 Tableau des flux de trésorerie 361

6.5 Notes annexes aux comptes sociaux 362

6.6 Autres éléments relatifs aux états financiers de L'Oréal S.A. 382

6.6.1 Dépenses et charges visées à l'article 223 quater du CGI 382

6.6.2 Factures émises et reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice et dont le terme est échu 383

6.6.3 Chiffre d'affaires (hors taxes) 383

6.7 Résultats financiers sur cinq ans 384

6.8 Titres de participation (principales variations et franchissements de seuils) 384

6.9 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels 385

RFA *Informations faisant partie du Rapport Financier Annuel.*

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. 441-14 et D. 441-6 du Code de commerce. Le Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux complète ces informations.

6.1 Comptes de résultat comparés

En millions d'euros	Notes	31.12.2025	31.12.2024
Produits d'exploitation		**5 999,1**	**5 794,6**
Chiffre d'affaires	2	5 070,6	4 863,4
Reprise sur amortissements et provisions [1]		110,5	175,8
Autres produits [2]	3	818,0	755,4
Charges d'exploitation		**- 5 150,9**	**- 4 934,7**
Achats consommés et variation de stocks		- 3,2	- 2,3
Autres achats et charges externes		- 3 162,3	- 3 084,0
Impôts et taxes et versements assimilés		- 145,6	- 125,7
Charges de personnel	4	- 1 233,0	- 1 154,9
Dotations aux amortissements et provisions	5	- 225,2	- 236,9
Autres charges [2]	6	- 381,6	- 331,0
Résultat d'exploitation		**848,2**	**859,9**
Produits financiers des filiales et participations		6 041,9	5 196,0
Charges d'intérêts		- 190,4	- 214,8
Résultat de change		53,2	24,7
Variation des amortissements et provisions		- 531,7	22,1
Autres produits et charges financiers [3]		4,0	9,2
Résultat financier	**7**	**5 377,0**	**5 037,2**
Résultat courant avant impôts		**6 225,2**	**5 897,1**
Résultat exceptionnel	**8**	**2 852,2**	**- 61,5**
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise		- 44,6	- 42,5
Impôts sur les bénéfices	9	- 308,0	- 115,2
RÉSULTAT NET		**8 724,8**	**5 678,0**

(1) Ce poste incluait les transferts de charges comptabilisés jusqu'en 2024. À partir de 2025, le poste de transfert de charges est supprimé, les éléments concernés sont directement comptabilisés dans les comptes de produits et charges concernés, conformément au nouveau règlement ANC 2022-06.

(2) À partir de 2025, les autres produits et charges incluent les produits de cessions et la valeur nette comptable des immobilisations corporelles et incorporelles cédées, conformément au nouveau règlement ANC 2022-06.

(3) À partir de 2025, les autres produits et charges incluent les produits de cessions et la valeur nette comptable des immobilisations financières cédées, conformément au nouveau règlement ANC 2022-06.

6.2 Bilans comparés

ACTIF

En millions d'euros (en valeurs nettes)	Notes	31.12.2025	31.12.2024
Immobilisations incorporelles	12	4 754,2	4 562,3
Immobilisations corporelles	13	487,5	469,4
Immobilisations financières	14	26 905,0	23 409,5
Actif immobilisé		**32 146,7**	**28 441,2**
Stocks		—	0,9
Avances et acomptes versés		11,2	11,9
Clients et comptes rattachés	16	539,3	543,5
Autres créances	16	227,2	329,7
Charges constatées d'avance	16	49,9	51,3
Instruments financiers à terme	15	45,6	45,5
Disponibilités	27	2 417,6	290,7
Actif circulant		**3 290,8**	**1 273,6**
Primes de remboursement		14,0	7,9
Écart de conversion actif et différences d'évaluation	21	100,0	64,5
TOTAL DE L'ACTIF		**35 551,5**	**29 787,0**

PASSIF

En millions d'euros	Notes	31.12.2025	31.12.2024
Capital		106,8	106,9
Primes		3 509,8	3 444,3
Réserves et report à nouveau		12 432,6	11 029,2
Résultat net		8 724,8	5 678,0
Provisions réglementées		15,0	14,6
Capitaux propres		**24 789,0**	**20 273,0**
Provisions pour risques et charges	**18**	**361,3**	**366,5**
Emprunts obligataires	19	8 928,5	6 080,1
Autres emprunts et dettes financières	19	1,1	1 810,3
Instruments financiers à terme		61,4	68,2
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		21,8	—
Fournisseurs et comptes rattachés	20	676,1	592,7
Autres passifs circulants	20	626,9	556,0
Dettes		**10 315,8**	**9 107,3**
Écart de conversion passif et différences d'évaluation	21	85,4	40,3
TOTAL DU PASSIF		**35 551,5**	**29 787,0**

6.3 Variation des capitaux propres

Le capital social se compose de 533 783 028 actions de 0,2 euro à la suite des opérations intervenues au cours de l'exercice 2025 :

- émission de 279 923 actions au titre du programme d'actionnariat salarié ;
- émission de 547 720 actions gratuites ;
- annulation de 1 356 636 actions.

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 [1]	Résultat de l'exercice	Provisions réglementées et subventions d'investissement [2]	Total
Solde au 31 décembre 2023 avant affectation du résultat	**106,9**	**3 370,2**	**42,5**	**11 225,3**	**3 826,3**	**16,9**	**18 588,1**
Augmentation de capital	0,2	69,8					70,0
Annulation d'actions	- 0,2			- 499,7			- 499,9
Affectation du résultat 2023				261,2	- 261,2		—
Dividendes distribués au titre de l'exercice 2023					- 3 565,1		- 3 565,1
Résultat de l'exercice 2024					5 678,0		5 678,0
Autres variations de la période		4,3		- 0,1		- 2,3	1,9
Solde au 31 décembre 2024 avant affectation du résultat	**106,9**	**3 444,3**	**42,5**	**10 986,7**	**5 678,0**	**14,6**	**20 273,0**
Augmentation de capital	0,2	65,5					65,7
Annulation d'actions	- 0,3			- 499,7			- 500,0
Affectation du résultat 2024				1 903,4	- 1 903,4		—
Dividendes distribués au titre de l'exercice 2024					- 3 774,6		- 3 774,6
Résultat de l'exercice 2025					8 724,8		8 724,8
Autres variations de la période				- 0,3		0,4	0,1
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2025 AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT	**106,8**	**3 509,8**	**42,5**	**12 390,1**	**8 724,8**	**15,0**	**24 789,0**

(1) Le montant complémentaire porté en réserves correspondant (i) aux dividendes non versés en raison de la détention par L'Oréal d'une partie de ses propres titres, (ii) aux mouvements intervenus entre le 1er janvier et la date de paiement du dividende, sur les plans d'actions gratuites arrivant à échéance (iii) et le nombre définitif d'actions éligibles au dividende majoré, s'élève au global à 4,6 millions d'euros en 2025 contre - 1,1 million d'euros en 2024.

(2) Le poste « Provisions réglementées et subventions d'investissements » s'élevant au 31 décembre 2025 à 15 millions d'euros contre 14,6 millions d'euros au 31 décembre 2024, est principalement constitué des amortissements dérogatoires.

Les plans d'options de souscription d'actions et d'attribution d'actions gratuites sont détaillés en note 17.

6.4 Tableau des flux de trésorerie

En millions d'euros	Notes	31.12.2025	31.12.2024
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ			
Résultat net		**8 724,8**	**5 678,0**
Dotations aux amortissements	12-13	149,5	113,5
Dotations aux provisions (nettes des reprises)		531,4	- 74,4
Plus ou moins-values de cessions d'immobilisations		- 2 877,7	72,3
Autre opération sans incidence sur la trésorerie		3,4	- 8,9
Marge brute d'auto-financement		**6 531,4**	**5 780,5**
Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	25	283,9	203,7
Flux nets de trésorerie provenant de l'activité		**6 815,3**	**5 984,3**
INVESTISSEMENTS			
Acquisition d'immobilisations	12-13-14	- 2 026,7	- 2 795,4
Variation des autres actifs financiers	26	- 3 057,8	- 1 209,2
Cession d'immobilisations		3 036,9	206,4
Flux nets de trésorerie affectés aux opérations d'investissements		**- 2 047,6**	**- 3 798,3**
FINANCEMENT			
Augmentation de capital		65,9	69,9
Dividendes versés		- 3 774,6	- 3 565,1
Variation des dettes financières	19	1 067,8	1 234,1
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement		**- 2 641,0**	**- 2 261,1**
Trésorerie acquise ou cédée dans la période		—	18,8
Variation de trésorerie		**2 126,8**	**- 56,3**
Trésorerie nette à l'ouverture	27	290,7	347,1
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE	**26**	**2 417,5**	**290,7**

6.5 Notes annexes aux comptes sociaux

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

Note 1	Principes comptables	363
Note 2	Chiffre d'affaires	365
Note 3	Autres produits	365
Note 4	Charges de personnel	365
Note 5	Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation	366
Note 6	Autres charges	366
Note 7	Résultat financier	367
Note 8	Résultat exceptionnel	367
Note 9	Impôts sur les bénéfices	367
Note 10	Accroissement ou allégement de la dette future d'impôts	368
Note 11	Frais de recherche	368
Note 12	Immobilisations incorporelles	369
Note 13	Immobilisations corporelles	369
Note 14	Immobilisations financières	370
Note 15	Instruments de trésorerie	370
Note 16	État des échéances des créances	370
Note 17	Actions gratuites – Plan d'actionnariat salarié	371
Note 18	Provisions pour risques et charges	372
Note 19	Emprunts et dettes financières	372
Note 20	État des échéances des dettes	373
Note 21	Écarts de conversion et différences d'évaluation	374
Note 22	Instruments financiers dérivés	374
Note 23	Opérations avec les entreprises et les parties liées	376
Note 24	Engagements hors bilan	376
Note 25	Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	376
Note 26	Variation des autres actifs financiers	376
Note 27	Trésorerie nette à la clôture	377
Note 28	Autres informations	377
Note 29	Opération d'acquisition en cours	377
Note 30	Événements post-clôture	377
Note 31	Liste des filiales et participations	378

Faits marquants de l'exercice

Application du nouveau règlement ANC n° 2022-06 relatif à la modernisation des états financiers

La société L'Oréal S.A. a établi ses comptes conformément au nouveau règlement ANC 2022-06 relatif à la modernisation des états financiers, modifiant le règlement ANC 2014-03, et dont l'application est obligatoire à compter du 1er janvier 2025. Ce règlement qui vise à moderniser, simplifier et clarifier la présentation des états financiers, est notamment venu :

- redéfinir le résultat exceptionnel ;
- supprimer la technique de transfert de charges ;
- mettre à jour le plan comptable en conséquence ;
- instaurer une nouvelle présentation des informations en annexe.

Les impacts de ce nouveau règlement ont été décrits dans les différentes notes concernées, lorsque cela était jugé nécessaire.

Cessions actions Sanofi

Le Groupe L'Oréal a annoncé le 3 février 2025 la signature d'un accord en vue de la cession d'environ 29,6 millions d'actions Sanofi à Sanofi, soit 2,14 % du capital détenu à un prix de 101,5 euros par action, soit un montant total de 3 milliards d'euros. La plus-value réalisée nette de frais a été comptabilisée en résultat exceptionnel pour un montant de 2 992,8 millions d'euros. Suite à l'opération et après annulation des actions rachetées, L'Oréal détient désormais 7,2 % du capital de Sanofi et 13,1 % des droits de vote (cf. notes 8 et 31).

Émissions obligataires

Sur le marché américain

Le Groupe L'Oréal a procédé le 13 mai 2025 avec succès à sa première émission obligataire sur le marché américain, d'un montant nominal total de 1 milliard de dollars à 10 ans, assortie d'un coupon de 5,00 % par an.

Dans le cadre du programme EMTN

Le 12 novembre 2025, l'Oréal a procédé avec succès au placement d'une émission obligataire dun montant nominal total de 3 milliards d'euros (cf. note 19).

Contribution d'impôt exceptionnelle France

Dans le cadre de la loi de finances du 14 février 2025 une contribution exceptionnelle sur les bénéfices des grandes entreprises (Article 48) a été votée. Au titre de 2025, cette nouvelle contribution s'applique aux entreprises soumises à l'impôt sur les sociétés et dont le chiffre d'affaires réalisé en France est supérieur ou égal à 1 milliard d'euros. Cette contribution est assise sur la moyenne du bénéfice fiscal des exercices 2024 et 2025. À ce titre, L'Oréal S.A. a comptabilisé une charge de - 142,4 millions d'euros en impôt sur les sociétés en 2025.

Note 1 Principes comptables

Les comptes annuels de l'exercice 2025 de L'Oréal S.A. ont été établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises, tel que figurant dans le règlement ANC 2014-03 (Plan Comptable Général) modifié par le règlement ANC 2022-06 et aux principes comptables généralement admis, ainsi qu'aux hypothèses de base qui ont pour objet de fournir une image fidèle de l'entreprise :

- continuité d'exploitation ;
- permanence des méthodes d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices.

Les éléments inscrits en comptabilité sont évalués selon la méthode du coût historique sauf pour les immobilisations ayant fait l'objet d'une réévaluation légale.

Ce nouveau règlement étant d'application prospective, les dispositions du nouveau règlement sont sans conséquences sur les comptes antérieurs. Seules les informations pertinentes et nécessaires à la compréhension des changements induits par ce nouveau règlement ont été présentées dans les différentes notes annexes concernées.

Les principales méthodes retenues sont décrites ci-après.

1.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est constitué principalement des prestations de services ainsi que des 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 innovation

Les frais de recherche et innovation sont comptabilisés en charges de la période au cours de laquelle ils sont encourus.

1.4 Frais d'émission d'emprunts

Les frais d'émission d'emprunt sont comptabilisés immédiatement en charges de l'exercice où ils sont encourus.

1.5 Résultat exceptionnel

Sont comptabilisés en résultat exceptionnel les produits et les charges directement liés à un événement majeur et inhabituel (cf. note 8).

Un événement est considéré comme majeur et inhabituel lorsque ses conséquences peuvent influencer significativement le jugement porté sur les états financiers et que celui-ci n'est pas lié à l'exploitation normale et courante de l'entité. Un événement est présumé inhabituel lorsqu'un même événement ne s'est pas produit au cours des derniers exercices comptables et qu'il est peu probable qu'il se reproduise au cours des prochains exercices comptables.

1.6 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.

Instaurée par l'OCDE et transposée en décembre 2023 en France, la réforme fiscale mondiale Pilier 2 vise à établir une imposition minimale des groupes multinationaux à 15 % et est applicable à compter de l'exercice 2024 (cf. note 9).

1.7 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont inscrites au bilan à leur coût d'acquisition, y compris frais d'acquisition.

Les malis techniques de fusion sont affectés aux actifs sous-jacents correspondants 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. Un test de dépréciation est réalisé au moins une fois par an, même lorsqu'il n'existe aucun indice de perte de valeur.

Les logiciels sont amortis linéairement sur la durée de vie probable d'utilisation, généralement comprise entre trois et huit ans.

Les autres immobilisations incorporelles sont amorties habituellement sur des durées n'excédant pas 20 ans.

1.8 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. Des amortissements exceptionnels peuvent être comptabilisés, dès lors que les faits et circonstances conduisent à revoir la durée d'utilisation du bien.

1.9 Immobilisations financières

1.9.1 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.

1.9.2 Autres immobilisations financières

Les prêts et créances sont évalués à leur valeur nominale, et convertis au cours de change en vigueur à la clôture pour ceux libellés en devises. Ils sont également, 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 de leur 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.

1.10 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.

1.11 Valeurs mobilières de placement et instruments de trésorerie

Instruments de trésorerie

Les instruments dérivés qui n'entrent pas dans une relation de couverture sont qualifiés de positions ouvertes isolées. Ils sont comptabilisés à leur juste valeur au bilan, en contrepartie d'un compte d'écart de conversion.

1.12 Conversion des opérations en devises et couverture du risque de change

L'ensemble des créances, dettes, prêts et emprunts libellés en devises sont convertis au bilan sur la base du cours de change en vigueur à la date de clôture de l'exercice. Ces variations de change, ainsi que les variations de change liées aux instruments de couverture souscrits pour couvrir ces créances, dettes, prêts et emprunts en devises sont comptabilisées au bilan dans les postes « Écart de conversion actif/passif ».

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.

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 en résultat.

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 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 commerciales, financières, fiscales ou sociales.

L'estimation du montant figurant en provisions correspond à la sortie de ressources qu'il est probable pour l'Entreprise de supporter pour éteindre son obligation. Selon la nature des provisions, l'estimation des provisions tient compte des hypothèses les plus probables de réalisation, ou est évaluée selon des méthodes statistiques.

Les passifs éventuels correspondent à des obligations potentielles résultant d'événements passés dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'événements futurs (incertains) qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'Entreprise ou des obligations probables pour lesquelles la sortie de ressources ne l'est pas. Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés et font l'objet d'une information le cas échéant.

1.15 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 dirigeants 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. La société a opté pour la nouvelle possibilité offerte par la recommandation ANC 2013-02 relative au traitement comptable des engagements de retraite et avantages assimilés telle que modifiée le 5 novembre 2021. En effet, la répartition de l'augmentation de l'engagement pour chaque salarié n'est plus linéaire sur sa durée d'emploi mais linéaire sur la seule durée d'acquisition de ses droits à prestations.

Ces engagements nets de fonds investis n'ont pas fait l'objet d'une provision dans le bilan. Ils demeurent donc en hors-bilan.

Seuls 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 (cf. note 18).

Note 2 Chiffre d'affaires

En millions d'euros	31.12.2025	31.12.2024
Prestations de services [1]	5 003,7	4 784,9
Autres produits	66,9	78,5
TOTAL	**5 070,6**	**4 863,4**

(1) Inclut la facturation des redevances de technologie.

Le montant du chiffre d'affaires réalisé en France s'élève à 960,8 millions d'euros en 2025 contre 908,5 millions d'euros en 2024.

Note 3 Autres produits

Ce poste comprend principalement les redevances de marques, ainsi que les gains de change d'exploitation.

En millions d'euros	31.12.2025	31.12.2024
Redevances de marques	598,6	597,8
Gains de changes d'exploitation	150,9	93,1
Autres [1]	68,5	64,4
TOTAL	**818,0**	**755,4**

(1) Conformément au nouveau règlement ANC 2022-06, les produits de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles sont désormais présentés en résultat d'exploitation, et étaient auparavant classés en résultat exceptionnel.

Note 4 Charges de personnel

Les charges de personnel se détaillent de la façon suivante :

En millions d'euros	31.12.2025	31.12.2024
Salaires	- 800,0	- 778,3
Cotisations sociales	- 433,0	- 376,6
TOTAL	**- 1 233,0**	**- 1 154,9**

L'effectif moyen se ventile de la façon suivante :

	2025	2024
Cadres	5 413	5 277
Employés, agents de maîtrise	1 161	1 197
TOTAL	**6 574**	**6 474**
Apprentis	401	421

Note 5 Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation

Les dotations aux amortissements et provisions d'exploitation se détaillent de la façon suivante :

En millions d'euros	31.12.2025	31.12.2024
Amortissements des immobilisations incorporelles et corporelles	- 141,7	- 112,7
Dépréciation de l'actif immobilisé	- 1,9	—
Dépréciation de l'actif circulant	—	- 0,2
Dotations aux provisions pour risques et charges d'exploitation	- 81,6	- 124,0
TOTAL	**- 225,2**	**- 236,9**

Note 6 Autres charges

Ce poste comprend principalement des redevances (marques et logiciels etc.) et des pertes de changes d'exploitation.

En millions d'euros	31.12.2025	31.12.2024
Redevances	200,5	207,1
Pertes de changes d'exploitation	169,3	121,8
Autres [(1)]	11,8	2,1
TOTAL	**381,6**	**331,0**

(1) Conformément au nouveau règlement ANC 2022-06, la valeur nette comptable des immobilisations corporelles et incorporelles cédées sont désormais présentés en résultat d'exploitation, et étaient auparavant classés en résultat exceptionnel.

Note 7 Résultat financier

Le résultat financier se détaille de la manière suivante :

En millions d'euros	31.12.2025	31.12.2024
Dividendes encaissés [1]	5 859,2	5 052,4
Revenus des créances rattachées à des participations	182,7	143,7
Produits financiers des filiales et participations	**6 041,9**	**5 196,0**
Intérêts des emprunts obligataires	- 173,1	- 168,7
Autres charges d'intérêts	- 17,3	- 46,1
Charges d'intérêts	**- 190,4**	**- 214,8**
Différences positives de change	203,9	198,8
Différences négatives de change	- 150,7	- 174,1
Résultat de change	**53,2**	**24,7**
Reprises de provisions pour dépréciation des titres [2]	12,7	106,4
Dotations aux provisions pour dépréciation des titres [3]	- 552,2	- 43,5
Reprises de provisions pour risques et charges [4]	57,8	17,9
Dotations aux amortissements et provisions [5]	- 50,0	- 58,7
Variations des amortissements et provisions	**- 531,7**	**22,1**
Autres produits financiers [6]	51,4	9,2
Autres charges financières [7]	- 47,4	—
Autres produits et charges financiers	**4,0**	**9,2**
RÉSULTAT FINANCIER	**5 377,0**	**5 037,2**
Total des produits financiers	**6 367,7**	**5 528,3**
Total des charges financières	**- 990,7**	**- 491,1**

(1) Dont dividendes concernant les entreprises liées 5 507,4 millions d'euros au 31 décembre 2025 et 4 607,1 millions d'euros au 31 décembre 2024.
(2) En 2024, les reprises de provisions de 106,4 millions d'euros concernent essentiellement les reprises suite aux liquidations de Atelier Cologne France (42,5 millions d'euros), de L'Oréal West Africa (25,3 millions d'euros) et la cession Canan Kozmetik (27,4 millions d'euros).
(3) En 2025, les dotations aux provisions de 552,2 millions concernent principalement les titres AESOP UK (458 millions d'euros), L'Oréal Travel Retail Americas (44,4 millions d'euros) et Bold (29 millions d'euros).
(4) Concerne essentiellement la reprise de provision pour perte de change qui s'élève à 56,1 millions d'euros au 31 décembre 2025 contre 16,5 millions d'euros au 31 décembre 2024.
(5) Concerne essentiellement la dotation à la provision pour perte de change qui s'élève à - 37,6 millions d'euros au 31 décembre 2025 contre - 56,1 millions d'euros au 31 décembre 2024.
(6) Conformément au nouveau règlement ANC 2022-06, la ligne « autres produits financiers » comprend, au 31 décembre 2025, les produits de cession d'immobilisations financières pour 42,3 millions d'euros ; ceux-ci étaient antérieurement comptabilisés en résultat exceptionnel.
(7) Conformément au nouveau règlement ANC 2022-06, la ligne « autres charges financières » comprend au 31 décembre 2025, la valeur nette comptable des immobilisations financières cédées pour - 47,4 millions d'euros ; celles-ci étaient antérieurement comptabilisées en résultat exceptionnel.

Note 8 Résultat exceptionnel

En 2025, le résultat exceptionnel comprend essentiellement la plus-value de cession nette de frais, des titres Sanofi représentant 2,14 % du capital détenu à un prix de 101,5 euros par action soit un montant de 2 992,8 millions d'euros.

Note 9 Impôts sur les bénéfices

Les impôts sur les bénéfices s'analysent ainsi :

En millions d'euros	31.12.2025	31.12.2024
Impôt sur le résultat courant	- 81,0	- 94,8
Impôt sur le résultat exceptionnel et la participation des salariés	- 78,4	10,1
Impôt Pilier 2	- 6,2	- 30,4
Contribution exceptionnelle	- 142,4	—
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES	**- 308,0**	**- 115,2**

En 2025, la charge d'impôt comptabilisée par L'Oréal tient compte d'un mali d'intégration fiscale de 137,7 millions d'euros, principalement lié à l'effet de la contribution exceptionnelle sur les filiales parties prenantes de l'intégration fiscale.

En 2024, la charge d'impôt comptabilisée par L'Oréal tient compte d'un mali d'intégration fiscale de 0,9 million d'euros.

Les crédits d'impôt se détaillent comme suit :

En millions d'euros	31.12.2025	31.12.2024
Crédits d'impôt recherche	34,2	33,9
Crédits d'impôt sur redevances en application de conventions internationales	51,5	49,9
Crédits d'impôt sur dividendes en application de conventions internationales	15,1	13,5
Autres	12,1	20,5
CRÉDITS D'IMPÔT	**112,9**	**117,8**

Note 10 Accroissement ou allégement de la dette future d'impôts

	31.12.2024		Variations		31.12.2025	
En millions d'euros	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif
DÉCALAGES TEMPORAIRES						
Provisions réglementées		3,5	0,7	0,8		3,6
Charges non déductibles temporairement	146,1		4,9	15,2	135,8	
Charges déduites (ou produits imposés) fiscalement et non encore comptabilisées		6,3	5,7			0,6
Produits non taxables temporairement						
ÉLÉMENTS À IMPUTER						
Déficits, amortissements différés						
ÉLÉMENTS DE TAXATION ÉVENTUELLE						
Réserve spéciale des plus-values à long terme		137,0				137,0

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.

Note 11 Frais de recherche

L'ensemble des frais engagés en 2025, dans le cadre de l'activité Recherche s'élève à 1 374,3 millions d'euros contre 1 356,9 millions d'euros en 2024. Il s'agit notamment de dépenses de personnel, de prestations scientifiques externes et de frais liés aux brevets.

Note 12 Immobilisations incorporelles

En millions d'euros	31.12.2024	Acquisition/ Dotation	Cession/ Reprise	Autres mouvements	31.12.2025
Brevets et marques [1]	1 242,9	12,1	- 0,8	16,0	1 270,2
Fonds commerciaux [2]	2 660,2	41,3	- 4,1	—	2 697,4
Solutions informatiques	666,9	43,5	- 20,8	105,6	795,2
Autres immobilisations incorporelles	369,4	—	—	—	369,4
Immobilisations en cours, avances et acomptes	600,3	216,2	- 10,0	- 124,6	681,9
Valeur brute	**5 539,7**	**313,1**	**- 35,7**	**- 3,0**	**5 814,1**
Brevets et marques	234,0	21,9	- 0,6	—	255,2
Fonds commerciaux	59,1	—	—	—	59,1
Solutions informatiques	431,4	83,4	- 19,4	—	495,7
Autres immobilisations incorporelles	9,2	—	—	—	9,2
Amortissements	**733,7**	**105,3**	**- 20,0**	**—**	**819,0**
Brevets et marques	77,3	1,3	—	—	78,5
Fonds commerciaux	166,2	—	- 4,1	—	162,2
Solutions informatiques	0,1	—	—	—	0,1
Autres immobilisations incorporelles	—	—	—	—	—
Dépréciations	243,6	1,3	- 4,1	—	240,8
VALEUR NETTE	**4 562,3**	**206,5**	**- 11,6**	**- 3,0**	**4 754,2**

(1) Les acquisitions de brevets et marques en 2025 concernent la mise en service de la technologie Sylena et l'acquisition de la marque et de la technologie de Dr.G.
(2) Les acquisitions de l'exercice 2025 concernent le fonds de commerce de Dr.G.

Au 31 décembre 2025, le montant des immobilisations incorporelles relatives au programme de transformation des systèmes d'information s'élève à 158 millions d'euros en immobilisations incorporelles nettes et 608 millions d'euros en immobilisations encours.

Note 13 Immobilisations corporelles

En millions d'euros	31.12.2024	Acquisition/ Dotation	Cession/ Reprise	Autres mouvements	31.12.2025
Terrains	80,6	2,5	—	10,5	93,6
Constructions	699,5	10,9	- 0,1	22,2	732,6
Installations techniques, matériel, outillage	197,5	8,7	- 1,2	12,4	217,4
Autres immobilisations corporelles	55,5	0,9	- 0,5	5,4	61,3
Immobilisations en cours, avances et acomptes	67,7	29,7	—	- 48,0	49,4
Valeur brute	**1 100,8**	**52,8**	**- 1,8**	**2,5**	**1 154,4**
Terrain	2,7	0,3	—	—	3,0
Constructions	414,8	22,2	- 0,1	—	436,9
Installations techniques, matériel, outillage	167,9	10,4	- 1,0	—	177,4
Autres immobilisations corporelles	44,8	3,6	- 0,5	—	47,9
Amortissements	**630,2**	**36,4**	**- 1,6**	**—**	**665,1**
Terrain	—	—	—	—	—
Installations techniques, matériel, outillage	1,2	0,6	—	—	1,8
Dépréciation	**1,2**	**0,6**	**—**	**—**	**1,8**
VALEUR NETTE	**469,4**	**15,8**	**- 0,2**	**2,5**	**487,5**

Pour les immobilisations corporelles et incorporelles, la dotation annuelle aux amortissements 2025 s'élève à 141,7 millions d'euros en linéaire.

Note 14 Immobilisations financières

En millions d'euros	31.12.2024	Acquisition/ Souscription	Cession/ Réduction	Autres mouvements	31.12.2025
Titres de participation [1]	21 109,8	1 070,9	- 153,4	3,2	22 030,5
Prêts et créances rattachés [2]	5 020,4	7 458,3	- 4 340,9	- 3,2	8 134,6
Actions L'Oréal [3]	—	500,0	—	- 500,0	—
Autres	6,4	1,4	- 1,3	—	6,5
Valeur brute	**26 136,5**	**9 030,6**	**- 4 495,6**	**- 500,0**	**30 171,5**
Titres de participation [4]	2 726,8	552,2	- 12,7	—	3 266,3
Prêts et créances rattachés	—	—	—	—	—
Autres	0,2	—	—	—	0,2
Dépréciation	**2 727,0**	**552,2**	**- 12,7**	**—**	**3 266,5**
VALEUR NETTE	**23 409,5**	**8 478,4**	**- 4 482,9**	**- 500,0**	**26 905,0**

(1) Les acquisitions/souscriptions correspondent essentiellement aux titres de CSA TOPCO (Medik8) pour 662,1 millions d'euros, à ceux de FEDERICI BRANDS (Color Wow UK) pour 143,4 millions d'euros, ainsi qu'à l'augmentation de capital de Sparlys pour 174,0 millions d'euros (cf. note 31).
Les cessions/réductions correspondent essentiellement à la valeur comptable des titres SANOFI cédés soit 106,0 millions d'euros. La participation de L'Oréal SA dans SANOFI s'élève à 7,27 % au 31 décembre 2025.
Les autres mouvements concernent principalement la capitalisation des avances faites en 2023 à L'Oréal Pakistan pour 3,2 millions d'euros.

(2) Les prêts et créances rattachés correspondent principalement à des placements long terme auprès de la centrale de trésorerie du Groupe qui s'élèvent à 8 002,6 millions d'euros contre 5 000 millions au 31 décembre 2024 ; les échéances sont comprises entre 2026 et 2036. Les mouvements sur prêts et créances rattachés correspondent à des placements court terme auprès de la centrale de trésorerie mis en place et remboursés au cours de l'année.

(3) Le Conseil d'Administration du 13 mars 2025 a décidé, dans le cadre de l'autorisation votée par l'Assemblée Générale du 23 avril 2024, de procéder à des rachats d'actions L'Oréal pour un montant maximum de 500 millions d'euros. Les actions ainsi rachetées pour 500 millions d'euros ont été annulées conformément à la décision du Conseil d'Administration du 29 juillet 2025.

(4) Cf. note 7 « Résultat financier ».

La liste des filiales et participations est présentée dans la note 31 des comptes sociaux.

Note 15 Instruments de trésorerie

Le solde des instruments de trésorerie s'élève à 45,6 millions d'euros au 31 décembre 2025, contre 45,5 millions d'euros au 31 décembre 2024.

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 [1]	**131,9**	**8 002,6**	**8 134,5**	**—**	**8 134,5**
Autres immobilisations financières	**6,2**	**—**	**6,2**	**—**	**6,2**
Clients	**539,3**	**—**	**539,3**	**—**	**539,3**
Créances fiscales & sociales [2]	178,6	—	178,6	—	178,6
Débiteurs divers	48,6	—	48,6	—	48,6
Autres créances	**227,2**	**—**	**227,2**	**—**	**227,2**
Charges constatées d'avance	**49,9**	**—**	**49,9**	**—**	**49,9**
TOTAL	**954,5**	**8 002,6**	**8 957,1**	**—**	**8 957,1**

(1) Les prêts et créances rattachés correspondent principalement à des placements long terme auprès de la centrale de trésorerie du Groupe qui s'élèvent à 8 003 millions d'euros contre 5 000 millions d'euros au 31 décembre 2024 ; les échéances sont comprises entre 2026 et 2036. Ce poste inclut également 30 millions d'euros d'intérêts courus à recevoir au 31 décembre 2025.

(2) Dont créance d'impôt sur les sociétés pour 95,9 millions d'euros.

Les produits à recevoir rattachés aux postes de créances clients et actifs circulants s'analysent comme suit :

En millions d'euros	31.12.2025	31.12.2024
Clients	11,1	0,9
Autres créances	0,8	3,3
TOTAL	**11,9**	**4,2**

Note 17 Actions gratuites - Plan d'actionnariat salarié

17.1 Actions gratuites

Le tableau ci-après récapitule les données relatives aux plans d'actions gratuites.

Date d'attribution	Date d'acquisition	Nombre d'actions octroyées	Nombre d'actions émises/remises	Nombre d'actions non acquises définitivement
PLANS DE SOUSCRIPTION				
14.10.2020	15.10.2024	713 660	661 270	—
07.10.2021	08.10.2025	588 750	549 595	—
13.10.2022	14.10.2026	700 000	2 025	675 800
12.10.2023	13.10.2027	650 580	—	636 655
10.10.2024	11.10.2028	700 000	—	696 421
10.10.2025	11.10.2029	703 500	—	703 500

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.

Les conditions de performance concernent pour le plan du 7 octobre 2021 :

- 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 2022, 2023 et 2024.
- 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 2022, 2023 et 2024 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.

Pour les plans du 13 octobre 2022, du 12 octobre 2023, du 10 octobre 2024 et du 10 octobre 2025 les conditions de performance concernent :

- à hauteur de 80 % de critères de performance de nature financière dont :
  - pour une moitié, croissance – par rapport à celle d'un panel de concurrents – du chiffre d'affaires cosmétique comparable des exercices :
    - 2023, 2024 et 2025 pour le plan 2022,
    - 2024, 2025 et 2026 pour le plan 2023,
    - 2025, 2026 et 2027 pour le plan 2024,
    - 2026, 2027 et 2028 pour le plan 2025,
  - pour l'autre moitié 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 :
    - 2023, 2024 et 2025 pour le plan 2022,
    - 2024, 2025 et 2026 pour le plan 2023,
    - 2025, 2026 et 2027 pour le plan 2024,
    - 2026, 2027 et 2028 pour le plan 2025 ;
- à hauteur de 20 % de critères de performance de nature extra-financière dont :
  - 15 % liés à l'atteinte d'engagements pris par le Groupe en matière de responsabilité environnementale et sociétale dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur,
  - 5 % lié à la parité femmes-hommes au sein des postes stratégiques dont le Comité Exécutif.

Aucune condition de performance ne s'applique jusqu'à un talon de 100 actions.

Au 31 décembre 2025, les conditions de performance des plans en cours ont été supposées réalisées.

17.2 Augmentation de capital réservée aux salariés

Plan de juin 2024

En juin 2024, 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 358,71 euros, correspondant à 80 % de la moyenne des cours de Bourse de l'action lors des 20 séances de Bourse précédant la décision du Directeur Général fixant les dates de la période de souscription du 5 juin au 19 juin 2024 au cours de laquelle 199 641 actions ont été souscrites et donnant droit à 72 795 actions abondées. 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 définitif ne sera connu qu'en avril 2025.

Pour les salariés français, des actions ont été offertes au titre d'abondement, gratuitement à la souscription en fonction de leur apport personnel dans le plan avec un maximum de trois actions offertes pour six 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 trois actions offertes pour six actions souscrites. Les actions seront attribuées aux salariés le 31 juillet 2029 sous réserve de leur présence dans le Groupe à cette date.

L'augmentation de capital a eu lieu le 30 juillet 2024 à hauteur de 230 423 actions y compris actions abondées pour les salariés français.

Plan de 2025

En juin 2025, 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 301,66 euros, correspondant à 80 % de la moyenne des cours de Bourse de l'action lors des 20 séances de Bourse précédant la décision du Directeur Général fixant les dates de la période de souscription du 11 juin au 25 juin 2025 au cours de laquelle 218 322 actions ont été souscrites et donnant droit à 59 087 actions abondées. 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 définitif ne sera connu qu'en avril 2026.

Pour les salariés français, des actions ont été offertes au titre d'abondement, gratuitement à la souscription en fonction de leur apport personnel dans le plan avec un maximum de trois actions offertes pour six 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 trois actions offertes pour six actions souscrites. Les actions seront attribuées aux salariés le 30 juillet 2030 sous réserve de leur présence dans le Groupe à cette date.

L'augmentation de capital a eu lieu le 29 juillet 2025 à hauteur de 246 115 actions y compris actions abondées pour les salariés français.

Date d'attribution	Date d'acquisition France	Date d'acquisition international	Nombre d'actions octroyées	Nombre d'actions émises/remises	Nombre d'actions non acquises définitivement
02.10.2020	02.10.2020	03.10.2025	496 991	487 149	—
22.06.2022	22.06.2022	23.06.2027	494 433	451 651	38 243
19.06.2024	19.06.2024	20.06.2029	276 236	231 391	41 299
25.06.2025	25.06.2025	26.06.2030	277 409	246 115	31 167

Note 18 Provisions pour risques et charges

En millions d'euros	31.12.2024	Dotations	Reprises (provisions utilisées)	Reprises (provisions non utilisées)	Reclassement	31.12.2025
Provisions pour pertes de change	57,2	38,2	- 57,2	—	—	38,2
Autres provisions pour risques [1]	135,4	74,3	- 18,6	- 25,2	18,8	184,5
Total provisions pour risques	**192,6**	**112,5**	**- 75,8**	**- 25,2**	**18,8**	**222,7**
Provisions pour charges [2]	173,8	65,6	- 66,2	- 16,0	- 18,8	138,6
Total provisions pour charges	**173,8**	**65,6**	**- 66,2**	**- 16,0**	**- 18,8**	**138,6**
TOTAL	**366,5**	**178,1**	**- 142,0**	**- 41,3**	**—**	**361,3**

(1) Ce poste comprend notamment des provisions destinées à faire face à des risques avec les administrations, des risques commerciaux et financiers.
(2) Ce poste comprend notamment des provisions pour charges liées aux personnels.

La variation des provisions pour risques et charges a affecté en 2025 les différents niveaux de résultat comme suit :

En millions d'euros	Dotations	Reprises (provisions utilisées)	Reprises (provisions non utilisées)
Résultat d'exploitation	81,6	- 85,8	- 19,8
Résultat financier	42,5	- 56,2	- 1,6
Résultat exceptionnel	54,1	—	- 19,8
TOTAL	**178,2**	**- 142,0**	**- 41,3**

Note 19 Emprunts et dettes financières

L'Oréal se finance à moyen terme par des emprunts obligataires et à court terme par l'émission de titres négociables à court terme en France et aux États-Unis. Le montant des programmes s'élève à 5 000 millions de dollars d'une part et à 5 000 millions d'euros d'autre part. 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 7 000 millions d'euros au 31 décembre 2025 contre 5 000 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Une ligne de crédit confirmée non utilisée d'un montant de 4 000 millions d'euros d'une durée inférieure à 1 an a également été mise en place en décembre 2025.

Le total des emprunts et dettes financières s'analyse de la façon suivante :

ANALYSE PAR NATURE

En millions d'euros	31.12.2025	31.12.2024
Emprunts obligataires	8 928,5	6 080,1
Concours bancaires et Financement auprès de la centrale de trésorerie du Groupe	0,1	1 807,3
Autres emprunts et dettes financières	1,0	3,1
TOTAL	**8 929,6**	**7 890,4**

EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET EMTN

Montant des tranches *En millions*		**Type d'émissions**	**Date d'émission**	**Type de taux**	**Coupon**	**Prix d'émission ***	**Échéance**	**Intérêts courus**	**31.12.2025**	**31.12.2024**
EUR	1 250	SLB [1]	Mars 2022	Fixe	0,875 %	99,741 %	Juin 2026	5,5	1 260,3	1 255,5
EUR	1 000	EMTN	Mai 2023	Fixe	3,125 %	99,646 %	Mai 2025			1 019,4
EUR	1 000	EMTN	Mai 2023	Fixe	2,875 %	99,323 %	Mai 2028	17,9	1 017,9	1 017,9
EUR	800	EMTN	Novembre 2023	Fixe	3,375 %	99,739 %	Janvier 2027	25,3	825,3	829,8
EUR	700	EMTN	Novembre 2023	Fixe	3,375 %	99,754 %	Novembre 2029	2,5	702,5	702,5
EUR	750	EMTN	Novembre 2024	Fixe	2,500 %	99,551 %	Novembre 2027	2,8	752,8	752,8
EUR	500	EMTN	Novembre 2024	Fixe	2,875 %	99,812 %	Novembre 2031	2,2	502,2	502,2
USD	1 000	Obligataire [2]	Mai 2025	Fixe	5,000 %	99,132 %	Mai 2035	5,0	857,5	—
EUR	850	EMTN	Novembre 2025	Variable	—	99,850 %	Novembre 2027	2,3	852,3	—
EUR	1 000	EMTN	Novembre 2025	Fixe	2,750 %	99,776 %	Novembre 2030	3,2	1 003,2	—
EUR	1 150	EMTN	Novembre 2025	Fixe	3,375 %	99,805 %	Janvier 2036	4,6	1 154,6	—
								71,2	**8 928,5**	**6 080,1**

* *Après commissions.*
(1) Sustainability-Linked Bond.
(2) Émission obligataire sur le marché américain.

Les émissions obligataires sont réalisées notamment dans le cadre d'un programme « *Euro Medium-Term Notes* » dont le plafond s'élève à 15 000 millions d'euros au 31 décembre 2025.

ANALYSE PAR ÉCHÉANCE

En millions d'euros	31.12.2025	31.12.2024
Inférieure à 1 an	1 327,0	2 889,5
De 1 à 5 ans	5 100,0	4 500,9
Supérieure à 5 ans	2 502,6	500,0
TOTAL	**8 929,6**	**7 890,4**

TAUX D'INTÉRÊT MOYEN DE LA DETTE

Pour 2025, le taux moyen de la dette en euros s'élève à 2,75 % y compris emprunt obligataire, contre 2,66 % en 2024, et le taux moyen de la dette en dollars s'élève à 3,59 % contre 2,38 % en 2024.

Note 20 État des échéances des dettes

En millions d'euros	**À un an au plus**	**À plus d'un an**	**Total**
Fournisseurs	**676,1**	**—**	**676,1**
Autres passifs circulants dont	**626,9**	**—**	**626,9**
Dettes sur immobilisations	52,8	—	52,8
Dettes fiscales et sociales	527,6	—	527,6
Autres dettes	46,4	—	46,4

Les charges à payer relatives aux dettes fournisseurs et autres passifs circulants s'analysent comme suit :

En millions d'euros	31.12.2025	31.12.2024
Fournisseurs	**228,1**	**184,1**
Dettes sur immobilisations	**17,5**	**13,7**
Dettes fiscales et sociales dont	**468,5**	**420,6**
Provision pour participation des salariés	44,7	43,4
Provision pour intéressement	111,6	107,5
Autres dettes	**0,2**	**0,6**
TOTAL	**714,3**	**619,0**

Note 21 Écarts de conversion et différences d'évaluation

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	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2024
Créances financières	44,5	0,1	0,5	0,4
Clients	0,5	0,8	—	0,1
Dettes financières	—	—	42,5	—
Fournisseurs	0,2	0,3	—	—
Différences d'évaluation sur instruments financiers	54,8	63,4	42,4	39,8
TOTAL	**100,0**	**64,5**	**85,4**	**40,3**

La position globale de change, calculée devise par devise, fait ressortir une perte latente de 38,2 millions d'euros au 31 décembre 2025 comptabilisée en provision pour pertes de change (cf. note 18).

Au 31 décembre 2024, la position globale de change faisait ressortir une perte latente de 57,2 millions d'euros.

Note 22 Instruments financiers dérivés

Les instruments financiers dérivés de change se détaillent comme suit :

	Nominal		Valeur de marché	
En millions d'euros	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2024
CHANGES À TERME				
Achat EURO contre devises				
EUR/AUD	—	24,9	—	0,4
EUR/BRL	245,6	172,7	- 12,1	14,5
EUR/CAD	—	20,4	—	- 0,1
EUR/CLP	1,1	13,0	—	0,1
EUR/CNY	1 364,2	1 390,6	8,7	- 33,2
EUR/CZK	0,6	14,1	—	—
EUR/DKK	—	24,3	—	- 0,1
EUR/GBP	—	95,9	—	- 2,8
EUR/IDR	67,7	64,5	0,6	- 3,4
EUR/INR	11,4	32,9	0,1	- 2,0
EUR/KRW	66,5	68,0	3,3	1,3
EUR/PEN	22,0	23,3	- 1,4	- 1,8
EUR/PHP	11,4	14,6	0,3	- 0,4
EUR/PLN	—	21,4	—	- 0,3

	Nominal		Valeur de marché	
En millions d'euros	**31.12.2025**	**31.12.2024**	**31.12.2025**	**31.12.2024**
EUR/RSD	21,2	21,5	- 0,3	- 0,1
EUR/THB	83,4	82,5	- 1,8	- 6,5
EUR/TWD	51,4	64,7	3,7	- 0,6
EUR/VND	48,1	—	- 0,4	—
EUR/ZAR	36,9	50,1	- 3,2	- 1,7
EUR/Autres devises	2,0	18,7	—	- 1,0
Vente EURO contre devises				
EUR/JPY	31,7	3,7	- 3,3	0,1
EUR/MXN	49,6	—	3,1	—
EUR/SGD	180,3	175,0	- 3,5	3,1
EUR/USD	693,6	136,8	- 59,5	2,6
EUR/Autres devises	39,3	2,2	0,2	—
Achat USD contre devises				
USD/BRL	78,6	84,9	- 5,5	9,6
USD/CNY	143,5	164,2	- 2,7	4,6
USD/INR	20,5	15,4	0,3	0,2
USD/KRW	27,3	20,4	0,2	1,5
USD/PEN	37,2	38,2	- 2,4	- 0,3
USD/PHP	12,5	12,4	0,3	0,5
USD/THB	39,5	57,0	- 1,3	- 1,7
USD/TWD	10,2	10,2	0,5	0,5
USD/VND	34,2	—	- 0,1	—
USD/Autres devises	6,6	6,5	- 0,6	—
Vente USD contre devises				
USD/IDR	15,0	26,5	- 0,5	- 1,2
USD/Autres devises	—	—	—	—
Achat CNY contre devises				
CNY/IDR	22,7	21,4	0,4	- 0,3
CNY/INR	19,5	18,7	0,5	- 0,7
CNY/PHP	9,7	10,4	0,3	- 0,3
CNY/THB	17,8	17,5	- 0,2	- 0,1
CNY/Autres devises	9,3	7,5	0,6	0,1
Ventes CNY contre devises				
CNY/GBP	16,6	—	- 0,2	—
CNY/JPY	53,2	44,4	- 4,2	- 3,5
CNY/KRW	2,6	12,3	- 0,3	- 0,9
CNY/SGD	5,7	3,8	- 0,1	—
CNY/Autres devises	0,7	5,0	—	0,1
Autres couples de devises	—	—	—	—
INR/SGD	14,3	6,1	0,1	- 0,2
Autres	14,3	14,6	- 0,2	- 0,4
Total change à terme	**3 639,5**	**3 133,2**	**- 80,6**	**- 24,4**
TOTAL INSTRUMENTS	**3 639,5**	**3 133,2**	**- 80,6**	**- 24,4**

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 19,3 millions d'euros à moins d'un an, à 27,3 millions d'euros d'un à cinq ans et à 2,1 millions d'euros à plus de cinq ans.

24.2 Autres engagements hors bilan

Les lignes de crédit confirmées figurent en note 19.

Les engagements d'achats liés à des prises de participation figurent en notes 29 et 30.

Les autres engagements hors bilan se détaillent comme suit :

En millions d'euros	31.12.2025	31.12.2024
Engagements en matière de retraite et avantages assimilés [1]	- 283,7	- 242,9
Engagements de rachats de minoritaires [2]	354,6	15,1
Garanties données [3]	1 797,2	2 011,8
Commandes d'investissement et contrats de service [4]	782,1	472,9

(1) Le taux d'actualisation retenu en 2025 pour l'évaluation des engagements est de 4,00 % pour les régimes allouant un capital et de 4,25 % pour les régimes allouant une rente, comparés respectivement à 3,50 % et 3,50 % en 2024. Le niveau des taux a induit un excédent de financement des engagements de retraite de 251,0 millions d'euros fin 2025 contre 218,7 millions d'euros à fin 2024.
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) Au 31 décembre 2025, les engagements de rachats de minoritaires comprennent essentiellement l'option de vente accordée aux actionnaires minoritaires de CSA TOPCO (Medik8) pour 347,3 millions d'euros.

(3) Cette ligne comprend notamment les cautions et garanties diverses pour le compte des filiales directes et indirectes pour 1 733,1 millions d'euros 31 décembre 2025, contre 1 961,6 millions d'euros au 31 décembre 2024. Elle intègre aussi des engagements de financement vers un fonds à caractère philanthropique visant à soutenir les femmes en situation de vulnérabilité, et vers le Fonds L'Oréal pour l'Urgence Climatique.

(4) Y compris les engagements irrévocables de contrats informatiques et d'achats d'énergie (ces prestations feront l'objet de refacturations à destination des entités du Groupe).

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	31.12.2025	31.12.2024
Stocks	1,5	—
Créances	81,3	187,9
Dettes	201,2	15,9
TOTAL	**283,9**	**203,7**

Note 26 Variation des autres actifs financiers

Cette ligne inclut principalement des placements long terme auprès de la centrale 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	31.12.2025	31.12.2024
Disponibilités [1]	2 417,6	290,7
Concours bancaires	- 0,1	—
TRÉSORERIE NETTE	**2 417,5**	**290,7**

(1) Disponibilités détenues auprès de la centrale de Trésorerie du Groupe.

Note 28 Autres informations

Le montant des honoraires des Commissaires aux Comptes figure dans la note 16 des comptes consolidés du Groupe.

Note 29 Opération d'acquisition en cours

Partenariat stratégique avec Kering

Kering et L'Oréal ont annoncé le 19 octobre 2025 la conclusion d'un partenariat stratégique de long terme dans la beauté et le bien-être de luxe. Cet accord ferme couvre l'acquisition de 100 % des titres Kering Beauté qui porte la Maison Creed et les licences de beauté et de fragrances de Maisons emblématiques de Kering que sont Gucci, Balenciaga et Bottega Veneta.

Grand nom historique de la haute parfumerie, Creed figure parmi les plus grandes Maisons de parfums de luxe, réputée pour son savoir-faire et sa maîtrise des ingrédients naturels rares. Au sein de L'Oréal Luxe, Creed sera idéalement positionnée pour accélérer encore davantage son développement mondial sur les marchés des fragrances masculines et féminines.

Par ailleurs, l'accord de licence Gucci conclu pour une durée de cinquante ans démarrera après l'expiration de la licence actuelle avec Coty, dans le respect des obligations du groupe Kering au titre de l'accord de licence existant. Les deux autres licences ont été accordées également pour cinquante ans à compter de la réalisation de l'opération.

S'appuyant sur le succès d'Yves Saint Laurent Beauté, cette alliance vient consolider la longue histoire de collaboration entre deux leaders mondiaux aux atouts complémentaires : d'une part, les marques de luxe emblématiques de Kering et d'autre part, l'expertise inégalée de L'Oréal dans la beauté, afin d'accélérer la croissance de ces marques et créer une valeur significative dans ces catégories à fort potentiel.

Cet accord s'élève à 4 milliards d'euros, payables en numéraire à la réalisation de l'opération, prévue pour le premier semestre 2026. L'Oréal versera également des redevances à Kering pour l'utilisation des marques sous licence.

Note 30 Événements post-clôture

Émission d'un emprunt obligataire

Le 7 janvier 2026, L'Oréal a procédé avec succès au placement d'une émission obligataire d'un montant nominal total de 1 750 millions d'euros. L'offre est composée de trois tranches :

- une tranche de 650 millions d'euros à 2 ans, assortie d'un coupon à taux variable de Euribor 3M + 20 pb par an ;
- une tranche de 500 millions d'euros à 3 ans, assortie d'un coupon à taux fixe de 2,5 % par an ;
- une tranche de 600 millions d'euros à 6 ans, assortie d'un coupon à taux fixe de 2,875 % par an.

Le produit net des obligations sera utilisé pour les besoins généraux de l'entreprise, notamment pour financer en partie l'acquisition de la participation supplémentaire de 10 % dans Galderma annoncée en décembre 2025. La livraison des obligations a été effectuée le 12 janvier 2026.

Acquisition de 10 % de Galderma

L'Oréal a annoncé le 8 décembre 2025 l'acquisition de 10 % supplémentaires de Galderma Group AG. La transaction, prévue sur le premier trimestre 2026, portera la participation de L'Oréal au capital de Galderma à 20 %. Dans le cadre de l'augmentation de cette participation, le Conseil d'Administration de Galderma examinera la nomination de deux candidats administrateurs non indépendants représentant L'Oréal, en remplacement des membres du consortium mené par EQT, à compter de l'Assemblée Générale Annuelle de 2026. Cette prise de participation complémentaire a été finalisée le 10 février 2026 pour 4,2 milliards d'euros.

Note 31 Liste des filiales et participations

RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS

En milliers d'euros	Capital	Réserves et report à nouveau avant affectation des résultats	Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Bénéfice ou perte du dernier exercice clos	Dividendes [1] comptabilisés au cours de l'exercice
				Brute	Nette		
A. PRINCIPALES FILIALES FRANÇAISES (PLUS DE 50 % DU CAPITAL DÉTENU)							
Azzaro Mugler Beauté France	78 723	1 058	100,00 %	78 723	78 723	945	1 015
Beauté, Recherche & Industries	1 069	17 829	100,00 %	9 495	9 495	- 3 179	6 510
BOLD (Business Opportunities for L'Oréal Development)	197 719	70 597	100,00 %	329 603	300 623	- 42 993	—
Cosmétique Active International	19	13 947	88,97 %	15 100	15 100	170 532	133 094
Cosmétique Active Production	186	27 149	80,13 %	5 081	5 081	12 515	15 608
EpiSkin	13 609	12 891	99,93 %	18 002	18 002	218	—
Fapagau & Cie	15	7 267	79,00 %	12	12	16 760	16 316
Faproreal	11 944	6 209	100,00 %	11 953	11 953	6 996	5 823
Finval	19 516	142 683	100,00 %	75 677	75 677	63 662	74 410
Gemey Paris – Maybelline New York	35	8 682	99,96 %	46	46	7 232	5 100
Holdial	1	11 101	98,88 %	11 101	11 101	1 762	1 168
L & J Ré	27 500	15 620	100,00 %	27 500	27 500	2 458	—
La Roche-Posay Laboratoire Dermatologique	380	4 437	99,98 %	27 579	27 579	65 883	60 580
LOA15	50	- 10	99,98 %	50	50	- 3	—
L'Oréal France	127 919	653 903	100,00 %	772 495	772 495	164 801	171 549
L'Oréal Fund for Nature Regeneration	32 722	- 8 008	100,00 %	27 603	25 372	- 965	—
L'Oréal International Distribution	6 414	6 841	100,00 %	11 642	11 642	40 844	32 891
L'Oréal Produits de Luxe International	98	—	99,85 %	2 556	2 556	14 628	7 509
L'Oréal Travel Retail	51 791	89 459	99,80 %	90 977	90 977	168 776	197 015
Magic Holdings Group Limited	37	291	100,00 %	63 411	11	182	991
Mugler Fashion	8	2 099	100,00 %	3 929	2 962	- 22	—
Soproréal	6 525	112 482	100,00 %	108 384	108 384	17 992	18 661
Noveal	9 102	49 516	100,00 %	64 501	55 362	- 1 815	—
Nutricos Technologies	1 070	- 378	50,00 %	38 125	—	- 3	—
Prestige & Collections International	78	7 465	99,81 %	98 364	98 364	519 248	577 425
Real Campus by L'Oréal	7 205	- 9 093	100,00 %	7 205	5	- 1 228	—
Sciencemd	13 005	- 12 095	100,00 %	13 005	—	- 1 622	—
Sicôs & Cie	375	13 927	100,00 %	1 076	1 076	16 386	12 963
Soprocos	8 250	9 893	100,00 %	12 165	12 165	6 043	8 164
Sparlys	12 899	177 329	100,00 %	192 553	192 553	2 416	4 977
B. PRINCIPALES PARTICIPATIONS FRANÇAISES (MOINS DE 50 % DU CAPITAL DÉTENU)							
Euroapi	95 590		5,47 %	74 535	11 669		—
Sanofi [2]	2 438 854		7,27 %	317 916	317 916		347 589

(1) Y compris les résultats distribués par les SNC, et Sociétés Civiles, non intégrés fiscalement.
(2) Société cotée. L'Oréal détient à la clôture 88 670 657 actions, leur valeur boursière globale s'élève à 7 334 837 milliers d'euros au cours du 31 décembre 2025.

En milliers d'euros	Capital	Réserves et report à nouveau avant affectation des résultats	Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Bénéfice ou perte du dernier exercice clos	Dividendes comptabilisés au cours de l'exercice
				Brute	Nette		
A. PRINCIPALES FILIALES ÉTRANGÈRES (PLUS DE 50 % DU CAPITAL DÉTENU) [1]							
Aesop Uk Limited (Grande-Bretagne)	—	20 660	100,00 %	967 224	346 398	- 33 835	—
Beautylux International Cosmetics (Shanghai) Co. Ltd (Chine)	7 182	- 1 503	100,00 %	16 871	4 871	144	—
Biotherm (Monaco)	152	16	99,80 %	3 545	3 545	7 056	7 485
Cosmelor Ltd (Japon)	543	17 163	100,00 %	35 810	27 370	7 843	10 719
Cosmephil Holdings Corporation (Philippines)	174	- 131	100,00 %	400	14	—	—
CSA Topco Ltd (Grande-Bretagne)	849 280	- 3 852	77,40 %	662 101	662 101	- 6 095	—
Egyptelor LLC (Égypte)	1	75	99,80 %	7	7	325	398
Elebelle (Proprietary) Ltd (Afrique du Sud)	345	20 250	100,00 %	61 123	18 523	3 467	1 716
Erwiton S.A. (Uruguay)	117	1 408	100,00 %	3	3	17 871	15 626
Federici Brands Ltd (Grande-Bretagne)	1	38 883	100,00 %	143 444	143 444	8 878	—
Kosmepol Sp. z.o.o. (Pologne)	43 208	58 470	99,73 %	48 965	48 965	9 756	8 517
L'Oréal Adria d.o.o. (Croatie)	133	3 613	100,00 %	1 503	1 503	24 307	24 338
L'Oréal Argentina SA (Argentine)	35 867	37 315	96,82 %	183 864	61 964	8 073	35 841
L'Oréal Australia Pty Ltd	2 707	1 734 140	100,00 %	33 867	33 867	160 373	—
L'Oréal Balkan d.o.o. (Serbie)	876	- 125	100,00 %	1 285	1 285	5 120	3 005
L'Oréal Baltic SIA (Lettonie)	370	47	100,00 %	529	529	2 975	2 111
L'Oréal Bangladesh Ltd (Bangladesh)	2 794	- 2 767	100,00 %	3 749	—	—	—
L'Oréal Belgilux S.A. (Belgique)	16 124	17 201	98,93 %	77 150	77 150	16 101	17 729
L'Oréal Brasil Comercila de Cosmeticos Ltda	87 770	- 65 585	100,00 %	164 599	164 599	70 101	151 940
L'Oréal Brasil Pesquisas e Inovacao Ltda	25 673	2 260	99,99 %	45 654	45 654	1 000	4 733
L'Oréal Bulgaria EOOD	102	730	100,00 %	102	102	9 413	5 396
L'Oréal Canada Inc.	3 980	87 735	100,00 %	146 517	146 517	114 963	106 333
L'Oréal Central America S.A. (Panama)	9	- 8	100,00 %	8	—	- 166	—
L'Oréal Central West Africa (Nigéria)	7	- 5	99,91 %	18 106	8	—	—
L'Oréal Ceska Republika s.r.o (République tchèque)	4 414	- 1 144	100,00 %	4 983	4 983	44 031	40 579
L'Oréal Chile S.A. (Chili)	4 383	1 861	100,00 %	43 784	43 784	39 704	29 585
L'Oréal China Co Ltd (Chine)	55 460	- 408 607	100,00 %	345 733	345 733	615 385	571 716
L'Oréal Colombia S.A.S (Colombie)	2 942	48 630	100,00 %	80 419	49 419	3 686	—
L'Oréal Cosmetics Industry S.A.E. (Égypte)	12 184	14 742	52,72 %	58 363	23 363	11 693	—
L'Oréal Danmark A/S (Danemark)	269	34 468	100,00 %	8 336	8 336	85 653	71 138
L'Oréal Deutschland Gmbh (Allemagne)	12 647	59 569	100,00 %	76 855	76 855	293 590	285 499
L'Oréal East Africa Ltd (Kenya)	3	- 1 444	99,98 %	70 150	420	- 4 985	—
L'Oréal Espana S.A.U. (Espagne)	59 911	69 398	100,00 %	361 454	361 454	151 027	146 139

En milliers d'euros	Capital	Réserves et report à nouveau avant affectation des résultats	Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Bénéfice ou perte du dernier exercice clos	Dividendes comptabilisés au cours de l'exercice
				Brute	Nette		
L'Oréal Finland Oy (Finlande)	673	3 274	100,00 %	1 280	1 280	3 339	3 804
L'Oréal Guatemala S.A.	1 174	1 224	100,00 %	2 162	2 162	68	114
L'Oréal Hellas S.A. (Grèce)	9 736	3 421	100,00 %	35 307	35 307	32 768	29 443
L'Oréal Hong Kong Ltd	3	- 47 941	100,00 %	24 276	24 276	100 762	74 845
L'Oréal India Private Ltd (Inde)	28 170	- 25 075	100,00 %	75 987	75 987	34 667	64 401
L'Oréal Israel Ltd (Israël)	6 125	13 569	96,48 %	45 794	45 794	21 335	22 381
L'Oréal Italia Spa	1 680	51 338	100,00 %	226 469	226 469	104 400	98 501
L'Oréal Kazakhstan Llp (Kazakhstan)	130	1 164	100,00 %	422	422	9 148	5 246
L'Oréal Korea Ltd (Corée du Sud)	2 091	28 080	100,00 %	506 932	506 932	- 5 263	—
L'Oréal Liban SAL	—	208	100,00 %	4 136	6	2 322	1 987
L'Oréal Magyarorszag Kosmetikai Kft (Hongrie)	291	- 182	100,00 %	787	787	5 173	4 995
L'Oréal Malaysia SDN BHD (Malaisie)	4 993	- 1 890	100,00 %	6 762	6 762	29 781	14 119
L'Oréal Mexico S.A de C.V. (Mexique)	1 579	110 958	100,00 %	8 443	8 443	101 504	98 112
L'Oréal Middle East (Émirats arabes unis)	9 751	11 965	100,00 %	54 379	54 379	55 474	48 118
L'Oréal Nederland B.V. (Pays-Bas)	1 178	41 220	100,00 %	22 014	22 014	60 070	43 365
L'Oréal New Zealand Ltd (Nouvelle-Zélande)	42	3 735	100,00 %	6 110	6 110	2 746	2 449
L'Oréal Norge A/S (Norvège)	979	1 729	100,00 %	4 050	4 050	4 433	5 521
L'Oréal Osterreich Gmbh (Autriche)	2 915	950	100,00 %	3 818	3 818	3 827	4 407
L'Oréal Pakistan Private Ltd	13 177	- 12 820	100,00 %	26 934	3 200	1 666	—
L'Oréal Panama S.A.	171	- 413	100,00 %	168	168	29 545	28 449
L'Oréal Peru S.A.(Pérou)	2 544	509	100,00 %	3 739	3 739	10 579	11 318
L'Oréal Philippines Inc.	2 324	655	99,53 %	39 107	6 697	176	—
L'Oréal Polska Sp. Z.O.O. (Pologne)	447	267	100,00 %	707	707	72 201	73 288
L'Oréal Portugal Unipessoal Lda	495	542	100,00 %	6 459	6 459	6 138	6 069
L'Oréal Romania SRL (Roumanie)	529	1 342	100,00 %	974	974	27 173	29 176
L'Oréal Saudi Arabia (Arabie saoudite)	7 131	8 575	78,16 %	12 999	12 999	8 251	5 008
L'Oréal Singapore Pte Ltd (Singapour)	3 655 899	- 93 916	100,00 %	6 394 939	4 656 039	- 74 868	100 318
L'Oréal Suisse S.A.	529	18 981	100,00 %	160 311	145 311	- 6 595	6 382
L'Oréal Sverige AB (Suède)	1 710	- 814	100,00 %	2 247	2 247	10 608	15 375
L'Oréal Taiwan Co Ltd (Région de Taïwan)	217	16 655	100,00 %	17 881	17 881	20 353	6 476
L'Oréal Thailand Ltd	5 413	1 126	100,00 %	5 238	5 238	44 383	28 570
L'Oréal Travel Retail Americas Inc. (USA)	43	15 283	100,00 %	100 317	55 870	54 513	18 512
L'Oréal Turkiye Kozmetik Sanayi Ve Ticaret Anonim Sirketi	36 047	- 6 208	100,00 %	55 093	14 243	32 351	19 218

En milliers d'euros	Capital	Réserves et report à nouveau avant affectation des résultats	Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Bénéfice ou perte du dernier exercice clos	Dividendes comptabilisés au cours de l'exercice
				Brute	Nette		
L'OREAL UAE General Trading LLC (Émirats arabes unis)	21 385	10 749	100,00 %	34 523	34 523	7 244	7 591
L'Oréal UK Ltd (Grande-Bretagne)	116 277	- 98 341	100,00 %	145 573	145 573	222 365	215 827
L'Oréal Ukraine	547	30 284	100,00 %	2 990	—	23 368	16 265
L'Oréal Uruguay S.A.	356	5 204	100,00 %	2 718	2 718	6 135	1 107
L'Oréal USA Inc. (2)	622 895	3 259 619	100,00 %	4 851 879	4 851 879	1 088 213	1 416 795
L'Oréal Vietnam Co Ltd	11 560	212	100,00 %	13 646	13 646	19 506	14 933
Masrelor LLC (Égypte)	2 584	29	100,00 %	17 573	17 573	- 36	—
Nihon L'Oréal KK (Japon)	543	123 454	100,00 %	351 504	351 504	28 123	25 998
P.T. L'Oréal Indonesia	821	832	99,00 %	2 305	2 305	5 186	3 992
P.T. Yasulor Indonesia	42 069	20 717	99,99 %	110 022	79 022	2 406	2 284
Procosa Productos de Beleza Ltda (Brésil)	79 578	- 12 800	100,00 %	223 938	103 138	12 903	25 942
Scental Limited (Hong Kong)	5	188	100,00 %	8	8	—	—
B. PRINCIPALES PARTICIPATIONS ÉTRANGÈRES (MOINS DE 50 % DU CAPITAL DÉTENU)							
Galderma (Suisse)	1 784		10,00 %	1 798 506	1 798 506		3 783
LIPP Distribution (Tunisie)	6 336	14 720	49,00 %	9 009	9 009	- 2 634	—
L'Oréal South Africa Holdings	35	12 720	36,00 %	9 590	9 590	- 1 531	965

(1) 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.
(2) Données de la sous-consolidation de la filiale L'Oréal USA INC.

RENSEIGNEMENTS GLOBAUX SUR TOUTES LES FILIALES ET PARTICIPATIONS

	Filiales		Participations	
En milliers d'euros	**Françaises**	**Étrangères**	**Françaises**	**Étrangères**
VALEUR COMPTABLE DES TITRES DÉTENUS :				
• Brute réévaluée	2 117 929	17 282 144	404 914	1 817 105
• Nette	1 954 882	14 261 422	342 048	1 817 105
Montant des prêts et avances accordés [1]	8 002 624	8 000		
Montant des cautions et avals donnés [2]	3 908	1 729 222		
Montant des dividendes comptabilisés	1 351 806	4 141 249	347 910	4 749

(1) Il s'agit de prêts à long terme consentis à Finval, la centrale de Trésorerie du Groupe.
(2) Il s'agit principalement d'une garantie émise pour L'Oreal USA Inc d'un montant de 1 705,2 millions d'euros.

6.6 Autres éléments relatifs aux états financiers de L'Oréal S.A.

6.6.1 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 (« dépenses somptuaires ») et le montant de l'impôt applicable en raison de ces dépenses et charges s'élèvent à :

Dépenses et charges	2,0 millions d'euros
Impôt correspondant	0,6 million d'euros

6.6.2 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. 441-14 et D. 441-6 du Code de commerce, la décomposition des factures émises et reçues non réglées au 31 décembre 2023 et dont le terme est échu est la suivante :

	Article D. 441-6 I.-1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D. 441-6 I.-2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus) [1]	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus) [1]
A. TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT												
Nombre de factures concernées	159					1 297	26					6 993
Montant total des factures concernées TTC [2]	2 565 051	11 961 536	- 85 962	- 1 123 499	608 338	11 360 414	- 443 018	32 855 065	8 179 918	5 451 715	31 705 009	78 191 707
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice [2]	0,06 %	0,28 %	0,00 %	- 0,03 %	0,01 %	0,27 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice [2]							- 0,01 %	0,59 %	0,15 %	0,10 %	0,57 %	1,40 %
B. FACTURES EXCLUES DU (A) RELATIVES À DES DETTES ET CRÉANCE LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES												
Nombre de factures exclues						468						134
Montant total des factures exclues						4 137 506						288 976
C. DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL – ARTICLE L. 441-6 OU ARTICLE L. 443-1 DU CODE DE COMMERCE)												
Délais de paiement de référence utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels : 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) : 16 077 686 euros pour les factures reçues ; 77 462 482 euros pour les factures émises.

(2) Il est précisé que les montants et pourcentages négatifs mentionnés dans le tableau correspondent à des avoirs reçus par la Société.

6.6.3 Chiffre d'affaires (hors taxes)

En millions d'euros

Chiffre d'affaires	2025	2024	Variation en %
1er trimestre	1 292,2	1 201,8	7,52 %
2e trimestre	1 266,1	1 249,8	1,31 %
3e trimestre	1 224,4	1 172,4	4,44 %
4e trimestre	1 287,9	1 239,5	3,91 %
TOTAL	**5 070,6**	**4 863,4**	**4,26 %**

Le chiffre d'affaires comprend des prestations de services et des redevances de technologie.

6.7 Résultats financiers sur cinq ans

SOCIÉTÉ L'ORÉAL (À L'EXCLUSION DE SES FILIALES)

En millions d'euros (sauf pour le résultat par action qui est en euros)	2021	2022	2023	2024	2025
I. SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE					
a) Capital social	111,5	107,0	106,9	106,9	106,8
b) Nombre d'actions	557 672 360	535 186 562	534 725 475	534 312 021	533 783 028 (1)
c) Nombre d'obligations convertibles	-	-	-	-	-
II. RÉSULTAT GLOBAL DES OPÉRATIONS EFFECTUÉES					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	5 255,4	6 282,0	5 982,7	4 863,4	5 070,6
b) Bénéfice avant impôts, amortissements, provisions et reprises (y compris provision pour investissement et réserve de participation)	4 174,1	12 579,2	6 058,7	5 874,8	9 758,3
c) Impôts sur les bénéfices	- 1,7	- 250,4	- 164,1	- 115,2	- 308,0
d) Résultat net	3 860,5	12 343,1	3 826,3	5 678,0	8 724,8
e) Montant des bénéfices distribués	2 596,7	3 248,4	3 564,0	3 779,2	3 882,2 (2)
III. RÉSULTAT DES OPÉRATIONS RÉDUIT À UNE SEULE ACTION					
a) Bénéfice après impôt et participation, mais avant dotations aux amortissements et provisions	7,43	22,98	10,95	10,70	17,62
b) Résultat net	6,92	23,06	7,16	10,63	16,35
c) Dividende versé à chaque action	4,80	6,00	6,60	7,00	7,20 (2)
IV. PERSONNEL					
a) Nombre de salariés	9 134	9 543	8 219	6 474	6 574
b) Montant de la masse salariale	860,9	945,8	879,3	778,3	800,0
c) Montant versé au titre des avantages sociaux (Sécurité Sociale, Prévoyance...)	415,8	430,5	428,4	376,6	432,9

(1) Le capital correspond à 533 783 028 actions de 0,2 euro, à la suite de l'émission de 279 923 actions au titre du programme d'actionnariat salarié, de la livraison du plan ACAS 2021 représentant 547 720 actions, et l'annulation de 1 356 636 actions.
(2) Le dividende sera proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 24 avril 2026.

6.8 Titres de participation (principales variations et franchissements de seuils)

TITRE DE PARTICIPATION

(Principales variations et franchissements de seuil > à 5 %)

En millions d'euros **Libellés**	Situation au 31.12.2024 Y compris réévaluation		Acquisitions	Souscriptions	Autres	Situation au 31.12.2025	
	Montant	%	Montant	Montant	Montant	Montant	%
BOLD	299,6	100,0	—	30,0	—	329,6	100,0
CSA Topco Ltd	—	—	—	662,1	—	662,1	77,4
Federici Brands Ltd	—	—	143,4	—	—	143,4	100,0
L'Oréal Fund for Nature Regeneration	75,0	100,0	—	—	- 47,4 (1)	27,6	100,0
Novéal	21,5	100,0	—	43,0	—	64,5	100,0
Sanofi	423,9	9,4	—	—	- 106,0 (2)	317,9	7,3
Sparlys	18,6	100,0	—	174,0	—	192,6	100,0

(1) Rachat de titres.
(2) Cession de titres.

6.9 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2025

A l'Assemblée Générale de la société L'Oréal,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société L'Oréal relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, 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 prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2025 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.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les incidences de la première application du règlement ANC n° 2022-06 exposées dans l'annexe des comptes annuels.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 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.

Evaluation des titres de participation et immobilisations incorporelles (hors solutions informatiques et immobilisations en cours, avances et acomptes)

Voir les notes « 1.7 - Principes comptables - Immobilisations incorporelles », « 1.9.1 - Titres de participation », « 12 – Immobilisations incorporelles », « 14 – Immobilisations financières » et « 31 – Liste des filiales et des participations » de l'annexe aux comptes annuels

Risque identifié	Notre réponse
Au 31 décembre 2025, les titres de participation et les immobilisations incorporelles (hors solutions informatiques et immobilisations en cours, avances et acomptes) sont inscrits au bilan de votre société respectivement pour une valeur nette comptable de € 18,8 milliards et de € 3,8 milliards, soit 64 % du total bilan. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition. Une dépréciation est constatée si leur valeur d'utilité devient inférieure à leur valeur nette comptable. Comme indiqué dans les notes 1.7 et 1.9 de l'annexe des comptes annuels, leur valeur est examinée annuellement par référence à leur valeur d'utilité qui tient compte : • pour les titres de participation : de la rentabilité actuelle et prévisionnelle de la participation concernée et de la quote-part de capitaux propres détenue ; • pour les immobilisations incorporelles : des cash flows futurs actualisés (fonds commerciaux) ou d'une approche multicritère (marques) ; L'estimation de la valeur d'utilité de ces actifs requiert l'exercice du jugement de la direction dans la détermination des projections de flux de trésorerie futurs et des principales hypothèses retenues. Compte-tenu du poids des titres de participation et des immobilisations incorporelles 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 de ces actifs comme un point clé de l'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 et des immobilisations incorporelles (hors solutions informatiques et immobilisations en cours, avances et acomptes). Nos travaux ont principalement consisté à examiner, 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 à apprécier la qualité de ces estimations en considérant les données, les hypothèses et les calculs utilisés. Nous avons principalement orienté nos travaux sur les titres de participation et les immobilisations incorporelles présentant une valeur d'utilité proche de leur valeur nette comptable. Nous avons apprécié le caractère approprié des principales estimations, et plus particulièrement : • la cohérence des projections de chiffre d'affaires et du taux de marge, par rapport aux performances passées et au contexte économique et financier ; • 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 des canaux de distribution dans lesquels votre société opère ; • les taux d'actualisation appliqués aux flux de trésorerie futurs en comparant les paramètres les composant avec des références externes, en intégrant dans notre équipe des experts en évaluation.

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. 441-6 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. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués 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 entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. 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. 22-10-11 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 à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société L'Oréal par votre assemblée générale du 29 avril 2004 pour le cabinet DELOITTE & ASSOCIES et du 21 avril 2022 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 31 décembre 2025, le cabinet DELOITTE & ASSOCIES était dans la vingt-deuxième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la quatrième année.

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. 821-55 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. 821-27 à L. 821-34 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.

Paris-La Défense, le 9 mars 2026

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES
David Dupont-Noel

ERNST & YOUNG Audit
Céline Eydieu-Boutté

Informations sur la Société et le capital social

7

7.1 Renseignements sur la Société 390
7.1.1 Informations générales concernant la Société 390
7.1.2 Objet social (extraits de l'article 2 des statuts) 390
7.1.3 Direction Générale (article 11 des statuts) 390
7.1.4 Assemblée Générale 391
7.1.5 Répartition statutaire des bénéfices (article 15 des statuts) 391
7.1.6 Seuils de détention du capital (extraits de l'article 7 des statuts) 392
7.1.7 Consultation des documents relatifs à la Société 392

7.2 Informations concernant le capital social RFA 392
7.2.1 Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits sociaux 392
7.2.2 Capital émis et capital autorisé non émis 392
7.2.3 Historique des variations du capital au cours des cinq dernières années 394

7.3 Actionnariat RFA 395
7.3.1 Personnes physiques ou morales agissant de concert à la connaissance de la Société 395
7.3.2 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois dernières années 396
7.3.3 Participation des salariés dans le capital 396
7.3.4 Franchissements de seuils légaux et déclarations d'intentions adressés à la Société au cours de l'exercice 397
7.3.5 Accord d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société 397
7.3.6 Rachat et annulation par la Société de ses propres actions 398

7.4 Plans d'Animation à Long Terme RFA 399
7.4.1 Présentation des Plans d'options d'achat et de souscription d'actions et d'Attributions Conditionnelles d'Actions (ACAs) 399
7.4.2 Absence de Plans d'options d'achat et de souscription d'actions de la Société 400
7.4.3 Plan d'Attributions Conditionnelles d'Actions (ACAs) 400
7.4.4 Renouvellement de l'autorisation d'Attribution Conditionnelle d'Actions soumise à l'Assemblée Générale Mixte du 24 avril 2026 405

7.5 L'action L'Oréal : l'évolution du titre 405
7.5.1 L'action L'Oréal 405
7.5.2 Marché du titre 406

7.6 Politique d'information et dialogue actionnarial 408
7.6.1 Des outils complémentaires de communication 408
7.6.2 De très nombreuses rencontres pour un dialogue régulier et approfondi en 2025 409
7.6.3 Agenda financier 2026 410
7.6.4 Communiqués financiers publiés en 2025 410

RFA *Informations faisant partie du Rapport Financier Annuel.*

L'Oréal est une société anonyme française cotée sur la place financière de Paris.

Ce chapitre présente les informations relatives à la Société, son capital social et les principaux éléments relatifs à sa forme juridique et ses statuts.

Les informations sur l'action L'Oréal et l'évolution du titre figurent également dans ce chapitre.

7.1 Renseignements sur la Société

7.1.1 Informations générales concernant la Société

L'Oréal est une société anonyme régie par la législation française. Elle est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 632 012 100.

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 (article 5 des statuts). Chaque exercice social a une durée de douze mois qui commence le 1er janvier et finit le 31 décembre de chaque année (article 14 des statuts).

Code LEI (*Legal Entity Identifier*) : 529900JI1GG6F7RKVI53.

7.1.2 Objet social (extraits de l'article 2 des statuts)

La Société a pour objet, tant en France que partout ailleurs dans le monde entier, notamment :

- 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, industrielles, 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.

7.1.3 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.

   Le Directeur Général doit cesser ses fonctions au plus tard à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui suit son 65e anniversaire.

2. En fonction du choix effectué par le Conseil d'Administration conformément aux dispositions du § 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 toute circonstance 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. »

7.1.4 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 définies par le Conseil dans le cadre de 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.

7.1.5 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 au même revenu.

   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. »

7.1.6 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. »

7.1.7 Consultation des documents relatifs à la Société

L'intégralité des statuts de la Société est disponible sur le site www.loreal-finance.com.

Les statuts, comptes, rapports et renseignements destinés aux actionnaires peuvent être consultés, dans les conditions et délais légaux, aux heures ouvrables, si possible sur rendez-vous au 41, rue Martre, 92117 Clichy Cedex. Voir également le site www.loreal-finance.com dont les informations ne font pas partie du présent document.

7.2 Informations concernant le capital social RFA

7.2.1 Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits sociaux

Aucune.

7.2.2 Capital émis et capital autorisé non émis

Au 31 décembre 2025, le capital social s'élevait à 106 756 605,60 euros. Il était divisé en 533 783 028 actions de 0,20 euro de valeur nominale, toutes de même catégorie et portant même jouissance.

Le tableau suivant récapitule les délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale au Conseil d'Administration [1] portant sur le capital. Il fait apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice et présente les autorisations soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale du 24 avril 2026.

(1) Notamment par application des articles L. 225-129-1 et L. 225-129-2 du Code de commerce.

	Autorisations en cours				Autorisations proposées à l'Assemblée Générale du 24 avril 2026		
	Date de l'Assemblée Générale (numéro de résolution)	Durée (date d'expiration)	Montant maximum autorisé	Utilisation au cours de l'exercice 2025	Numéro de résolution	Durée	Plafond maximum
AUGMENTATION DU CAPITAL SOCIAL							
Augmentation du capital par émission d'actions avec maintien du droit préférentiel de souscription	29 avril 2025 (18e)	26 mois (28 juin 2027)	Porter le capital social à 149 607 365,58 € (1)	Néant			
Augmentation du capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	29 avril 2025 (19e)	26 mois (28 juin 2027)	Porter le capital social à 149 607 365,58 € (1)	Néant			
Augmentation du capital social réservé aux salariés adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise	29 avril 2025 (21e)	26 mois (28 juin 2027)	1 % du capital social au jour de la décision d'attribution (soit à titre indicatif 5 343 120 actions au 31 décembre 2024)	134 759	19	26 mois (23 juin 2028)	1 % du capital social à la date de l'Assemblée Générale (soit à titre indicatif 5 337 830 actions au 31 décembre 2025) (2)
Augmentation du capital social réservé aux salariés de filiales étrangères	29 avril 2025 (22e)	18 mois (28 octobre 2026)	1 % du capital social au jour de la décision d'attribution (soit à titre indicatif 5 343 120 actions au 31 décembre 2024)	114 697	20	18 mois (23 octobre 2027)	1 % du capital social à la date de l'Assemblée Générale (soit à titre indicatif 5 337 830 actions au 31 décembre 2025) (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	29 avril 2025 (20e)	26 mois (28 juin 2027)	2 % du capital social au jour de la décision d'augmenter le capital social (soit à titre indicatif 10 686 240 actions au 31 décembre 2024	Néant			
RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS							
Rachat par la Société de ses propres actions	29 avril 2025 (17e)	18 mois (28 octobre 2026)	10 % du capital social à la date de réalisation des rachats (soit à titre indicatif 53 431 202 actions au 31 décembre 2024)	1 356 636 (3)	16	18 mois (23 octobre 2027) (3)	10 % du capital social à la date de réalisation des achats (soit à titre indicatif 53 378 302 actions au 31 décembre 2025)
RÉDUCTION DU CAPITAL SOCIAL PAR ANNULATION D'ACTIONS							
Annulation d'actions acquises par la Société dans le cadre de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce	23 avril 2024 (18e)	26 mois (22 juin 2026)	10 % du capital social à la date de réalisation des achats (soit à titre indicatif 53 472 547 actions au 31 décembre 2023)	1 356 636	17	26 mois (23 juin 2028)	10 % du capital social à la date de réalisation des achats (soit à titre indicatif 53 378 302 actions au 31 décembre 2025)
ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS							
Attribution gratuite aux salariés d'actions existantes ou à émettre	23 avril 2024 (19e)	26 mois (22 juin 2026)	0,6 % du capital social au jour de la décision d'attribution (soit à titre indicatif 3 208 352 actions au 31 décembre 2023)	579 150	18	26 mois (23 juin 2028)	0,6 % du capital social au jour de la décision d'attribution (soit à titre indicatif 3 202 698 actions au 31 décembre 2025)

(1) Il s'agit d'un plafond global d'augmentation de capital pour 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 19e et 20e résolutions soumises au vote de l'Assemblée Générale du 24 avril 2026 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 21e et 22e résolutions adoptées par l'Assemblée Générale du 29 avril 2025.

(3) Sous réserve de son approbation, l'autorisation soumise à l'approbation de l'Assemblée 2026 entrerait en vigueur le 29 octobre 2026, soit à l'expiration de l'autorisation en cours qui expirera le 28 octobre 2026 (voir texte de la résolution au chapitre 8). Il est précisé que les actions rachetées en 2025 l'ont été sur le fondement de l'autorisation approuvée par l'Assemblée Générale du 23 avril 2024 (pour plus de détails, voir 7.3.6).

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 2025, aucune option de souscription n'était attribuée et non encore levée, le dernier plan d'options de L'Oréal étant arrivé à échéance en 2021 (voir 7.4.2). Par ailleurs, 2 712 376 actions conditionnelles avaient été attribuées à des salariés du Groupe sous des conditions de performance non encore remplies. Ces actions seront à créer le moment venu et, le cas échéant, par incorporation de réserves au capital. Le capital potentiel de la Société s'élèverait en conséquence à 107 299 080,80 euros, divisé en 536 495 404 actions de 0,20 euro de valeur nominale.

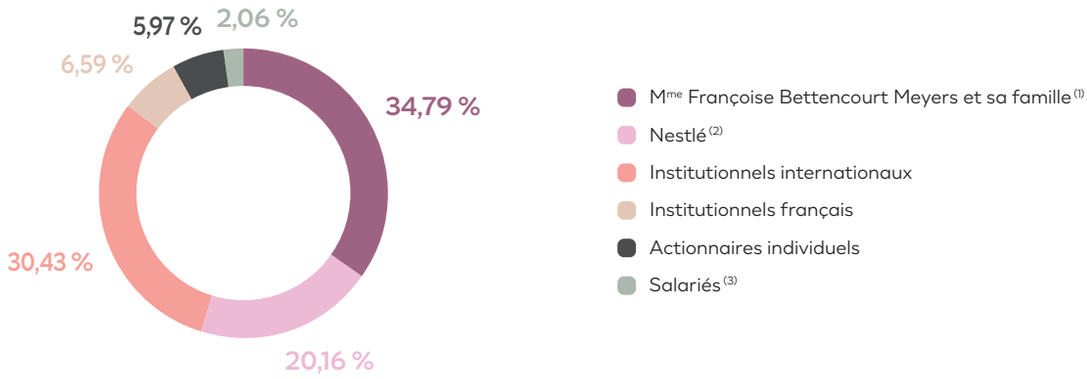
Il n'existe pas de titres émis par la Société donnant accès indirectement au capital.

7.2.3 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
31.12.2020				111 974 316,00 €		
01.01.2021 au 13.01.2021	Levées d'options de souscriptions	40,00 €	16 598,00 €	111 974 356,00 €	200	559 871 780
14.01.2021 au 21.02.2021	Attribution conditionnelle d'actions	30,00 €		111 974 386,00 €	150	559 871 930
22.02.2021 au 28.02.2021	Levées d'options de souscriptions	94,00 €	39 005,30 €	111 974 480,00 €	470	559 872 400
01.03.2021 au 03.03.2021	Plan d'actionnariat salarié	2,40 €		111 974 482,40 €	12	559 872 412
04.03.2021 au 20.04.2021	Levées d'options de souscriptions	10 345,40 €	4 292 823,73 €	111 984 827,80 €	51 727	559 924 139
21.04.2021	Attribution conditionnelle d'actions	148 455,20 €		112 133 283,00 €	742 276	560 666 415
22.04.2021 au 29.07.2021	Plan d'actionnariat salarié	1 066,60 €	1 472 489,34 €	112 134 349,60 €	5 333	560 671 748
30.07.2021	Annulation d'actions	- 600 000,00 €		111 534 349,60 €	- 3 000 000	557 671 748
31.07.2021 au 12.09.2021	Plan d'actionnariat salarié	1,60 €		111 534 351,20 €	8	557 671 756
13.09.2021 au 17.11.2021	Attribution conditionnelle d'actions	120,00 €		111 534 471,20 €	600	557 672 356
18.11.2021 au 31.12.2021	Plan d'actionnariat salarié	0,80 €		111 534 472,00 €	4	557 672 360
01.01.2022 au 09.02.2022	Plan d'actionnariat salarié	2,40 €		111 534 474,40 €	12	557 672 372
10.02.2022	Annulation d'actions	- 4 452 000 €		107 082 474,40 €	- 22 260 000	535 412 372
11.02.2022 au 18.04.2022	Plan d'actionnariat salarié	2,40 €		107 082 476,80 €	12	535 412 384
19.04.2022	Attribution conditionnelle d'actions	173 645 €		107 256 121,80 €	868 225	536 280 609
26.07.2022	Plan d'actionnariat salarié	89 653,40 €	104 667 182,00 €	107 345 775,20 €	448 267	536 728 876
27.07.2022 au 19.10.2022	Plan d'actionnariat salarié	2,60 €		107 345 777,80 €	13	536 728 889
20.10.2022 au 13.11.2022	Attribution conditionnelle d'actions	108,00 €		107 345 885,80 €	540	536 729 429
14.11.2022 au 30.11.2022	Plan d'actionnariat salarié	0,80 €		107 345 886,60 €	4	536 729 433
01.12.2022 au 31.12.2022	Annulation d'actions	- 308 574,20 €		107 037 312,40 €	-1 542 871	535 186 562
01.01.2023 au 19.04.2023	Attribution conditionnelle d'actions	155 305,00 €		107 192 617,40 €	776 525	535 963 087
20.04.2023 au 24.07.2023	Plan d'actionnariat salarié	5 875,40 €		107 198 492,80 €	29 377	535 992 464
25.07.2023 au 09.10.2023	Plan d'actionnariat salarié	928,60 €	1 505 724,90 €	107 199 421,40 €	4 643	535 997 107
10.10.2023 au 31.12.2023	Annulation d'actions	- 254 326,40 €		106 945 095,00 €	-1 271 632	534 725 475
01.01.2024 au 31.07.2024	Plan d'actionnariat salarié	46 084,60 €	71 573 294,90 €	106 991 179,60 €	230 423	534 955 898
01.08.2024 au 09.08.2024	Attribution conditionnelle d'actions	1 164,00 €		106 992 343,60 €	5 820	534 961 718
11.10.2024	Annulation d'actions	- 261 711,40 €		106 730 632,20 €	- 1 308 557	533 653 161
15.10.2024	Attribution conditionnelle d'actions	131 757,00 €		106 862 389,20 €	658 785	534 311 946
16.10.2024 au 31.12.2024	Attribution conditionnelle d'actions	15,00 €		106 862 404,20 €	75	534 312 021
01.01.2025 au 23.04.2025	Plan d'actionnariat salarié	0,40 €		106 862 404,60 €	2	534 312 023
23.04.2025	Plan d'actionnariat salarié	668,20 €	1 151 041,32 €	106 863 072,80 €	3 341	534315364
23.04.2025 au 29.07.2025	Attribution conditionnelle d'actions	14,00 €		106 863 086,80 €	70	534 315 434
29.07.2025	Plan d'actionnariat salarié	49223,00 €	65 815 350,12 €	106 912 309,80 €	246115	534 561 549
30.07.2025	Annulation d'actions	- 271 327,20 €		106 640 982,60 €	- 1 356 636	533 204 913
08.10.2025	Attribution conditionnelle d'actions	109 530,00 €		106 750 512,60 €	547 650	533 752 563
08.10.2025 au 03.11.2025	Plan d'actionnariat salarié	1,40 €		106 750 514,00 €	7	533 752 570
03.11.2025	Plan d'actionnariat salarié	6090,80 €		106 756 604,80 €	30 454	533 783 024
03.11.2025 au 31.12.2025	Plan d'actionnariat salarié	0,80 €		106 756 605,60 €	4	533 783 028

7.3 Actionnariat RFA

STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2025



(1) Composée, outre de Mme Françoise Bettencourt Meyers, de MM. Jean-Pierre Meyers, Jean-Victor Meyers et Nicolas Meyers, ainsi que des sociétés Téthys SAS et Financière L'Arcouest SAS.

(2) La participation de Nestlé est détenue par la société Nestlé Equity Holdings Limited., société détenue par NTC Europe S.A. et par Société des Produits Nestlé S.A., elles-mêmes détenues directement ou indirectement à 100 % par Nestlé S.A..

(3) Concerne les salariés et anciens salariés de L'Oréal. le pourcentage inclut également les actions attribuées gratuitement selon le régime de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce. Dont 1,11 % du capital dans le cadre d'un Plan d'Épargne Entreprise et de fonds communs de placement d'entreprise au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.

7.3.1 Personnes physiques ou morales agissant de concert à la connaissance de la Société

La Famille Bettencourt Meyers est composée de Mme Françoise Bettencourt Meyers, de MM. Jean-Pierre Meyers, Jean-Victor Meyers et Nicolas Meyers, ainsi que des sociétés Téthys SAS et Financière L'Arcouest SAS.

Les sociétés suivantes du groupe Nestlé agissent de concert : Nestlé Equity Holdings Limited, Nestlé S.A., Société des Produits Nestlé S.A. et NTC-Europe S.A. (voir 7.3.2.).

Pour mémoire, suite à l'arrivée du terme de l'accord conclu en 2004 entre la Famille Bettencourt Meyers d'une part, et Nestlé S.A., d'autre part, ces deux actionnaires n'agissent plus de concert depuis le 21 mars 2018.

7.3.2 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 :

	31.12.2025			31.12.2024			31.12.2023		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote [5]	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote [5]	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote [5]
Mme Françoise Bettencourt Meyers et sa famille [1]	185 715 079	34,79	34,79 [2]	185 715 079	34,76	34,76	185 715 079	34,73	34,73
Nestlé [3]	107 621 021	20,16	20,16	107 621 021	20,14	20,14	107 621 021	20,13	20,13
Salariés [4]	11 002 810	2,06	2,06	10 693 845	2,00	2,00	10 124 011	1,89	1,89
Public	229 444 118	42,99	42,99	230 282 076	43,10	43,10	231 265 364	43,25	43,25
Actions auto-détenues	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	**533 783 028**	**100**	**100**	**534 312 021**	**100**	**100**	**534 725 475**	**100**	**100**

(1) Dont, au 31 décembre 2025, 152 514 292 actions L'Oréal détenues en pleine propriété par Téthys SAS, société contrôlée par Mme Françoise Bettencourt Meyers et sa famille, 27 650 000 actions L'Oréal détenues en pleine propriété par Financière L'Arcouest SAS, également contrôlée par Mme Françoise Bettencourt Meyers et sa famille, 5 532 455 actions 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) L'Autorité des Marchés Financiers a octroyé à la Famille Bettencourt Meyers, le 8 décembre 2021 (décision AMF n°221C3388), une dérogation à l'obligation de déposer un projet d'offre publique sur les actions L'Oréal. Dans ce cadre, la Famille Bettencourt Meyers s'est engagée, pour une durée expirant à l'issue de l'Assemblée Générale de L'Oréal appelée à statuer en 2025 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024, notamment à s'abstenir d'exercer la quote-part de ses droits de vote excédant 33,33 % des droits de vote de L'Oréal. Ces engagements sont arrivés à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025. Dans le cadre de l'apport, réalisé le 29 décembre 2023, par Mme Françoise Bettencourt Meyers de 27 650 000 actions L'Oréal au profit de la société Financière L'Arcouest SAS, l'Autorité des Marchés Financiers a octroyé à la Famille Bettencourt Meyers, le 12 décembre 2023 (décision AMF n°223C2036), une dérogation à l'obligation de déposer un projet d'offre publique sur les actions L'Oréal suite à ce reclassement interne au sein du groupe familial Bettencourt Meyers.

(3) Les 107 621 021 actions sont détenues par la société Nestlé Equity Holdings Limited. Nestlé Equity Holdings Limited est détenue par NTC Europe S.A. et par Société des Produits Nestlé S.A., elles-mêmes détenues directement ou indirectement à 100 % par Nestlé S.A..

(4) 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 les actions attribuées gratuitement selon le régime de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce. Dont 1,11 % du capital dans le Plan Épargne Entreprise au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.

(5) Calculés conformément à l'article 223-11 du Règlement Général de l'AMF.

Au 31 décembre 2025, la Société ne détenait aucune de ses propres actions. Le nombre d'actions détenues par chacun des membres du Conseil d'Administration est détaillé au paragraphe 2.2.2.

La Société est autorisée à opérer en Bourse ou autrement sur ses propres actions conformément aux articles L. 22-10-62 et suivants, et L. 225-210 à L. 225-217 du Code de commerce, dans les limites et selon les finalités définies par les autorisations qui lui sont conférées par l'Assemblée Générale.

7.3.3 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 2025 à 2,06 % [1] du capital, soit 11 002 810 actions, dont 1,11 % du capital dans le cadre du Plan d'Épargne d'Entreprise 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 27 909 salariés en FCPE, dont 14 734 salariés dans le cadre du PEE du Groupe.

Il est précisé que L'Oréal a mis en place en 2018 son premier plan d'actionnariat salarié au niveau mondial. Après les plans 2018, 2020 et 2022, l'ambition a été d'annualiser le plan à compter de 2024. En 2025, le plan a été déployé dans 62 pays avec des conditions préférentielles de décote (20 %) et d'abondement (jusqu'à 3 actions au titre de l'abondement).

(1) Concerne les salariés et anciens salariés de L'Oréal. Le pourcentage inclut également les actions attribuées gratuitement selon le régime de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce.

7.3.4 Franchissements de seuils légaux et déclarations d'intentions adressés à la Société au cours de l'exercice

Le 26 mai 2025, la société Nestlé Equity Holdings Limited [1] a déclaré (déclaration AMF n° 225C0880) avoir franchi à la hausse individuellement, et de concert avec les sociétés Nestlé S.A. Société des Produits, Nestlé S.A. et NTC-Europe S.A., les seuils de 5 %, 10 %, 15 % et 20 % du capital et des droits de vote de la Société (voir 7.3.1. et 7.3.2.).

Cette déclaration indique notamment que « *Ces franchissements de seuils à la hausse résultent de l'acquisition intra groupe hors marché par la société Nestlé Equity Holdings Limited de l'intégralité des actions L'Oréal jusqu'alors détenues directement par la société Nestlé S.A. et s'inscrivent dans le contexte d'un reclassement interne au groupe Nestlé.* »

Il est précisé qu'en dehors du concert avec les sociétés du groupe Nestlé, ces sociétés n'agissent de concert avec aucun tiers vis-à-vis de L'Oréal.

Une déclaration d'intention a été effectuée en application de la réglementation. Elle indique notamment que les sociétés n'envisagent pas l'acquisition d'actions L'Oréal, ni d'acquérir le contrôle de la Société, qu'elles n'envisagent pas de modifier le soutien de Nestlé S.A. à la stratégie mise en place par l'équipe dirigeante et le conseil d'administration de L'Oréal et qu'elles n'envisagent pas de demander leur nomination ou celle de toute autre personne comme administrateur. Il est rappelé que deux administrateurs de L'Oréal sont liés à Nestlé.

7.3.5 Accord d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société

Engagements collectifs de conservation pris en application du Code général des impôts

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.

Le 29 décembre 2023, il a été mis fin aux engagements conclus en 2016 et il a été conclu un nouvel engagement collectif de conservation en application de l'article 787 B du Code général des impôts, portant sur le même nombre d'actions L'Oréal et similaire à ceux de 2016, avec l'adjonction comme signataire de la société Financière L'Arcouest (contrôlée par Mme Françoise Bettencourt Meyers et sa famille).

Pour rappel : Engagements pris par la Famille Bettencourt Meyers dans le cadre de la dérogation octroyée en 2021 par l'Autorité des Marchés Financiers à l'obligation de déposer un projet d'offre publique sur les actions L'Oréal, arrivés à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025 [2]

En 2021, l'Autorité des Marchés Financiers avait octroyé à la Famille Bettencourt Meyers une dérogation à l'obligation de déposer un projet d'offre publique sur les actions L'Oréal, à la suite du franchissement à la hausse des seuils du tiers du capital et des droits de vote par cette dernière en raison du rachat par L'Oréal de 4 % de ses propres actions détenues par Nestlé, et l'annulation corrélative en février 2022 des 22 260 000 actions ainsi rachetées par L'Oréal.

Dans ce cadre, la Famille Bettencourt Meyers s'était engagée, pour une période expirant à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025, à :

- ne pas se porter acquéreur d'actions de la société L'Oréal au-delà de celles qu'elle détenait à la date de la décision de dérogation de l'AMF ;
- s'abstenir de participer aux décisions des organes de gouvernance de L'Oréal qui pourraient la conduire à une relution passive dans le capital et les droits de vote de L'Oréal ; et
- s'abstenir d'exercer la quote-part de ses droits de vote excédant 33,33 % des droits de vote de L'Oréal.

Ces engagements sont arrivés à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025.

Par ailleurs, en 2023, l'Autorité des Marchés Financiers avait octroyé à la Famille Bettencourt Meyers une dérogation à l'obligation de déposer un projet d'offre publique sur les actions L'Oréal à la suite de l'apport, par Mme Françoise Bettencourt Meyers, de 27 650 000 actions L'Oréal à la société Financière L'Arcouest [3]. Financière L'Arcouest, en tant que membre rejoignant le groupe familial Bettencourt Meyers, était de ce fait également tenue au respect des engagements susmentionnés.

La Société n'a pas connaissance d'autres accords d'actionnaires portant sur les titres composant son capital que ceux décrits ci-dessus.

(1) *Sur la base des informations fournies dans cette déclaration de franchissement de seuils, Nestlé Equity Holdings Limited est une filiale détenue à 36,7 % par Société des Produits Nestlé S.A., elle-même détenue à 100 % par Nestlé S.A., et à 63,3 % par NTC Europe S.A., elle-même détenue à 100 % par Société des Produits Nestlé S.A.*
(2) *Décision AMF n° 221C3388.*
(3) *Décision AMF n° 223C2036.*

7.3.6 Rachat et annulation par la Société de ses propres actions

Au cours de l'exercice 2025 la Société a procédé au rachat de 1 356 636 de ses propres actions, conformément à l'autorisation approuvée par l'Assemblée Générale du 23 avril 2024.

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	17e résolution du 23 avril 2024
Date d'expiration de l'autorisation	20 octobre 2025
Plafond des rachats autorisés	10 % du capital social à la date de réalisation des rachats (soit à titre indicatif 53 472 547 actions au 31 décembre 2023)
Prix d'achat maximum par action (hors frais)	700 €
Finalités autorisées	Annulation Actionnariat salarié Attribution gratuite Liquidité et animation du marché Croissance externe, fusion, scission ou apport
Conseil d'Administration ayant décidé les rachats	13 mars 2025
Finalité des rachats	Annulation
Période des rachats opérés	Du 2 avril 2025 au 24 juin 2025
Nombre de titres rachetés	1 356 636
Prix d'achat moyen par action	368,56 euros *
Utilisation des titres rachetés	Annulation

* *Hors frais.*

1 356 636 actions ont été annulées en 2025 [(1)]. Au cours des 24 derniers mois, 2 665 193 actions ont été annulées.

Au 31 décembre 2025, la Société ne détient aucune de ses propres actions.

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 700 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'animation du marché dans le cadre d'un contrat de liquidité ; et/ou
- leur conservation et remise ultérieure en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport.

L'autorisation porterait sur un maximum de 10 % du capital soit, à titre indicatif, 53 378 302 actions pour un montant maximum de 37 364 811 400 euros au 31 décembre 2025, 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° 16).

(1) *La politique de rachat d'actions de L'Oréal a principalement pour but de compenser via leurs annulations la dilution résultant pour tous les actionnaires de l'émission d'actions nouvelles dans le cadre de la mise en œuvre de plans d'actionnariat des salariés ou d'actions de performance, et de conserver ainsi le nombre d'actions en circulation relativement constant, hors opération stratégique exceptionnelle.*

7.4 Plans d'Animation à Long Terme RFA

7.4.1 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 à 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 financiers et extra-financiers du Groupe ; et
- 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.

Depuis le Plan d'ACAs 2022, les conditions de performance intègrent des critères extra-financiers décrits ci-après. Il s'agit de corréler ces critères avec la double ambition de L'Oréal : l'excellence économique et sociétale pour créer durablement de la valeur pour tous.

Historique

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, quelle que soit leur implantation géographique.

En 2009, le Conseil d'Administration de L'Oréal a élargi sa politique en introduisant un mécanisme d'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 ; et
- 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. 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, à compter du Plan 2013, l'attribution de stock-options par des ACAs pour l'ensemble des bénéficiaires.

Processus d'attribution

Les plans sont proposés par la Direction Générale [(1)] 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.

Conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF, il est procédé à ces attributions aux mêmes périodes calendaires : entre 2009 et 2019, après l'approbation des comptes de l'exercice précédent par l'Assemblée Générale et, depuis 2020, en fin d'année, étant précisé que la première année d'appréciation des conditions de performance est l'exercice social suivant l'année d'attribution.

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, de manière récurrente tous les deux à trois ans, ou plus ponctuellement.

La Direction Générale et le Conseil d'Administration rappellent l'importance accordée au rapprochement entre les intérêts des bénéficiaires 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.

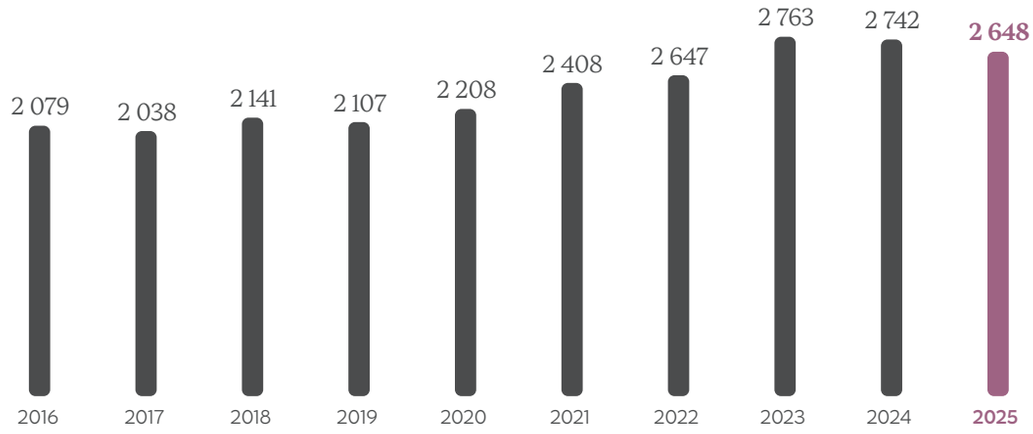
L'attention des bénéficiaires d'ACAs est attirée sur la réglementation en vigueur concernant la détention d'informations privilégiées. Les bénéficiaires d'ACAs s'engagent à prendre connaissance du Code de Déontologie Boursière de L'Oréal, dont la référence est mentionnée dans le règlement des plans d'ACAs dont ils bénéficient, et à en respecter les dispositions.

Nombre de bénéficiaires

55 % des bénéficiaires du Plan du 10 octobre 2025 sont des femmes. Près de 3 600 collaborateurs, représentant 10 % des managers dans le monde, dont près de 53 % dans les filiales à l'international, bénéficient ou ont bénéficié d'au moins un plan d'ACAs depuis 2021 et faisaient partie de l'effectif au 31 décembre 2025.

(1) *Au-delà de sa politique en matière d'ACAs et dans le cadre de ses plans de rémunération long-terme, le Groupe a mis en place depuis 2022 le L'Oréal Retention Plan (LOREP) qui constitue un dispositif de rétention des talents locaux non encore éligibles aux ACAs. Le plan prend la forme d'un bonus différé sur 3 ans, et ne génère donc aucun droit sur actions au profit des bénéficiaires. Par ailleurs, il est rappelé que L'Oréal a très tôt souhaité associer les collaborateurs aux résultats de l'entreprise avec la mise en place, en France, d'un accord de participation de Groupe dès 1968, ainsi qu'un accord d'intéressement de Groupe en 1988, accords constamment renouvelés depuis. Au niveau mondial, le dispositif Worldwide Profit Sharing (WPS) a été mis en place à partir de 2001 dans toutes les filiales du Groupe dans lesquelles les salariés ne bénéficient pas de dispositifs d'intéressement légaux ou conventionnels.*

ÉVOLUTION DU NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES D'ACAS DEPUIS 2016



7.4.2 Absence de Plans d'options d'achat et de souscription d'actions de la Société

Au 31 décembre 2025, aucun plan d'options de souscription d'actions de la Société [1] n'était en cours, le dernier plan étant arrivé à échéance en 2021.

7.4.3 Plan d'Attributions Conditionnelles d'Actions (ACAs)

7.4.3.1 Autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 23 avril 2024

L'Assemblée Générale du 23 avril 2024 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. Il déterminera également les conditions à satisfaire pour que l'attribution devienne définitive, notamment les conditions de performance de nature financière et extra-financière.

Conditions de performance de nature financière et extra-financière

Les critères de performance de nature financière sont basés sur :

- l'évolution du Chiffre d'Affaires cosmétique comparable de L'Oréal par rapport à un panel de ses plus grands concurrents directs [2] ; et
- l'évolution du Résultat d'Exploitation consolidé de L'Oréal.

Les critères de performance de nature extra-financière sont basés sur :

- l'atteinte d'engagements pris par le Groupe en matière de responsabilité environnementale et sociétale dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur (% d'énergie renouvelable ; % de plastiques d'origine recyclée ou biosourcée dans les emballages ; nombre de personnes bénéficiant des programmes d'engagements sociétaux des marques du Groupe) ; et
- la parité femmes-hommes au sein des postes stratégiques dont le Comité Exécutif.

Le Conseil d'Administration considère, en effet, que ces deux types de 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. Ils sont exigeants mais demeurent motivants pour les bénéficiaires. 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.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement au titre du **critère lié au chiffre d'affaires** puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, la croissance du chiffre d'affaires comparable de L'Oréal doit surperformer la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si la croissance du chiffre d'affaires comparable de L'Oréal est inférieure à la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents sur la période, aucune action ne sera attribuée au titre de ce critère.

(1) Il n'y a aucun plan d'options de souscription d'actions dans les sociétés filiales de L'Oréal.
(2) Le panel se compose des sociétés suivantes : Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Kenvue, Henkel, LVMH, Kao, Coty.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement au titre du **critère lié au résultat d'exploitation** puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, un niveau de croissance défini par le Conseil d'Administration, 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.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement au titre du **critère lié à l'atteinte d'Engagements L'Oréal pour le Futur** puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, un certain niveau de réalisation des Engagements L'Oréal pour le Futur, défini par le Conseil d'Administration et rendu public, doit être atteint en moyenne sur la période d'acquisition. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si la moyenne des niveaux de réalisation des Engagements L'Oréal pour le Futur est inférieure à un certain niveau minimum, défini par le Conseil d'Administration et rendu public, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Pour que la totalité des actions attribuées gratuitement au titre du **critère lié à la parité femmes-hommes au sein des postes stratégiques,** dont le Comité Exécutif, puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, la proportion moyenne de collaborateurs de chaque sexe au sein des postes stratégiques doit atteindre 40 % au moins. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si la proportion moyenne de collaborateurs de chaque sexe est inférieure à 35 % sur la période d'acquisition, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Ces conditions de performance s'appliqueront, pour les attributions individuelles supérieures à 100 actions gratuites par plan, sur toutes les actions au-delà de la centième, à l'exception des attributions aux mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif, sur lesquelles elles porteront en totalité. L'attribution gratuite d'actions pourra être réalisée sans condition de performance dans le cadre des attributions qui seraient faites à l'ensemble des personnels du Groupe, ou pour les actions attribuées à l'appui de souscriptions en numéraire réalisées dans le cadre d'une augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe.

Le Conseil d'Administration pourra prévoir des durées de période d'acquisition et, le cas échéant, de conservation supérieure aux durées minimales fixées ci-dessus. Ce dispositif d'attribution conditionnelle d'actions est conforme au Code AFEP-MEDEF.

Les éventuelles attributions aux mandataires sociaux seront décidées par le Conseil d'Administration sur la base des propositions du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations après évaluation de leur performance. Les dirigeants mandataires sociaux de L'Oréal seront tenus de conserver au nominatif, jusqu'à la cessation de leur mandat social, 50 % des actions qui leur seront définitivement attribuées au terme de la période d'acquisition.

7.4.3.2 Attributions Conditionnelles d'Actions dans le cadre de l'autorisation du 23 avril 2024 (Plan d'ACAs du 10 octobre 2025)

Le Conseil d'Administration du 10 octobre 2025, 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 23 avril 2024.

Le capital social, au 10 octobre 2025, était composé de 533 752 563 actions et 3 202 515 actions pouvaient donc être attribuées.

Le Conseil d'Administration a utilisé cette autorisation lors de sa séance du 10 octobre 2025 en octroyant 703 500 actions à 2 648 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 [1]) ; et
- de performance, évaluée de la manière suivante :

Les critères financiers représentent 80 % des conditions de performance et prennent en compte :

- pour moitié, l'évolution du Chiffre d'Affaires cosmétique comparable de L'Oréal par rapport à un panel de ses plus grands concurrents directs [2] ; et
- pour moitié, l'évolution du Résultat d'Exploitation consolidé de L'Oréal.

Les critères extra-financiers représentent 20 % des conditions de performance et prennent en compte :

- 15 % liés à l'atteinte d'engagements pris par le Groupe en matière de responsabilité environnementale et sociétale dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur (% d'énergie renouvelable atteint par les sites opérés par le Groupe ; % de plastiques d'origine recyclée ou biosourcée dans les emballages ; nombre de personnes bénéficiant des programmes d'engagement sociétaux des marques du Groupe) ; et
- 5 % lié à la parité femmes-hommes au sein des postes stratégiques dont le Comité Exécutif.

Le calcul s'effectuera à partir de la moyenne arithmétique des performances des exercices 2026, 2027 et 2028.

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. Si la croissance du chiffre d'affaires comparable de L'Oréal est inférieure à la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents sur la période, aucune action ne sera attribuée au titre de ce critère. Le Conseil d'Administration 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.

(1) Voir également le paragraphe 2.4. concernant la politique de rémunération du dirigeant mandataire social.
(2) Le panel se compose des sociétés suivantes : Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Kenvue, Henkel, LVMH, Kao, Coty.

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 d'Administration 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.

Au titre du critère lié à l'atteinte d'Engagements L'Oréal pour le Futur, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, 80 % des Engagements L'Oréal pour le Futur doivent être atteints en moyenne sur la période d'acquisition. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si la moyenne des niveaux de réalisation des Engagements L'Oréal pour le Futur est inférieure à 70 %, aucune action ne sera définitivement acquise.

Au titre du critère lié à la parité femmes-hommes au sein des postes stratégiques, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, la proportion moyenne de collaborateurs de chaque sexe au sein des postes stratégiques doit atteindre 40 % au moins. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si la proportion moyenne de collaborateurs de chaque sexe est inférieure à 35 % sur la période d'acquisition, 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 au 7.4.3.6.

L'acquisition des 100 premières ACAs n'est pas soumise à l'atteinte des conditions de performance hormis pour les bénéficiaires qui sont membres du Comité Exécutif à la date de l'attribution, y compris le Directeur Général.

7.4.3.3 Actions attribuées aux dix salariés non-mandataires sociaux dont le nombre d'actions est le plus élevé

Le nombre total des actions attribuées en 2025 aux dix salariés non mandataires sociaux ayant reçu le nombre le plus élevé d'actions s'élève à 76 685 actions.

7.4.3.4 Attributions Conditionnelles d'Actions en cours au 31 décembre 2025

Date d'autorisation par l'AGE	21.04.2022	21.04.2022	23.04.2024	23.04.2024
Date d'attribution par le Conseil d'Administration	13.10.2022	12.10.2023	10.10.2024	10.10.2025
Nombre total d'actions conditionnelles attribuées	700 000	650 580	700 000	703 500
Dont dix premiers attributaires salariés non mandataires sociaux [1]	78 400	70 650	73 175	76 685
Nombre de bénéficiaires	2 647	2 763	2 742	2 648
Conditions de performance	• Pour 80 %, de critères de performance financière dont : ◦ pour moitié, la croissance du Chiffre d'Affaires cosmétique comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents [2], et ◦ pour moitié, l'évolution du Résultat d'Exploitation consolidé du Groupe L'Oréal. • Pour 20 %, de critères de performance extra-financière dont : ◦ 15 % liés à l'atteinte d'engagements pris par le Groupe en matière de responsabilité environnementale et sociétale dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur, ◦ 5 % liés à la parité femmes-hommes au sein des postes stratégiques dont le Comité Exécutif.			
Date d'attribution définitive	14.10.2026	13.10.2027	11.10.2028	11.10.2029
Fin de la période de conservation	N/A	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, Kenvue, Henkel, LVMH, Kao, Coty.

7.4.3.5 Actions définitivement acquises dans le cadre du Plan d'ACAs du 13 octobre 2022

Le Conseil d'Administration du 12 février 2026 a constaté la réalisation à 100 % des conditions de performance sur les trois années prises en compte par le Plan d'ACAs du 13 octobre 2022 à savoir les années 2023, 2024 et 2025. En conséquence, les bénéficiaires remplissant le 13 octobre 2026 les conditions du Plan, et en particulier celle relative à la condition de présence, recevront 100 % des actions qui leur ont été attribuées. Pour rappel, 20 000 actions avaient été attribuées à M. Nicolas Hieronimus, Directeur Général, au titre du Plan du 13 octobre 2022. Après application des conditions du Plan, 20 000 actions seront définitivement acquises par M. Nicolas Hieronimus.

TABLEAU DE SUIVI DES CONDITIONS DE PERFORMANCE DU PLAN D'ACAS DU 13 OCTOBRE 2022

Plan d'ACAs du 13 octobre 2022	2023	2024	2025	Moyenne arithmétique des performances des exercices 2023, 2024 et 2025
• **80 % de critères de performance de nature financière dont :**				
• 40 % croissance du chiffre d'affaires comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents *	**+ 5,8 points** (+ 11,0 %/+ 5,2 %)	**+ 2 points** (+ 5,1 %/+ 3,1 %)	**+ 3 points** (+ 4 %/+ 1 %)	**+ 3,6 points**
• 40 % évolution du résultat d'exploitation du Groupe **	**+ 9,20 %** (7 456,9/8 143,3)	**+ 6,68 %** (8 143,3/8 687,5)	**+ 5,4 %** (8 438,8/8 891,9)	**+ 7,09 %**
• **20 % de critères de performance de nature extra-financière dont :**				
• 15 % liés à l'atteinte d'engagements pris par le Groupe en matière de responsabilité environnementale et sociétale dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur				
– *% de sites atteignant 100 % d'énergie renouvelable (anciennement appelé « carbone neutre »* [(1)]*)*	*77 %*	*96 %*	*96 %*	**≥ 65 % d'atteinte**
– *% des ingrédients bio-sourcés des formules, traçables et issus de sources durables*	*93 %*	*92 %*	*93 %*	
– *% d'emballages plastiques d'origine recyclée ou bio-sourcée* [(2)]	*32 %*	*37 %*	*50 %*	
– *nombre de personnes bénéficiant des programmes d'engagement sociétaux des marques du Groupe par rapport à l'objectif de 3 millions de personnes visés en 2030* [(3)]	*> 4 millions*	*> 4,5 millions*	*> 5 millions*	
• *5 % liés à la parité femmes-hommes au sein des postes stratégiques dont le Comité Exécutif*	*48 % de femmes*	*49 % de femmes*	*48,5 % de femmes*	**Proportion de chaque sexe ≥ 40 %**

(1) Un site doit répondre aux exigences suivantes : CO_2 direct (Scope 1) = 0, à l'exception notamment du gaz utilisé pour la restauration, du fioul utilisé pour les tests sprinklers, du fioul (ou diesel) utilisé temporairement par les unités de secours, des consommations d'énergie fossile pendant la maintenance d'une installation renouvelable sur site, des fuites de gaz réfrigérants si elles sont inférieures à 130 tCO_2 éq./an ; et CO_2 indirect Market Based (Scope 2) = 0. À noter que les sources d'énergie renouvelable n'ont plus être à obligatoirement situées à moins de 500 kilomètres de celui-ci.

(2) A noter, pour information, à la suite du réalignement en 2025 du programme L'Oréal pour le Futur, cet objectif vise désormais à "inclure 50% de matériaux issus de sources recyclées ou biosourcées dans les emballages des produits d'ici à 2030 ». Conformément à l'objectif « Utiliser 100% de plastiques d'origine recyclée ou biosourcée dans les emballages d'ici à 2030 (avec un objectif intermédiaire de 50% d'ici à 2025) » publié dans le rapport 2024, le Groupe a atteint 50% de plastiques d'origine recyclée ou biosourcée dans les emballages en 2025.

(3) Objectif initial, en cumulé depuis 2020, année du lancement du programme L'Oréal pour le Futur.

** Le panel se compose des sociétés suivantes : Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Kenvue, Henkel, LVMH, Kao, Coty.*

*** Hors effet de change à compter de l'exercice 2025.*

7.4.3.6 Tableau de suivi des conditions de performance des plans d'ACAs en cours

PLAN D'ACAS DU 12 OCTOBRE 2023	2024	2025	2026
• **Pour 80 % de critères de performance de nature financière dont :** • pour moitié, la croissance du chiffre d'affaires comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents * • pour moitié, l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe **	**+2 points** (+ 5,1 %/+ 3,1 %) **+ 6,68 %** (8 143,3/ 8 687,5)	**+ 3 points** (+ 4 %/+ 1 %) **+ 5,4 %** (8 438,8/ 8 891,9)	à venir
• **Pour 20 % de critères de performance de nature extra-financière dont :**			
• 15 % liés à l'atteinte d'engagements pris par le Groupe en matière de responsabilité environnementale et sociétale dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur			
– % de sites atteignant 100 % d'énergie renouvelable (anciennement appelé « carbone neutre » [1])	96 %	96 %	à venir
– % des ingrédients bio-sourcés des formules, traçables et issus de sources durables	92 %	93 %	à venir
– % d'emballages plastiques d'origine recyclée ou bio-sourcée [2]	37 %	50 %	à venir
– nombre de personnes bénéficiant des programmes d'engagement sociétaux des marques du Groupe par rapport à l'objectif de 12 millions de personnes visés en 2026 [3]	> 4,5 millions	> 5 millions	à venir
• 5 % liés à la parité femmes-hommes au sein des postes stratégiques dont le Comité Exécutif	49 %	48,5 %	à venir

PLAN D'ACAS DU 10 OCTOBRE 2024	2025	2026	2027
• **Pour 80 % de critères de performance de nature financière dont :** • pour moitié, la croissance du chiffre d'affaires comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents * • pour moitié, l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe **	**+ 3 points** (+ 4 %/+ 1 %) **+ 5,4 %** (8 438,8/ 8 891,9)	à venir	à venir
• **Pour 20 % de critères de performance de nature extra-financière dont :**			
• 15 % liés à l'atteinte d'engagements pris par le Groupe en matière de responsabilité environnementale et sociétale dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur			
– % d'énergie renouvelable atteint par les sites opérés par le Groupe	100 %	à venir	à venir
– % d'emballages plastiques d'origine recyclée ou bio-sourcée [2]	50 %	à venir	à venir
– nombre de personnes bénéficiant des programmes d'engagement sociétaux des marques du Groupe par rapport à l'objectif de 18 millions de personnes visés en 2027 [3]	> 5 millions	à venir	à venir
• 5 % liés à la parité femmes-hommes au sein des postes stratégiques dont le Comité Exécutif	48,5 %	à venir	à venir

PLAN D'ACAS DU 10 OCTOBRE 2025	2026	2027	2028
• **Pour 80 % de critères de performance de nature financière dont :** • pour moitié, la croissance du chiffre d'affaires comparable par rapport à celle d'un panel de concurrents * • pour moitié, l'évolution du résultat d'exploitation consolidé du Groupe	à venir	à venir	à venir
• **Pour 20 % de critères de performance de nature extra-financière dont :**			
• 15 % liés à l'atteinte d'engagements pris par le Groupe en matière de responsabilité environnementale et sociétale dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur	à venir	à venir	à venir
– % d'énergie renouvelable atteint par les sites opérés par le Groupe	à venir	à venir	à venir
– % d'emballages plastiques d'origine recyclée ou bio-sourcée [2]	à venir	à venir	à venir
– nombre de personnes bénéficiant des programmes d'engagement sociétaux des marques du Groupe par rapport à l'objectif de 22 millions de personnes visés en 2028 [3]	à venir	à venir	à venir
• 5 % liés à la parité femmes-hommes au sein des postes stratégiques dont le Comité Exécutif	à venir	à venir	à venir

(1) Un site doit répondre aux exigences suivantes : CO_2 direct (Scope 1) = 0, à l'exception notamment du gaz utilisé pour la restauration, du fioul utilisé pour les tests sprinklers, du fioul (ou diesel) utilisé temporairement par les unités de secours, des consommations d'énergie fossile pendant la maintenance d'une installation renouvelable sur site, des fuites de gaz réfrigérants si elles sont inférieures à 130 tCO_2 éq./an ; et CO_2 indirect Market Based (Scope 2) = 0. À noter que les sources d'énergie renouvelable n'ont plus être à obligatoirement situées à moins de 500 kilomètres de celui-ci.

(2) A noter, pour information, à la suite du réalignement en 2025 du programme L'Oréal pour le Futur, cet objectif vise désormais à "inclure 50% de matériaux issus de sources recyclées ou biosourcées dans les emballages des produits d'ici à 2030 ». Conformément à l'objectif « Utiliser 100% de plastiques d'origine recyclée ou biosourcée dans les emballages d'ici à 2030 (avec un objectif intermédiaire de 50% d'ici à 2025) » publié dans le rapport 2024, le Groupe a atteint 50% de plastiques d'origine recyclée ou biosourcée dans les emballages en 2025.

(3) Objectif en cumulé depuis 2020, année du lancement du programme L'Oréal pour le Futur. Suite à l'atteinte de cet objectif en 2023, un nouvel objectif a été défini à compter de 2023 (pour le Plan 2023), puis renouvelé en 2024 et 2025 : 2 millions de personnes bénéficieront chaque année des programmes d'engagements sociétaux de nos marques. À titre informatif, à fin 2025, environ 17 millions de personnes ont bénéficié des programmes d'engagement sociétaux des marques du Groupe en cumulé depuis 2020.

** Le panel se compose des sociétés suivantes : Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Kenvue, Henkel, LVMH, Kao, Coty.*

*** Hors effet de change à compter de l'exercice 2025.*

7.4.4 Renouvellement de l'autorisation d'Attribution Conditionnelle d'Actions soumise à l'Assemblée Générale Mixte du 24 avril 2026

L'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 23 avril 2024 au Conseil d'Administration d'attribuer gratuitement des actions aux salariés du Groupe et à certains de ses dirigeants mandataires sociaux arrive à expiration en 2026. Une nouvelle autorisation sera soumise à l'Assemblée Générale du 24 avril 2026. Voir résolution n° 18.

7.5 L'action L'Oréal : l'évolution du titre

7.5.1 L'action L'Oréal

7.5.1.1 Fiche signalétique de l'action L'Oréal

Code ISIN : FR0000120321.

Codes primes de fidélité :

- Actions bénéficiant déjà du dividende majoré : FR0011149590.
- Dividende + 10 % en 2026 : FR01400M8G9.
- Dividende + 10 % en 2027 : FR001400UH43.
- Dividende + 10 % en 2028 : FR0014013RC7.

Quantité : 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.

7.5.1.2 Données boursières

Cours au 31 décembre 2025	366,60 euros
Moyenne des cours de clôture des 30 dernières séances de Bourse de l'année 2025	367,96 euros
Cours le plus bas	323,70 euros le 15.01.2025
Cours le plus haut	408,35 euros le 28.08.2025
Progression annuelle au 31 décembre 2025	
• L'Oréal	+ 7,24 %
• CAC 40	+ 10,42 %
• Euronext 100	+ 18,37 %
• DJ Euro Stoxx 50	+ 18,29 %
• Euro Stoxx Consumer Products and services	- 0,46 %
Capitalisation boursière au 31 décembre 2025	195,7 milliards d'euros (1)
Au 31 décembre 2025, le poids de l'action L'Oréal est de :	
• dans le CAC 40	4,9 %
• dans le DJ Euro Stoxx 50	3,6 %
• dans le Stoxx Europe 600 Personal and Household Goods	13,6 %

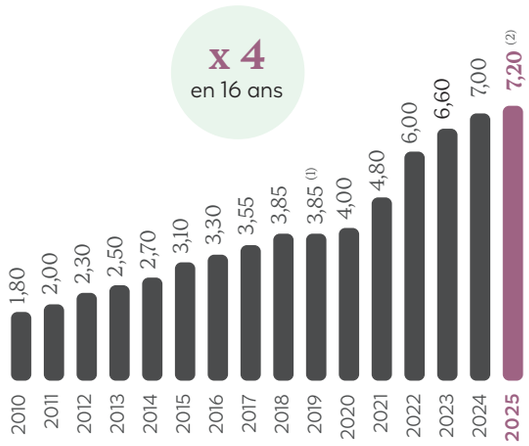
(1) Sur le nombre d'actions au 31 décembre 2025 soit 533 783 028 actions.

7.5.1.3 Une distribution régulière et dynamique du dividende

Résultat net par action : 12,71 euros (1).

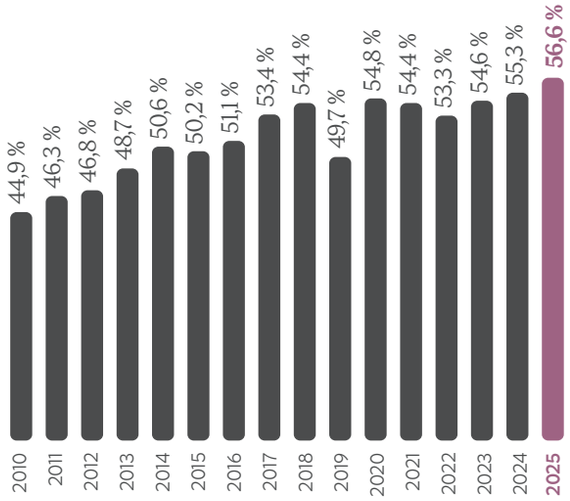
Dividende par action : 7,20 euros (2).

AUGMENTATION RÉGULIÈRE DU DIVIDENDE PAR ACTION
(en euros)



(1) Le Conseil d'Administration de L'Oréal s'est réuni le 12 mai 2020 et, dans le contexte exceptionnel de la crise sanitaire de la Covid-19, a décidé de renoncer à la hausse prévue de 10,4 % du dividende, et de proposer en conséquence à l'Assemblée Générale un dividende de 3,85 €, identique à celui versé en 2019.
(2) Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 24 avril 2026.

PART DE BÉNÉFICE CONSACRÉE AUX DIVIDENDES : 56,6 %



(1) Résultat net dilué par action, hors éléments non récurrents part du Groupe.
(2) Dividende proposé à l'Assemblée Générale du 24 avril 2026.

7.5.2 Marché du titre

7.5.2.1 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.

Date	Cours *(en euros)* Plus haut	Plus bas	Moyen	Moyenne quotidienne des transactions *(en millions d'euros)*
2023				
Janvier	388,40	334,30	370,64	128,25
Février	393,60	364,20	381,50	143,21
Mars	413,55	365,80	385,98	150,45
Avril	442,60	409,05	424,96	161,66
Mai	440,00	396,80	417,15	124,63
Juin	428,80	395,05	408,53	134,11
Juillet	427,85	397,20	412,91	115,57
Août	426,25	393,55	407,22	102,96
Septembre	413,20	385,65	399,79	141,87
Octobre	400,90	372,00	390,83	126,32
Novembre	435,00	389,80	419,71	137,32
Décembre	460,00	433,65	444,89	123,25

Date	Cours *(en euros)* Plus haut	Plus bas	Moyen	Moyenne quotidienne des transactions *(en millions d'euros)*
2024				
Janvier	454,05	417,00	435,32	112,56
Février	460,60	417,10	443,81	134,21
Mars	457,50	428,10	442,05	121,55
Avril	449,05	407,85	426,06	145,09
Mai	458,40	432,90	448,66	118,61
Juin	461,85	407,05	443,83	136,77
Juillet	416,95	387,10	403,39	128,08
Août	400,65	374,00	387,47	132,70
Septembre	413,20	364,55	381,60	164,33
Octobre	400,50	337,15	374,67	145,82
Novembre	353,45	316,30	332,48	138,48
Décembre	352,65	322,80	340,34	147,89

Date	Cours *(en euros)* Plus haut	Plus bas	Moyen	Moyenne quotidienne des transactions *(en millions d'euros)*
2025				
Janvier	368,70	323,70	343,45	112,56
Février	355,15	332,05	344,95	134,21
Mars	370,80	337,70	355,63	121,55
Avril	389,80	326,65	357,24	145,09
Mai	394,68	364,85	378,59	118,61
Juin	388,40	348,35	369,76	136,77
Juillet	399,00	360,40	372,87	128,08
Août	408,35	369,15	390,24	132,70
Septembre	407,85	360,25	382,42	164,33
Octobre	398,00	360,55	376,25	145,82
Novembre	377,25	349,05	360,40	138,48
Décembre	381,65	360,80	369,90	134,45

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION L'ORÉAL PAR RAPPORT À L'INDICE CAC 40 DU 31 DÉCEMBRE 2015 AU 31 DÉCEMBRE 2025



7.5.2.2 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.

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
31.12.2020	Achat de 49 actions à 310,80 €	15 229		49
29.04.2021	Dividende : 4,00 € par action		196	49
	Ré-investissement : achat de 1 action à 343,10 €	343		50
29.04.2022	Dividende : 4,80 € par action		240	50
	Ré-investissement : achat de 1 action à 348,90 €	349		51
28.04.2023	Dividende : 6,00 € par action		306	51
	Ré-investissement : achat de 1 action à 432,75 €	433		52
30.04.2024	Dividende : 6,60 € par action		343	52
	Ré-investissement : achat de 1 action à 439,65 €	440		53
07.05.2025	Dividende : 7,00 € par action		371	53
	Ré-investissement : achat de 1 action à 374,40 €	374		54
TOTAL AU 31.12.2025		**17 168**	**1 456**	**54**
MONTANT NET TOTAL INVESTI		**15 712**		

Valeur du portefeuille au 31 décembre 2025 (54 titres à 366,60 euros, cours au 31 décembre 2025) : 19 796 euros.

Le capital initial a donc été multiplié par 1,3 en 5 ans (inflation cumulée sur 5 ans = 13,35 % – Source INSEE) et le capital final représente 1,3 fois le montant net total investi.

Le taux de rendement actuariel de l'investissement ressort à 4,8 % par an (en supposant la revente des titres au cours du 31 décembre 2025, 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.

Évolution sur 10 ans et 20 ans d'un portefeuille d'environ 15 000 euros avec réinvestissement des dividendes

Sur 10 ans

Sur la base de la même méthodologie que celle détaillée sur l'horizon de temps sur 5 ans, valeur du portefeuille au 31 décembre 2025 (118 titres à 366,60 euros, cours au 31 décembre 2025) : 43 259 euros.

Le capital initial a donc été multiplié par 2,9 en 10 ans (inflation cumulée sur 10 ans = 18,16 % – Source INSEE) et le capital final représente 2,6 fois le montant net total investi.

Le taux de rendement actuariel de l'investissement ressort à 10,6 % par an (en supposant la revente des titres au cours du 31 décembre 2025, 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.

Sur 20 ans

Sur la base de la même méthodologie que celle détaillée sur l'horizon de temps sur 5 ans, valeur du portefeuille au 31 décembre 2025 (348 titres à 366,60 euros, cours au 31 décembre 2025) : 127 577 euros.

Le capital initial a donc été multiplié par 8,5 en 20 ans (inflation cumulée sur 20 ans = 32,72 % – Source INSEE) et le capital final représente 7,5 fois le montant net total investi.

Le taux de rendement actuariel de l'investissement ressort à 11,1 % par an (en supposant la revente des titres au cours du 31 décembre 2025 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.

7.5.2.3 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.

7.6 Politique d'information et dialogue actionnarial

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, un dispositif d'outils d'information et de communication est proposé à tous les interlocuteurs pour mieux appréhender le modèle d'affaires de L'Oréal et le potentiel du marché de la beauté. Ils comprennent des supports éditoriaux, y compris digitaux sur le site L'Oréal Finance, des événements et rencontres actionnariales organisés sous format présentiel et en webconférence, ainsi que des conférences d'investisseurs et *roadshows*.

7.6.1 Des outils complémentaires de communication

Soucieuse d'offrir une information transparente et accessible, la Direction de la Communication Financière a partagé en 2025, avec l'ensemble de la communauté financière, une information financière et extra-financière riche et complète. Elle s'appuie sur des outils de communication qui accordent une place significative au digital :

- L'Oréal met à disposition deux publications annuelles exhaustives et complémentaires, le Rapport Annuel et le Document d'Enregistrement Universel, et une publication semestrielle avec le Rapport financier semestriel ; elles sont consultables et téléchargeables sur le site www.loreal-finance.com. Une version interactive du Document d'Enregistrement Universel est également publiée pour permettre une meilleure interactivité et accessibilité aux contenus.
- Le site Internet www.loreal-finance.com rassemble l'information financière et extra-financière principale. 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 plus de 97 000 fois depuis sa création, 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 du Groupe.
- Le Guide de l'Actionnaire présente les 5 bonnes raisons de devenir actionnaire de L'Oréal et explique les avantages du nominatif pour répondre aux interrogations des actionnaires, actuels et futurs, sur ce mode de détention.
- L'Oréal contribue depuis plusieurs années à faire de la pédagogie financière auprès de différentes audiences pour les accompagner à se former, s'informer et ainsi se constituer un patrimoine. En 2025, L'Oréal a sponsorisé le challenge boursier virtuel Nextwise auprès d'étudiants d'écoles de commerce et d'ingénieurs et a été également partenaire d'une série de vidéos sur YouTube avec Perspectives de Vie sur les thèmes « Budget et épargne » et « Bourse et actionnariat ».
- Plusieurs best-of des grands événements de l'année ont été mis en ligne sur le site L'Oréal Finance pour permettre aux actionnaires de revivre ces moments.
- 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 avantages liés à ce mode de détention, le nominatif offre aux actionnaires le moyen de se faire connaître, d'avoir un accès systématique et régulier à l'information, et de participer ainsi au développement du Groupe.

En 2025, le Groupe et la Direction de la Communication Financière ont été récompensés :

- Pour le Rapport Annuel digital qui est régulièrement primé et a notamment reçu en 2025, lors des **Grands Prix Stratégies de la Beauté**, le Trophée d'Or dans la catégorie « Outils de communication d'entreprise - Communication institutionnelle » ; et lors des **Grands Prix des Stratégies Digitales**, où il a remporté le prix de bronze dans la catégorie « Responsabilité digitale ». Les Grands Prix Stratégies récompensent les campagnes de communication et de marketing les plus créatives, les plus innovantes et les plus percutantes dans de nombreux secteurs, ainsi que les marques et les agences qui en sont à l'origine.
- Le 4 novembre, à l'occasion de la 24e cérémonie des Investor Awards, en recevant pour la troisième année consécutive, le prix de la **Pédagogie par Boursorama**.

7.6.2 De très nombreuses rencontres pour un dialogue régulier et approfondi en 2025

En 2025, des événements ont été organisés, certains sous format digital, pour maintenir la relation et les échanges :

- La Direction de la Communication Financière et la Direction Relations Investisseurs ont organisé une réunion d'information financière et des conférences téléphoniques destinées aux analystes et investisseurs institutionnels ; les journalistes qui suivent l'industrie cosmétique ont été conviés. Les présentations des résultats financiers du Groupe et de l'activité des Divisions ont été retransmises en direct sur le site www.loreal-finance.com. Toutes les informations présentées ont été 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. Un *Capital Markets Day* consacré à la région Amérique du Nord a également été organisé du 1er au 3 décembre, dédié aux analystes et investisseurs institutionnels.
- L'Assemblée Générale a été intégralement retransmise en direct et en différé, en français et en anglais, sur le site L'Oréal Finance. Depuis plusieurs années, les actionnaires ont la possibilité de voter à distance en amont de l'Assemblée via la plateforme Votaccess. Afin de favoriser le dialogue avec les actionnaires, et en complément du dispositif légalement encadré des questions écrites, L'Oréal a mis en place une plateforme électronique d'échange dédiée pour recevoir, dans les jours précédents l'Assemblée Générale [(1)], toutes les questions des actionnaires à poser en direct au management. Ils ont également eu l'opportunité de poser leurs questions, en amont et pendant l'Assemblée Générale. Cette retransmission a été suivie au total par plus de 1 700 actionnaires.
- L'Oréal a, une fois encore, participé comme partenaire privilégié au e-salon digital de Boursorama (BoursoLive), les 23 et 24 juin. M. Vianney Derville, alors Directeur Général Zone Europe, a présenté la stratégie et les performances de la Zone. Cette présentation a réuni de nombreux actionnaires et a enregistré près de 293 000 vues en replay.
- Nicolas Hieronimus, à travers une interview exclusive sur YouTube avec Nicolas Chéron, créateur de contenus financiers, a partagé comment L'Oréal incarne toute la beauté en plaçant la technologie, l'IA et une Recherche & Innovation pionnière au cœur de son modèle Beauty Tech unique. Cette interview a généré 48 000 vues.
- L'Oréal a été à la rencontre d'un peu plus de 550 actionnaires lors de deux réunions dédiées le 22 septembre à Toulouse et le 13 octobre à Nantes, ainsi que dans le cadre des Rendez-vous ExtraOrdinaires.
- Le 14 novembre, L'Oréal a participé à la 1re édition de la Paris Investor Week au Palais Brongniart de Paris organisée et accompagnée par 80 créateurs de contenu financier et leur communauté pour parler investissement à travers un dispositif de tables rondes, de master class et de rencontres. Au total ce sont 200 intervenants, 76 exposants et plus de 9 000 visiteurs qui ont participé à cet évènement unique et innovant.
- Au total, les diverses conférences organisées en 2025 ont occasionné près de 350 000 vues en différé.
- 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 et en sont les ambassadeurs. En 2025, le Comité Consultatif s'est réuni à trois reprises.
- La Direction des Relations Investisseurs organise tout au long de l'année de très nombreuses rencontres avec les investisseurs institutionnels des principales places financières mondiales. Au total, ce sont près de 1 000 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, au calendrier de l'actionnaire ou un résumé du dernier communiqué. Le service Actionnaires est également disponible à ce numéro pendant les horaires d'ouverture (entre 8h45 et 18h00, heure de Paris).

Des échanges se sont également tenus entre les équipes de la Société, notamment Communication Financière, Secrétariat du Conseil et Direction Juridique & Conformité, avec les investisseurs et proxy advisors dans le cadre de roadshows gouvernance, comme évoqué dans le chapitre 2.

(1) Dans le cadre de l'Assemblée Générale (pour plus d'informations voir le chapitre 7.1.4. « Assemblée Générale »).

7.6.3 Agenda financier 2026

13.02.2026	Résultats Annuels 2025
22.04.2026	Chiffre d'affaires 1er trimestre 2026
24.04.2026	Assemblée Générale Mixte
Juillet 2026 *	Chiffre d'affaires et résultats 1er semestre 2026
Octobre 2026 *	Chiffre d'affaires au 30 septembre 2026

* *La date précise sera indiquée sur le site internet www.loreal-finance.com.*

7.6.4 Communiqués financiers publiés en 2025

03.02.2025	Accord entre L'Oréal et Sanofi en vue du rachat par Sanofi de 2,3 % de ses propres actions détenues par L'Oréal
06.02.2025	Résultats Annuels 2024
07.02.2025	L'Oréal signe un accord exclusif avec Jacquemus
24.03.2025	Modalités de l'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2025/Document d'Enregistrement Universel 2024
01.04.2025	L'Oréal annonce avoir confié ce jour un mandat à un prestataire de services d'investissement portant sur l'acquisition de ses propres actions
17.04.2025	Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2025
29.04.2025	Assemblée Générale Mixte et Conseil d'Administration du 29 avril 2025
07.05.2025	Delphine Viguier-Hovasse nommée première Directrice Générale Innovation et Prospective de L'Oréal
14.05.2025	L'Oréal réalise avec succès une émission obligataire inaugurale sur le marché américain pour un montant d'un milliard de dollars
09.06.2025	L'Oréal annonce une prise de participation majoritaire dans Medik8
10.06.2025	L'Oréal annonce le lancement d'une 5e opération d'actionnariat salarié
30.06.2025	L'Oréal signe un accord pour l'acquisition de Color Wow, l'une des marques de soins capillaires professionnels les plus dynamiques et innovantes au monde
29.07.2025	Résultats semestriels 2025
01.08.2025	Mise à disposition du Rapport Financier Semestriel 2025
24.09.2025	Nominations au Comité Exécutif de L'Oréal
19.10.2025	Kering et L'Oréal scellent une alliance dans le domaine de la beauté et du bien-être
21.10.2025	Chiffre d'affaires au 30 septembre 2025
08.12.2025	L'Oréal annonce le renforcement de son investissement stratégique dans Galderma en prenant 10 % supplémentaires et détenir ainsi 20 % du capital

Voir le site www.loreal-finance.com comprenant l'ensemble des informations réglementées publiées en 2025.

Assemblée Générale

8

8.1 Projet de résolutions et Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte du vendredi 24 avril 2026 412

8.1.1 Partie ordinaire 413

8.1.2 Partie extraordinaire 426

8.2 Rapports des Commissaires aux Comptes 434

8.2.1 Rapport des commissaires aux comptes sur la réduction du capital 434

8.2.2 Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution gratuite d'actions existantes et/ou à émettre 434

8.2.3 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 435

8.2.4 Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée au profit de catégories de bénéficiaires constituées de salariés de filiales étrangères, dans le cadre d'une opération d'actionnariat des salariés 436

8.1 Projet de résolutions et Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte du vendredi 24 avril 2026

Ordre du jour

À caractère ordinaire

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2025
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2025
3. Affectation du bénéfice de l'exercice 2025 et fixation du dividende
4. Nomination de M. Pablo Isla en qualité d'administrateur
5. Nomination de Mme Anna Lenz en qualité d'administrateur
6. Nomination de Mme Christel Bories en qualité d'administrateur
7. Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Paul Agon
8. Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Patrice Caine
9. Fixation du montant annuel global maximum alloué aux administrateurs en rémunération de leur mandat
10. Approbation des informations relatives à la rémunération de chacun des mandataires sociaux requises par l'article L. 22-10-9, I du Code de commerce
11. Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre de cet exercice à M. Jean-Paul Agon en sa qualité de Président du Conseil d'Administration
12. Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre de cet exercice à M. Nicolas Hieronimus en sa qualité de Directeur Général
13. Approbation de la politique de rémunération des administrateurs
14. Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration
15. Approbation de la politique de rémunération du Directeur Général
16. Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions

À caractère extraordinaire

17. Autorisation donnée au Conseil d'Administration de réduire le capital par annulation des actions acquises par la Société dans le cadre de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce
18. Autorisation donnée au Conseil d'Administration de procéder à l'attribution gratuite aux salariés et mandataires sociaux d'actions existantes et/ou à émettre, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription
19. 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
20. 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 des salariés
21. Modification de l'article 12 des Statuts relatif aux « Règles générales » sur les Assemblées Générales afin de prendre en compte les évolutions règlementaires du décret n°2026-94 du 13 février 2026 dit « Attractivité »
22. Pouvoirs pour formalités

8.1.1 Partie ordinaire

Résolutions 1, 2 et 3 : Approbation des comptes annuels (sociaux et consolidés) de l'exercice 2025, 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 de l'exercice 2025, avec un compte de résultat qui fait ressortir en 2025 un bénéfice net de 8 724 755 982,30 euros contre 5 677 952 150,95 euros en 2024 ; et
- les comptes consolidés de l'exercice 2025.

  Le détail de ces comptes figure respectivement dans les Chapitres 5 et 6 du Document d'Enregistrement Universel 2025, et leurs principaux éléments présentés dans le dossier de convocation de cette Assemblée.

Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale :

- **un dividende ordinaire** par action de 7,20 euros, soit une croissance de son montant de 2,9 % 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, part du groupe) serait de 56,6 % en 2025. Sur les cinq derniers exercices, ce taux s'élevait à :

Année	2020	2021	2022	2023	2024
Taux de distribution	54,8 %	54,4 %	53,3 %	54,60 %	55,30 %

- **un dividende majoré** par action de 7,92 euros, correspondant à une majoration de 10 % du dividende ordinaire.

  Le dividende majoré sera attribué aux actions inscrites sous la forme nominative depuis le 31 décembre 2023 au plus tard, et qui le resteront sous cette forme et sans interruption jusqu'à la date de mise en paiement du dividende en 2026. Le nombre de titres éligibles à cette majoration de dividende ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social.

Si l'Assemblée Générale approuve cette proposition, les dividendes (ordinaire et majoré) seront détachés de l'action le 29 avril 2026 à zéro heure, heure de Paris, et payés le 4 mai 2026.

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.

Première résolution : approbation des comptes sociaux de l'exercice 2025

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 2025, 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 8 724 755 982,30 euros, contre 5 677 952 150,95 euros au titre de l'exercice 2024.

Deuxième résolution : approbation des comptes consolidés de l'exercice 2025

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 2025 ainsi que toutes les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces Rapports.

Troisième résolution : affectation du bénéfice de l'exercice 2025 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 2025 s'élevant à 8 724 755 982,30 euros :

Aucune dotation à la réserve légale, celle-ci s'élevant déjà à plus du dixième du capital social	-
Montant attribué aux actionnaires à titre de dividende [1] (y compris le dividende majoré)	3 882 234 845,52 €
Solde affecté au compte « Autres réserves »	4 842 521 136,78 €

(1) 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 2025 et sera ajusté en fonction :

- du nombre d'actions émises entre le 1er janvier 2026 et la date de paiement de ce dividende suite à l'acquisition définitive d'actions nouvelles attribuées gratuitement et ayant droit audit dividende ; et
- 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 2026 et la date de mise en paiement du dividende.

L'Assemblée fixe en conséquence le dividende ordinaire à 7,20 euros par action, le dividende majoré s'établissant à 7,92 euros par action. Le dividende majoré sera attribué aux actions inscrites sous la forme nominative depuis le 31 décembre 2023 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 29 avril 2026 à zéro heure (heure de Paris) et payés le 4 mai 2026.

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 :

	2022	2023	2024
Dividende ordinaire par action	6,00 €	6,60 €	7,00 €
Majoration du dividende par action	0,60 €	0,66 €	0,70 €

Résolutions 4, 5, 6, 7 et 8 : Mandats d'administrateurs

EXPOSÉ DES MOTIFS

1 Composition du Conseil d'Administration de la Société au 31 décembre 2025

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 utiles pour la préparation et la conduite des débats et discussions du Conseil d'Administration dans le cadre des décisions qu'il est amené à prendre.

Les administrateurs sont attentifs et vigilants, et exercent leurs fonctions avec une totale liberté de jugement. Cette liberté de jugement leur permet notamment de participer en toute indépendance aux décisions ou travaux du Conseil d'Administration et de ses Comités.

M. Jean-Paul Agon, 69 ans, est entré dans le Groupe L'Oréal en 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 de 2011 à 2021. Depuis le 1er mai 2021, Jean-Paul Agon exerce la fonction de Président du Conseil d'Administration. Jean-Paul Agon est administrateur de L'Oréal depuis 2006, il est Président du Comité Stratégie et Développement Durable. Jean-Paul Agon est également Président de la Fondation d'Entreprise L'Oréal.

M. Nicolas Hieronimus, 61 ans, est entré dans le Groupe L'Oréal en 1987. Nicolas Hieronimus est nommé Directeur Marketing des Laboratoires Garnier en 1993. Après une carrière internationale comme Directeur de la Division Garnier Maybelline au Royaume-Uni, Directeur Général France puis International de L'Oréal Paris, Directeur Général de L'Oréal Mexique, Nicolas Hieronimus est nommé Directeur Général de la Division des Produits Professionnels et rejoint le Comité Exécutif en 2008. En 2011, il est nommé Directeur Général de L'Oréal Luxe, fonction qu'il a assurée jusqu'à fin 2018. En 2013, Nicolas Hieronimus devient Directeur Général des Divisions Sélectives (Luxe, Cosmétique Active, Produits Professionnels). Il est nommé Directeur Général Adjoint, en charge des Divisions en mai 2017. Nicolas Hieronimus est Directeur Général de L'Oréal depuis le 1er mai 2021. Il est administrateur de L'Oréal depuis avril 2021. Nicolas Hieronimus est également Président du Fonds L'Oréal pour les Femmes et administrateur de la Fondation d'Entreprise L'Oréal.

M. Jean-Victor Meyers, 39 ans, fils de Mme Françoise Bettencourt Meyers et de M. Jean-Pierre Meyers, est membre du Conseil de Surveillance de la société holding familiale Téthys depuis janvier 2011 et membre du Conseil de Surveillance de la filiale d'investissement Téthys Invest. Jean-Victor Meyers est administrateur de L'Oréal depuis 2012. Vice-Président du Conseil d'Administration depuis 2025, Jean-Victor 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.

M. Paul Bulcke, 71 ans, de nationalité belge et suisse, après avoir poursuivi une carrière internationale au plus haut niveau au sein du groupe Nestlé avec notamment différentes responsabilités en Europe et en Amérique Latine, est nommé Directeur Général de Nestlé S.A. en 2004 en charge de la zone Amériques, avant de devenir Administrateur délégué de Nestlé S.A. de 2008 à 2016. Paul Bulcke a été Président du Conseil d'Administration de Nestlé de 2017 au 1er octobre 2025. Il a été administrateur de L'Oréal de 2012 à juin 2014 et depuis 2017. Paul Bulcke est Vice-Président du Conseil d'Administration depuis 2017, membre du Comité Stratégie et Développement Durable, du Comité des Nominations et de la Gouvernance, et du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Mme Sophie Bellon, 64 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. Elle est nommée Présidente du Conseil d'Administration en 2016 puis Directrice Générale de Sodexo par intérim dès octobre 2021, avant d'être nommée Présidente-Directrice Générale de février 2022 à novembre 2025. Sophie Bellon est administrateur de L'Oréal depuis 2015, Présidente du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations et membre du Comité des Nominations et de la Gouvernance.

M. Patrice Caine, 55 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. Patrice Caine est administrateur de L'Oréal depuis 2018, Président du Comité des Nominations et de la Gouvernance et membre du Comité Stratégie et Développement Durable.

Mme Fabienne Dulac, 58 ans, a été Directrice Générale Adjointe et membre du Comité Exécutif d'emeis entre 2023 et 2025, après une carrière de 26 ans chez Orange, où elle a assuré la Direction Générale d'Orange France de 2015 à 2023, puis les fonctions de Directrice de la Transformation du groupe et de Présidente d'Orange Business. Fabienne Dulac est administrateur de L'Oréal depuis 2019 et membre du Comité d'Audit et du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations. Elle est également membre du Conseil d'Administration de La Française des Jeux.

Mme Béatrice Guillaume-Grabisch, 61 ans, Directrice HR/IT & Integrated Business Services en charge des projets spéciaux du groupe Nestlé jusqu'à fin octobre 2025, Béatrice Guillaume-Grabisch a rejoint le groupe Nestlé en 2013 après une carrière dans différents groupes de biens de consommation (Colgate-Palmolive, Beiersdorf, Johnson & Johnson, L'Oréal, The Coca-Cola Company). Elle était auparavant Directrice Générale de Nestlé Allemagne jusqu'en décembre 2018, puis Directrice Générale Ressources Humaines et Business Services du groupe Nestlé jusqu'en décembre 2024. Béatrice Guillaume-Grabisch est administrateur de L'Oréal depuis 2016 et membre du Comité d'Audit.

M. Thierry Hamel, 71 ans, est entré dans le Groupe en 1979. Thierry Hamel a effectué une grande partie de sa carrière dans la Division Produits Professionnels où il exerce les fonctions de Chef de projet Excellence Commerciale, intégration et formation pour les métiers du commerce de la Division Produits Professionnels en France. Thierry Hamel a été désigné administrateur représentant les salariés en avril 2022 par la CFE-CGC pour une période de quatre ans et est membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Mme Aurélie Jean, 43 ans, Docteure en sciences et diplômée de Sorbonne Université, de l'ENS Paris Saclay, des Mines ParisTech et formée entre autres au Massachusetts Institute of Technology (MIT), a effectué une grande partie de sa carrière dans les sciences numériques appliquées (Michelin, MIT, ParaSim – simulateur basé sur la réalité virtuelle, Bloomberg). En 2016, elle fonde In Silico Veritas, société spécialisée dans le conseil et développement en données et en algorithmique dont elle est *Chief Executive Officer* (CEO) et Présidente. Aurélie Jean est également co-fondatrice, d'INFRA, une start-up qui œuvre pour la médecine préventive des femmes grâce à l'intelligence artificielle, dont elle est Présidente et *Chief Artificial Intelligence Officer*. Aurélie Jean est administrateur de L'Oréal depuis 2025.

Dr Ilham Kadri, 56 ans, de nationalité française et marocaine, est présidente du Comité Exécutif du *World Business Council for Sustainable Development* (organisation à but non lucratif). Dirigeante industrielle et scientifique, elle a été Directrice Générale du groupe Solvay et présidente de son Comité Exécutif de 2019 à 2023. Elle y a piloté une transformation majeure ayant abouti à la scission du groupe et à la création de Syensqo, groupe international de chimie de spécialité centré sur l'innovation et le développement durable. De décembre 2023 à fin décembre 2025, elle assure la Direction Générale de Syensqo. Mme Ilham Kadri était précédemment CEO et Présidente de la société américaine Diversey, après avoir occupé des fonctions de direction dans la recherche & développement, la vente, le marketing, la stratégie, le management et la transformation digitale chez Shell, UCB, Dow, Sealed Air. Ilham Kadri est administrateur de L'Oréal depuis 2020 et membre du Comité Stratégie et Développement Durable. Elle est également administratrice d'A.O. Smith Corporation.

M. Nicolas Meyers, 37 ans, fils de Mme Françoise Bettencourt Meyers et de M. Jean-Pierre Meyers, est membre du Conseil de Surveillance de la société holding familiale Téthys depuis 2011 et membre du Conseil de Surveillance de la filiale d'investissement Téthys Invest depuis 2016. Il est administrateur de la Fondation Bettencourt Schueller depuis 2012. Nicolas Meyers est administrateur de L'Oréal depuis 2020 et membre du Comité des Nominations et de la Gouvernance, et du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

M. Alexandre Ricard, 53 ans, est Président-Directeur Général de Pernod Ricard depuis février 2015. Alexandre Ricard rejoint Pernod Ricard en 2003 après sept ans en conseil en stratégie chez Accenture et en fusions et acquisitions chez Morgan Stanley. En 2004, il est nommé Directeur Administratif et Financier d'Irish Distillers, puis, en 2006, Directeur Général de Pernod Ricard Asia Duty Free. Alexandre Ricard est nommé Président-Directeur Général d'Irish Distillers en 2008, et intègre le Comité Exécutif de Pernod Ricard. En 2011, il rejoint la Direction Générale de Pernod Ricard en tant que Directeur Général Adjoint en charge du Réseau de Distribution avant d'être nommé Directeur Général Délégué en 2012. Alexandre Ricard est administrateur de L'Oréal depuis 2021 et membre du Comité d'Audit et du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

M. Jacques Ripoll, 59 ans, est Directeur Général de Kommunalkredit Austria AG depuis septembre 2025. Il a effectué une grande partie de sa carrière dans la banque et la finance. À la Société Générale de 1991 à 2013, il rejoint ensuite Banco Santander en qualité de Directeur Général en charge de la banque d'investissement. En 2018, il est nommé Directeur Général Adjoint de Crédit Agricole en charge du pôle « grandes clientèles ». De 2022 à 2025, il devient membre du Conseil de Surveillance du groupe Eren qui met l'innovation technologique au service de l'économie des ressources naturelles en accompagnant des entrepreneurs qui développent des solutions technologiques innovantes au service de la transition énergétique. Jacques Ripoll est administrateur de L'Oréal depuis 2024, Président du Comité d'Audit et membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Mme Isabelle Seillier, 65 ans, est Présidente du Conseil de Surveillance de la FRM (Fondation pour la Recherche Médicale) depuis octobre 2025, après en avoir assuré la Vice-Présidence à partir de mai 2024. Isabelle Seillier a effectué une grande partie de sa carrière en banque d'affaires. Après une première expérience de six ans chez Société Générale, elle rejoint la banque J.P. Morgan de 1993 à 2024. Présidente de J.P. Morgan pour la France et l'Afrique du Nord en 2008 puis Vice-Présidente de la banque d'investissement pour la région Europe, Moyen-Orient et Afrique en 2016, Isabelle Seillier occupe de 2019 à janvier 2024, le poste de Présidente de la banque d'investissement de J.P. Morgan. Isabelle Seillier est administrateur de L'Oréal depuis 2025 et membre du Comité d'Audit et du Comité des Nominations et de la Gouvernance.

Téthys, société holding de la famille Bettencourt Meyers, est le principal actionnaire de L'Oréal. Téthys est dirigée par Mme Françoise Bettencourt Meyers, Présidente, et par M. Jean-Pierre Meyers, Directeur Général. Téthys est administrateur de L'Oréal depuis 2025 et est représentée au Conseil d'Administration par son Directeur Général Adjoint, M. Alexandre Benais. Téthys est membre du Comité Stratégie et Développement Durable, ainsi que du Comité d'Audit de L'Oréal.

M. Benny de Vlieger, 61 ans, a rejoint L'Oréal Belgique en 1989 après une première expérience dans le groupe Delhaize. Benny de Vlieger exerce les fonctions de Représentant pour la Division des Produits Grand Public en Belgique. Benny de Vlieger a été désigné administrateur représentant les salariés en avril 2022 par l'Instance Européenne de Dialogue Social de L'Oréal (Comité d'Entreprise Européen) pour une période de quatre ans et est membre du Comité d'Audit.

Départs à l'issue de l'Assemblée Générale du 24 avril 2026

Le Conseil d'Administration a pris acte du souhait de M. **Paul Bulcke** de mettre fin à son mandat d'administrateur à l'issue de l'Assemblée Générale du 24 avril 2026. M. Paul Bulcke était administrateur de 2012 à 2014 et depuis 2017. Il est Vice-Président du Conseil d'Administration et membre du Comité Stratégie et Développement Durable, du Comité des Nominations et de la Gouvernance et du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Le Conseil d'Administration a rendu hommage à M. Paul Bulcke pour son engagement total ainsi que sa contribution exceptionnelle aux travaux du Conseil et des Comités de L'Oréal durant plus d'une décennie.

M. Paul Bulcke a enrichi le Conseil d'Administration de sa vision stratégique, de son approche multiculturelle éclairée, de sa compréhension profonde des dynamiques de consommation sur tous les continents et de son intérêt constant pour l'innovation. Ses multiples apports ont été particulièrement précieux pour adresser les grands défis des dernières années.

Le Conseil d'Administration a pris acte du souhait de **Mme Béatrice Guillaume-Grabisch** de mettre fin à son mandat d'administrateur à l'issue de l'Assemblée Générale du 24 avril 2026. Elle est membre du Comité d'Audit depuis 2016.

Le Conseil d'Administration a tenu à saluer l'engagement et la contribution active de Mme Béatrice Guillaume-Grabisch aux travaux du Conseil et du Comité d'Audit pendant ses dix années de mandat. En particulier, Mme Béatrice Guillaume-Grabisch a fait bénéficier le Conseil de son expérience de direction générale dans le secteur des biens de consommation, de son expertise marketing et de sa connaissance des marchés internationaux. Ses compétences reconnues en pilotage de transformation IT ainsi qu'en gestion des ressources humaines ont également constitué des atouts majeurs.

2 Résolutions soumises au vote de l'Assemblée Générale du 24 avril 2026

2.1 Nomination de nouveaux administrateurs en 2026

Nomination de M. Pablo Isla en qualité d'administrateur

Faisant suite à la proposition de Nestlé et 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 M. Pablo Isla pour une durée de quatre ans.

M. Pablo Isla, 62 ans, de nationalité espagnole, est Président du Conseil d'Administration de Nestlé SA depuis octobre 2025, Conseil dont il est membre depuis 2018, Vice-Président et Administrateur référent depuis 2024. Il est également membre du Conseil de Surveillance de Bertelsmann SE & Co. KGaA et Président de Fonte Film S.L.

Après une première expérience d'avocat de l'État espagnol au ministère des Transports, du Tourisme et des Communications, M. Pablo Isla devient Directeur Juridique du groupe Banco Popular Español en 1992. En 1996, M. Pablo Isla est nommé Directeur Général du Patrimoine de l'État au ministère du Trésor, auprès du gouvernement d'Espagne. En 1998, il réintègre Banco Popular Español en tant que Secrétaire général. Il rejoint le groupe Altadis en 2000 en tant que co-Président exécutif. En 2005, il est nommé Directeur Général et Vice-Président d'Inditex S.A. (groupe international de prêt-à-porter détenant plusieurs marques dont Zara) puis Président-Directeur Général de l'entreprise de 2011 à 2022.

M. Pablo Isla apportera au Conseil sa capacité reconnue à développer et mettre en œuvre une vision stratégique conjuguant transformation et croissance au niveau international. Il fera également bénéficier le Conseil de son expertise en e-commerce, de sa solide compréhension des enjeux réglementaires et de la gestion des risques, ainsi que sa connaissance approfondie de la gouvernance d'entreprise.

Sous réserve de sa nomination en qualité d'administrateur, le Conseil d'Administration a décidé de nommer, à l'issue de l'Assemblée Générale du 24 avril 2026, M. Pablo Isla en qualité de Vice-Président du Conseil d'Administration aux côtés de M. Jean-Victor Meyers, également Vice-Président du Conseil.

Nomination de Mme Anna Lenz en qualité d'administrateur

Faisant suite à la proposition de Nestlé et 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 Anna Lenz pour une durée de quatre ans.

Mme Anna Lenz, 46 ans, de nationalités suisse et allemande, est membre du Comité exécutif de Nestlé SA en tant que Directrice Générale Ressources Humaines du groupe depuis janvier 2025.

Mme Anna Lenz a rejoint Nestlé en 2004, au sein de la Division Audit en Suisse. Après avoir occupé diverses fonctions en finance au Royaume-Uni, en Italie et en Suisse, Mme Anna Lenz devient Directrice de Nestlé Nespresso au Portugal en 2017, puis Directrice Générale de Nestlé Nespresso pour l'Europe en 2020. En 2022, Mme Anna Lenz est nommée Directrice Générale de Nestlé Portugal.

Mme Anna Lenz apportera au Conseil une compréhension holistique d'un groupe international. Son expertise en gestion des ressources humaines, ainsi que son expérience avérée en pilotage de la performance financière et en direction d'opérations dans des environnements complexes, représenteront des atouts majeurs.

Nomination de Mme Christel Bories en qualité d'administrateur

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 Christel Bories pour une durée de quatre ans.

Mme Christel Bories, 61 ans, de nationalité française, est Présidente du Conseil d'Administration d'Eramet, société dont elle assure temporairement la Direction Générale depuis février 2026. Elle est également administratrice de Forvia.

Après une première expérience de consultante en stratégie (Booz-Allen & Hamilton et Corporate Value Associates), Mme Christel Bories a rejoint Umicore en tant que Directrice stratégie et contrôle de 1993 à 1995. Elle a occupé ensuite différents postes à responsabilité au sein du groupe Pechiney. À la suite de l'intégration de Pechiney au groupe Alcan en 2003, Mme Christel Bories a été nommée Présidente et Directrice Générale d'Alcan Packaging, Présidente et Directrice Générale d'Alcan Engineered Products et enfin Directrice Générale de Constellium (ex-Alcan) qu'elle a quitté en 2012. Christel Bories a été nommée Directrice Générale Déléguée d'Ipsen de 2013 à 2016. Elle a rejoint Eramet en 2017, en a été Présidente-Directrice Générale de mai 2017 à mai 2025, puis en devient Présidente à compter de cette date.

Mme Christel Bories apportera au Conseil son expérience de dirigeante de sociétés internationales, dans des secteurs variés tels que l'industrie, le packaging ou la santé. Elle fera bénéficier le Conseil de sa capacité reconnue à piloter des transformations profondes tout en ancrant ses actions dans une vision durable et responsable. Sa connaissance approfondie des matières premières, des chaînes de valeur industrielles, et son expérience significative des enjeux sur tous les continents, notamment en Afrique, enrichiront particulièrement les travaux du Conseil.

2.2 Renouvellement de deux mandats d'administrateurs : M. Jean-Paul Agon et M. Patrice Caine

Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Paul Agon

Le mandat d'administrateur de M. Jean-Paul Agon arrivant à échéance en 2026, son renouvellement pour une durée de quatre ans est soumis à l'Assemblée Générale.

M. Jean-Paul Agon est administrateur de L'Oréal depuis 2006. Il est nommé Directeur Général de L'Oréal en 2006, puis Président-Directeur Général de 2011 à mai 2021. Il est depuis Président du Conseil d'Administration de L'Oréal et Président du Comité Stratégie et Développement Durable. Il est également Président de la Fondation d'Entreprise L'Oréal.

M. Jean-Paul Agon est engagé dans la réussite et le rayonnement de l'entreprise depuis 48 ans. Sa connaissance approfondie du Groupe, sa compréhension fine du marché de la beauté dans toute sa diversité et sa capacité à percevoir les évolutions de l'environnement sont des atouts majeurs dans les débats et décisions du Conseil. Le Conseil d'Administration peut compter sur son expérience, son implication totale et sa grande maîtrise des sujets de gouvernance pour faire face aux attentes croissantes des parties prenantes. M. Jean-Paul Agon est également très attaché aux valeurs de L'Oréal et à la transmission de sa culture.

Sur les quatre dernières années de son mandat d'administrateur, le taux d'assiduité de M. Jean-Paul Agon est de 100 % pour les réunions du Conseil d'Administration et de 100 % pour le Comité Stratégie et Développement Durable qu'il préside. Par ailleurs, le Conseil a décidé de maintenir la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. Sous réserve de l'approbation du renouvellement de son mandat d'administrateur par l'Assemblée Générale, M. Jean-Paul Agon sera reconduit dans ses fonctions de Président du Conseil d'Administration à l'issue de l'Assemblée du 24 avril 2026.

Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Patrice Caine

Le mandat d'administrateur de M. Patrice Caine arrivant à échéance en 2026, son renouvellement pour une durée de quatre ans est soumis à l'Assemblée Générale.

M. Patrice Caine est administrateur de L'Oréal depuis 2018. Il est Président du Comité des Nominations et de la Gouvernance et membre du Comité Stratégie et Développement Durable.

M. Patrice Caine est Président-Directeur Général du groupe Thales depuis 2014, après y avoir occupé des postes de direction dans différentes activités de 2002 à 2013 : Aéronautique et Navale, Communications, Navigation et Identification, Systèmes Aériens, Produits de radiocommunications, Réseaux et Systèmes d'Infrastructures et Systèmes de Protection.

M. Patrice Caine est administrateur indépendant. Il est très impliqué dans les travaux des Comités dont il est membre et les débats du Conseil d'Administration, auxquels il apporte sa vision stratégique, sa compréhension des grands enjeux géopolitiques, son expertise industrielle, ainsi que sa connaissance approfondie des nouvelles technologies et de la cybersécurité. Sur les quatre années de son mandat d'administrateur, son assiduité s'établit à 97 % [1] pour les réunions du Conseil d'Administration, à 100 % pour les réunions du Comité des Nominations et de la Gouvernance, et à 100 % pour les réunions du Comité Stratégie et Développement Durable.

3 Composition du Conseil d'Administration à l'issue de l'Assemblée Générale du 24 avril 2026

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.

Si l'Assemblée Générale approuve les nominations et les renouvellements qui lui sont proposés par le Conseil d'Administration, le nombre d'administrateurs indépendants sera de 9 sur 16, soit un taux d'indépendance de 56 % (hors administrateurs représentant les salariés conformément au Code AFEP-MEDEF).

3.2 Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'Administration

Si l'Assemblée Générale approuve les nominations et les renouvellements qui lui sont proposés, le nombre de femmes dans le Conseil d'Administration serait de 7 sur 16 administrateurs nommés par l'Assemblée, soit un taux de représentation des femmes de 44 % (hors administrateurs représentant les salariés conformément au Code de commerce).

3.3 Durée du mandat et nombre minimal d'actions détenues

Le mandat des administrateurs nommés par l'Assemblée Générale de la Société a une durée de quatre ans ou une durée inférieure pour permettre un renouvellement échelonné des mandats d'administrateurs. 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 détiennent chacun un minimum de 250 actions L'Oréal : 125 actions au minimum au jour de leur nomination par l'Assemblée Générale et le solde au plus tard dans les 24 mois suivant cette nomination (voir paragraphe 3.7. du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration reproduit au paragraphe 2.3.6. du Document d'Enregistrement Universel 2025). La liste complète des fonctions des administrateurs figure au paragraphe 2.2.2 du Document d'Enregistrement Universel 2025.

3.4 Disponibilité

Le Conseil d'Administration s'est également assuré que les administrateurs dont la nomination ou le renouvellement est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale disposeraient du temps nécessaire à l'exercice de leurs fonctions, leur nombre de mandats extérieurs à la Société étant conforme aux règles du Code de commerce et du Code AFEP-MEDEF.

(1) Cette assiduité aurait été de 100 % en l'absence de la tenue d'une réunion supplémentaire du Conseil d'Administration en 2025 à laquelle M. Caine n'a pas pu participer.

3.5 Tableau de composition du Conseil d'Administration à l'issue de l'Assemblée Générale du 24 avril 2026

Si l'Assemblée Générale approuve les nominations et les renouvellements qui lui sont proposés, les échéances des mandats des 18 administrateurs de la Société seront les suivantes :

Composition du Conseil d'Administration (à l'issue de l'Assemblée Générale 2026 [1])		Âge	FH	Nationalité	Fin de mandat	Comités du Conseil			
						CSDD	Audit	Gouv.	RH & Rem.
Dirigeants mandataires sociaux	**M. Jean-Paul Agon** – Président du Conseil	69	H	Française	2030	P			
	M. Nicolas Hieronimus – Directeur Général	62	H	Française	2029				
Famille Bettencourt Meyers	**M. Jean-Victor Meyers** - Vice-Président	39	H	Française	2028	●		●	●
	M. Nicolas Meyers	37	H	Française	2028			●	●
	Téthys – représentée par M. Alexandre Benais	50	H	Française	2029	●	●		
Administrateurs liés à Nestlé	**M. Pablo Isla** – Vice-Président	62	H	Espagnole	2030	●		●	●
	Mme Anna Lenz	46	F	Suisse-Allemande	2030		●		
Administrateurs indépendants ■	**Mme Sophie Bellon**	64	F	Française	2027			●	P
	Mme Christel Bories	61	F	Française	2030				
	M. Patrice Caine	56	H	Française	2030	●		P	
	Mme Fabienne Dulac	58	F	Française	2027		●		●
	Mme Aurélie Jean	43	F	Française	2029				
	Mme Ilham Kadri	57	F	Française-Marocaine	2028	●			
	M. Alexandre Ricard	53	H	Française	2029		●		●
	M. Jacques Ripoll	60	H	Français	2028		P		●
	Mme Isabelle Seillier	66	F	Française	2029		●	●	
Administrateurs représentant les salariés	**M. Benny de Vlieger**	61	H	Belge	2030		●		
	Mme Catherine Olivry	60	F	Française	2030				●
Indépendance						N/A	67 % *	50 %	57 % *

(1) Si l'Assemblée Générale du 24 avril 2026 approuve les nominations et les renouvellements proposés.
■ Indépendance au sens des critères du Code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le Conseil d'Administration.
P Président du Comité.
● Membre du Comité.
* *Hors administrateurs représentant les salariés conformément au Code Afep-Medef.*

Les mandats d'administrateurs représentant les salariés de M. Benny de Vlieger et M. Thierry Hamel arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 24 avril 2026 [1].

L'IEDS a décidé le renouvellement, à l'issue de l'Assemblée Générale, du mandat de M. Benny de Vlieger en qualité d'administrateur représentant les salariés pour une durée de 4 ans.

La CFE-CGC a décidé de nommer Mme Catherine Olivry[2], à l'issue de l'Assemblée Générale, en qualité d'administrateur représentant les salariés pour une durée de 4 ans. Elle rejoindra dès sa nomination le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Leur mandat d'une durée de 4 ans prend effet à l'issue de l'Assemblée Générale du 24 avril 2026.

(1) M. Thierry Hamel a été désigné administrateur représentant les salariés par la CFE-CGC. Il exerce les fonctions de Chef de Projet Excellence Commerciale, Intégration et Formation pour les métiers du commerce de la Division Produits Professionnels en France. M. Benny de Vlieger a été désigné administrateur représentant les salariés par l'Instance Européenne de Dialogue Social (IEDS). Il exerce les fonctions de Représentant pour la Division Produits Grand Public en Belgique. M. Benny de Vlieger est membre du Comité d'Audit.

(2) Mme Catherine Olivry était jusqu'à présent représentante du Comité Social et Economique Central au Conseil d'Administration.

Quatrième résolution : nomination de M. Pablo Isla 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, M. Pablo Isla en qualité d'administrateur.

Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2030 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Cinquième résolution : nomination de Mme Anna Lenz 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 Anna Lenz en qualité d'administrateur.

Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2030 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Sixième résolution : nomination de Mme Christel Bories 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 Christel Bories en qualité d'administrateur.

Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2030 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Septième résolution : renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Paul Agon

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 M. Jean-Paul Agon.

Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2030 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Huitième résolution : renouvellement du mandat d'administrateur de M. Patrice Caine

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 M. Patrice Caine.

Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2030 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Résolution 9 : Fixation du montant annuel global maximum alloué aux administrateurs en rémunération de leur mandat

EXPOSÉ DES MOTIFS

Compte tenu de l'augmentation du nombre d'administrateurs au sein du Conseil au regard des nominations soumises à l'approbation de la présente Assemblée Générale et du souhait du Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, de faire évoluer la part variable de la rémunération des membres du Comité d'Audit, Comité qui a vu la fréquence de ses réunions augmenter, il est proposé de revoir le montant annuel maximum de la rémunération des administrateurs. Sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, le Conseil propose à l'Assemblée Générale de porter le montant annuel maximum de la rémunération des administrateurs à 2 100 000 euros (contre 2 000 000 euros). Ce montant annuel maximum se substituerait au montant de 2 000 000 euros fixé par l'Assemblée Générale en 2025. Le montant proposé est une enveloppe maximum annuelle qui n'est pas nécessairement utilisée dans son intégralité, dans la mesure où la rémunération effectivement versée tient compte de la composition du Conseil et de ses Comités ainsi que des présences effectives des administrateurs. Les principes de répartition de cette rémunération sont décrits au paragraphe 2.4.1.1 du Document d'Enregistrement Universel 2025 et prévoient une part variable prépondérante en fonction de l'assiduité.

Neuvième résolution : fixation du montant annuel global maximum alloué aux administrateurs en rémunération de leur mandat

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, décide de fixer à 2 100 000 euros le montant annuel global maximum alloué aux administrateurs en rémunération de leur mandat pour l'exercice en cours et pour chacun des exercices suivants jusqu'à nouvelle décision.

Résolutions 10, 11, 12, 13, 14 et 15 : Rémunération des mandataires sociaux de la Société

EXPOSÉ DES MOTIFS

L'Assemblée Générale est appelée à approuver les rémunérations des mandataires sociaux de la Société au titre de l'exercice 2025 (vote ***ex post***).

L'Assemblée Générale doit se prononcer chaque année sur les rémunérations attribuées ou versées au cours de l'exercice clos aux mandataires sociaux de la Société.

Ce vote dit ***ex post*** porte sur deux séries de résolutions : l'une concerne l'ensemble des mandataires sociaux, à savoir pour L'Oréal les administrateurs, le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général ; l'autre concerne les seuls dirigeants mandataires sociaux de la Société, à savoir pour L'Oréal le Président du Conseil d'Administration M. Jean-Paul Agon, et le Directeur Général M. Nicolas Hieronimus.

Les actionnaires sont ainsi appelés par le vote de la **dixième résolution** à approuver les informations relatives à la rémunération au titre de l'exercice 2025 de chacun des mandataires sociaux précités de la Société telles que requises par l'article L. 22-10-9, I du Code de commerce. Ces informations figurent au paragraphe 2.4.2. du Document d'Enregistrement Universel 2025.

Par le vote de la **onzième résolution**, les actionnaires sont appelés à approuver les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre de cet exercice à M. Jean-Paul Agon, en qualité de Président du Conseil d'Administration de la Société, en application de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce. Ces informations figurent au paragraphe 2.4.2.3. du Document d'Enregistrement Universel 2025 et sont résumées dans le tableau ci-après (« Tableau récapitulatif des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au cours de cet exercice à M. Jean-Paul Agon, Président du Conseil d'Administration »).

Par le vote de la **douzième résolution**, les actionnaires sont appelés à approuver les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre de cet exercice à M. Nicolas Hieronimus, Directeur Général de la Société, en application de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce. Ces informations figurent au paragraphe 2.4.2.2. du Document d'Enregistrement Universel 2025 et sont résumées dans le tableau ci-après (« Tableau récapitulatif des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au cours de cet exercice à M. Nicolas Hieronimus, Directeur Général »).

L'Assemblée Générale est également appelée à approuver la politique de rémunération des mandataires sociaux de la Société (vote ***ex ante***).

Par les **treizième** à **quinzième résolutions**, il est proposé à l'Assemblée Générale d'approuver, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, les politiques de rémunération des mandataires sociaux de la Société. Ces politiques s'appliqueront à compter de l'exercice 2026 et ce jusqu'à ce que l'Assemblée Générale se prononce sur une nouvelle politique de rémunération.

Les textes de ces politiques de rémunération établies par le Conseil d'Administration figurent au paragraphe 2.4.1. du Document d'Enregistrement Universel 2025. Les actionnaires sont appelés à approuver de manière distincte :

- par le vote de la **treizième résolution**, la politique de rémunération des administrateurs de la Société établie par le Conseil d'Administration. Celle-ci inclut une évolution de la part variable de la rémunération de la participation au Comité d'Audit, lequel a vu la fréquence de ses réunions augmenter, et figure au paragraphe 2.4.1.1. du Document d'Enregistrement Universel 2025 ; cette nouvelle politique est conditionnée à l'approbation de la neuvième résolution relative à la fixation du montant annuel global maximum alloué aux administrateurs en rémunération de leur mandat. Cette nouvelle politique s'appliquerait à l'issue de l'Assemblée Générale ;
- par le vote de la **quatorzième résolution**, la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration présentée dans le Rapport du Conseil d'Administration. Celle-ci est inchangée par rapport à la politique de rémunération approuvée lors de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025 et figure au paragraphe 2.4.1.2.2. du Document d'Enregistrement Universel 2025 ; et
- par le vote de la **quinzième résolution**, la politique de rémunération du Directeur Général. L'évolution envisagée par rapport à la politique de rémunération approuvée lors de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025 figure au paragraphe 2.4.1.2.1. du Document d'Enregistrement Universel 2025 et est synthétisée au paragraphe 2.4.1. du Document d'Enregistrement Universel 2025.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2025 OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE CET EXERCICE À M. JEAN-PAUL AGON, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2025 ou valorisation comptable	Montants versés au cours de 2025 ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	**950 000 €**		Le Conseil d'Administration du 13 mars 2025, sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé de maintenir le montant de la rémunération fixe annuelle de M. Jean-Paul Agon à 950 000 euros bruts en base annuelle.
Avantages accessoires à la rémunération	**0 €**		• **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.
	2 905,65 €		• **Régime de prévoyance** M. Jean-Paul Agon bénéficie du même régime de prévoyance que les cadres dirigeants de l'entreprise.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2025 OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE CET EXERCICE À M. NICOLAS HIERONIMUS, DIRECTEUR GÉNÉRAL

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2025 ou valorisation comptable	Montants versés au cours de 2025 ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération fixe	**2 300 000 €**		Le Conseil d'Administration du 13 mars 2025, sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a porté le montant de la rémunération fixe de M. Nicolas Hieronimus à 2 300 000 euros bruts en base annuelle.
Rémunération variable annuelle	**2 762 000 €** Soit 120,1 % de la rémunération fixe annuelle		La rémunération variable annuelle est conçue de façon à aligner la rétribution du dirigeant mandataire social exécutif avec la performance annuelle du Groupe et à favoriser année après année la mise en œuvre de sa stratégie. La volonté du Conseil d'Administration est d'inciter le dirigeant mandataire social exécutif autant à maximiser la performance de chaque exercice qu'à en assurer la répétition et la régularité année après année. La rémunération variable annuelle cible est de 113 % de la rémunération fixe (soit 2 600 000 euros bruts). En cas de surperformance par rapport aux objectifs, la rémunération variable annuelle pourra atteindre un maximum de 130,4 % de la rémunération fixe (soit 3 000 000 euros bruts).

CRITÈRES D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE POUR 2025

• **Critères financiers**	**60 %**
◦ Évolution du chiffre d'affaires comparable par rapport au budget	15 %
◦ Évolution des parts de marché par rapport aux principaux concurrents	15 %
◦ Résultat d'exploitation par rapport au budget	10 %
◦ Bénéfice net par action par rapport au budget	10 %
◦ Cash-flow par rapport au résultat net	10 %
• **Critères extra-financiers et qualitatifs**	**40 %**
◦ Critères RSE : L'Oréal pour le Futur	10 %
◦ Critères Ressources Humaines	7,5 %
◦ Critères Développement digital	7,5 %
◦ Critères qualitatifs : Management	7,5 %
◦ Critères qualitatifs : Image, réputation, dialogue avec les parties prenantes	7,5 %

L'appréciation est effectuée critère par critère sans compensation. Pour chacun des critères financiers, la sous-performance est sanctionnée au moins aussi durement que la surperformance est récompensée. Une synthèse des réalisations pour 2025 est disponible au paragraphe 2.4.2.2.2. du Document d'Enregistrement Universel.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2025 ou valorisation comptable	Montants versés au cours de 2025 ou valorisation comptable	Présentation
			APPRÉCIATION POUR 2025 PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 5 MARS 2026 Sur la base des critères d'évaluation précités, le Conseil d'Administration du 5 mars 2026, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé d'attribuer une part variable brute de 2 762 000 euros au titre de l'année 2025, soit 120,1 % de la rémunération fixe annuelle. Cela représente 106,2 % du bonus cible, le taux de paiement des critères financiers d'une part et extra-financiers et qualitatifs d'autre part s'établissant respectivement à 102,1 % et 112,4 %. Les éléments d'appréciation sont détaillés au paragraphe 2.4.2.2. du Document d'Enregistrement Universel 2025.
		2 048 500 €	Pour mémoire, suite à l'approbation par l'Assemblée Générale du 29 avril 2025 de la treizième résolution, une rémunération variable annuelle a été versée au titre de l'exercice 2024 pour un montant de 2 048 500 €, le Conseil d'Administration du 13 mars 2025 ayant considéré que 102,4 % de l'objectif était atteint.
Actions de performance	20 000 actions de performance valorisées à 6 969 600 € (juste valeur estimée selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des comptes consolidés)	N/A	Dans le cadre de l'autorisation de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 23 avril 2024 (dix-neuvième résolution), le Conseil d'Administration du 10 octobre 2025 a décidé, sur proposition du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, l'attribution conditionnelle de 20 000 actions (ACAs) à M. Nicolas Hieronimus. Cette attribution s'inscrit dans la politique de rémunération 2025 définie par le Conseil d'Administration du 13 mars 2025 et approuvée par l'Assemblée Générale du 29 avril 2025. La juste valeur d'une ACAs du Plan du 10 octobre 2025 estimée selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des comptes consolidés est de 348,48 euros, soit au titre des 20 000 ACAs attribuées en 2025 à M. Nicolas Hieronimus, une juste valeur de 6 969 600 euros. 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 partie, de critères de performance de nature financière basés sur : ◦ 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 ; • pour partie, de critères de performance de nature extra-financière basés sur : ◦ l'atteinte d'engagements définis par le Groupe en matière de responsabilité environnementale et sociétale dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur (ci-après les « Engagements L'Oréal pour le Futur ») : % d'énergie renouvelable atteint par les sites opérés par le Groupe ; % plastiques d'origine recyclée ou bio-sourcée dans les emballages ; nombre de personnes bénéficiant des programmes d'engagement sociétaux des marques du Groupe, ◦ la parité femmes-hommes au sein des postes stratégiques dont le Comité Exécutif ; **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, le nombre d'actions définitivement acquises est dégressif. Si la croissance du chiffre d'affaires comparable de L'Oréal est inférieure à la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère. **Au titre du 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, le nombre d'actions définitivement acquises est dégressif. 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. **Au titre du critère lié à l'atteinte d'Engagements L'Oréal pour le Futur**, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition 80 % des Engagements L'Oréal pour le Futur, doivent être atteint en moyenne sur la période d'acquisition. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si la moyenne des niveaux de réalisation des Engagements L'Oréal pour le Futur est inférieure à 70 %, aucune action ne sera définitivement acquise.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2025 ou valorisation comptable	Montants versés au cours de 2025 ou valorisation comptable	Présentation
			Au titre du critère lié à la parité femmes-hommes au sein des postes stratégiques, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, la proportion moyenne de collaborateurs de chaque sexe au sein des postes stratégiques doit atteindre 40 % au moins. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si la proportion moyenne de collaborateurs de chaque sexe est inférieure à 35 % sur la période d'acquisition, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère. L'attribution d'actions dont a bénéficié M. Nicolas Hieronimus en 2025 représente 2,84 % du nombre total d'ACAs attribuées aux 2 648 bénéficiaires de ce même Plan. Conformément à l'autorisation de l'Assemblée Générale du 23 avril 2024, 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'incitation à long terme, n'a été consenti à M. Nicolas Hieronimus en 2025.
Rémunération des administrateurs	**0 €**		M. Nicolas Hieronimus ne bénéficie d'aucune rémunération au titre de son mandat d'administrateur.
Avantages accessoires à la rémunération	**0 €**		• **Avantages en nature** M. Nicolas Hieronimus 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.
	11 228,49 €		• **Régimes de protection sociale complémentaire : retraite à cotisations définies, prévoyance et frais de santé** M. Nicolas Hieronimus continue d'être assimilé à un cadre dirigeant pendant la durée de son mandat social ce qui lui permettra de continuer à bénéficier des régimes de protection sociale complémentaire et notamment du régime de retraite à cotisations définies, des régimes de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les salariés de l'entreprise. Le montant de la rente résultant des cotisations patronales versée au titre du régime de retraite à cotisations définies vient en déduction de la pension due au titre de la retraite à prestations définies conformément aux dispositions de ce régime collectif. Le montant des cotisations patronales aux régimes de prévoyance et mutuelle s'est élevé en 2025 à 3 927,93 euros bruts, et le montant de la cotisation patronale au régime de retraite à cotisations définies à 7 300,56 euros bruts.

Dixième résolution : approbation des informations relatives à la rémunération de chacun des mandataires sociaux requises par l'article L. 22-10-9, I du Code de commerce

En application de l'article L. 22-10-34, I du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, approuve les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce telles que présentées au paragraphe 2.4.2. du Document d'Enregistrement Universel 2025.

Onzième résolution : approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre de cet exercice à M. Jean-Paul Agon, en sa qualité de Président du Conseil d'Administration

En application de l'article L. 22-10-34, II 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 au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre de cet exercice au Président, M. Jean-Paul Agon, tels que présentés au paragraphe 2.4.2.3. du Document d'Enregistrement Universel 2025.

Douzième résolution : approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre de cet exercice à M. Nicolas Hieronimus en sa qualité de Directeur Général

En application de l'article L. 22-10-34, II 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 au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre de cet exercice au Directeur Général, M. Nicolas Hieronimus, tels que présentés au paragraphe 2.4.2.2. du Document d'Enregistrement Universel 2025.

Treizième résolution : approbation de la politique de rémunération des administrateurs

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 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération des administrateurs telle que présentée dans le rapport précité conformément à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce et reprise au paragraphe 2.4.1.1 du Document d'Enregistrement Universel 2025.

Quatorzième résolution : approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration

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 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration telle que présentée dans le rapport précité conformément à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce et reprise au paragraphe 2.4.2.3. du Document d'Enregistrement Universel 2025.

Quinzième résolution : approbation de la politique de rémunération du Directeur Général

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 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération du Directeur Général telle que présentée dans le rapport précité conformément à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce et reprise au paragraphe 2.4.2.2. du Document d'Enregistrement Universel 2025.

Résolution 16 : Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions

EXPOSÉ DES MOTIFS

L'autorisation existante arrivant à échéance en octobre 2026, il est proposé à l'Assemblée de doter le Conseil d'Administration 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 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 ; et/ou
- leur conservation et remise ultérieure (à titre de paiement, d'échange ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport.

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.

La présente autorisation prendrait fin à l'expiration d'un délai de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée et entrerait en vigueur le 29 octobre 2026, soit à l'expiration de l'autorisation en cours de rachat par la Société de ses propres actions qui expirera le 28 octobre 2026.

Le prix d'achat par action ne pourrait être supérieur à 700 euros (hors frais). L'autorisation porterait sur un maximum de 10 % du capital – un maximum de 5 % du capital pour les actions acquises en vue de leur conservation et remise ultérieure (à titre de paiement, d'échange ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport – soit à titre indicatif au 31 décembre 2025, 53 378 302 actions pour un montant maximal de 37 364 811 400 euros, étant entendu que la Société ne pourrait à aucun moment détenir plus de 10 % de son propre capital à la date considérée.

Seizième 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 Directeur Général, à acheter des actions de la Société, conformément aux articles L. 225-210 et suivants et L. 22-10-62 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.

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 ; et/ou
- leur conservation et remise ultérieure (à titre de paiement, d'échange ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport.

Le prix d'achat par action ne pourra pas être supérieur à 700 euros (hors frais).

Le nombre d'actions que la Société pourra acquérir ne pourra excéder :

- pour les actions acquises en vue de leur conservation et remise ultérieure (à titre de paiement, d'échange ou autre) dans le cadre d'opérations de fusion, de scission ou d'apport : 5 % 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 2025, 26 689 151 actions pour un montant maximal de 18 682 405 700 euros ;
- pour les actions acquises en vue d'une autre finalité : 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 2025, 53 378 302 actions pour un montant maximal de 37 364 811 400 euros ; et
- étant entendu que la Société ne pourrait 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, 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 prendra fin à l'expiration d'un délai de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée et entrera en vigueur le 29 octobre 2026, soit à l'expiration de l'autorisation en cours de rachat par la Société de ses propres actions qui expirera le 28 octobre 2026.

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.

8.1.2 Partie extraordinaire

Résolution 17 : Autorisation donnée au Conseil d'Administration de réduire le capital par annulation des actions acquises par la Société dans le cadre de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce

EXPOSÉ DES MOTIFS

L'autorisation donnée au Conseil d'Administration en 2024 d'annuler des actions acquises par la Société dans le cadre de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce arrive à expiration.

Il est proposé à l'Assemblée Générale de donner au Conseil d'Administration une nouvelle autorisation lui permettant de procéder à des annulations d'actions, dans les limites légales, soit 10 % du capital social existant au jour de l'annulation par périodes de vingt-quatre mois.

Cette autorisation serait donnée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée et priverait d'effet, à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Dix-septième résolution : autorisation donnée au Conseil d'Administration de réduire le capital par annulation des actions acquises par la Société dans le cadre de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce

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, autorise le Conseil d'Administration, conformément à l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, à annuler en une ou plusieurs fois, tout ou partie des actions détenues par la Société au titre de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, dans la limite de 10 % du capital social existant au jour de l'annulation par périodes de vingt-quatre mois.

Tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'Administration, avec faculté de délégation, pour :

- procéder à la réduction de capital par annulation des actions ;
- arrêter le montant définitif de la réduction de capital ;
- en fixer les modalités et en constater la réalisation ;
- imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sur tous postes de réserves et primes disponibles ;
- procéder à la modification corrélative des statuts ; et
- plus généralement, accomplir toutes formalités et faire le nécessaire pour la mise en œuvre de la présente résolution.

La présente autorisation est donnée pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de la présente Assemblée et prive d'effet, à compter de ce jour, à hauteur de la partie non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Résolution 18 : Autorisation donnée au Conseil d'Administration de procéder à l'attribution gratuite aux salariés et mandataires sociaux d'actions existantes et/ou à émettre, emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription

EXPOSÉ DES MOTIFS

Il est proposé à l'Assemblée Générale de renouveler son autorisation d'attribuer gratuitement des actions aux salariés du Groupe et à certains de ses dirigeants mandataires sociaux qui arrive à échéance en juin 2026.

Dans le cadre de cette autorisation, le nombre d'actions qui pourraient être attribuées gratuitement ne pourra représenter plus de 0,6 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration.

Le nombre total d'actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux au cours d'un exercice ne pourra pas représenter plus de 10 % du nombre total d'actions attribuées gratuitement au cours de ce même exercice.

En application de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, l'attribution gratuite des actions à leurs bénéficiaires peut être définitive, sous réserve de la satisfaction des autres conditions fixées lors de l'attribution, dont notamment la condition de présence, pour tout ou partie des actions attribuées :

- soit au terme d'une période d'acquisition minimale de deux ans, et dans ce cas sans période de conservation minimale ;
- soit au terme d'une période d'acquisition minimale d'un an, étant précisé que les bénéficiaires devront alors conserver ces actions pendant une durée minimale d'un an à compter de leur attribution définitive.

Le Conseil d'Administration propose que dans tous les cas la période d'acquisition soit au minimum de quatre ans. Le Conseil d'Administration aura dans tous les cas la faculté de fixer une période d'acquisition plus longue que cette période minimale ou de prévoir une période de conservation.

Si l'Assemblée Générale approuve cette résolution, les éventuelles attributions gratuites d'actions seront décidées par le Conseil d'Administration sur la base des propositions de la Direction Générale examinées par le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Le Conseil d'Administration déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions, le nombre d'actions attribuées à chacun et les conditions de performance à satisfaire pour l'acquisition définitive de tout ou partie des actions.

Depuis le plan du 13 octobre 2022, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, a décidé d'intégrer dans les plans de rémunération à long terme, en sus des critères de performance financière, des critères de performance extra-financière afin de les corréler avec la stratégie de L'Oréal où performance économique et performance environnementale et sociale vont de pair.

Ces conditions de performance prennent en compte :

- pour partie, **des critères de performance de nature financière** basés sur les données publiées suivantes :
  - l'évolution du chiffre d'affaires cosmétique comparable de L'Oréal par rapport à un panel des grands concurrents directs de L'Oréal, et
  - l'évolution du résultat d'exploitation consolidé de L'Oréal ;
- pour partie, **des critères de performance de nature extra-financière** basés sur :
  - l'atteinte d'objectifs définis par le Groupe en matière de responsabilité environnementale et sociétale dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur (% d'énergie renouvelable pour les sites opérés et les boutiques [1] ; % de matériaux issus de sources recyclées ou biosourcées dans les emballages des produits ; % d'eau d'origine recyclée ou réutilisée dans les procédés industriels des usines, ci-après les « Objectifs L'Oréal pour le Futur »), et
  - la mixité femmes-hommes au sein des postes stratégiques dont le Comité Exécutif (ci-après les Instances Dirigeantes).

Les chiffres constatés année après année pour déterminer les niveaux de performance atteints font l'objet d'une publication dans le Rapport Financier Annuel compris dans le Document d'Enregistrement Universel.

(1) *Boutiques détenant directement un contrat d'électricité.*

Le Conseil d'Administration considère que ces deux types de critères, appréciés sur une longue période de trois exercices pleins, sont complémentaires, conformes aux objectifs et spécificités du Groupe et sont de nature à favoriser une croissance équilibrée, continue et durable. Ils sont exigeants mais demeurent motivants pour les bénéficiaires.

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, la croissance du chiffre d'affaires comparable de L'Oréal doit surperformer la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents. Ce panel est composé des sociétés Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Shiseido, Beiersdorf, Puig, Henkel, LVMH, Kao et Coty. En deçà de ce niveau, le nombre d'actions définitivement acquises est dégressif. Si la croissance du chiffre d'affaires comparable de L'Oréal est inférieure à la croissance moyenne du chiffre d'affaires du panel des concurrents, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Au titre du critère lié au résultat d'exploitation, un niveau de croissance, défini par le Conseil d'Administration 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, le nombre d'actions définitivement acquises est dégressif. 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.

Au titre du critère lié à l'atteinte d'Objectifs L'Oréal pour le Futur, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, un certain niveau de réalisation spécifique à chaque Objectif L'Oréal pour le Futur, défini par le Conseil et rendu public, doit être atteint en moyenne sur la période d'acquisition. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si le niveau de réalisation moyen de chaque Objectif L'Oréal pour le Futur est inférieur à un certain niveau minimum, défini par le Conseil et rendu public, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de cet Objectif.

Au titre du critère lié à la mixité femmes-hommes au sein des Instances Dirigeantes, pour que la totalité des actions attribuées gratuitement puisse être définitivement acquise par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition, la proportion moyenne de collaborateurs de chaque sexe au sein des Instances Dirigeantes doit atteindre 40 % au moins. En deçà de ce niveau, l'attribution est dégressive. Si la proportion moyenne de collaborateurs de chaque sexe est inférieure à 35 % sur la période d'acquisition, aucune action ne sera définitivement acquise au titre de ce critère.

Ces conditions de performance s'appliqueront, pour les attributions individuelles supérieures à 100 actions gratuites par plan, sur toutes les actions au-delà de la centième, à l'exception des attributions aux mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif, sur lesquelles elles porteront en totalité.

L'attribution gratuite d'actions pourra être réalisée sans condition de performance dans le cadre des attributions qui seraient faites à l'ensemble des personnels du Groupe, ou pour les actions attribuées à l'appui de souscriptions en numéraire réalisées dans le cadre d'une augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe en application des dix-neuvième et vingtième résolutions soumises à l'approbation de la présente Assemblée, ou, le cas échéant, en application de résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder à celles-ci pendant la durée de validité de la présente délégation.

Les éventuelles attributions aux mandataires sociaux seront décidées par le Conseil d'Administration sur la base des propositions du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations après évaluation de leur performance.

50 % des actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux de L'Oréal et acquises après la période d'acquisition de 4 ans seront soumises à une période de conservation de 2 ans. Cette période de conservation s'appliquera, y compris dans l'hypothèse où les bénéficiaires cesseraient d'être dirigeants mandataires sociaux avant la date d'expiration de cette période de conservation. Dans l'hypothèse où les bénéficiaires continueraient à exercer les fonctions de dirigeants mandataires sociaux au-delà de l'expiration de la période de conservation, ils seraient tenus de conserver ces actions au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions.

Dix-huitième résolution : autorisation donnée au Conseil d'Administration de procéder à l'attribution gratuite aux salariés et mandataires sociaux d'actions existantes et/ou à émettre emportant renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription

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, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

1. autorise le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois, au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de la Société et des sociétés, françaises et étrangères, qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou de certaines catégories d'entre eux, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société ;
2. fixe à vingt-six mois à compter de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la présente autorisation qui pourra être utilisée en une ou plusieurs fois, et prend acte que cette autorisation prive d'effet, pour sa partie non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet ;
3. décide que 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, étant précisé que ce nombre maximal d'actions, à émettre ou existantes, ne tient pas compte du nombre d'actions supplémentaires qui pourraient être attribuées en raison d'un ajustement du nombre d'actions attribuées initialement à la suite d'une opération sur le capital de la Société ;

4. décide que le montant des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de la présente résolution s'imputera sur le plafond global prévu à la dix-huitième résolution approuvée par l'Assemblée du 29 avril 2025, ou, le cas échéant, sur le plafond prévu par une résolution de même nature qui pourrait éventuellement succéder à cette dix-huitième résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;
5. décide que le nombre d'actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux de la Société au cours d'un exercice au titre de la présente résolution ne pourra pas représenter plus de 10 % du nombre total d'actions attribuées gratuitement au cours du même exercice ;
6. décide que le Conseil d'Administration déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions et le nombre d'actions attribué gratuitement à chacun ainsi que les conditions à satisfaire pour que l'attribution devienne définitive, notamment les conditions de performance, étant précisé que l'attribution gratuite d'actions pourra être réalisée sans condition de performance dans le cadre d'une attribution effectuée (i) au profit de l'ensemble des salariés et mandataires sociaux de la Société et, le cas échéant, de sociétés, françaises et étrangères, qui lui sont liées, ou (ii) au profit de salariés et mandataires sociaux de sociétés étrangères souscrivant à une augmentation de capital réalisée en application des dix-huitième et dix-neuvième résolutions soumises à l'approbation de la présente Assemblée, ou, le cas échéant, en application de résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder à ces dix-huitième et dix-neuvième résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation, ou participant à une opération d'actionnariat salarié par cession d'actions existantes, ou (iii) au profit de salariés non membres du Comité Exécutif pour au maximum 100 des actions qui leur sont attribuées gratuitement dans le cadre de chacun des plans décidés par le Conseil d'Administration ;
7. décide (i) que l'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive, sous réserve de la satisfaction des autres conditions fixées lors de l'attribution, pour tout ou partie des actions attribuées, au terme d'une période d'acquisition minimale de quatre ans et (ii) que le Conseil d'Administration pourra fixer une période de conservation des actions définitivement attribuées dont il fixera, le cas échéant, la durée ;
8. décide que l'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive avant l'expiration des périodes d'acquisition susvisées en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième catégorie prévue à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale et que lesdites actions seront librement cessibles en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans les catégories précitées du Code de la sécurité sociale ;
9. autorise le Conseil d'Administration à procéder, le cas échéant, pendant la période d'acquisition, aux ajustements du nombre d'actions, liés aux éventuelles opérations sur le capital de la Société au sens de l'article L. 225-181 du Code de commerce, de manière à préserver les droits des bénéficiaires ;
10. prend acte que la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires d'actions attribuées gratuitement, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription et à la partie des réserves, bénéfices ou primes, qui, le cas échéant, servira en cas d'émission d'actions nouvelles ; et
11. délègue tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de délégation dans les limites légales, pour mettre en œuvre la présente autorisation.

Résolutions 19 et 20 : Délégations de compétence accordées au Conseil d'Administration en vue de permettre la réalisation d'une augmentation de capital réservée aux salariés et à certaines catégories de salariés à 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 dix-neuvième 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 délégation, d'une durée de vingt-six 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 vingtième 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 délégation, d'une durée de dix-huit 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.

Au titre de la dix-neuvième 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 ; la décote applicable ne pourra excéder le maximum légal de 30 %, étant précisé que le Conseil d'Administration, ou son délégataire, s'il le juge opportun, est expressément autorisé à réduire ou supprimer la décote.

Au titre de la vingtième résolution, le prix d'émission serait déterminé selon des modalités similaires à celles fixées pour la dix-neuvième 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 dix-neuvième et vingtième 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 2025 par l'émission de 5 337 830 actions nouvelles, ce plafond étant commun aux dix-neuvième et vingtième résolutions. Le montant des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées sur le fondement des dix-neuvième et vingtième résolutions s'imputerait sur le montant du plafond global de 40 % du capital prévu à la dix-huitième résolution de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025 ou, le cas échéant, sur le plafond prévu par une résolution de même nature qui pourrait éventuellement succéder à cette dix-huitième résolution pendant la durée de validité de la présente délégation.

Dix-neuvième 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, 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, 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 sa 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 ordinaires 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 communs de placement d'entreprise, notamment de fonds communs 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 vingt-six mois, à compter du jour de la présente Assemblée, 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 2025, une augmentation de capital social d'un montant nominal de 1 067 566 euros par l'émission de 5 337 830 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 vingtième 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 dix-neuvième et vingtième 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 prévu à la dix-huitième résolution de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025, ou, le cas échéant, sur le plafond prévu par une résolution de même nature qui pourrait éventuellement succéder à cette dix-huitième résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;
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 le maximum légal de 30 % 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 pratiques de marché, 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, les 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, et
   - 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.

Vingtième 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 ordinaires 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 des articles L. 3344-1 et suivants 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 ou épargne en titre de la Société ;
3. fixe à dix-huit mois, à compter du jour de la présente Assemblée, 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 30 % et/ou (ii) au même prix décidé sur le fondement de la dix-huitième 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 le cas échéant 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 2025, une augmentation de capital social d'un montant nominal de 1 067 566 euros par l'émission de 5 337 830 actions nouvelles), étant précisé que le montant cumulé des augmentations de capital pouvant être réalisées au titre de la présente résolution et de la dix-neuvième 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 dix-neuvième et vingtième 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 prévu à la dix-huitième résolution de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025, ou, le cas échéant, sur le plafond prévu par une résolution de même nature qui pourrait éventuellement succéder à cette dix-huitième résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;
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, et
   - 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 21 : Modification de l'article 12 des Statuts relatif aux « Règles générales » sur les Assemblées Générales afin de prendre en compte les évolutions règlementaires du décret n° 2026-94 du 13 février 2026 dit « Attractivité »

EXPOSÉ DES MOTIFS

Il est proposé à l'Assemblée Générale de modifier l'article 12 des statuts de la Société relatif aux « Règles générales » sur les Assemblées Générales à l'effet :

- de permettre le recours généralisé à la convocation électronique des actionnaires, y compris au nominatif, tel que permis à la suite de la publication le 13 février 2026 du décret n° 2026-94 relatif à la modernisation des modalités de communication avec les actionnaires (décret dit « Attractivité ») ; il est précisé que, conformément à la réglementation, cette possibilité pourra être effective à compter des assemblées générales convoquées à compter du 1er juillet 2026 ;
- de simplifier sa rédaction en substituant certaines mentions réglementaires par une référence à la réglementation applicable.

Vingt-et-unième résolution : Modification de l'article 12 des Statuts relatif aux « Règles générales » sur les Assemblées Générales afin de prendre en compte les évolutions règlementaires du décret n° 2026-94 du 13 février 2026 dit « Attractivité »

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, décide de modifier l'article 12 des Statuts de la Société afin de prendre en compte les évolutions issues du décret n° 2026-94 du 13 février 2026, dit « Attractivité », et d'harmoniser cet article avec les dispositions réglementaires.

Le reste des dispositions des statuts de la Société demeure inchangé.

Modification de l'article 12 des Statuts :

Version actuelle de l'article 12 des Statuts	Nouvelle version proposée de l'article 12 des Statuts
[...]	[...]
Toute Assemblée se réunit, soit au siège social, soit en tout autre lieu du même département, soit au siège administratif à Clichy (Hauts-de-Seine), 41, rue Martre, aux jour, heure et lieu indiqués dans l'avis de convocation. Les convocations sont faites par un avis inséré tant dans l'un des journaux habilités à recevoir les annonces légales dans le département du siège social qu'au *Bulletin des Annonces Légales Obligatoires* (B.A.L.O.) avec avis préalable à l'Autorité des Marchés Financiers (A.M.F.).	Toute Assemblée se réunit, soit au siège social, soit en tout autre lieu du même département, soit au siège administratif à Clichy (Hauts-de-Seine), 41, rue Martre, aux jour, heure et lieu indiqués dans l'avis de convocation. Les convocations sont faites **selon les modalités prévues par la règlementation applicable**. ~~**par un avis inséré tant dans l'un des journaux habilités à recevoir les annonces légales dans le département du siège social qu'au *Bulletin des Annonces Légales Obligatoires* (B.A.L.O.) avec avis préalable à l'Autorité des Marchés Financiers (A.M.F.)**~~
Les actionnaires titulaires de titres nominatifs sont convoqués par lettre missive, qui est recommandée s'ils le demandent et s'ils en avancent les frais.	Les actionnaires ~~**titulaires de titres nominatifs**~~ sont convoqués **dans les conditions et selon les modalités prévues par la réglementation applicable, y compris le cas échéant par voie électronique** ~~**par lettre missive, qui est recommandée s'ils le demandent et s'ils en avancent les frais**~~
[...]	[...]
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 (B.A.L.O.).	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 (B.A.L.O.)**~~ **portée à la connaissance des actionnaires selon les modalités prévues par la réglementation applicable**.
[...]	[...]

Résolution 22 : 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.

Vingt-deuxième 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.

8.2 Rapports des Commissaires aux Comptes

8.2.1 Rapport des commissaires aux comptes sur la réduction du capital

Assemblée générale mixte du 24 avril 2026 – Dix-septième résolution

À l'Assemblée générale de la société L'Oréal,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 22-10-62 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction de capital envisagée.

Votre Conseil d'administration vous propose de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale, tous pouvoirs pour annuler, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital existant au jour de l'annulation et par périodes de vingt-quatre mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre de l'autorisation d'achat par votre société de ses propres actions, dans le cadre des dispositions de l'article précité.

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 ces missions. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

A Paris La Défense, le 9 mars 2026

Les commissaires aux comptes

Deloitte & Associés	Ernst & Young Audit
David DUPONT-NOEL	Céline EYDIEU-BOUTTE

8.2.2 Rapport des commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution gratuite d'actions existantes et/ou à émettre

Assemblée générale mixte du 24 avril 2026 – Dix-huitième résolution

À l'Assemblée générale de la société L'Oréal,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société (la « Société ») et en exécution de la mission prévue par l'article L.225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution gratuite d'actions existantes et/ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de la Société et des sociétés, françaises et étrangères, qui lui sont liées au sens de l'article L.225-197-2 du Code de commerce, ou de certaines catégories d'entre eux, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le nombre total d'actions susceptibles d'être attribuées au titre de la présente autorisation ne pourra représenter plus de 0,6 % du capital social de la Société constaté au jour de la décision par le Conseil d'administration, étant précisé que :

- le montant des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées au titre de cette résolution s'imputera sur le plafond global des augmentations du capital prévu à la dix-huitième résolution approuvée par l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2025 ;
- le nombre d'actions attribuées gratuitement aux dirigeants mandataires sociaux de la Société au cours d'un exercice au titre de la présente résolution ne pourra pas représenter plus de 10 % du nombre total d'actions attribuées gratuitement au cours du même exercice.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser, pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée générale, à attribuer gratuitement, en une ou plusieurs fois, des actions existantes et/ou à émettre.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

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 notamment que les modalités envisagées et données dans le rapport du Conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'administration portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution gratuite d'actions.

A Paris La Défense, le 9 mars 2026

Les commissaires aux comptes

Deloitte & Associés	Ernst & Young Audit
David DUPONT-NOEL	Céline EYDIEU-BOUTTE

8.2.3 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 24 avril 2026 – Dix-neuvième résolution

À l'Assemblée générale de la société L'Oréal,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société (la « 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 ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, 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 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 montant nominal maximum des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation, est fixé à 1 % du capital social existant à la date de la présente Assemblée générale, étant précisé que :

- le montant cumulé des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, au titre de la présente résolution et de la vingtième résolution ne pourra excéder le montant de 1 % du capital social existant à la date de la présente Assemblée, qui constitue un plafond commun à ces deux résolutions ;
- le montant des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, au titre de la présente résolution, s'imputera sur le plafond global des augmentations du capital prévu à la dix-huitième résolution de l'Assemblée générale du 29 avril 2025.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois à compter du jour de l'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 ordinaires, 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.

A Paris La Défense, le 9 mars 2026

Les commissaires aux comptes

Deloitte & Associés	Ernst & Young Audit
David DUPONT-NOEL	Céline EYDIEU-BOUTTE

8.2.4 Rapport des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée 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 24 avril 2026 – Vingtième résolution

À l'Assemblée générale de la société L'Oréal,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société (la « 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 ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la 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 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, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le montant nominal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation, est fixé à 1 % du capital social existant à la date de la présente Assemblée générale, étant précisé que :

- le montant cumulé des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, au titre de la présente résolution et de la dix-neuvième résolution ne pourra excéder le montant de 1 % du capital social existant à la date de la présente Assemblée qui constitue un plafond commun à ces deux résolutions ;
- le montant des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, au titre de la présente résolution, s'imputera sur le plafond global des augmentations du capital prévu à la dix-huitième résolution de l'Assemblée générale du 29 avril 2025.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée de dix-huit mois à compter du jour de l'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 ordinaires, 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.

A Paris La Défense, le 9 mars 2026

Les commissaires aux comptes

Deloitte & Associés	Ernst & Young Audit
David DUPONT-NOEL	Céline EYDIEU-BOUTTE

Informations complémentaires et annexes

9

9.1	Responsables du contrôle des comptes RFA	438
9.2	Informations financières historiques incluses par référence	438
9.3	Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel et du Rapport Financier Annuel RFA	438
9.4	Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel	439
9.5	Table de concordance du Rapport Financier Annuel	442
9.6	Table de concordance avec les tableaux AMF sur les rémunérations des mandataires sociaux	442
9.7	Table de concordance du Rapport de Gestion	443
9.8	Glossaire	446

RFA *Informations faisant partie du Rapport Financier Annuel.*

9.1 Responsables du contrôle des comptes RFA

	Mandat en cours			
	Date de 1re nomination	Date de nomination	Durée du mandat	Expiration du mandat
Titulaires				
Deloitte & Associés				
Commissaire aux Comptes, membre de la Compagnie Régionale de Versailles, représenté par David Dupont-Noel, 6, place de la Pyramide 92908 Paris-La Défense Cedex	29 avril 2004	21 avril 2022	6 exercices	AGO statuant sur les comptes de l'exercice 2027 à tenir en 2028
Ernst & Young Audit				
Commissaire aux Comptes, membre de la Compagnie Régionale de Versailles et du Centre, représenté par Céline Eydieu-Boutte Tour First TSA 14444 92037 Paris-La Défense Cedex	21 avril 2022	21 avril 2022	6 exercices	AGO statuant sur les comptes de l'exercice 2027 à tenir en 2028

Honoraires des Commissaires aux Comptes et membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe : voir note 16 de l'Annexe aux comptes consolidés au chapitre 5.

9.2 Informations financières historiques incluses par référence

En application de l'article 19 du règlement UE n° 2017/1129 du 14 juin 2017, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document d'Enregistrement Universel 2025 :

- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023 établis en application des normes IFRS, et le Rapport des Commissaires aux Comptes afférent présentés aux pages 356 à 360 du Document d'Enregistrement Universel 2023, déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 19 mars 2024 sous le numéro D.24-0139, ainsi que les informations extraites du Rapport de Gestion 2023 figurant en pages 39 à 49 du Document d'Enregistrement Universel 2023.
- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2024 établis en application des normes IFRS, et le Rapport des Commissaires aux Comptes afférent présentés aux pages 347 à 351 du Document d'Enregistrement Universel 2024, déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 24 mars 2025 sous le numéro D.25-0138, ainsi que les informations extraites du Rapport de Gestion 2024 figurant en pages 38 à 49 du Document d'Enregistrement Universel 2024.

9.3 Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel et du Rapport Financier Annuel RFA

Responsable du Document d'Enregistrement Universel et du Rapport Financier Annuel : M. Christophe Babule, Directeur Général Administration et Finances, par délégation du Directeur Général de L'Oréal, M. Nicolas Hieronimus.

« J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement Universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comprennent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste que, à ma connaissance, les comptes annuels et les comptes consolidés sont établis conformément au corps de normes comptables applicable et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion dont le contenu est précisé dans la table de concordance à la rubrique 9.7., présente un tableau fidèle de l'évolution et des résultats de l'entreprise 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, et qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables. »

Clichy, le 17 mars 2026

Par délégation du Directeur Général,

Christophe Babule,

Directeur Général Administration et Finances

9.4 Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel

Afin de faciliter la lecture du Document d'Enregistrement Universel, la table thématique suivante permet d'identifier les principales informations prévues par les annexes 1 et 2 du règlement européen délégué n° 2019/980 complétant le règlement européen n° 2017/1129.

Rubriques des annexes 1 et 2 du règlement européen délégué n° 2019/980	Pages
1. Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	
1.1. Nom et fonction des personnes responsables	438
1.2. Déclaration des personnes responsables	438
1.3. Déclaration du rapport d'expert	N/A
1.4. Informations provenant de tiers	22
1.5. Déclaration sans approbation préalable de l'autorité compétente	1
2. Contrôleurs légaux des comptes	438
3. Facteurs de risque	155-170
4. Informations concernant l'émetteur	390-391
4.1. Raison sociale et nom commercial	390
4.2. Lieu et numéro d'enregistrement ; et identifiant d'entité juridique (LEI)	390
4.3. Date de constitution et durée de vie	360
4.4. Siège social, forme juridique, législation applicable, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social, et site web	390, quatrième de couverture
5. Aperçu des activités	
5.1. Principales activités	14-17, 24-30
5.2. Principaux marchés	14-15, 21-24, 28-29
5.3. Événements importants	48-49, 347, 377
5.4. Stratégie et objectifs	2-3, 6-9, 14-17, 24-29, 49, 51, 192
5.5. Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets, licences, contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	29-31, 169
5.6. Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	22
5.7. Investissements	
5.7.1. Investissements importants réalisés	32-35, 50
5.7.2. Investissements importants en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont déjà été pris	344-345
5.7.3. Informations concernant les coentreprises et les entreprises dans lesquelles l'émetteur détient une part de capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'évaluation de son actif/passif, de sa situation financière ou de ses résultats	348-351, 378-382
5.7.4. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	165-167, 202-236, 343-344
6. Structure organisationnelle	
6.1. Description sommaire du Groupe	6-29
6.2. Liste des filiales importantes	348-351, 378-382
7. Examen de la situation financière et du résultat	
7.1. Situation financière	
7.1.1. Évolution et résultat des activités de l'émetteur	14-23, 39-49, 290-295, 358-361
7.1.2. Évolution future probable des activités de l'émetteur et ses activités de recherche et développement	29-31, 49
7.2. Résultat d'exploitation	43-47, 290, 358

Rubriques des annexes 1 et 2 du règlement européen délégué n° 2019/980	Pages
8. Trésorerie et capitaux	
8.1. Informations sur les capitaux	293-294, 360
8.2. Source et montant des flux de trésorerie	295, 361
8.3. Informations sur les besoins de financement et la structure de financement	18, 327-330
8.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	327-330, 376
8.5. 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	46-47
9. Environnement réglementaire	15, 30, 34, 157, 167-169
10. Informations sur les tendances	
10.1. Principales tendances et changement significatif de performance financière du groupe depuis la fin du dernier exercice	48-49
10.2. Evènement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	48-49
11. Prévisions ou estimations du bénéfice	N/A
12. Organes d'administration et Direction Générale	
12.1. Renseignements relatifs aux membres du Conseil d'Administration et à la Direction Générale	9-12, 54-57, 65-80
12.2. Conflits d'intérêts	56, 64
13. Rémunérations et avantages	
13.1. Montant de la rémunération versée et avantages en nature	123-131, 422-423
13.2. Montant des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pension, retraite ou autres avantages	309-312
14. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
14.1. Date d'expiration des mandats actuels	57, 65-80
14.2. Contrats de service liant les membres du Conseil d'Administration	64
14.3. Informations sur le Comité d'Audit et le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations	11, 88-90, 92-93
14.4. Déclaration relativement au gouvernement d'entreprise	54, 136-137
14.5. Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	54-56, 81-83
15. Salariés	
15.1. Nombre de salariés	244
15.2. Participation et stock-options des mandataires sociaux	65-80, 395, 400
15.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	396, 430-432
16. Principaux actionnaires	
16.1. Identification des actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	396
16.2. Existence de droits de vote différents	391
16.3. Contrôle de l'émetteur	N/A
16.4. Accord, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait entraîner, à une date ultérieure, un changement de contrôle	N/A
17. Transactions avec des parties liées	137-139, 345
18. Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de la Société	
18.1. Informations financières historiques	39-49, 384, 438
18.2. Informations financières intermédiaires et autres	N/A
18.3. Audit des informations financières annuelles historiques	352-356, 385-388, 438
18.4. Informations financières pro forma	N/A
18.5. Politique en matière de dividendes et montant des dividendes	19, 405
18.6. Procédures judiciaires et d'arbitrage	167-169, 340-343
18.7. Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	48-49

Rubriques des annexes 1 et 2 du règlement européen délégué n° 2019/980	Pages
19. Informations supplémentaires	
19.1. Capital social	392
19.1.1. Capital émis et capital autorisé	392-394
19.1.2. Actions non représentatives du capital	N/A
19.1.3. Actions détenues par l'émetteur ou par ses filiales	396
19.1.4. Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	N/A
19.1.5. Droits d'acquisition et/ou obligations attachées au capital souscrit mais non libéré, ou à toute augmentation de capital	N/A
19.1.6. Options sur le capital de membres du Groupe	N/A
19.1.7. Historique du capital social	394
19.2. Acte constitutif et statuts	390-392
19.2.1. Registre et objet social	390
19.2.2. Droits, privilèges et restrictions attachées aux actions	N/A
19.2.3. Dispositions pouvant retarder, différer, ou empêcher un changement de contrôle	N/A
20. Contrats importants	N/A
21. Documents disponibles	392

9.5 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 2025	357-384
2. Comptes Consolidés 2025	289-351
3. Rapport de Gestion 2025 du Conseil d'Administration de L'Oréal	443-445
4. Déclaration du Responsable du Rapport Financier Annuel 2025	438
5. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les Comptes Annuels 2025	385-388
6. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les Comptes Consolidés 2025	352-356
7. Honoraires des Commissaires aux Comptes	346

9.6 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 11 tableaux préconisés par l'AMF dans son guide d'élaboration des documents d'enregistrement universel publié le 5 janvier 2022 (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	134 paragraphe 2.4.4 2e tableau 135 paragraphe 2.4.5 2e tableau
Tableau n° 2. Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social	134 paragraphe 2.4.4 1er tableau 135 paragraphe 2.4.5 1er tableau
Tableau n° 3. Rémunérations allouées à raison du mandat d'administrateur et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants	123
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	N/A
Tableau n° 5. Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social	134 paragraphe 2.4.4 135 paragraphe 2.4.5
Tableau n° 6. Actions attribuées gratuitement à chaque mandataire social	135 1er tableau 136 1er tableau
Tableau n° 7. Actions attribuées gratuitement devenues disponibles pour chaque mandataire social	134 paragraphe 2.4.4 135 paragraphe 2.4.5
Tableau n° 8. Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions	135 1er tableau 136 1er 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	400
Tableau n° 10. Historique des attributions gratuites d'actions	402, 135 1er tableau 136 1er tableau
Tableau n° 11. Engagements liés à la cessation de fonctions de dirigeant mandataire social	134

9.7 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. 22-10-35 et L. 22-10-36, 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, L. 22-10-8 et suivants du Code de commerce.

Rubriques du Rapport de Gestion 2025	Principaux textes de référence	Pages
Situation et activité du Groupe en 2025		
Situation de la Société durant l'exercice écoulé et analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et du groupe, notamment de sa situation d'endettement, au regard du volume et de la complexité des affaires	L. 232-1, II, 1° L. 233-6 et L. 233-26 du Code de commerce	39-49
Indicateurs clefs de performance de nature financière	L. 232-1, II-4° et L. 233-26 du Code de commerce	14-15, 17-18,24-27
Indicateurs clefs de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société et du Groupe	L. 232-1, II - 4° et L. 233-26 du Code de commerce	20, 26-27, 51, 189-282
Évènements importants survenus depuis le début de l'exercice 2025	L. 232-1, II - 1° et L. 233-26 du Code de commerce	48-49
Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe et perspectives d'avenir	L. 232-1, II - 1° et L. 233-26 du Code de commerce	49
Identité des principaux actionnaires et détenteurs des droits de vote aux Assemblées Générales, et modifications intervenues au cours de l'exercice	L. 233-13 du Code de commerce	396
Succursales existantes	L. 232-1, II – 3° et L. 233-26 du Code de commerce	13
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	Article L. 233-6 al. 1 du Code de commerce	384
Aliénations de participations croisées	Articles L. 233-29, L. 233-30 et R. 233-19 du Code de commerce	N/A
Activités en matière de recherche et de développement (et Opérations)	Articles L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	29-37
Tableau faisant apparaître les résultats de la Société au cours de chacun des cinq derniers exercices	Article R. 225-102 du Code de commerce	384
Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients	Article D. 441-6 du Code de commerce	383
Montant des prêts interentreprises consentis et déclaration du Commissaire aux Comptes	Articles L. 511-6 et R. 511-2-1-3 du Code monétaire et financier	N/A
Informations sur les ressources incorporelles essentielles	L. 232-1, II, 7°	6-39, 236-247
Contrôle interne et de gestion des risques		
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	L. 232-1, II-5° du Code de commerce	156-170
Indications sur les objectifs et la politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions et sur l'exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie, ce qui inclut l'utilisation des instruments financiers	L. 232-1, II-6° du Code de commerce	170, 332-336
Dispositif anti-corruption	Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « Sapin 2 »	148-150
Plan de Vigilance et compte-rendu de sa mise en œuvre effective	Article L. 225-102-1 du Code de commerce	171-188
Incidences des activités sur la lutte contre l'évasion fiscale	L. 22-10-35, 1°	151-152
Informations sur les actions visant à promouvoir le lien entre la Nation et ses forces armées et l'engagement des citoyens dans la démocratie locale	L. 22-10-35, 2° et 3°	145
Informations sur l'exploitation d'installations visées au L.515-36 du Code de l'environnement	L.232-1-1 du Code de commerce	N/A

Rubriques du Rapport de Gestion 2025	Principaux textes de référence	Pages
Gouvernement d'entreprise		
Informations sur les rémunérations		
Politique de rémunération des mandataires sociaux	Article L. 22-10-8, I., al. 2 du Code de commerce	105-122
Rémunérations et avantages de toute natures versés durant l'exercice ou attribués au titre de l'exercice à chaque mandataire social	Article L. 22-10-9, I., 1° du Code de commerce	123-131
Proportion relative de la rémunération fixe et variable	Article L. 22-10-9, I., 2° du Code de commerce	111
Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	Article L. 22-10-9, I., 3° du Code de commerce	N/A
Engagements de toute nature pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci	Article L. 22-10-9, I., 4° du Code de commerce	131-133
Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce	Article L. 22-10-9, I., 5° du Code de commerce	N/A
Ratios entre le niveau de rémunération de chaque dirigeant mandataire social et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société	Article L. 22-10-9, I., 6° du Code de commerce	130-131
Évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne des salariés de la Société et des ratios susvisés au cours des cinq exercices les plus récents	Article L. 22-10-9, I., 7° du Code de commerce	130-131
Explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris dont elle contribue aux performances à long terme de la Société et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués	Article L. 22-10-9, I., 8° du Code de commerce	105-107, 123-131
Manière dont a été pris en compte le vote de la dernière Assemblée Générale ordinaire prévu au I de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce	Article L. 22-10-9, I., 9° du Code de commerce	105-107
Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation	Article L. 22-10-9, I., 10° du Code de commerce	121
Application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45 du Code de commerce (suspension du versement de la rémunération des administrateurs en cas de non-respect de la mixité du Conseil d'Administration)	Article L. 22-10-9, I., 11° du Code de commerce	N/A
Attribution et conservation des options par les mandataires sociaux	Article L. 225-185 du Code de commerce	134-136
Attribution et conservation d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux	Articles L. 225-197-1 et L. 22-10-59 du Code de commerce	134-136
Informations sur la gouvernance		
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires durant l'exercice	Article L. 225-37-4 , 1° du Code de commerce	65-80
Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	Article L. 225-37-4 , 2° du Code de commerce	N/A
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale en matière d'augmentations de capital	Article L. 225-37-4 , 3° du Code de commerce	392-393
Modalités d'exercice de la Direction Générale	Article L. 225-37-4 , 4° du Code de commerce	54-56
Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	Article L. 22-10-10, 1° du Code de commerce	57, 84-94
Description de la politique, objectifs et résultats de la diversité appliquée aux membres du Conseil	Article L. 22-10-10, 2° du Code de commerce	58-64
Limitations que le Conseil apporte aux pouvoirs du Directeur Général	Article L. 22-10-10, 3° du Code de commerce	98
Référence au Code AFEP-MEDEF et application du principe « *comply or explain* »	Article L. 22-10-10, 4° du Code de commerce	54, 136-137
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	Article L. 22-10-10, 5° du Code de commerce	391
Description et mise en œuvre de la procédure d'évaluation des conventions courantes	Article L. 22-10-10, 6° du Code de commerce	87, 91, 104

Rubriques du Rapport de Gestion 2025	Principaux textes de référence	Pages
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange		
Accords d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société	Article L. 22-10-11 du Code de commerce	395-398
Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place, par la Société et par le Groupe, relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	Article L.22-10-10, 7° du Code de commerce	153-154
Actionnariat et Capital		
Structure et évolution du capital de la Société et franchissement des seuils	Article L. 233-13 du Code de commerce	395-397
Acquisition et cession par la Société de ses propres actions	Article L. 225-211 du Code de commerce	398
État de la participation des salariés au capital social	Article L. 225-102, al. 1er du Code de commerce	395-396
Mention des ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	Articles R. 228-90 et R. 228-91 du Code de commerce	N/A
Informations sur les opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	Article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier	137
Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents	Article 243 *bis* du Code général des impôts	19, 405
Informations en matière de durabilité	L. 233-28-4 du Code de commerce	Cf. tables de concordance, 271-279
Rapport des auditeurs de durabilité sur le rapport de durabilité		283-285
Autres informations		
Informations fiscales complémentaires	Articles 223 *quater* et 223 *quinquies* du Code général des impôts	382
Injonctions ou sanctions pécuniaires des pratiques anticoncurrentielles	Article L. 464-2 du Code de commerce	342-343

9.8 Glossaire

Actionnariat : actionnaires, personnes physiques ou morales, de L'Oréal, possédant une part du capital de la Société sous forme d'actions (voir 1.1.3 et 7.3).

Actions au nominatif : actions inscrites au nom propre de l'actionnaire, lui permettant d'être nommément connu par la société émettrice. En application de l'article 15 des statuts de L'Oréal, tout actionnaire qui justifie, à la clôture d'un exercice, d'une inscription nominative depuis deux années calendaires au moins et du maintien de celle-ci à la date de mise en paiement du dividende versé au titre duit exercice, bénéficie d'une majoration du dividende revenant aux actions ainsi inscrites égale à 10 % du dividende.

Autorité des marchés financiers (« AMF ») : autorité boursière, publique et indépendante, qui a pour mission de veiller à la protection de l'épargne investie en produits financiers, à l'information des investisseurs et au bon fonctionnement des marchés.

Beauty Tech : intégration des nouvelles technologies appliquées à la beauté pour démultiplier la puissance d'innovation et d'interaction avec les consommateurs, pour leur offrir des expériences de beauté inégalées et augmentées (voir 1.1.2. et 1.3.4.2.).

BOLD (*Business Opportunities for L'Oréal Development*) : est le fonds de corporate venture stratégique de L'Oréal. BOLD a pour mission de soutenir et d'accélérer la stratégie de L'Oréal en prenant des participations minoritaires dans les start-ups portant des innovations de rupture sur toute la chaine de valeur de la beauté. Le portefeuille d'investissements de BOLD se structure autour de quatre verticales clés avec un périmètre géographique mondial : les marques, les plateformes de beauté, la technologie au service de la beauté et la biotechnologie/chimie verte.

Capitalisation boursière : valeur boursière d'une entreprise à un instant donné. Elle se calcule en multipliant le cours de Bourse par le nombre d'actions qui composent le capital. Au 31 décembre 2025, la capitalisation boursière de L'Oréal était de 195,7 milliards d'euros.

CDP : Organisation internationale à but non lucratif offrant un système de mesure de la stratégie, des mesures et des résultats des entreprises en matière de lutte contre le changement climatique, de gestion durable de l'eau et de protection des forêts.

Charte Éthique : disponible en 30 langues et en audiobook en français et en anglais, elle est distribuée à tous les collaborateurs dans le monde. Elle permet de comprendre comment les Principes Éthiques (Intégrité, Respect, Courage et Transparence) 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.

Code Afep-Medef : Code de gouvernement d'entreprise comprenant un ensemble de recommandations élaborées par l'Association Française des Entreprises Privées (Afep) et le Mouvement des Entreprises de France (Medef), après concertation avec les différents acteurs de la place en matière de gouvernement d'entreprise. L'Oréal se réfère à ce Code.

Conception environnementale des produit : démarche intégrée au processus de développement produit, visant à réduire son impact environnemental global – de la formule à l'emballage – en s'appuyant sur des données scientifiques et des analyses de cycle de vie (voir 4.6).

Comités du Conseil d'Administration de L'Oréal : le Conseil d'Administration a mis en place quatre Comités pour préparer les travaux du Conseil : le Comité Stratégie et Développement Durable, le Comité d'Audit, le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations et le Comité des Nominations et de la Gouvernance. Les missions de ces Comités sont précisées au 2.3.3.

Comptes consolidés : les comptes consolidés intègrent l'ensemble des comptes des sociétés formant le Groupe L'Oréal.

Comptes sociaux : les comptes sociaux correspondent aux comptes annuels de la Société, la société anonyme L'Oréal (société mère).

Conseil d'Administration : instance collégiale qui détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.

Créer la beauté qui fait avancer le monde : raison d'être de L'Oréal. Elle se décline en actions concrètes à l'égard des consommateurs, collaborateurs, clients, fournisseurs, actionnaires, prestataires et communautés. La raison d'être de L'Oréal est présentée *in extenso* au 1.1.1.

CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) : Directive (EU) 2022/2464 du 14 décembre 2022 relative à la publication d'informations en matière de durabilité. L'Oréal publie les informations exigées par la CSRD dans le Chapitre 4, qui constitue le Rapport de durabilité. Certains paragraphes d'autres chapitres sont intégrés par référence dans le Rapport de durabilité.

Dividende majoré : majoration du dividende égale à 10 % du dividende attribué à tout actionnaire qui justifie, à la clôture d'un exercice, d'une inscription nominative depuis deux années calendaires au moins et du maintien de celle-ci à la date de mise en paiement du dividende (voir « Actions au nominatif »).

Facteurs de risque : risques qui sont spécifiques à L'Oréal et qui sont importants pour la prise d'une décision d'investissement en connaissance de cause (voir 3.5.3).

Fondation d'Entreprise L'Oréal : fondation d'entreprise dont L'Oréal est le fondateur. La Fondation agit sur trois axes. Elle s'engage aux côtés des femmes scientifiques (Axe Science), soutient des milliers de femmes en souffrances physiques psychiques ou sociales (Axe Beauté Inclusive) et s'implique auprès de femmes porteuses de projets innovants répondant à l'urgence climatique (Axe Femmes et Climat).

L'Oréal pour la Jeunesse : programme global et pérenne lancé en 2021 qui vise à soutenir l'emploi des jeunes et à renforcer leur employabilité. Le Groupe vise à accroître les opportunités professionnelles offertes aux jeunes de moins de 30 ans, à proposer des contenus de formation et à déployer des initiatives de coaching et de mentoring. Dans ce cadre, L'Oréal octroie également des bourses afin de soutenir des étudiants issus de milieux défavorisés.

L'Oréal pour le Futur : l'engagement mondial du Groupe en matière de développement durable, qui s'articule autour de quatre piliers majeurs : accélérer la transition climatique, préserver la nature, créer un modèle circularité et soutenir les communautés (voir 1.4.2 et 4.1.2).

Opérations : Direction fonctionnelle qui orchestre des expertises technologiques pointues, agiles, efficaces et connectées, depuis la conception des emballages et le développement des produits, les achats et la production jusqu'à la distribution de l'ensemble des produits du Groupe. Elle contribue avec les marques à offrir aux consommateurs, où qu'ils soient dans le monde, les produits et services cosmétiques les plus avancés. Elle garantit aux consommateurs le respect de normes strictes de qualité, de sécurité, de sûreté et de responsabilité sociétale et environnementale au niveau mondial.

Raison d'être : se référer à « Créer la beauté qui fait avancer le monde » (voir 1.1.1).

RSE : Responsabilité sociale, sociétale et environnementale (voir notamment le chapitre 4).

***Share & Care* :** programme créé en 2013 et déployé dans l'ensemble des filiales, offrant aux collaborateurs un ensemble d'avantages communs organisés autour de quatre piliers renouvelés en 2021 : la protection sociale, la santé, l'équilibre de vie professionnelle/personnelle et l'environnement de travail (voir 4.7.1.2).

Société : la Société est la société mère, la société anonyme L'Oréal (voir 7.1).

***Supply Chain* :** processus de planification, d'exécution et de contrôle de toutes les activités liées aux flux de matériaux et d'information, à l'achat de matières premières, à la transformation intermédiaire du produit ainsi que lors de la livraison au client final.

***Social selling* (prospection et vente sur les réseaux) :** démarche qui consiste à utiliser les réseaux sociaux dans la recherche de nouveaux clients et/ou pour la vente de produits.

TSR : taux de rentabilité d'une action sur une période donnée en intégrant les dividendes reçus et la plus-value réalisée.


LE TRI
+ FACILE
BAC
DE
TRI



Conception graphique de ce document par PricewaterhouseCoopers Advisory

Contact : fr_content_and_design@pwc.com

Tél. : +33 (0)7 60 66 70 83

CRÉDITS PHOTOS

Couverture : McCann Agency/Mona Tougaard/Viktor&Rolf.

Conseil d'administration : Thomas Laisné/L'Oréal - Stéphane de Bourgies/L'Oréal - Thomas Gogny/Divergence/L'Oréal - Harald Schnauder/L'Oréal - ANKA Lab - Emmanuel Crooy - Antoine Doyen/Pernod Ricard - Alain Buu/L'Oréal.

Comité exécutif : Nathaniel Goldberg/L'Oréal - Kirane Asif/L'Oréal - Bénédicte Brocard/L'Oréal - Julien Weber/L'Oréal - Stéphane Gallois/L'Oréal - Stéphane de Bourgies/L'Oréal - Pierre Olivier/DPP - Nathalie Maury/L'Oréal - Lucas Pialot - Paul Schmidt/L'Oréal - Rich Gilligan/L'Oréal.

Retrouvez
le **Rapport Annuel 2025**

sur lorealrapportannuel2025.com

L'ORÉAL

SOCIÉTÉ ANONYME
AU CAPITAL
DE 106 756 605,60 EUROS
632 012 100 R.C.S. PARIS

SIÈGE ADMINISTRATIF :
41, RUE MARTRE
92117 CLICHY CEDEX
TÉL. : 01 47 56 70 00

SIÈGE SOCIAL :
14, RUE ROYALE
75008 PARIS

www.loreal.com
www.loreal-finance.com