

Assemblée Générale de L'Oréal du 29 avril 2025

Réponses du Conseil d'administration à des questions écrites posées par des actionnaires

A l'occasion d'une assemblée générale, des questions écrites peuvent être adressées à la Société dans les conditions établies par la loi. Conformément à la législation en vigueur, la réponse à une question est réputée donnée dès lors qu'elle figure sur le site Internet de la Société.

Questions du FIR

« Le Forum pour l'Investissement Responsable est une association multi-parties prenantes de promotion et de développement de l'Investissement Socialement Responsable (ISR). Dans le cadre de sa Commission Dialogue et Engagement, dont les membres gèrent plus de 4 600 milliards d'euros d'actifs, il mène un dialogue constructif avec les grandes entreprises françaises.

Pour la sixième année, le FIR adresse à toutes les entreprises du CAC 40 des questions rédigées par des experts sectoriels et thématiques, liées aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Les rapports sur les réponses de 2020 à 2024 sont disponibles sur notre site Internet et l'analyse de celles de 2025 donnera lieu à une nouvelle étude publique.

Cette année, pour ne pas négliger l'arrivée de la CSRD, le nombre de questions est rapporté à cinq, contre une dizaine lors des précédentes campagnes. Toujours désireux de s'adapter aux évolutions du monde dans lequel il opère, le FIR vous interroge cette année, à l'instar des autres entreprises du CAC 40, sur quatre nouvelles questions génériques portant sur les thèmes E, S et G. À celles-ci s'ajoutera une cinquième question spécifique sur un sujet personnalisé défini par des analystes de la Commission Dialogue et Engagement du FIR.

Bien que la CSRD implique de communiquer sur les IROs jugés matériels en termes financier ou d'impact, nous vous invitons à ne pas négliger les autres enjeux ESG qui vous apparaîtraient moins prioritaires. De fait, les quatre questions génériques, communes à toutes les entreprises, ont été sélectionnées de manière à ce que les sujets afférents soient pertinents pour les activités de toutes les sociétés du CAC 40. Le FIR s'attend à ce que les réponses apportées par les entreprises soient personnalisées et adaptées aux questions posées. Les références faites à des documents disponibles sur les sites Internet des sociétés pourront être exploitées par les analystes lorsqu'elles s'avèreront incontournables pour la bonne compréhension de la réponse formulée et lorsqu'elles seront parfaitement localisables.

Bien que la majorité des thématiques habituelles ne soient pas repostées cette année, nous ajoutons à cette lettre votre évaluation de 2024. La note globale moyenne de L'Oréal est de 2/3 pour l'année 2024. Pour une question, vous n'obtenez aucun point. Voici le détail :

Questions	Thèmes	Notes /3
Q1	Environnement	2
Q2	Biodiversité	2
Q3	Économie circulaire	2
Q4	Intégration des partenaires sociaux	3
Q5	Rachats d'action	1
Q6	Salaire décent	3
Q7	Épargne salariale	1
Q8	Fiscalité	0
Q9	Lobbying	3
Q10	Compétences RSE des administrateurs	3

Les questions que nous vous adressons cette année sont les suivantes. »

Question 1 : Sobriété

Selon la définition du GIEC¹, « Les politiques de sobriété (sufficiency policies) recouvrent les mesures et les pratiques quotidiennes qui permettent d'éviter la demande en énergie, en matériaux, en terres, en eau, tout en assurant le bien-être de toutes et tous, dans le cadre des limites planétaires ».

La sobriété renvoie à des démarches multiples qui peuvent se traduire au niveau de la limitation ou modération de la demande (réparabilité, intemporalité de l'offre, marketing de la modération, ...) ou de celles de l'offre (réduction du nombre de gammes et/ou produits, production à la demande, ...) mais aussi au niveau des ressources et matières (sur les moyens et intrants comme l'intensité en matières ou sur les produits finis (réduction des emballages, suppression de tout élément non indispensable à l'usage du bien qui n'obère pas la satisfaction finale essentielle), etc...).

a) Le concept de sobriété est-il intégré dans la construction de votre stratégie environnementale ? Si oui, quelle définition en avez-vous ? Si non, utilisez-vous un autre concept dont l'objectif est équivalent selon vous ? Si oui, le(s)quel(s) ? pourriez-vous le(s) définir ?

Réponse : Il est précisé, à titre liminaire, que le Document d'Enregistrement Universel 2024 contient des informations détaillées. Celles-ci sont reprises ici afin de faciliter l'accessibilité de l'information. Les lecteurs sont toutefois encouragés à prendre connaissance de l'ensemble de l'information publiée dans le Document d'Enregistrement Universel, et notamment en son chapitre 4 comprenant le Rapport de durabilité.

Le concept de sobriété est fondamental dans la stratégie environnementale définie par L'Oréal. Cela se traduit principalement à travers les principes de l'économie circulaire. Elle permet de faire mieux avec moins, en réduisant notre consommation de ressources, que ce soit en termes de matières premières, d'eau ou d'énergie à chaque étape de notre chaîne de valeur. Concrètement, la sobriété se traduit par nos efforts continus pour :

- **Réduire** nos prélèvements en eau et notre consommation d'énergie et de matériaux. Par exemple, nous avons réduit de plus de 50 % nos prélèvements d'eau entre 2005 et 2024 ;
- **Remplacer** des ingrédients et des matériaux par des alternatives plus durables ;
- **Réutiliser** les ressources et les matériaux pour prolonger leur durée de vie ;
- Intégrer des matériaux recyclés dans nos emballages et nos produits, et favoriser le **recyclage** de nos produits par les consommateurs.

b) Comment appliquez-vous le concept de sobriété en termes d'utilisation des ressources et dans vos offres tout au long de votre chaîne de valeur ? Avez-vous calculé la part de vos activités (exprimée en chiffre d'affaires ou équivalent) couverte par ce concept ?

Réponse : L'Oréal applique le concept de sobriété au travers des principes de l'économie circulaire visant à réduire, remplacer, réutiliser et recycler les ressources tout au long de sa chaîne de valeur. Le programme L'Oréal pour le Futur incarne cette stratégie. Voici quelques exemples concrets de son application.

Emballages :

- **Réduction de l'intensité des emballages :** L'Oréal vise à réduire la quantité d'emballages par gramme de formule utilisés de 20 % d'ici 2030 (par rapport à 2019). Cela passe par la réduction du poids des emballages, l'optimisation des designs et la promotion des recharges et des formats réutilisables. L'intensité matière de nos emballages a été réduite de 11 % à fin 2024.
- **Remplacement par des matériaux moins impactant et réduction de l'utilisation de plastique vierge d'origine fossile :** en 2024, L'Oréal a intégré 37 % de plastique recyclé ou biosourcé dans ses emballages, et 86 % du PET utilisé est d'origine recyclée.

¹ Rapport GIEC avril 2022, p101

Production et logistique :

L'Oréal s'est engagé à réduire les émissions liées aux scopes 1 et 2 (sites opérés, flotte de véhicules, magasins en propre) de 57 % entre 2019 et 2030. A fin 2024, L'Oréal a atteint une réduction de 51 %. Cette réduction est basée sur un ensemble de mesures visant à réduire les besoins énergétiques et à recourir exclusivement à des énergies renouvelables sur nos sites opérés.

- **Énergies renouvelables** : Fin 2024, 97 % de l'énergie consommée sur nos sites opérés provenait de sources renouvelables. Ceci intervient après et en parallèle d'un processus de réduction de nos besoins énergétiques basés sur la sobriété et l'efficacité énergétique. À l'horizon 2030, l'objectif est que 100 % de l'énergie consommée sur nos sites opérés et magasins (dont nous gérons l'abonnement électrique) proviendra de sources renouvelables.
- **Réduction et réutilisation de l'eau** : L'Oréal réduit activement sa consommation d'eau dans toutes ses activités : recherche, distribution logistique, en optimisant les process et en réutilisant l'eau usée traitée. L'Oréal a pour ambition d'atteindre 100 % d'eau recyclée et réutilisée dans les procédés industriels d'ici à 2030. Fin 2024, nous avons déjà atteint 53 %.
- **Optimisation du transport** : Passage du fret aérien au fret maritime et ferroviaire, privilégiant le transport multimodal, afin de minimiser les émissions de CO₂ liées au transport.

Ces initiatives de réduction de consommation de ressources sont intégrées à la planification financière de L'Oréal, chaque entité prenant en compte la durabilité dans ses budgets.

c) Pourriez-vous fournir des exemples concrets de succès récents d'actions mises en place pour intégrer la sobriété dans votre modèle d'affaires ? Avec quel(s) indicateur(s) vous assurez-vous de l'effectivité de ces mesures ? Quelles difficultés avez-vous pu rencontrer avec vos clients ou vos principaux fournisseurs dans la mise en œuvre de démarches de sobriété ?

Réponse : Les exemples concrets détaillés ci-dessous ne sont pas exhaustifs.

Emballages rechargeables : L'Oréal propose des formats rechargeables pour ses parfums best-sellers (Lancôme, Armani, Prada, YSL, Thierry Mugler, etc.) et déploie ce système pour les shampooings (Elsève, Ultra Doux) en 2025. Cela illustre une transition vers un modèle plus circulaire. Des campagnes de sensibilisation soutiennent ces nouveaux modes de consommation circulaires.

Réemploi des emballages : l'initiative « La boucle beauté » en France, en partenariat avec Circul'R et des distributeurs comme Sephora et Nocibé, ainsi que des concurrents comme Clarins, Clinique, Chanel, La Rosée, SVR, etc., permet aux consommateurs de rapporter leurs emballages vides en point de vente en échange de points de fidélité. L'emballage est ensuite stocké et trié pour être lavé et réutilisé.

d) Comment conciliez-vous sobriété et rentabilité de vos activités ?

Réponse : L'Oréal concilie sobriété et rentabilité en intégrant l'économie circulaire et la réduction des ressources (matières premières, eau, énergie) dans son modèle d'affaires et sa façon d'opérer. Cela se traduit notamment par :

- **La réduction du gaspillage** qui permet de générer des gains économiques. Par exemple, l'équation économique des emballages rechargeables des parfums de la Division Luxe sur les parfums et les crèmes de soin est plus favorable que sur nos emballages classiques.
- **L'optimisation de la chaîne logistique** vers plus de sobriété, et la réduction CO₂ de nos flux de transport en camion, nous permettent de générer, pour L'Oréal et pour ses clients distributeurs, des gains environnementaux couplés à des gains économiques, que nous valorisons dans le cadre de Green Joint Business Plans.

- **La sobriété de nos Opérations**, par exemple la réduction de nos consommations d'eau et le fait que certaines de nos usines puissent fonctionner avec 100 % d'eau recyclée et réutilisée, nous permet de construire la résilience de nos activités en anticipant des effets négatifs liés au changement climatique et au stress hydrique.

Social

Question 2 : Niveau de vie décent

Un niveau de vie décent est en partie assuré par le versement d'un salaire décent, mais pas que : protection sociale, avantages financiers...

Pour rappel le salaire décent est défini par le Global Living Wage comme « *La rémunération reçue pour une semaine de travail normale par un travailleur dans un lieu donné, suffisante pour assurer un niveau de vie décent au travailleur et à sa famille. Les éléments d'un niveau de vie décent comprennent la nourriture, l'eau, le logement, l'éducation, les soins de santé, le transport, l'habillement et d'autres besoins essentiels, y compris la provision pour les événements imprévus* ». Cette rémunération doit également permettre au salarié et à sa famille de prendre part à la vie en société (loisir, accès à la communication...)

Le salaire décent, dont le montant varie d'un endroit à l'autre, **ne doit donc pas être confondu avec le salaire minimum** éventuellement adopté à un niveau national.

L'ensemble de la question concerne :

- Les salariés de votre chaîne de valeur (hors effectifs propres), en amont (salariés des fournisseurs, prestataires, sous-traitants...) et en aval (franchises...)
 - Le personnel non-salarié comme les travailleurs indépendants, le personnel intérimaire ou sous contrat.
- La question ne concerne donc pas le personnel salarié de votre société et de ses filiales.

a) Comment garantissez-vous un niveau de vie décent (salaire décent, protection sociale, épargne de précaution et autres avantages, type aide au logement) à ces travailleurs ? Quels sont les travailleurs concernés (fournisseurs rang 1, 2 et 3, l'ensemble de vos fournisseurs stratégiques, le personnel non salarié...) ?

Principaux critères évalués :

- ***Méthodologie adoptée : définition adoptée du salaire décent, partenariat avec un organisme (FWN, GLW etc.), etc.***
- ***Mesures mises en place***
- ***Place des partenaires sociaux***

Réponse : Le Groupe a obtenu l'**accréditation Living Wage employer par l'ONG internationale Fair Wage Network en 2023, en reconnaissance de son statut d'employeur engagé en faveur du salaire décent à l'échelle mondiale**. Dans la continuité de ses engagements pour une rémunération juste de tous ses collaborateurs, L'Oréal vise à ce que les employés de ses fournisseurs stratégiques soient rémunérés au moins au niveau du salaire décent, en ligne avec les meilleures pratiques. Ces éléments sont précisément détaillés dans le Document d'Enregistrement Universel (voir notamment en p. 158).

S'agissant des fournisseurs stratégiques de rang 1, 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, la société civile, les gouvernements, etc. Depuis 2022, L'Oréal a déployé un programme visant à engager les fournisseurs stratégiques sur le principe du salaire décent. Le programme consiste en une série de rencontres régulières sur plusieurs mois avec un groupe de fournisseurs et des partenaires du Groupe tels que Fair Wage Network, Wage Indicator Foundation et IDH Sustainable Trade Initiative. Lors de ces rencontres, la méthodologie et les attentes sont présentées et des fournisseurs ayant déjà mis en place la démarche partagent leurs expériences. Cela permet d'encourager le partage entre entreprises de bonnes pratiques et difficultés

potentielles. Les fournisseurs sont invités à prendre l'engagement de payer l'ensemble de leurs employés à un salaire décent. En 2024, un accompagnement personnalisé a été mis en place pour les fournisseurs stratégiques à hauteur de 70 % du périmètre. À fin 2024, plus de 150 fournisseurs stratégiques se sont engagés à être conformes d'ici à 2030. La part des fournisseurs stratégiques ayant confirmé leur compliance à fin 2024 est de 6 %.

Une clause contractuelle spécifique relative au salaire décent est désormais déployée dans certains contrats avec les fournisseurs stratégiques du Groupe.

Certaines catégories d'achat, telle que les populations retail externalisées, font également l'objet d'engagements autour du salaire décent.

Au-delà du rang 1, L'Oréal conduit également différentes initiatives. Par exemple, dans le cadre de la Responsible Mica Initiative, L'Oréal soutient également la mise en place d'un prix calculé selon l'approche salaire décent en complément de la diversification des revenus pour des conditions de vie plus résilientes. Des efforts similaires sont déployés dans le secteur de la rose en Turquie par l'intermédiaire de la coalition « Harvesting the Future of rose », initiée par la Fair Labor Association. L'Oréal s'engage aussi 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.

L'Oréal s'est engagé à soutenir financièrement, pour les années 2024 – 2026, la mise à disposition gratuite des données de Living Wage par la Fondation Wage Indicator à but non lucratif.

Dans le cadre du Rapport dédié du Groupe sur les Droits humains, publié en 2024, le Groupe s'est notamment engagé à ce que les Conseillers et Conseillères Beauté, prestataires de service, fassent partie intégrante du programme du Groupe sur le salaire décent. Après un recensement des différentes agences de recrutement de ces Conseillers et Conseillères Beauté dans nos différents marchés, une analyse d'écart du salaire minimum vis à vis des seuils de salaires décents dans ces marchés est en cours de réalisation.

b) Avez-vous identifié et cartographié les risques et obstacles au versement d'une rémunération décente et de prestations sociales dans votre chaîne de valeur (exemples : métiers à risque, pays à risque, contexte réglementaire local, inflation, compétitivité, opacité des pratiques des fournisseurs...) ? Quelles mesures spécifiques prenez-vous pour réduire les risques liés à ces métiers (revue annuelle et corrections des écarts, mise en place de mesures incitatives pour les fournisseurs...) ?

Sur certaines catégories d'achat, telle que les populations retail externalisées, le Groupe a procédé à une cartographie des risques. Cette cartographie se base notamment sur l'écart entre le salaire décent et le salaire minimum. Un plan d'action dédié a été établi pour assurer un salaire décent à cette population.

c) Est-ce que le respect d'un niveau de vie décent est un critère de sélection dans le choix de vos fournisseurs ou sous-traitants ? Dans quelle mesure ce critère est-il déterminant dans ce choix ?

Réponse : L'Oréal s'engage 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.

Pour concrétiser ces engagements, 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.

Le niveau de progression de nos fournisseurs dans leur approche de salaire décent entre dans le calcul du critère de responsabilité sociale et environnementale de leur évaluation.

d) Si vous avez adopté une politique pour garantir un niveau de vie décent à tous ou certains des travailleurs de votre chaîne de valeur / indépendants, quels résultats avez-vous obtenus ? Quelle est votre feuille de route pour l'avenir (mesures et quantification, exemple d'indicateurs, suivi des indicateurs et des progrès, élargissement du périmètre...) ? Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? Dans le cas où une controverse est établie au sujet d'un fournisseur, comment réglez-vous la situation (arrêt du contrat, dialogue et engagement...) ?

Principaux critères évalués :

- ***Certification indépendante (FWN, Living Wage BC...)***

- ***Indicateurs de suivi***

- ***Mode de contrôle : analyse documentaire, audit, équipes dédiées à la vérification des informations fournies, dispositif d'alerte...***

- ***Procédure de gestion des controverses : réaction en cas d'alerte, mesures correctives... (des exemples seraient les bienvenus)***

Réponse : Comme indiqué supra, pour étendre son approche en matière de salaire décent à ses fournisseurs stratégiques, 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, la société civile, les gouvernements, etc. Depuis 2022, L'Oréal a déployé un programme visant à engager les fournisseurs stratégiques sur le principe du salaire décent. Le programme consiste en une série de rencontres régulières sur plusieurs mois avec un groupe de fournisseurs et des partenaires du Groupe tels que Fair Wage Network, Wage Indicator Foundation et IDH Sustainable Trade Initiative. Lors de ces rencontres, la méthodologie et les attentes sont présentées et des fournisseurs ayant déjà mis en place la démarche partagent leurs expériences. Cela permet d'encourager le partage entre entreprises de bonnes pratiques et difficultés potentielles. Les fournisseurs sont invités à prendre l'engagement de payer l'ensemble de leurs employés à un salaire décent. En 2024, un accompagnement personnalisé a été mis en place pour les fournisseurs stratégiques à hauteur de 70 % du périmètre. À fin 2024, plus de 150 fournisseurs stratégiques se sont engagés à être conformes d'ici 2030. La part des fournisseurs stratégiques ayant confirmé leur conformité à fin 2024 est de 6 %. » (DEU, p. 158)

Nous favorisons toujours un dialogue ouvert et un engagement transparent avec nos fournisseurs pour les aider à comprendre et à atteindre ces normes. Si nécessaire, en cas de réticence à s'engager dans cette transformation/voie, nous pouvons envisager de suspendre ou de mettre fin à nos relations commerciales.

Gouvernance

Question 3 : Gouvernance de la durabilité

a) Publiez-vous une matrice des compétences des administrateurs ?

Est-elle nominative (par administrateur) ? Présente-t-elle de manière granulaire les compétences liées à la durabilité (listant en détail les compétences de chaque administrateur au-delà de la RSE/de l'ESG/de la durabilité : climat, biodiversité, droits humains, diversité et inclusion, transition énergétique, social et chaîne de valeur, incidence financière du climat...) ?

Réponse : L'Oréal publie une **matrice des compétences** des administrateurs qui est mise à jour annuellement par le Conseil d'administration sur la base des travaux du Comité des Nominations et de la Gouvernance.

Une **matrice générale** donne une vision globale en indiquant le nombre d'administrateurs bénéficiant de chacune des compétences identifiées dans le cadre de la politique de diversité du Conseil. Elle figure en page 59 du Document d'Enregistrement Universel 2024.

Les **compétences individuelles** de chaque administrateur sont spécifiquement indiquées dans la fiche individuelle de chaque administrateur selon la même nomenclature que celle utilisée dans la matrice générale. Elles complètent ainsi les biographies des administrateurs qui mettent en lumière leurs différents parcours et expertises.

Les compétences liées à la durabilité sont développées individuellement par grand pilier : Environnement, Social et Gouvernance. Particulièrement, en matière de durabilité, 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. Le Conseil d'Administration considère que ce niveau de détail est suffisant pour mesurer l'adéquation et la pertinence des compétences des administrateurs au regard de leur rôle dans la définition des orientations stratégiques de la Société.

b) Sur quelle base considérez-vous qu'un administrateur justifie de compétences en matière de RSE ou de durabilité ? Avez-vous défini des prérequis/critères pour chacune de ces compétences ? Si oui, lesquels ?

Réponse : Le Conseil d'Administration s'est doté et applique une politique de diversité qui comprend notamment un volet relatif aux qualifications et expériences professionnelles. A ce titre, le Conseil d'Administration et le Comité des Nominations et de la Gouvernance tendent à assurer une complémentarité dans les expériences des administrateurs et l'adéquation des compétences avec la stratégie et les objectifs de développement de L'Oréal.

Le **Comité des Nominations et de la Gouvernance** identifie les compétences de chaque administrateur 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. La matrice des compétences est revue **annuellement** par le **Conseil d'Administration**. Afin d'apporter une granularité plus importante dans les compétences en matière de durabilité des administrateurs, la matrice des compétences a été revue en 2024 afin de détailler, pour chaque administrateur, ses compétences en matière environnementale, sociale et/ou de gouvernance. La matrice est également appréciée individuellement par les administrateurs dans le cadre de **l'évaluation annuelle du Conseil** et confirmée par chaque administrateur *via* une **déclaration annuelle**.

Les thèmes de travail du Conseil d'Administration s'élargissent et se complexifient, avec des sujets en matière de durabilité qui font pleinement partie de la stratégie et embrassent tous les composants de l'activité de L'Oréal. Il est donc primordial pour le Conseil d'Administration de continuer de **s'appuyer sur des administrateurs compétents et engagés sur les enjeux de durabilité** 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 de L'Oréal et discuter efficacement les décisions prises par les dirigeants exécutifs du Groupe.

La variété et la richesse des expériences des administrateurs doivent permettre au Conseil d'aborder de manière **collégiale** les questions en matière de durabilité 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).

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance examine et propose au Conseil des candidatures de nouveaux administrateurs. Le Comité prend en compte les **critères suivants** :

- qualités professionnelles et personnelles recherchées ;
- compétences et expériences recherchées pour favoriser la complémentarité des administrateurs, en s'appuyant sur la matrice de ses compétences avec une attention particulière sur les compétences en matière de durabilité ;
- projection à moyen/long terme de la composition du Conseil ; et
- la parité femmes/hommes.

S'agissant de la **compétence ESG** (Environnement, Social et de Gouvernance), comme indiqué ci-avant, L'Oréal a identifié trois axes prioritaires : la stratégie ESG au sein d'un groupe international, la gouvernance et l'éthique des affaires, ainsi que l'engagement sociétal, incluant la philanthropie. A ce titre, l'expérience de Direction Générale de grandes sociétés internationales ayant défini et mettant en œuvre une stratégie RSE est une compétence tout particulièrement recherchée par le Groupe.

c) Pour chaque administrateur détenant une compétence de durabilité (en mentionnant leur nom et prénom), pourriez-vous lister les compétences spécifiques ainsi que la nature de ces compétences (expérience, profil scientifique/chercheurs, expertise réglementaire, formations spécialisées) ?

Nom Prénom	Compétence spécifique	Nature de la compétence

Réponse :

Les compétences des administrateurs sont identifiées individuellement dans les fiches administrateurs publiées dans le Document d'Enregistrement Universel (p. 66 – 79 du Document d'Enregistrement Universel).

Ces fiches comprennent également des biographies individuelles de chaque administrateur qui mettent en avant leur parcours et leur expertise.

Les compétences ESG sont développées principalement selon les trois critères évoqués ci-dessus (stratégie ESG au sein d'un groupe international, la gouvernance et l'éthique des affaires, ainsi que l'engagement sociétal, incluant la philanthropie).

Le Conseil d'Administration considère cette approche satisfaisante. Ces informations permettent en effet l'accessibilité et la lisibilité de l'information pour tous les actionnaires et les parties prenantes qui souhaitent disposer d'informations claires et compréhensibles. Le Conseil rappelle également son attachement à la prise de décision collégiale des administrateurs, et valorise la hauteur de vue de ses membres en la matière. Les administrateurs peuvent se reposer sur les experts internes et externes.

d) En matière de transparence, publiez-vous les éléments suivants ? :

<u>Publiez-vous</u> les éléments suivants :		oui	non	Si oui, merci de nous fournir la source/référence
Une biographie détaillée pour chacun de vos administrateurs mettant en avant leurs expériences ou formations en lien avec les thématiques durables ?				
Le mode d'acquisition de la compétence ?	Format de chaque formation (interne ou externe)			
	Contenu de chaque formation			
	Caractère obligatoire ou non de chaque formation			
	Fréquence de chaque formation			
	Destinataires des formations			
Le type d'évaluation continue de la compétence ?	Auto-évaluation			
	Evaluation externe par des tiers			
	Autres :			

Réponse : Comme indiqué dans les réponses ci-avant, le Conseil d'Administration rappelle son attachement à la prise de décision collégiale des administrateurs, et valorise la hauteur de vue de ses membres en la matière. A

ce titre, il est rappelé que L'Oréal a défini un socle de compétences et d'expertises partagées, au titre duquel 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.

La variété et la richesse des expériences des administrateurs doivent permettre au Conseil d'aborder de manière collégiale les questions en matière de durabilité 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).

S'agissant des **biographies** des administrateurs, comme indiqué à la réponse 3c, les fiches administrateurs sont publiées dans le Document d'Enregistrement Universel (p. 66 – 79) et mettent notamment en valeur leur expérience avec les thématiques durables.

S'agissant des informations publiées sur les **formations en matière de durabilité**, dès sa nomination, chaque nouvel administrateur reçoit un dossier d'accueil comprenant tous les éléments d'information disponibles et pertinents. Les administrateurs de L'Oréal bénéficient d'un accompagnement sous la forme de rencontres dédiées. Ces entretiens portent notamment sur la culture du Groupe et son histoire, la gouvernance de L'Oréal et le mode de fonctionnement du Conseil d'Administration. La formation des administrateurs se poursuit au-delà de leur entrée en fonction dans le cadre d'un processus continu. Le Conseil d'Administration porte également une attention à l'accessibilité et la lisibilité de l'information pour tous les actionnaires et les parties prenantes qui souhaitent disposer d'informations claires et compréhensibles. Le Document d'Enregistrement Universel rend ainsi compte de l'expérience, l'expertise et les compétences des administrateurs, ainsi que des thèmes abordés dans le cadre des formations des administrateurs et des présentations réalisées dans le cadre des travaux du Conseil et des Comités (enjeux de durabilité, dont double matérialité, intelligence artificielle, marketing responsable etc.).

L'évaluation des compétences se fait de manière continue, dans le cadre des travaux du Comité des Nominations et de la Gouvernance et du Conseil, ainsi que dans le cadre de l'auto-évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil où leur adéquation avec le profil des administrateurs et les enjeux et stratégie de L'Oréal est analysé.

Pour chaque case à laquelle vous avez répondu par la négative dans le tableau ci-dessus, pourriez-vous donner ces informations ?

Réponse : Les informations jugées utiles en la matière pour l'information du public sont publiées dans le Document d'Enregistrement Universel (DEU), notamment des informations générales relatives à la formation des administrateurs et à l'évaluation des compétences. Le niveau de détail fourni dans ce cadre est jugé satisfaisant par le Conseil d'Administration au regard des impératifs notamment de transparence, d'accessibilité et de lisibilité de l'information. Ces éléments ont été synthétisés dans les réponses ci-avant pour faciliter leur prise de connaissance.

D'une manière générale, les administrateurs peuvent bénéficier lors de leur nomination ou désignation et tout au long de leur mandat, des formations adaptées à l'exercice du mandat.

Question 4 : Gouvernance de l'Intelligence Artificielle

a) Vision/maîtrise :

- Quelles sont les activités et les métiers de votre entreprise qui sont d'ores et déjà impactés par le recours à l'IA ?

Réponse : Au cœur de la transformation Beauty Tech de L'Oréal depuis plusieurs années, l'IA permet d'exploiter la richesse de notre base de données unique au service de notre croissance, notamment dans le cadre d'innovations produits et de services personnalisés pour nos consommateurs.

L'IA est ainsi intégrée dans plusieurs métiers, notamment ceux de la Recherche et Innovation, et ceux du Marketing Digital. **En Recherche**, l'IA permet à nos équipes R&I d'être encore plus efficaces au service de l'innovation avec la sélection d'ingrédients de performance de façon accélérée, avec Fast Color qui permet de formuler / reformuler nos produits de coloration capillaires de façon accélérée en fonction des objectifs de nuances.

L'IA est également intégrée par nos équipes **Digitales et Tech** pour accompagner les consommateurs dans leur parcours de découverte et d'achat, avec des services de diagnostic de peau, ou d'essayages virtuels de maquillage, avec plus de 110 millions de sessions en 2024 (66 pays, 33 marques).

L'IA, ou plutôt l'IA Générative, est également utilisée pour créer des images pour nos marques au travers de ce que nous appelons CREAltech (étant précisé que nous ne générons pas d'images réalistes de visages, de corps, de peau ou de cheveux pour soutenir/démontrer les bénéfices de nos produits dans nos communications externes). Enfin l'IA est au cœur du développement de BET-IQ : BETiq est une application prédictive et propriétaire qui permet d'optimiser nos investissements publi-promotionnels entre nos multiples points de contacts avec les consommateurs, de mesurer le retour sur investissement à court terme mais aussi de continuer à construire la brand-equity sur le long terme.

Par ailleurs, nous avons mis à la disposition de **l'ensemble des collaborateurs du Groupe** un L'Oréal-GPT, une version sécurisée d'IA générative développée par le Groupe, grâce à laquelle les collaborateurs peuvent expérimenter la GenAI dans leurs tâches quotidiennes, dans un environnement L'Oréal sécurisé. L'OREAL GPT permet à chacun de rechercher des informations de façon augmentée, de traduire des documents, de simplifier des tâches sans valeur ajoutée.

- Quels sont ceux qui seront impactés par l'usage de l'IA à moins d'un an, à moyen terme (entre un et trois ans) et à long terme (plus de trois ans) ?

Quels sont ceux qui, selon vous, ne seront pas ou peu impactés dans un proche avenir ?

Réponse : Comme indiqué, les métiers de la Recherche et Innovation comme ceux du Marketing Digital sont les plus concernés aujourd'hui. De nouveaux cas d'usage ont été plus récemment développés au sein de ces métiers. A titre d'exemples nous pouvons citer :

- L'Oréal Paris Beauty Genius, le premier conseiller de beauté virtuel. Il fournit des conseils et des recommandations personnalisés aux consommateurs, en incluant également des tutoriels personnalisés. La technologie est protégée par plus de 10 brevets et ses algorithmes ont été entraînés sur plus de 150 000 images annotées par des dermatologues.
- CreAltech, notre nouveau « laboratoire de création de contenus d'IA générative », qui permet une montée en compétences continue des équipes marketing et une créativité augmentée en phase d'expérimentation.

Les technologies évoluent rapidement. Il est difficile d'en estimer les impacts de manière précise. Dans ce contexte, L'Oréal a fait le choix d'avancer de manière responsable et pragmatique sur le sujet en donnant la priorité à :

- La compréhension des risques liés à l'IA Générative (sécurité des données, hallucinations, réputation, développement durable etc.). Des *do's and don'ts* ont été largement diffusés à l'ensemble des collaborateurs et ce depuis 2023.
- Nos collaborateurs sont par ailleurs formés. Plus de 45 000 collaborateurs ont déjà suivi des formations sur l'IA. Cette formation s'ajoute aux 181 000 heures de formation en Tech, Data et IA prodiguées en 2024
- La poursuite de nos cas d'usage les plus pertinents et prioritaires est conduite avec prudence et responsabilité, afin d'évaluer le potentiel en priorisant nos efforts sur le marketing, la R&I et les collaborateurs avec notre outil interne L'OréalGPT.

b) Impacts :

- Avez-vous mesuré les impacts directs et indirects actuels générés par le recours à l'IA par votre entreprise sur la consommation d'énergie (électricité et eau notamment) ? Avez-vous réalisé des projections de l'évolution de la consommation d'énergie résultant de l'usage de l'IA ? A quelle(s) échéance(s) ? Merci d'apporter des informations chiffrées.

Réponse : L'impact de l'IA sur la consommation d'énergie est intégré dans les réflexions autour des cas d'usage et du déploiement des technologies au sein du Groupe. Nous avons un process suivi par toutes nos équipes IT-Tech qui intègre ces paramètres dans la phase de conception des projets et des choix d'infrastructures. Par ailleurs, comme nous dépendons des choix des partenaires Tech avec qui nous contractons, nous avons engagé avec chacun d'entre eux un dialogue responsable visant à limiter l'empreinte environnementale de nos usages.

L'ensemble des équipes IT / tech concernées par ces développements de cas d'usage AI ont été formées (Going Sustainable Together- dedicated to IT&Tech - 91% de personnes formées à fin 2024 soit 2257 personnes).

- Avez-vous identifié les conséquences sociales du recours à l'IA par votre groupe ?

Réponse : La non-obsolésence des compétences maîtrisées par nos collaborateurs a toujours été une priorité pour notre Groupe. C'est pourquoi nous avons fait le choix de mettre l'accent sur la formation des collaborateurs et leur montée en compétences nécessaires pour travailler avec l'IA. Nous avons ainsi investi massivement en ce sens afin que chacun puisse bénéficier de la même manière des avancées technologiques et ne pas se retrouver « en arrière » par rapport à d'autres collègues.

La formation en ligne, GenAI for all, accessible à l'ensemble des collaborateurs, a 3 objectifs : comprendre comment fonctionne l'IA Générative, en saisir les limites et les opportunités mais également apprendre à prompter. Plus de 45 000 collaborateurs ont déjà suivi cette formation. Cette formation s'ajoute aux 181 000 heures de formation en Tech, Data et IA prodiguées en 2024.

La formation des collaborateurs à l'IA Générative est également abordée dans le cadre du dialogue avec les partenaires sociaux.

- Quels sont les problèmes éthiques soulevés par l'utilisation de l'IA par votre société ?

Réponse : L'Oréal s'engage à utiliser de manière éthique et responsable l'IA et l'IA Générative, dans un environnement contrôlé. Fondés sur nos Principes Éthiques - Intégrité, Respect, Courage et Transparence - L'Oréal a établi 7 "Principes pour une IA digne de confiance", en collaboration avec des experts externes, afin de définir ce cadre qui guide L'Oréal dans le développement, le déploiement et l'utilisation des systèmes d'IA. Nos principes comprennent supervision humaine, sécurité et fiabilité, confidentialité et protection des données, transparence, non-discrimination et équité, IA responsable et durable.

- Pour chacun de ces trois domaines (énergétique, social et éthique), intégrez-vous les potentiels impacts décelés dans vos décisions d'investissement ? Quelle organisation avez-vous mise en place et quelles dispositions avez-vous prises pour réduire les impacts ou les éliminer (merci d'être précis et d'illustrer vos propos par des exemples adéquats) ?

Réponse : Une gouvernance responsable a été mise en place autour de nos cas d'usage IA et IA Generative, avec la création d'un Groupe de Travail dès 2023, avec 4 objectifs :

1. Identifier les cas d'usage de l'IA générative stratégiques ;
2. Définir un cadre d'utilisation responsable de l'IA générative, en tenant compte des risques potentiels ;
3. Former l'ensemble des collaborateurs sur le potentiel de l'IA, les risques et les règles liés à l'IA générative (« *do's and dont's* ») et comment l'utiliser à bon escient ;
4. Établir une gouvernance entre les équipes techniques, les Métiers et les RH pour évaluer le paysage de l'IA générative avec des règles et processus communs.

L'utilisation de l'IA et de l'IA générative chez L'Oréal est encadrée par des principes éthiques et se déroule dans un environnement contrôlé. Nos 7 principes pour une IA digne de confiance, établis en 2021, guident le développement et l'utilisation de l'IA chez L'Oréal comme détaillé ci-avant.

L'Oréal a mis l'accent sur la formation pour accompagner ses collaborateurs sur les compétences et les connaissances en Tech, Data et IA., comme cela est détaillé ci-dessus. En complément de "Gen AI for all" et pour promouvoir une utilisation responsable et fiable de l'IA, nous avons également lancé en 2024 le programme de formation en ligne « L'Oréal Trustworthy AI awareness » (Sensibilisation à l'IA digne de confiance de L'Oréal). Le programme est disponible en 4 langues (français, anglais, espagnol et chinois). Il est destiné aux collaborateurs des services informatiques, Tech et Data, et leur fournit les connaissances et les compétences nécessaires pour développer et mettre en œuvre une IA digne de confiance. La formation couvre ce qui constitue une IA digne de confiance, son importance pour L'Oréal et comment intégrer ces principes dans les activités quotidiennes.

L'Oréal intègre ces éléments dans ses prises de décision d'investissement, au regard notamment de l'état de la technologie et des possibilités de développement.

c) Dépendance :

- Combien de systèmes d'IA sollicitez-vous ?

- Avez-vous anticipé une éventuelle dépendance vis-à-vis de vos fournisseurs de système d'IA ?

- Si oui, comment avez-vous répondu ou envisagez-vous de répondre à ce risque ?

Réponse : Le Groupe utilise un nombre important de différents systèmes d'IA, certains développés en interne, d'autres sur la base des modèles développés par des grands acteurs externes. L'objectif est de bénéficier des meilleures solutions disponibles sur le marché tout en conservant une flexibilité et une capacité d'adaptation. Notre stratégie pour réduire le risque de dépendance repose sur la diversification des fournisseurs et des partenaires, en gardant une flexibilité sur les solutions/modèles les plus adaptés à nos cas d'usage, tout en misant également sur le développement en interne de certains cas d'usage. A cette fin, nous pouvons compter sur nos capacités existantes de développement et nos 8 000 talents (Digital, Tech et Data), ainsi que sur les collaborations avec nos partenaires. L'Oréal crée ainsi un solide écosystème externe qui favorise les opportunités de nouvelles solutions.

Par ailleurs, le fonds de capital-risque d'entreprise, BOLD (*Business Opportunities for L'Oréal Development*) permet au Groupe d'investir dans des startups.

Question personnalisée :

Question 5

a) L'Oréal s'est engagé à éliminer les PFAS de ses produits d'ici la fin de 2024. Sachant qu'il existe une multiplicité de catégorie de PFAS, y-a-t-il des PFAS qui ne sont pas inclus dans cet engagement ? Si oui, pourquoi et quel nombre de produits en contiennent ? Pourriez-vous citer les types de PFAS qui sont inclus dans cet engagement ? A date, cet engagement est-il respecté ?

Réponse : La sécurité de nos consommateurs est primordiale. Nous évaluons rigoureusement la sécurité de tous nos produits pour qu'ils soient toujours conformes aux différentes exigences réglementaires applicables et aux meilleures pratiques de l'industrie dans le monde entier.

Depuis 2018, L'Oréal a progressivement éliminé de ses formules tous les PFAS ajoutés intentionnellement, c'est-à-dire selon la définition de l'OCDE de juillet 2021, des "substances fluorées qui contiennent au moins un atome de carbone méthyle ou méthylène entièrement fluoré".

Aujourd'hui, effectivement : 100 % de notre portefeuille de formules a été redéveloppé sans aucun PFAS ajoutés intentionnellement. Nous avons déjà arrêté de vendre à nos distributeurs des formules contenant des PFAS ajoutés intentionnellement en Europe et ce sera effectivement bien le cas dans le monde à la fin de l'année 2025. Sur certains marchés, certains distributeurs peuvent encore avoir en stock des références plus anciennes. L'Oréal s'engage en faveur de l'innovation durable et applique rigoureusement les dernières avancées scientifiques pour améliorer continuellement les performances et la durabilité de ses produits.

b) Comment l'entreprise s'assure-t-elle que les substances chimiques de remplacement répondent à des normes rigoureuses de sécurité et de durabilité afin d'éviter le risque de "substitutions regrettables" ? Comment sont déterminées ces normes rigoureuses de sécurité et de durabilité et quelles sont-elles ?

Réponse : La sécurité de nos consommateurs et de l'environnement est au cœur des priorités du Groupe. L'Oréal a mis en place une organisation mondiale spécifique en charge de l'évaluation de la sécurité des produits depuis de très nombreuses années. Cette organisation regroupe des experts évaluateurs de la sécurité, des toxicologues ainsi que des spécialistes des impacts environnementaux. Ces experts s'appuient sur des processus et des standards très rigoureux dans l'objectif d'évaluer et de protéger au mieux la sécurité humaine et environnementale, et ce, pour chaque ingrédient et pour chaque produit que le Groupe met sur le marché. Ces processus d'évaluation se fondent sur les connaissances scientifiques disponibles dans le monde, sur les normes et les méthodes les plus avancées, et bien sûr avec une application de conformité aux exigences réglementaires en vigueur.

En cas de substitution d'ingrédients ou de substances chimiques, les mêmes processus rigoureux d'évaluation de la sécurité s'appliquent aux substances alternatives considérées. Chaque produit faisant l'objet d'une substitution est évalué individuellement sur la base des mêmes critères de santé humaine et d'impact environnemental en accord avec les objectifs de développement durable du Groupe.

c) Par ailleurs, quelles mesures L'Oréal prend-elle pour engager ses fournisseurs sur les "substitutions regrettables" et mettre en œuvre une vérification indépendante par des tiers afin de garantir la conformité tout au long de sa chaîne d'approvisionnement ? Comment ce processus sera-t-il rapporté de manière transparente aux parties prenantes ? »

Réponse : Compte tenu de notre système de qualité de conformité en vigueur dans toutes nos entités dans le monde, les fournisseurs ne sont pas autorisés à changer la composition des matières premières telle que décrite dans nos spécifications d'ingrédients.

Questions de l'IPAC (Initiative Pour un Actionariat Citoyen)

Question 1 : L'Oréal intègre de nombreux ingrédients d'origine naturelle (végétaux, minéraux...) dans ses produits. Les filières d'approvisionnement de ces substances peuvent être exposées à des violations des droits sociaux fondamentaux ou des droits humains. En mai 2024, la BBC a publié un documentaire sur les risques de cette nature dans la récolte du jasmin en Egypte (travail des enfants). De fait, dans son rapport portant sur l'exercice 2024, notre groupe indique qu'il a été alerté dès 2023 de ces risques et a pris des mesures pour les pallier. Pouvez-vous nous donner les raisons pour lesquelles vous n'avez pas fait part de ces risques dans votre rapport portant sur l'exercice 2023 ? Avez-vous déjà relevé des résultats concrets suite aux mesures prises ?

Réponse : Au cours de l'année 2023, L'Oréal a identifié cette situation et a lancé une étude d'impacts droits humains (*Human Rights Impact Assessment*) dans le secteur du jasmin égyptien. Cette phase d'étude a été finalisée en 2024, et a confirmé les risques de travail des enfants. Dès réception des résultats, L'Oréal a travaillé à une transformation sectorielle, par la mise en place d'une coalition, avec l'appui de l'Organisation Internationale du Travail, du gouvernement Egyptien, et d'ONG locales.

Les objectifs et les réalisations de cette coalition sont détaillés sur le site de la Fair Labor Association.

Le plan de vigilance 2024 de L'Oréal, publié début 2025, précise l'identification de ces risques dans le secteur du jasmin égyptien, ainsi que les mesures mises en œuvre par le Groupe pour remédier à cette situation. Il est précisé que les risques droits humains en matière de travail des enfants sont identifiés et traités dans le plan de vigilance depuis de nombreuses années. Le rapport Droits Humains 2024 du Groupe² détaille par ailleurs l'approche de L'Oréal sur ces sujets, en particulier sur nos risques saillants sur les droits humains, et sur nos actions de remédiation.

Question 2 : Des organisations ont également fait état de risques de violations des droits humains dans le commerce de la gomme arabique en provenance du Soudan qui en est l'un des principaux producteurs. Ce pays fait l'objet d'un conflit très meurtrier qui fait intervenir des bandes armées qui n'hésitent pas à racketter, menacer et réprimer les populations civiles. Notre groupe est-il exposé à ces risques ? Si oui, quelles mesures a-t-il pris pour s'y soustraire ?

Réponse : L'utilisation de gomme arabique du Soudan par L'Oréal a toujours été minime. Malgré ces faibles volumes, les préoccupations éthiques soulevées par nos évaluations d'impact sur les droits de l'homme en 2024 nous ont conduits à dialoguer avec nos fournisseurs et à leur demander de transitionner de manière responsable vers des chaînes d'approvisionnement en gomme arabique durable dans d'autres régions plus stables.

Question 3 : Les zones de conflits sont particulièrement exposées aux risques de violations des droits humains et à d'autres questions préoccupantes d'un point de vue éthique. Le KSE institute (Ukraine) indique que L'Oréal aurait versé l'équivalent d'environ 40 millions de dollars en impôt sur les sociétés à l'Etat russe en 2023. Pouvez-vous confirmer ou infirmer ce chiffre ?

Réponse : Pour rappel, L'Oréal a dès le début publiquement condamné l'invasion de l'Ukraine. Nous avons, à tout moment, respecté les sanctions requises par l'UE et les États-Unis, et mené les due diligences sur nos partenaires locaux. En ce qui concerne la Russie, en plus de la fermeture de nos propres magasins, de nos comptoirs en propre dans les grands magasins et de nos sites e-commerce, nous avons également suspendu tous les investissements dans les médias industriels et publics. Nous avons pris la décision d'arrêter la vente de la très grande majorité de notre portefeuille de marques, y compris toutes les marques de notre Division Luxe, pour nous concentrer sur les produits les plus essentiels. Depuis le début du conflit, L'Oréal a maintenu ses opérations à un niveau permettant de continuer à protéger et à soutenir les collaborateurs russes et les actifs du Groupe. L'impôt que vous mentionnez correspond, en ordre de grandeur, à l'impôt de cette activité résiduelle.

² <https://www.loreal.com/en/articles/commitments/human-rights-report/>