

## Assemblée Générale de L'Oréal du 24 avril 2026

### 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 Forum pour l'Investissement Responsable (FIR)

« Le Forum pour l'Investissement Responsable (FIR) 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 représentent plus de 7 000 milliards d'euros d'actifs sous gestion, il mène un dialogue constructif avec les grandes entreprises françaises.

Pour la septième année consécutive, le FIR adresse aux entreprises du CAC 40 des questions élaborées par des experts sectoriels et thématiques, portant sur des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Les rapports analysant les réponses de 2020 à 2025 sont disponibles sur notre site Internet et les réponses 2026 feront l'objet d'une analyse et d'une publication dédiée, dans un objectif de transparence et de partage des bonnes pratiques.

Cette année, quatre questions vous sont adressées. Parmi elles, trois sont communes à toutes les entreprises du CAC 40 et portent sur des enjeux jugés matériels pour toutes : la transition juste, le niveau de vie décent dans la chaîne de valeur et les impacts sociaux de l'intelligence artificielle. À celles-ci s'ajoute une quatrième question spécifique sur un sujet personnalisé et défini par des analystes membres du FIR. Dans le cas où la réponse à cette dernière serait jugée insuffisante, le FIR se réserve la possibilité de la reformuler en 2027, dans une logique de continuité du dialogue et de suivi des enjeux considérés comme matériels par ses membres.

Pour les trois premières questions communes à l'ensemble des entreprises, le FIR a renforcé sa prise en compte des efforts de reporting déjà réalisés en établissant un état des lieux du niveau de transparence de L'Oréal sur les thèmes abordés. Élaboré exclusivement à partir de votre documentation publique, cet état des lieux s'appuie sur un outil d'intelligence artificielle développé par Iceberg Data Lab, puis a fait l'objet d'une revue et d'une validation par le FIR. Il est joint en annexe de la présente lettre, comporte les sources des documents consultés et propose ainsi une première base de réponse à ces sujets. Néanmoins, le contenu pouvant ne pas correspondre pleinement à la question soulevée, nous vous laissons le soin de le valider, le modifier et l'enrichir.

Au-delà de ce bilan, et pour aller plus loin, l'attente du FIR porte principalement sur votre vision prospective. L'objectif étant de faire de cet exercice de questions écrites un véritable outil de dialogue et de suivi, utile à la fois pour les entreprises et pour les investisseurs engagés. Nous vous encourageons donc à participer à cette nouvelle campagne et à partager vos réflexions pour savoir comment ces sujets sont étudiés, anticipés et structurés au sein de votre entreprise. En complément des éléments factuels, l'analyse sera fondée sur votre capacité à apporter des réponses précises, transparentes et directes, en évitant toute formulation trop générale, et à engager un dialogue sincère sur les enjeux identifiés.

Cette année, les thématiques relatives au salaire décent dans la chaîne de valeur et la partie sociale de l'intelligence artificielle sont reconduites. Nous ajoutons à cette lettre l'évaluation réalisée en 2025 : la note globale moyenne de L'Oréal est de 1,9/3. Voici le détail :

Questions	Thèmes	Notes /3
Q1	Sobriété	1
Q2	Niveau de vie décent dans la chaîne de valeur	3
Q3	Compétences durabilité des administrateurs	2,5
Q4	Intelligence Artificielle	1,5
Q5	Question personnalisée	1,5

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

A noter que pour la première année, le FIR avait analysé les documents publiés par L'Oréal en s'appuyant sur des outils d'intelligence artificielle pour établir un état des lieux du niveau de transparence sur ces thématiques. Cet état des lieux a été soumis à la validation de L'Oréal. Soucieux d'apporter les réponses les plus précises et actualisées, L'Oréal a structuré ses éléments de réponse sur la base du Document d'Enregistrement Universel (DEU) publié le 18 mars 2026. Si les propositions du FIR ont été prises en compte, la rédaction finale est le reflet des politiques, objectifs et indicateurs de performance les plus récents publiés par L'Oréal.

### **Question 1 : Transition Juste**

**Selon l'OIT, une transition juste implique de rendre l'économie plus verte de manière aussi équitable et inclusive que possible pour toutes les personnes concernées, en créant des opportunités d'emploi décent et en ne laissant personne de côté. L'Institut de la Finance Durable la définit comme « une transition vers une économie plus respectueuse de l'environnement comprenant des mesures (i) visant à assurer les perspectives futures des travailleurs, de leurs familles et des communautés impactées, et (ii) reposant principalement sur le dialogue social entre les différentes parties prenantes (travailleurs, communautés vulnérables, entreprises, gouvernements) ».**

**Cela implique des arbitrages à court et moyen terme de certaines activités, au profit de nouvelles. Cette réalité peut avoir des conséquences sur les salariés de l'entreprise, les travailleurs de la chaîne de valeur, les communautés locales (concernées par les activités de l'entreprise, de ses fournisseurs, sous-traitants et prestataires), les destinataires (directs et indirects) des produits et services de l'entreprise.**

#### ***Politique et stratégie***

**a) Mentionnez-vous la transition juste au sein de votre organisation et/ou dans vos communications externes ? Si oui, quelle définition avez-vous adoptée ?**

**Réponse :** L'Oréal mentionne explicitement la notion de transition juste à la fois dans ses politiques et dans ses communications externes. La Politique Droits Humains de L'Oréal (mise à jour en 2025) intègre la transition juste dans le cadre plus large de ses objectifs en matière de durabilité. Le Groupe y affirme œuvrer « vers une transition juste en intégrant les Droits Humains dans ses efforts pour relever les défis environnementaux », en cohérence avec sa Politique Forêt et Usage durable des Sols, et en articulant ses plans d'atténuation et d'adaptation visant à éviter et réduire les pertes de biodiversité, ainsi qu'à améliorer la santé des écosystèmes prioritaires.

Le Rapport Droits Humains 2024 précise que le Groupe entend « développer une feuille de route stratégique assortie d'objectifs définis, permettant de mesurer les progrès accomplis dans sa mise en œuvre et d'anticiper d'autres risques émergents, notamment ceux liés aux technologies et à l'Intelligence Artificielle, ou encore d'accélérer la transition juste ».

Il est également mentionné dans le Document d'Enregistrement Universel 2025 que « l'engagement social et sociétal est tout aussi important que l'engagement environnemental puisqu'il ne peut y avoir de transition environnementale sans société inclusive ». — ce dernier incorporant la question des Droits Humains au sein de son Chapitre 4 constituant le Rapport de durabilité.

Quant à la définition adoptée, L'Oréal n'a pas, à ce stade, formalisé une définition autonome et isolée de la transition juste. La conception retenue par le Groupe s'inscrit dans une approche transversale et intégrée : la

transition juste est appréhendée comme la nécessité de conduire la transformation environnementale et climatique tout en visant le respect et la promotion des droits humains tout au long de ce processus — pour les collaborateurs, les communautés et l'ensemble des parties prenantes concernées. Cette conception est cohérente avec les cadres internationaux de référence, notamment ceux de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et des Principes Directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme.

**b) Avez-vous identifié (avec précision) les secteurs, activités et parties prenantes (travailleurs, clients, fournisseurs, communautés locales) les plus susceptibles d'être affectés par une transition de votre société vers un modèle plus respectueux de l'environnement (cela inclus un modèle bas-carbone mais aussi des enjeux liés à la nature, biodiversité) ?**

**Réponse** : L'Oréal a mis en place une identification systématique des secteurs, activités et parties prenantes impactés par sa transition environnementale (climat et nature, incluant biodiversité et eau). Cette démarche s'inscrit dans le cadre de l'**évaluation de double matérialité**, conformément aux normes européennes **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)/European Sustainability Reporting Standards (ESRS)**.

Menée en étroite collaboration avec des experts internes et externes ainsi que des parties prenantes au travers d'entretiens approfondis, cette évaluation a permis à L'Oréal d'intensifier son action et de concentrer ses ressources sur les enjeux les plus matériels.

- **La matérialité d'impact** reflète les impacts bruts, positifs ou négatifs, des activités du Groupe et de sa chaîne de valeur sur l'environnement et les personnes, en tenant compte de leur gravité, de leur étendue et de la probabilité de remédiation.
- **La matérialité financière** reflète les risques et opportunités bruts liés à la durabilité et leur incidence potentielle sur la performance financière à court, moyen et long termes (effets sur les coûts, les revenus et l'accès au financement).

Initialement réalisée en 2024 et nourrie par un dialogue permanent, l'évaluation a été confirmée comme stable en 2025. Sur le volet environnemental, le **Document d'Enregistrement Universel 2025 (section 4.1.3.3)** identifie le changement climatique, la gestion de l'eau, la biodiversité et l'économie circulaire comme les enjeux les plus matériels. Les cadres méthodologiques de la **TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)** et de la **TNFD (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)** ont été mobilisés pour approfondir l'analyse de ces risques, dépendances et opportunités.

Le programme **L'Oréal pour le Futur** constitue la feuille de route stratégique et opérationnelle pour piloter ces enjeux, avec 15 objectifs concrets pour 2030 structurés autour de quatre piliers : la lutte contre le changement climatique, la préservation de la nature, la circularité et le soutien aux communautés.

#### 1. Secteurs et activités les plus exposés

L'analyse de double matérialité a permis d'identifier les étapes de la chaîne de valeur et les activités les plus exposées à la transition environnementale engagée, depuis l'amont (approvisionnement en matières premières) jusqu'à l'aval (distribution, usage par les consommateurs et gestion de la fin de vie des produits) en passant les activités internes de L'Oréal (recherche et innovation, production industrielle, design et marketing).

Sur le sujet du climat, les activités particulièrement exposées à la transition (réduction des émissions et adaptation au changement climatique) se répartissent sur toute la chaîne de valeur.

En matière de réduction d'émissions, le plan de transition climatique rassemble les principaux leviers de réduction d'émissions. Sur les scopes 1&2, les mesures se concentrent sur l'amélioration de l'efficacité énergétique des sites opérés, le recours aux énergies renouvelables (100 % atteints pour les sites opérés et les boutiques en 2025) et l'électrification de la flotte de véhicules. Sur le scope 3, les mesures s'étendent des emballages (allègement, promotion des formats rechargeables, augmentation de la part de matériaux recyclés), aux formules (utilisation d'ingrédients d'origine végétale en alternative à ceux issus de la pétrochimie, remplacement des ingrédients à forte intensité d'émissions carbone, promotion des pratiques d'agriculture

régénérative et lutte contre la déforestation), en passant par le marketing digital (optimisation du format digital des contenus publicitaires), les activités de distribution et de promotion (conception environnementale des PLV), les transports et la distribution (optimisation du remplissage et promotion des solutions multimodales) ainsi que le déplacements des collaborateurs. Les fournisseurs font l'objet d'un accompagnement proactif spécifique dans la réduction des émissions liées à leurs activités, et le renforcement de la transparence et le suivi de leurs émissions.

En termes de résultats, l'année 2025 marque un pivot majeur : avec 100 % d'énergie renouvelable atteint pour l'ensemble des sites et des boutiques, et la réduction de 58% des émissions par rapport à 2019 sur ce scope. Par ailleurs, les émissions du Scope 3 ont amorcé une baisse en valeur absolue par rapport à l'année précédente. Cette inflexion reflète les efforts du Groupe pour décorrélérer sa croissance économique et ses émissions de GES. Au regard des objectifs de réduction en valeur absolue validés par la SBTi, la performance s'établit à +5 % par rapport à 2019 (face à un objectif de réduction de -28 % d'ici à 2030). Malgré des avancées majeures en matière de transport, de circularité des emballages et d'efficacité carbone des matières premières, la croissance des volumes et l'évolution du mix produits continuent à compenser ces avancées.

Concernant la question de l'adaptation au changement climatique, des plans de continuité sont mis en œuvre en réponse aux risques de transition et aux risques physiques identifiés à moyen et long termes : sur les matières premières (diversification des sources, adaptation des zones de production, promotion de pratiques agricoles plus durables et résilientes), sur les opérations (analyse des scénarios climatiques, revues de risques des sites et plans d'adaptation sur mesure, audit de résistance des infrastructures) et sur la consommation des produits (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).

Sur le sujet de la nature (incluant l'eau, les sols et la biodiversité), les activités particulièrement exposées à la transition incluent les activités de Recherche et Innovation, les activités industrielles, les activités industrielles et agricoles des fournisseurs, ainsi que l'utilisation des produits par les consommateurs.

S'agissant de l'eau, des actions sont menées sur chacun de ces domaines d'activité, tant sur les quantités d'eau prélevées que sur la qualité de l'eau, elles incluent :

- **en amont de la chaîne de valeur** : l'incitation des fournisseurs stratégiques à une utilisation responsable de l'eau, notamment pour les secteurs à fort impact potentiel, la conservation et la restauration des écosystèmes par des solutions fondées sur la nature, en particulier dans les territoires où le Groupe s'approvisionne en matières premières clés (incluant la promotion de pratiques d'agriculture régénératives contribuant à réduire la pollution), ou encore le respect des droits humains fondamentaux liés à l'accès à l'eau, à l'assainissement et à l'hygiène ;
- **sur les sites opérés** : la réduction des volumes d'eau utilisés dans les processus de production, la réutilisation et le recyclage des eaux usées via des technologies avancées pour obtenir une eau de haute qualité et réutilisable dans les processus industriels, et l'amélioration continue de la qualité des eaux usées rejetées par les sites ;
- **en aval** : l'optimisation de la phase d'usage en proposant 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, ou encore le travail sur la biodégradabilité des ingrédients et des formules pour réduire leur empreinte environnementale en fin de vie.

En matière de biodiversité, les principaux domaines impactés sont la Recherche et Innovation et l'approvisionnement en matières premières. Les mesures incluent l'utilisation croissante de matériaux biosourcés utilisés dans les formules en alternative aux ingrédients issus de la pétrochimie, la gestion forestière durable, la promotion des pratiques d'agriculture régénérative chez les fournisseurs au sein et autour des exploitations agricoles, et le soutien à la régénération des écosystèmes naturels en particulier dans les zones d'approvisionnement des matières premières clé.

**Pour la 10<sup>ème</sup> année consécutive, L'Oréal a obtenu le Triple « A » du CDP, récompensant notamment ses actions en matière de climat, d'eau et de protection des forêts.**

## 2. Parties prenantes identifiées

Dans le cadre des évaluations de double matérialité conduites selon les exigences CSRD/ESRS, L'Oréal identifie les parties prenantes susceptibles d'être affectées par la transition environnementale en particulier lors de l'évaluation de ses risques et opportunités sur les sujets matériels.

De façon globale, les parties prenantes identifiées incluent les collaborateurs, les investisseurs, les fournisseurs, les clients et distributeurs, les consommateurs et les communautés locales concernées par les activités. A titre d'exemple, s'agissant des consommateurs : ils sont à la fois parties prenantes impactées et leviers de la transition. A ce titre, en juillet 2025, l'association EcoBeautyScore — regroupant plus de 70 parties prenantes de l'industrie cosmétique — a lancé son déploiement grand public en Europe : les marques L'Oréal Paris et Garnier ont commencé à afficher le score (de A à E) sur leurs sites de e-commerce, permettant une comparaison de l'empreinte environnementale sur l'ensemble du cycle de vie des produits afin d'encourager des choix de consommation plus durables.

Les fournisseurs font également l'objet d'une attention et d'un appui particulier dans la conduite de leur propre transition : le fonds Solstice (50 M€) a été lancé fin 2024 avec Chenavari Investment Managers, pour soutenir les investissements de décarbonation des fournisseurs industriels (financement de projets d'énergies propres et de transport durable- DEU 2025, p.192, §4.1).

Le Groupe reconnaît l'exposition des communautés situées dans les zones d'approvisionnement et de stress hydrique, avec une obligation de consentement libre, préalable et éclairé pour les peuples autochtones (DEU 2025, p252, §4.9.2).

Le Groupe a alloué plus de 200 millions d'euros à ses fonds de dotation et d'investissement liés à des problématiques environnementales et sociales (DEU 2025, p51, §1.4.2).

Le Groupe est doté d'un programme de signalements (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.

**c) Avez-vous déployé une stratégie spécifique pour planifier et mettre en oeuvre un plan de transition juste ? Par exemple, vos instances de gouvernance sont-elles formellement impliquées dans votre politique et votre stratégie dédiées à une transition juste et avez-vous mis en place des indicateurs de performance et de suivi (KPIs) ainsi que des échéances ? Disposez-vous d'un budget dédié à la mise en oeuvre de ce plan (formation, accompagnement social, dialogue territorial, soutien aux fournisseurs, franchisés...) ? Si oui, comment est-il réparti et suivi ?**

**Réponse :** L'Oréal a déployé une stratégie structurée et pleinement opérationnelle visant à conduire sa transformation environnementale de manière équitable et socialement inclusive. Cette stratégie s'articule autour de trois axes complémentaires : une gouvernance formalisée à tous les niveaux, des indicateurs de performance chiffrés assortis d'échéances précises, et des ressources financières dédiées.

Le Conseil d'Administration place la durabilité au cœur de ses décisions stratégiques, en s'appuyant sur l'expertise de ses quatre comités spécialisés dont les missions ont été renforcées pour répondre aux enjeux de transition et qui rendent compte de leurs travaux au Conseil :

1. **Le Comité Stratégie et Développement Durable** prépare les orientations stratégiques définies par le Conseil et supervise les objectifs climatiques majeurs, tels que la trajectoire de décarbonation, la résilience face aux défis de l'eau et le programme L'Oréal pour le Futur.
2. **Le Comité d'Audit** a la charge de l'intégrité de l'information extra-financière. Il supervise la stratégie de reporting de durabilité (normes CSRD), le plan de vigilance, la cartographie des risques et les dispositifs de contrôle interne.

3. **Le Comité des Nominations et de la Gouvernance** veille à l'intégration des compétences RSE au sein même du Conseil *via* la matrice de compétences des administrateurs. Il analyse la composition du Conseil au regard des enjeux de durabilité et examine les attentes des investisseurs, notamment via le bilan des assemblées générales.
4. **Le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations** intègre et constate la réalisation des critères RSE et RH dans la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux. Cela vise à assurer l'alignement des intérêts de la Direction sur les objectifs de durabilité du Groupe. Le Comité veille également à l'application des règles d'éthique et des politiques de Diversité, Équité et Inclusion.

Au niveau exécutif, la Directrice Générale Responsabilité Sociétale et Environnementale est membre du Comité Exécutif, directement rattachée au Directeur Général, et rend compte annuellement de l'avancement des ambitions environnementales au Conseil d'Administration. La Politique des Droits Humains, qui intègre explicitement les principes de transition juste, a été approuvée par le Directeur Général, le Comité Exécutif et présentée à l'Instance Européenne de Dialogue Social.

L'alignement entre performance extra-financière et rémunération des dirigeants est pleinement effectif : 10 % de la part variable annuelle du Directeur Général et 15 % de sa rémunération variable à long terme est indexée sur les résultats du programme L'Oréal pour le Futur, traduisant un engagement concret de la gouvernance dans la conduite opérationnelle de la transition.

La mise en œuvre opérationnelle est assurée par le Réseau des Sustainability Leaders, qui assure l'intégration des objectifs de durabilité dans l'ensemble des fonctions et Divisions du Groupe.

Les principaux objectifs du Groupe sont formalisés dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur, avec des objectifs chiffrés, des jalons intermédiaires et une vérification externe assurée par les Commissaires aux Comptes avec différents niveaux d'assurance. Le programme L'Oréal pour le Futur s'articule autour de quatre piliers essentiels : accompagner la transition climatique, préserver la nature, promouvoir la circularité et soutenir les communautés.

L'Oréal a mobilisé des ressources financières significatives, réparties entre plusieurs fonds à impact et des investissements opérationnels intégrés à la planification financière annuelle du Groupe :

- Fonds L'Oréal pour la Régénération de la Nature — 50 M€ : dédié aux projets de biodiversité, doté à hauteur de 27,6 millions d'euro à fin 2025.
- Fonds Solstice (lancé en novembre 2024, avec Chenavari) — 50 M€ : orienté vers la décarbonation des fournisseurs industriels.
- Fonds d'Urgence Climatique — 15 M€ : destiné à renforcer la résilience des populations vulnérables face aux aléas climatiques.
- Programme L'Oréal Act for Dermatology (lancé en 2025) — 20 M€ sur 5 ans : visant un accès équitable aux soins dermatologiques.
- Budget R&I — plus d'1 Md€ par an : avec une part croissante dédiée au programme des sciences vertes et à la substitution des ingrédients pétrosourcés.

L'intégration budgétaire est systémique : une norme de gestion interne garantit que chaque entité du Groupe intègre les paramètres de durabilité — y compris les coûts de décarbonation — dans son processus de Planification Stratégique annuelle, sous la responsabilité de la Direction Financière du Groupe.

Enfin, le dialogue social territorial est structuré via l'Instance Européenne de Dialogue Social (Comité d'Entreprise Européen) et des parties prenantes externes qualifiées (ONG, société civile), conformément aux dispositions du Plan de Vigilance.

**d) Pouvez-vous détailler comment ce plan a été préparé et les modalités de consultation des parties prenantes (typologie des échanges et des acteurs rencontrés, nombre de rencontres, objectifs) ? Travaillez-vous avec des**

## **acteurs locaux (collectivités, ONG, organismes de formation, acteurs de l'emploi) pour co-construire des solutions ?**

**Réponse** : L'Oréal s'appuie sur des mécanismes robustes et documentés de consultation des parties prenantes et de co-construction avec des acteurs locaux, qui constituent les fondations de son programme de transformation durable.

Le Groupe a conduit une analyse de double matérialité conformément aux exigences de la CSRD, associant parties prenantes internes (directions métiers, ressources humaines, achats responsables, conformité) et externes (ONG, experts indépendants, représentants syndicaux, fournisseurs stratégiques, communautés affectées, investisseurs). Les enjeux à l'interface des droits humains et des activités du Groupe — conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement, accès à l'eau, impact sur les communautés locales — intègrent explicitement la dimension sociale de la transition environnementale. Des mécanismes de remontée d'alertes et de réclamations ouverts aux parties prenantes externes assurent un dialogue continu, complétés par le programme d'audits sociaux fournisseurs, conduit avec des organismes tiers indépendants. En 2025, 36 pays sont certifiés EDGE ou GEEIS<sup>1</sup> en matière d'égalité professionnelle, couvrant plus de 60 % des effectifs mondiaux. La supervision de ces engagements est assurée au niveau du Comité Exécutif.

**Inclusive Sourcing** — Le Groupe mobilise sa capacité d'achat pour favoriser l'inclusion économique de communautés vulnérables chez ses fournisseurs, certains projets étant soutenus par des ONG et des structures d'insertion locale. À fin 2025, 115 000 bénéficiaires issus de communautés en difficulté ont accédé à un emploi ou conservé un revenu décent, grâce à 1 403 projets déployés dans 71 pays, impliquant plus de 950 fournisseurs partenaires — incluant des ateliers protégés pour personnes en situation de handicap, des entreprises d'insertion, et des producteurs de commerce équitable. Le programme s'inscrit dans la trajectoire du programme L'Oréal pour le Futur visant à aider 100 000 personnes issues de communautés en difficulté à accéder à un emploi d'ici à 2030 (sur la période 2020 – 2030). Ces programmes illustrent la démarche de co-construction à l'interface du social et de l'environnemental.

Le Groupe s'inscrit dans plusieurs initiatives collectives — Ellen MacArthur Foundation, RSPO, Pacte Mondial des Nations Unies — selon une logique de co-construction entre entreprises, société civile, institutions publiques et communautés.

### ***Impacts internes et externes***

**e) Quels sont les effets de votre plan de transition sur l'adaptation des emplois et des compétences, les besoins de formation et les éventuelles disparités entre métiers et régions ou pays ? Quelles mesures précises prenez-vous pour y répondre (requalification et montée en compétences) ? Merci de préciser les activités et les catégories de personnel ciblées.**

**Réponse** :

#### **Effets identifiés de la transition sur les emplois et compétences**

La transformation du Groupe vers un modèle de croissance durable génère des besoins de compétences nouvelles et transversales, dont l'intensité varie selon les fonctions et les géographies. Les métiers de la recherche et du développement, de la production industrielle, des achats et de la supply chain, ainsi que du marketing, sont en première ligne de cette transition. Les équipes scientifiques et de formulation sont amenées à maîtriser les principes de la chimie verte, le sourcing d'ingrédients biosourcés et le développement de formules à impact réduit. Les opérateurs et techniciens de production doivent quant à eux s'adapter à la transformation des sites industriels du Groupe vers l'utilisation de 100 % d'énergie utilisée sur les sites opérés provenant désormais de sources renouvelables en 2025, atteignant ainsi l'objectif historique fixé dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur. Les achats et la logistique sont impactés par l'intégration systématique de critères environnementaux et sociaux dans les pratiques d'approvisionnement, tandis que les fonctions marketing doivent intégrer les enjeux d'écoconception et de communication responsable.

---

<sup>1</sup> GEEIS : Gender Equality European & International Standard ; EDGE : Equity, Diversity and Gender Equality Certification.

Ces transformations sont géographiquement différenciées : les sites industriels et les pays de sourcing demeurent les plus exposés aux mutations liées à la décarbonation et aux évolutions de la chaîne de valeur.

En 2025, L'Oréal a maintenu un niveau d'investissement élevé dans la formation de ses plus de 95 000 collaborateurs, avec un taux de participation de 100 %. L'ensemble des collaborateurs a eu accès à des parcours de formation dédiés aux enjeux climatiques, à la biodiversité et à la circularité, disponibles via la plateforme interne One Learning. Dans le cadre de la Skills Revolution, le Groupe a confirmé les 578 compétences clés nécessaires à l'organisation de demain, tandis que les plateformes digitales One Profile et One Payroll ont été déployées à l'ensemble des effectifs pour harmoniser la gestion des talents et des parcours de développement. La transition numérique s'accompagne d'un effort massif d'acculturation : plus de 45 000 collaborateurs ont été formés en 2025 au programme GenAI for All, dédié à l'intelligence artificielle générative — et un nouveau module d'e-learning, L'Oréal Trustworthy AI Awareness, a été lancé pour permettre une utilisation responsable et éthique de l'IA. Sur le plan industriel, ce sont quelque 10 000 collaborateurs en usine et 4 000 ingénieurs en opérations qui bénéficient d'un accompagnement spécifique à l'adoption des nouvelles technologies de production.

Au-delà de ses effectifs, le Groupe offre des opportunités de formation professionnelles à certains publics particulièrement impactées par les inégalités sociales. A titre d'illustration, le programme Beauty for a Better Life, déployé par la Fondation d'entreprise L'Oréal dans 329 centres répartis dans 21 pays, a poursuivi en 2025 la délivrance de formations certifiantes aux métiers de la beauté à des femmes en situation de grande précarité, contribuant ainsi à leur insertion économique dans les régions les plus exposées aux inégalités de la transition.

Ces dispositifs témoignent de la volonté du Groupe d'assurer une transition juste, inclusive et territorialement équilibrée, en faisant du développement des compétences un levier central de sa stratégie de durabilité.

**f) Comment intégrez-vous les enjeux de transition juste dans votre politique de droits humains (adaptation des conditions de travail au changement climatique, salaires décents, droits syndicaux, nouvelles chaînes d'approvisionnement, développement local, droits fonciers, etc.) ?**

**Réponse** : La politique Droits Humains du Groupe, actualisée en 2025 et alignée sur les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (UNGP), intègre pleinement les enjeux de transition juste. Cette intégration repose sur la conviction que la décarbonation de l'économie ne saurait se faire au détriment des communautés vulnérables, des travailleurs ou des écosystèmes locaux. Sa mise en œuvre est placée sous la supervision directe de la Directrice Générale de la Responsabilité Sociétale et Environnementale, membre du Comité Exécutif, appuyée par un réseau de plus de cinquante correspondants Droits Humains déployés à travers le monde.

Sur la question des salaires décents, le Groupe est certifié « Living Wage Employer » par le Fair Wage Network pour la troisième année consécutive, garantissant à l'ensemble de ses collaborateurs une rémunération couvrant leurs besoins fondamentaux. Cette exigence est progressivement étendue à la chaîne d'approvisionnement : à fin 2025, 70 % des fournisseurs stratégiques bénéficient d'un accompagnement personnalisé à sa mise en œuvre, l'objectif étant que 100 % de ses fournisseurs stratégiques<sup>2</sup> aient pris un engagement de verser un salaire décent à leurs employés, avec un plan d'action et un délai de mise en œuvre. Une clause contractuelle spécifique relative au salaire décent est désormais intégrée dans des nouveaux contrats conclus par le Groupe.

S'agissant du dialogue social et des droits syndicaux, le Groupe fonde son action sur les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail relatives à la liberté d'association et à la négociation collective. Son Comité d'Entreprise Européen, institué en 1996, couvre vingt-six pays. Dans les régions où la présence de syndicats indépendants est limitée ou découragée, L'Oréal autorise ses collaborateurs à se rassembler de manière indépendante afin de discuter de leurs préoccupations professionnelles.

Sur l'adaptation des conditions de travail aux risques climatiques, le Groupe intègre les enjeux environnementaux dans sa politique Environnement, Hygiène et Sécurité (EHS), notamment à travers la surveillance du stress

---

<sup>2</sup> L'Oréal définit une liste de fournisseurs stratégiques représentant 80 % des dépenses d'achats directs et 50 % des dépenses d'achats indirects.

thermique dans ses sites industriels et au sein de sa chaîne d'approvisionnement. Par ailleurs, le fonds Solstice a été constitué afin de soutenir financièrement la transition écologique des fournisseurs, avec pour principe directeur que le coût de cette transition ne doit en aucun cas être répercuté sur les travailleurs.

En matière de devoir de vigilance et de chaînes d'approvisionnement, le Plan de Vigilance du Groupe comprend un dispositif rigoureux d'audits sociaux, dont 1 499 ont été réalisés en 2025, portant le total à plus de 5 969 audits depuis 2021. Tout écart majeur constaté donne lieu à l'élaboration d'un plan de remédiation. 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. Le programme d'Inclusive Sourcing — anciennement dénommé Solidarity Sourcing — a soutenu environ 115 000 emplois indirects en 2025. Concernant les droits fonciers et les droits des peuples autochtones, le Groupe applique le principe du Consentement Libre, Informé et Préalable (CLIP/FPIC), tel que reconnu par la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (UNDRIP), dans l'ensemble des projets d'approvisionnement susceptibles d'affecter des territoires ancestraux. Le Groupe s'engage à maintenir son empreinte foncière globale à un niveau stable par rapport à 2019, indépendamment de la croissance des volumes.

**g) Comment assurez-vous la disponibilité et l'accessibilité (prix abordables) de vos produits/services pour vos clients et les utilisateurs finaux ?**

**Réponse** : L'Oréal permet l'accessibilité de ses produits à travers trois leviers stratégiques.

1. Architecture de marques multi-segments : L'Oréal opère à travers quatre Divisions complémentaires — Produits Grand Public, Produits Professionnels, Beauté Dermatologique et Luxe — couvrant l'intégralité du spectre tarifaire. Cette structure assure qu'aucun segment de consommateurs n'est exclu de l'offre du Groupe.

2. Distribution mondiale et multicanale : Présent dans plus de 150 pays, le Groupe s'appuie sur un réseau de distribution diversifié : grande distribution, pharmacies, salons professionnels, e-commerce et marketplaces locales. La stratégie omnicanale garantit une accessibilité géographique et commerciale optimale, y compris dans les marchés émergents.

3. Adaptation aux marchés locaux : Les prix et formats produits sont calibrés en fonction du pouvoir d'achat local, avec le développement de conditionnements unitaires et de formats réduits dans les marchés à revenus intermédiaires. Cette approche soutient directement la croissance des volumes dans les géographies prioritaires.

Dimension RSE : Ces actions s'inscrivent dans le cadre du programme L'Oréal pour le Futur, qui intègre l'accessibilité comme composante explicite de la création de valeur partagée. Cela constitue un facteur de résilience commerciale et de performance ESG reconnu par les agences de notation extra-financières.

**Quelle est votre vision prospective sur le sujet de la transition juste, et vos objectifs à court, moyen et long termes si vous en avez ?**

**Réponse** : Pour L'Oréal, la transition écologique ne peut être dissociée de l'équité sociale. L'Oréal considère que la transformation durable de son modèle d'affaires doit se faire en veillant à accompagner les populations les plus vulnérables de sa chaîne de valeur, les risques climatiques et la raréfaction des ressources étant de nature à exacerber les inégalités.

Les ambitions de L'Oréal à court terme (2030) sont portées par le programme L'Oréal pour le Futur qui rassemble 15 objectifs autour de 4 piliers stratégiques. A long terme, d'ici à 2050, le Groupe vise à réduire les émissions des Scopes 1, 2 et 3 de 90 % par rapport à 2019, les émissions résiduelles étant alors compensées de manière à atteindre zéro émission nette.

## Question 2 : Niveau de vie décent dans la chaîne de valeur

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 selon les coûts de la vie, 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.

Comment garantissez-vous, évaluez-vous et faites-vous respecter un niveau de vie décent pour les travailleurs de l'ensemble de votre chaîne de valeur (salaires, primes, protection sociale, avantages), depuis l'identification des risques et des populations concernées jusqu'à la sélection, le suivi, les résultats obtenus et la gestion des manquements chez vos fournisseurs et partenaires ?

Quelle est votre vision prospective sur le sujet du niveau de vie décent dans la chaîne de valeur, et vos objectifs à court, moyen et long termes si vous en avez ?

**Réponse** : 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. L'Oréal promeut le respect de l'ensemble des Droits Humains et Libertés fondamentales internationalement reconnus (DEU 2025, p. 171, §3.6.1).

La politique des Droits Humains de L'Oréal, récemment mise à jour et publiée en avril 2025, alignée sur les Principes directeurs des Nations Unies (UNGPs), constitue le socle de son ambition de respecter ces droits tout au long de sa chaîne de valeur (DEU 2025, p. 251, §4.9.2.1).

La démarche du Groupe repose sur une cartographie de ses risques saillants en matière de Droits Humains. Dans ce cadre, L'Oréal identifie l'absence de salaire décent comme un risque pour les travailleurs de ses fournisseurs (DEU p. 172, §3.6.4.1). Cette reconnaissance s'inscrit dans sa politique Droits Humains, qui réaffirme le droit fondamental de chaque travailleur à un niveau de vie suffisant tout au long de la chaîne de valeur.

La politique achats responsables et durables du Groupe cascade la politique Droits Humains au niveau de la chaîne de valeur amont, et définit plusieurs leviers d'actions mis en œuvre :

- **La lettre d'engagement éthique mutuel (MECL)**, 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. La MECL a été mise à jour en 2025. Cette mise à jour intègre les normes internationales les plus récentes ainsi que les dernières pratiques du Groupe en matière de responsabilité et de durabilité. Cette version renforcée clarifie et consolide les exigences et les engagements du Groupe. Elle continue de couvrir notamment les Droits Humains, les conditions de travail et le droit du travail. Elle mentionne également des mécanismes de signalement, tels que L'Oréal Speak Up, au cas où les fournisseurs estimerait que les propres principes éthiques ou les politiques de conformité du Groupe L'Oréal ne sont pas respectées dans ses opérations et ses activités.

- 95 % des fournisseurs éligibles<sup>3</sup>, incluant les fournisseurs stratégiques, ont pris l'engagement contractuel de respecter ces obligations (DEU 2025 p.186, §3.6.7.3).
  - 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.
  - Le Groupe 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 (DEU 2025, p.181, §3.6.5.2). Début 2025, L'Oréal a rejoint l'initiative Supplier Ethical Data Exchange (SEDEX). 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) qui permet une évaluation approfondie notamment des conditions de travail et de rémunération. 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 (DEU 2025, p.186, §3.6.7.3).
  - L'utilisation du standard marché SMETA permet de diminuer la répétition des audits chez les fournisseurs et de mettre d'avantage l'accent sur le suivi de la remédiation des non-conformités potentielles.
  - En 2025, 1 499 audits sociaux ont été réalisés pour vérifier la conformité des pratiques des sites des fournisseurs de rang 1 (DEU 2025, p.186, §3.6.7.3)
  - Parallèlement, en 2025, 95 %<sup>4</sup> des Fournisseurs stratégiques ont été évalués *via* la plateforme EcoVadis faisant ainsi l'objet d'un suivi de leur performance en termes de durabilité, dont le volet Droits Humains. (DEU 2025, p. 186, § 3.6.7.3).
- **Le programme Salaire décent :**  
 Dans le cadre de sa politique Droits Humains Collaborateurs de 2020, L'Oréal a formalisé son engagement de payer tous ses collaborateurs un salaire décent couvrant leurs besoins fondamentaux et calculé selon les meilleures pratiques. Cette démarche a fait l'objet d'une certification "Global Living Wage Employer" par l'ONG Fair Wage Network tous les ans depuis 2023.  
 Ensuite, à travers son programme L'Oréal pour le Futur, le Groupe s'est engagé d'ici à 2030, à ce que 100 % de ses fournisseurs stratégiques<sup>5</sup> aient pris un engagement de verser un salaire décent à leurs employés, avec un plan d'action et un délai de mise en œuvre. 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 soutien de partenaires spécialisés comme Fair Wage Network et Wage Indicator Foundation (DEU 2025, p172, § 3.6.4.1).  
 Un suivi de l'avancement des fournisseurs stratégiques sur le sujet est réalisé à travers les étapes suivantes :
    - Les fournisseurs stratégiques doivent s'engager à respecter le salaire décent au niveau de leur entreprise.
    - Ils doivent ensuite travailler activement à l'évaluation des écarts potentiels entre la rémunération actuelle des employés et les référentiels disponibles sur les salaires décents (référentiels reconnus par IDH comme FairWageNetwork (FWN) ou WageIndicator Foundation).

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> Valeur en dépense.

<sup>5</sup> L'Oréal définit une liste de fournisseurs stratégiques représentant 80 % des dépenses d'Achats Directs et 50 % des dépenses d'Achats Indirects.

- L'étape suivante pour les fournisseurs stratégiques est de remédier aux écarts potentiellement identifiés en mettant en œuvre un plan d'action défini dans le temps, validé par L'Oréal<sup>6</sup>, et atteindre in fine la conformité.
- Ils doivent ensuite faire une déclaration officielle de conformité ou partager une preuve de conformité au salaire décent vérifiée par une tierce partie.

Pour accompagner les fournisseurs dans leur progression, L'Oréal mène une série d'actions structurées au travers du programme Salaire décent.

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, avec le soutien de partenaires notamment FWN, WageIndicator Foundation et IDH Sustainable Trade Initiative, 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.

A fin 2025, 100 % des fournisseurs stratégiques ont été invités aux webinaires et à consulter le contenu sur le programme Salaire décent et plus de 200 fournisseurs ont confirmé s'engager dans la démarche. 25 % des fournisseurs stratégiques<sup>7</sup> de L'Oréal sont alignés avec les attentes et la trajectoire de progression est pilotée afin d'atteindre l'objectif d'atteindre 100 % de fournisseurs stratégiques ayant pris un engagement de verser un salaire décent à leurs salariés, avec un plan d'action et un délai de mise en œuvre d'ici à 2030 (DEU 2025, p.254 §4.9.4.1). Des leviers spécifiques ont été actionnés pour accompagner la démarche au niveau des fournisseurs stratégiques, à savoir :

- Cet engagement fait partie des aspects pris en considération dans le système d'évaluation de la performance des fournisseurs, basé sur cinq critères : la qualité, la responsabilité sociale et environnementale, l'innovation, le service et la compétitivité. Une pondération de 20 % est dédiée aux aspects environnementaux et sociaux (DEU 2025, p.224 §4.4.2.2).
- Une clause contractuelle spécifique relative au salaire décent est désormais déployée dans certains contrats avec les fournisseurs stratégiques du Groupe.
- L'Oréal s'est engagé à soutenir financièrement, pour les années 2024 – 2026, la mise à disposition gratuite des données de salaire décent par la Fondation WageIndicator à but non lucratif.
- Au-delà des fournisseurs stratégiques, 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.
- Une analyse d'écart du salaire minimum vis-à-vis des seuils de salaires décents dans ces marchés a été conduite sur 2025, permettant la mise en place d'actions de remédiation le cas échéant, et nécessitant encore des étapes de finalisation de l'analyse dans quelques marchés.
- Des actions complémentaires pour promouvoir un niveau de vie décent sont également déployées sur l'amont de la chaîne de valeur.
- 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 du Jasmin en Egypte par l'intermédiaire de la coalition « Harvesting the Future of rose », initiée par la Fair Labor Association.
- Après avoir calculé ce qui constitue une rémunération équitable pour les travailleurs, en se basant sur les pratiques actuelles, les études antérieures et les normes internationales, la Fair Labor Association (FLA) a présenté un document méthodologique sur la rémunération équitable et collabore avec les partenaires du projet pour sa mise en œuvre. La FLA a également lancé des programmes d'éducation financière et d'autonomisation économique pour les cueilleurs de jasmin et les travailleurs.

<sup>6</sup> Méthodologie de validation travaillée avec l'expertise d'une third partie experte (Peterson).

<sup>7</sup> Pourcentage en dépense.

### **Les outils de 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 DEU 2025, p.260 §4.13.2) ainsi que la procédure de gestion des griefs des filières de palme et de bois<sup>8</sup>, ouverte et communiquée aux des parties prenantes notamment les travailleurs dans la chaîne de valeur, permettent de signaler des éventuelles violations. 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 le dialogue avec ses fournisseurs et met en place un ensemble de mesures 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) – voir DEU 2025 p253, § 4.9.3.

En complément, le Groupe demande aux fournisseurs éligibles de s'engager à disposer de leurs propres canaux d'alerte.

**Enfin au-delà de son scope direct de fournisseurs, L'Oréal apporte sa contribution aux échanges et du partage de bonnes pratiques avec le marché** notamment via les forums de UNGC *Forward Faster*, les forums animés par IDH Sustainable Trade Initiative, une participation à l'initiative Aim Progress sur le sujet du salaire décent, et enfin à travers les réunions d'échange de l'Engage & Care Corporate Coalition<sup>9</sup>.

### **Quelle est votre vision prospective sur le sujet du niveau de vie décent dans la chaîne de valeur, et vos objectifs à court, moyen et long terme si vous en avez ?**

**Réponse :** À travers son programme de transformation durable L'Oréal pour le Futur, le Groupe intègre les enjeux d'équité sociale et de respect des Droits Humains au cœur de sa chaîne de valeur. Convaincu que le salaire décent est un levier de résilience pour les communautés, L'Oréal s'est fixé pour objectif d'ici à 2030, à ce que 100 % de ses fournisseurs stratégiques<sup>10</sup> aient pris un engagement de verser un salaire décent à leurs employés, avec un plan d'action et un délai de mise en œuvre. Cette démarche progressive, qui encourage également ses partenaires à diffuser ces standards auprès de leurs propres chaînes d'approvisionnement, s'inscrit dans une dynamique collective. En collaborant avec ses pairs, les organisations internationales et les parties prenantes internationales ou locales, le Groupe souhaite contribuer à l'émergence de solutions partagées pour soutenir une amélioration durable des conditions de vie des travailleurs.

À court terme : l'expérience de L'Oréal sur le sujet depuis 2022 a mis en évidence la complexité technique de cette transition pour certains fournisseurs. En réponse, L'Oréal propose dès 2026 un dispositif de coaching personnalisé animé par un tiers expert. Ce soutien opérationnel aide les fournisseurs volontaires à fiabiliser leurs analyses d'écart et à structurer des plans de remédiation adaptés à leurs contextes.

À moyen terme et long terme : l'objectif à l'horizon 2030 est que 100 % des 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. Les initiatives d'accompagnement des fournisseurs stratégiques seront donc toujours mises en œuvre. Le

---

<sup>8</sup> La procédure permet d'identifier, évaluer et surveiller de manière permanente les doléances constatées dans les chaînes d'approvisionnement et le cas échéant, de mettre en place un plan d'action afin de remédier à ces signalements.

<sup>9</sup> [Engage & Care Corporate Coalition](#)

<sup>10</sup> L'Oréal définit une liste de fournisseurs stratégiques représentant 80 % des dépenses d'Achats Directs et 50 % des dépenses d'Achats Indirects.

maintien d'un salaire décent est un engagement de long cours, sensible aux évolutions économiques telles que l'inflation. L'Oréal prévoit donc de maintenir une évaluation régulière de ces dispositifs.

En parallèle, L'Oréal renforce le partage avec ses fournisseurs s'agissant des attentes du Groupe en termes de "Cascading" (diffusion en cascade) : il est attendu des fournisseurs de rang 1 qu'ils deviennent eux-mêmes des vecteurs de diligence raisonnable auprès de leur propre chaîne de valeur. Cela implique une clarification de leur rôle dans le suivi des conditions de travail au rang 2 et au-delà.

Enfin, convaincu que ces enjeux dépassent le cadre d'une seule entreprise, le Groupe contribue activement aux travaux collaboratifs de plateformes telles que l'UN Global Compact, IDH ou Aim-Progress. Le standard "SMETA 4-piliers" permet d'évaluer la mise en œuvre de politiques de salaire décent sur les sites de nos fournisseurs. Pour répondre collectivement à cet enjeu transverse, L'Oréal collabore avec les membres de Sedex afin de déployer des initiatives communes de sensibilisation et de remédiation. Cet engagement au sein de collectifs favorise l'émergence de standards sectoriels et d'actions concertées sur l'ensemble de la chaîne de valeur, tout en facilitant le dialogue avec les autorités locales pour traiter les problématiques sociales systémiques.

### Question 3 : Impacts sociaux de l'IA

**Comment l'IA générative influence-t-elle la gestion de votre capital humain / de vos ressources humaines (création de postes, suppression de postes, formations, reconversions...)?**

**Afin de compléter votre réponse, merci de communiquer des éléments chiffrés :**

- **Part de collaborateurs formés à l'IA ;**
- **Part de collaborateurs utilisant l'IA au quotidien ;**
- **Réinvestissement éventuel des gains de productivité pour la formation du capital humain ;**
- **Part des effectifs susceptibles d'être négativement affectés ;**
- **Niveau d'acceptation de l'IA par les collaborateurs (mesuré, par exemple, via l'ajout de questions supplémentaires dans l'enquête annuelle de satisfaction / d'engagement), le cas échéant, ventilé par zone géographique, fonction, niveau de séniorité, niveau de diplôme, âge ou genre ;**
- **Tout autre indicateur pertinent.**

**A défaut de disposer d'éléments chiffrés ou d'avoir conduit des enquêtes formalisées, merci de communiquer votre appréciation qualitative de la perception de l'IA par les collaborateurs, en distinguant les principales catégories de population concernées.**

**Réponse :** 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.

#### **Part de collaborateurs formés à l'IA**

Plus de 76 % des collaborateurs L'Oréal (tous métiers confondus) ont été formés à l'IA générative entre mi-2024 et décembre 2025, via le programme e-learning « Gen AI for All ». Ce programme, disponible en quatre langues — anglais, français, espagnol et mandarin — a été progressivement étendu à l'ensemble des populations, y compris les collaborateurs travaillant en usines, dans les centres de distribution et aux Conseillers et Conseillères Beauté, depuis juillet 2025. Il couvre le fonctionnement de l'IA générative, les bonnes pratiques d'usage, les risques associés et les garde-fous à respecter.

En complément, 3 300 collaborateurs des équipes IT, Tech et Data suivent depuis fin 2024 un e-learning obligatoire dédié à l'IA de confiance — le Trustworthy AI Awareness — avec un taux de complétion de 80 % à janvier 2026. Un troisième programme spécifique, « Bias in AI », a été lancé en 2025 pour approfondir la compréhension et la mitigation des biais dans les systèmes d'IA.

Au total, plus de 207 000 heures de formation Tech, Data et IA, tous programmes confondus, ont été accumulées en 2025.

### **Part de collaborateurs utilisant la GenAI au quotidien**

Depuis son lancement en octobre 2023 et jusqu'à fin décembre 2025, 60 000 collaborateurs ont utilisé l'environnement interne sécurisé de GenAI, ce qui représente une croissance de 25 % par rapport à 2024.

En usage quotidien, les chiffres permettent de constater en moyenne 1 900 utilisateurs par jour sur l'environnement interne sécurisé de GenAI en mode standalone. Depuis le lancement de la connexion de cet outil à l'environnement Outlook des collaborateurs du Groupe en mars 2026, des pics atteignant 20 000 utilisateurs uniques par jour ont été enregistrés, ce qui traduit une intégration croissante de l'IA dans les outils de travail du quotidien.

Par ailleurs, 9 500 collaborateurs utilisent chaque mois des Companions — des agents IA personnalisables à leurs besoins métiers ou individuels. A fin mars 2026, plus de 20 000 Companions personnels ont été créés par les collaborateurs eux-mêmes, et l'usage de ces agents a progressé de 412 % en 2025 par rapport à 2024.

### **Réinvestissement des gains de productivité pour la formation du capital humain**

Dans une enquête menée auprès de 4 700 utilisateurs en octobre 2025, toutes fonctions confondues, 50 % des collaborateurs interrogés déclarent économiser plus d'une heure par semaine grâce à L'OréalGPT.

Ce temps libéré est réinvesti dans des activités à plus forte valeur ajoutée : créativité, innovation, relation consommateur, tâches stratégiques. L'extension continue des programmes de formation à de nouvelles populations — notamment les équipes terrain depuis juillet 2025 — illustre l'investissement du Groupe dans le développement des compétences de l'ensemble de ses collaborateurs.

### **Part des effectifs susceptibles d'être négativement affectés**

L'Oréal considère que l'IA est avant tout un levier d'augmentation des capacités humaines. Elle permet de s'affranchir de certaines tâches répétitives et doit permettre une plus grande efficacité collective.

Cette philosophie se traduit concrètement dans l'approche du recrutement : l'IA assiste les recruteurs dans la rédaction des offres d'emploi, l'identification de profils diversifiés et la planification des entretiens, mais elle ne prend aucune décision de sélection à la place des recruteurs. La décision humaine reste centrale et non déléguable à un algorithme.

L'intégration progressive de tous les collaborateurs — y compris ceux des usines et des centres de distribution — dans les programmes de formation illustre la volonté de L'Oréal à ne laisser aucune population à l'écart de cette transformation.

### **Niveau d'acceptation de l'IA par les collaborateurs et ventilation éventuelle**

Le Groupe travaille actuellement sur une enquête avec un cabinet externe qui sera déployée mondialement. Les collaborateurs seront interrogés sur leur niveau de satisfaction des outils d'IA déployés au sein du Groupe.

Les indicateurs d'adoption suivis au niveau du Groupe témoignent néanmoins d'une perception globalement positive. La progression de 25 % du nombre d'utilisateurs de L'OréalGPT en 2025, la multiplication par plus de cinq de l'usage des Companions, et la création spontanée de 20 000 Companions personnels par les collaborateurs sont autant de signaux d'une appropriation active et volontaire des outils.

### **Quelle est votre vision prospective sur le sujet des impacts sociaux de l'intelligence artificielle, et vos objectifs à court, moyen et long terme si vous en avez ?**

**Réponse** : L'Oréal choisit d'aborder la transformation profonde liée à l'IA avec autant d'ambition que d'humilité. L'intelligence artificielle est, dans son essence, un levier d'augmentation : elle amplifie la créativité humaine, affine la prise de décision et ouvre de nouvelles perspectives pour les collaborateurs et les consommateurs. La vision de L'Oréal est simple : ceux qui savent utiliser l'IA de manière réfléchie, tout en exerçant leur esprit critique, seront meilleurs dans ce qu'ils font.

L'Oréal souhaite également être transparent en rappelant qu'il n'a pas toutes les réponses. Personne ne peut aujourd'hui prédire avec précision dans quelle mesure chaque métier sera impacté, ni dans quel délai. L'Oréal souhaite naviguer cette transformation avec rigueur, soin pour les collaborateurs, et avec la conviction que la dimension humaine reste au cœur de tout ce que nous faisons.

#### **1. Utilisation responsable de l'IA — Accompagner les managers et leurs équipes**

La priorité du Groupe est de s'assurer que l'IA soit toujours perçue et déployée comme un amplificateur, jamais comme un substitut à la touche humaine qui définit notre raison d'être : créer la beauté qui fait avancer le monde.

- L'empathie face à l'algorithme : L'IA ne reproduira jamais une véritable empathie ni un jugement authentiquement humain. Le Groupe trace une ligne claire et délibérée entre l'automatisation technique et les décisions nuancées, chargées d'intelligence émotionnelle, qui définissent le métier de la Beauté.
- Des méthodes qui évoluent, une mission qui demeure : Tandis que nos façons de travailler évoluent — par exemple, le passage du SEO au GEO<sup>11</sup> en marketing — notre raison d'être reste inchangée : créer la beauté qui fait avancer le monde. L'IA transforme nos méthodes de travail ; l'humain reste le garant de l'impact émotionnel.
- Transparence sur ce qu'est réellement l'IA : Le Groupe fait la distinction claire entre automatisation, projets à composante IA, et véritable intelligence artificielle. Pour que l'IA soit fiable et véritablement disruptive, elle requiert des investissements massifs — et seule une supervision humaine rigoureuse peut justifier et valider cet investissement.

## 2. Futur du Travail — Rendre nos collaborateurs « IA-indispensables »

- Augmenter le jugement humain : le Groupe combine la précision de l'IA avec l'empathie humaine et l'esprit critique pour prendre des décisions encore plus percutantes. L'objectif n'est pas de remplacer l'intuition — c'est de l'affûter.
- Une « Super-Vision » pour les leaders : l'IA élève leur intuition naturelle, renforçant la culture profondément humaine du Groupe plutôt que de la mécaniser.
- Montée en compétences à grande échelle : plus de 72 000 collaborateurs dans le monde ont déjà été formés à travers des programmes comme GenAI for All et Art of Prompting, qui démystifient la technologie et développent l'esprit critique nécessaire à son utilisation responsable.
- Mesurer la valeur réelle : une enquête interne déclarative montre que 50 % des utilisateurs de L'OréalGPT gagnent plus d'une heure par semaine, libérant ainsi du temps pour des tâches à plus forte valeur ajoutée — la créativité, la stratégie et la relation humaine.

## 3. Sécurité de l'emploi — Gouvernance et transition responsable

Le Groupe prend la question de l'emploi au sérieux, et assume l'incertitude avec honnêteté. La nature évolutive de l'intelligence artificielle, combinée aux autres transformations en cours au sein du Groupe, rend l'isolement de son impact spécifique complexe à quantifier de manière définitive aujourd'hui. Dans ce contexte, la démarche de L'Oréal s'appuie avant tout sur des principes de gouvernance établis.

- La supervision humaine comme principe non négociable : dans toutes les décisions critiques, la supervision humaine est primordiale. L'IA peut informer et assister — mais c'est l'humain qui décide. Ce principe est intégré dans la conception et le déploiement de chaque outil IA.
- Une stratégie de pivot pour les talents : plutôt que d'attendre que la disruption survienne, le Groupe investit de manière proactive dans des ponts de mobilité — pour aider les collaborateurs du Groupe à pivoter d'un poste à un autre à mesure que les besoins évoluent. La force du Groupe réside dans sa capacité à accompagner la transition, pas seulement l'adaptation.
- La rupture crée des opportunités : les transitions technologiques, lorsqu'elles sont gérées de façon responsable, ouvrent de nouveaux rôles et de nouvelles façons de créer de la valeur. Le Groupe investit massivement pour veiller à ce que les outils IA soient éprouvés et fiables avant d'impacter toute tâche ou fonction — le changement est accompagné, pas imposé.
- Un dialogue social structuré : le Groupe maintient un dialogue continu avec les représentants du personnel à travers des instances d'échange dédiées (l'Instance Européenne de Dialogue Social), en co-

---

<sup>11</sup> Le passage du SEO (*Search Engine Optimization*) au GEO (*Generative Engine Optimization*) marque l'évolution d'un référencement basé sur une liste de liens (exemple : Google) vers une stratégie visant à être cité directement par les intelligences artificielles génératrices de réponses (exemple : ChatGPT, Perplexity, Claude, Gemini, etc.).

construisant l'approche pour veiller à ce que la transition soit équitable et réellement bénéfique pour tous.

- Grâce aux nombreux ponts de mobilité, le Groupe assure une transition technologique fluide où l'expérience humaine reste le socle de sa performance.

#### Question 4 : Santé Mentale

**La santé mentale est un enjeu matériel pour les entreprises et les investisseurs. Elle conditionne la capacité des salariés à travailler de manière durable, à innover et à s'engager pleinement dans les objectifs de l'entreprise. Elle constitue également un facteur clé de résilience organisationnelle : en prévenant les risques psychosociaux et en soutenant la santé mentale des salariés, les entreprises renforcent la productivité, réduisent l'absentéisme et stabilisent leurs équipes, ce qui améliore leurs résultats.**

L'Oréal identifie explicitement la santé mentale comme un droit humain fondamental, soulignant la nécessité d'un environnement de travail équitable et inclusif permettant à chacun de s'épanouir pleinement. L'entreprise communique publiquement sur des initiatives concernant la santé mentale telles que : « Share and Care », « Simplicity », des formations ciblées sur certains sujets clés comme le harcèlement ou encore l'amélioration de sa performance sur la prise en compte de la santé mentale dans le cadre du CCLA's Global workplace mental health benchmark. Toutefois, si les publications du groupe détaillent des mesures existantes et des valeurs directrices, elles ne fournissent pas d'indicateurs consolidés permettant d'évaluer l'efficacité et le recours aux actions dédiées à la santé mentale, ni la manière dont le Groupe mesure l'évolution du stress et des risques psychosociaux.

**a) Y a-t-il une gouvernance structurée et une stratégie globale autour du sujet de la santé mentale des salariés au sein de L'Oréal ? Cette stratégie a-t-elle des disparités géographiques et/ou par business ?**

**Réponse :** L'Oréal place la santé, physique et mentale, au cœur de sa performance durable. Le programme mondial L'Oréal Share & Care a été lancé en 2013 sous l'impulsion du plus haut niveau de l'organisation. Ce programme garantit un socle commun de protection sociale et de bien-être à tous les collaborateurs, partout dans le monde. La santé est l'un des piliers fondamentaux du programme Share & Care, dans lequel s'inscrit une stratégie autour de la santé mentale depuis plusieurs années.

- Gouvernance : le programme Share & Care est piloté par la Direction Générale des Relations Humaines, et ses composantes sont régulièrement portées à l'ordre du jour des réunions du Conseil d'Administration.

- Stratégie globale : l'approche repose sur le pilier "Santé" de Share & Care, qui impose des standards mondiaux à l'ensemble des filiales de L'Oréal.

- Disparités : s'il n'y a aucune disparité sur l'ambition et le socle de garanties minimum, L'Oréal adopte une flexibilité locale pour répondre aux spécificités culturelles et contextuelles des zones géographiques, garantissant ainsi la pertinence des actions sur chaque marché.

- Par ailleurs, le sujet de la santé mentale est à l'ordre du jour des réunions avec les instances représentatives du personnel.

**b) Quelles sont les mesures spécifiques de prévention mises en place par le groupe afin de sensibiliser les collaborateurs à ce sujet et d'ouvrir le dialogue sur les potentielles difficultés rencontrées (actions pour aligner la culture d'entreprise et l'objectif de préservation de la santé mentale et de la sécurité psychologique des équipes, pourcentage de managers formés à ce sujet et comment...) ?**

Bien que L'Oréal reconnaisse l'existence de risques psychosociaux affectant le bien-être des employés, l'entreprise ne publie pas de données quantitatives spécifiques permettant d'évaluer ces risques et l'efficacité des mesures mises en place. Les indicateurs communiqués sont en grande partie agrégés dans des scores de bien-être, d'engagement ou d'accès à des programmes de santé plus larges.

**Réponse :** Au cours des cinq dernières années, la priorité a été de renforcer une culture de prévention, de dialogue et de soutien.

- Sensibilisation : L'Oréal déploie des campagnes mondiales de communication interne comme par exemple à l'occasion de la journée mondiale de la santé mentale, afin de normaliser et favoriser le dialogue autour de ce sujet : diffusion d'articles, de vidéos thématiques et de témoignages de collaborateurs et d'experts. Localement, les filiales organisent régulièrement des animations favorisant une culture ouverte et bienveillante sur la question de la santé mentale.

La politique Diversité, Équité et Inclusion du Groupe contribue également, par la création d'un environnement de travail inclusif et équitable, à soutenir la santé mentale des collaborateurs, en favorisant leur sécurité psychologique et en prévenant les risques de stress, d'anxiété, de dépression, voire de difficultés liées à un traumatisme. La santé mentale est également adressée dans le cadre des actions Handicap et Bien-être physique et mental menées par l'équipe Diversité, Équité & Inclusion. Elles se traduisent par de la sensibilisation en interne et en externe, notamment grâce au programme Brave Together lancé en 2020 par la marque Maybelline New York, qui met à profit sa portée mondiale pour déstigmatiser la santé mentale et fournir un soutien accessible aux personnes confrontées à l'anxiété et à la dépression (lignes d'appel et de SMS, ainsi qu'une formation gratuite pour aider les proches à mener des conversations sur la santé mentale).

- Sécurité psychologique : L'Oréal intègre la préservation de la santé mentale dans son modèle de leadership à travers le programme Simplicity 2. En cascade du top management jusqu'aux équipes sur le terrain, des modules de formation ont été délivrés auprès des collaborateurs. La sécurité psychologique est un indicateur clé mesuré au travers de l'étude interne Pulse.

- Prévention : L'Oréal déploie des bilans de santé intégrant des marqueurs en santé mentale, donne accès à des programmes d'assistance aux employés incluant du soutien psychologique, mais aussi de nombreuses ressources informatives sur la santé globale et la gestion du stress (Moka.Care, Wysa, SpringHealth, WPO, ect.). L'Oréal favorise le déploiement de l'écologie personnelle, qui consiste en la gestion consciente et durable de ses propres ressources intérieures - énergie, attention, émotions - pour éviter l'épuisement et favoriser un épanouissement de long terme. Le Groupe donne accès à diverses ressources clés favorisant une bonne santé mentale comme le sport, la nutrition, des conférences sur le sommeil, des séances de méditation, des salles de repos et ré-énergie, etc. Un « Recharge Day » est organisé chaque année dans les filiales du Groupe. Par ailleurs, le programme Share & Care intègre de nombreux dispositifs permettant de favoriser l'équilibre de vie professionnelle et personnelle (aide à la parentalité et à la vie familiale, soutien des collaborateurs aidants, télétravail et flexibilité des horaires), ainsi que l'accompagnement d'employés vivant des moments de vulnérabilité pouvant avoir un impact négatif sur leur santé mentale (arrivée d'un enfant, cancer et maladies graves, handicap, deuil, violences domestiques, etc.).

- Mesure : des campagnes collectives de mesure du stress sont organisées régulièrement (à travers l'étude annuelle Pulse et des campagnes locales), en complément des démarches menées au niveau individuel.

- Institutionnalisation de la déconnexion : une charte mondiale sur le droit à la déconnexion et l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle est déployée.

- Formation : de nombreux modules pour mieux comprendre la question de la santé mentale et sa préservation sont accessibles à tous à travers les programmes d'assistance aux employés. L'Oréal déploie des formations aux premiers secours en santé mentale dans plusieurs pays. Des modules spécifiques de formation liés à la gestion du stress sont proposés au niveau mondial.

**c) Suivez-vous en interne des indicateurs de risques psychosociaux (ex : taux de burnouts, absentéisme lié au stress, troubles anxieux, autres), ainsi que des indicateurs de taux d'utilisation/participation aux initiatives proposées aux salariés concernant la santé mentale ? Ces indicateurs pourraient-ils être communiqués publiquement ?**

**Réponse** : L'Oréal suit avec rigueur des indicateurs internes précis pour piloter sa stratégie :

- Suivi interne : L'Oréal suit le taux d'absentéisme global dont celui pour maladie, et les données issues de l'enquête annuelle mondiale Pulse (mesurant l'engagement et le bien-être, dont le stress perçu et la sécurité psychologique). L'Oréal suit également les taux de recours à ses plateformes d'assistance psychologique.

- Communication interne : L'Oréal communique uniquement des scores agrégés relatifs au bien-être et à l'absentéisme lié aux maladies

**d) Quelles sont les prochaines étapes prévues par L'Oréal pour poursuivre le renforcement de la prise en compte de la santé mentale au travail ?**

**Réponse** :

- Formation des managers : L'Oréal a pour ambition de former tous ses managers à la détection des signaux faibles et au management bienveillant prenant en compte la question de la santé mentale.

- Déploiement d'un guide « santé mentale et bien-être » : L'Oréal a initié un déploiement mondial d'un guide visant à renforcer la prévention en santé mentale dans toutes les entités du Groupe (gouvernance locale et stratégie déclinée sur le cadre mondial : sensibilisation, formation, accès au soutien, mesure).

**Lettre de Monsieur Pierre Legros en date du 2 avril 2026**

**Les questions de M. Pierre Legros sont ci-après retranscrites dans leur intégralité et accompagnées de leur préambule, sans acceptation par L'Oréal ou le conseil d'administration des propos tenus par lui ou des faits qui y sont présentés :**

« Monsieur le Président du conseil d'administration,

Dans la perspective de l'assemblée générale de la L'Oréal du 24 avril 2026 dont je suis actionnaire, je vous prie de trouver ci-après plusieurs questions auxquelles je vous remercie de bien vouloir répondre.

Je vous en souhaite bonne réception.

Veillez croire, Monsieur le Président du conseil d'administration, en l'assurance de ma considération distinguée.

Questions assemblée générale L'Oréal 24 avril 2026

Depuis 2024, le chiffre d'affaires de L'Oréal France correspond essentiellement aux prestations de services perçues de ses filiales. Hors redevances de technologie, L'Oréal estime que la rémunération de ces prestations est de l'ordre de 6% du chiffre d'affaires mondial.

Précédemment, la rémunération était inférieure. L'Oréal le savait et provisionnait chaque année le risque de redressement fiscal (des centaines de millions d'euros). Le Comité d'audit ne pouvait pas ignorer cette sous-facturation délibérée pour en avoir été informé à maintes reprises par les commissaires aux comptes ainsi que par une expertise judiciaire.

Madame Virginie MORGON et Monsieur Jean Victor MEYERS, membres du Comité d'audit, ont été personnellement alertés.

L'application de la rémunération actuelle décidée par L'Oréal aux années 2016 à 2023, permet de constater sur cette période une sous-facturation de l'ordre de 5 milliards d'euros, somme transférée dans les filiales essentiellement à l'étranger. Tout ou partie revient en France sous forme de dividendes en quasi franchise d'impôts.

Ces transferts délibérés et illicites portent gravement atteinte à l'égalité des citoyens devant l'impôt.

La situation est d'autant plus préoccupante qu'un rapport d'un commissaire de justice mentionne que le Groupe L'Oréal a déjà reconnu une fraude fiscale (environ 50 % des bénéfices de trois filiales françaises transférés à l'étranger sur plusieurs années).

Ces agissements délibérés font prendre un risque de nature délictuelle à L'Oréal d'autant plus important qu'il y a récidive.

Questions N°1 : Le Comité d'audit a-t-il alerté le Conseil d'administration de ces sous-facturations ?

Questions N°2 : Pour quelles raisons la Direction générale a-t-elle pu perdurer dans ces agissements, qui ont permis de transférer à l'étranger plusieurs milliards d'euros normalement imposables en France ?

Questions N°3 : Quelles décisions va prendre le Conseil d'administration pour condamner ces agissements ? »

## Réponse

Monsieur Pierre Legros, auteur des trois questions auxquelles il sera répondu ci-après, est un ancien salarié de L'Oréal qui multiplie depuis plus de quinze ans des procédures judiciaires au terme desquelles il a été systématiquement débouté, hormis pour une part minime de ses demandes prud'homales.

Les juridictions l'ont en outre condamné à plusieurs reprises pour procédure abusive, notamment au titre de son détournement du droit à l'information des actionnaires. Un tel abus a en effet été reconnu en première instance, en appel et en cassation, à l'occasion d'un contentieux que Monsieur Legros avait initié au titre d'une question qu'il avait posée lors de l'assemblée générale de 2019.

Il introduit les questions qu'il pose cette année avec des affirmations et postulats faux, au sujet de la fiscalité des prix intragroupe.

À l'opposé des allégations calomnieuses de Monsieur Legros, la politique fiscale de L'Oréal repose sur la conformité avec la lettre et l'esprit des lois et réglementations des pays où le Groupe opère notamment s'agissant du fait de souscrire ses déclarations fiscales et de s'acquitter de ses impôts dans les délais impartis. En France, en particulier, L'Oréal a conclu un accord de partenariat avec l'administration fiscale dans le cadre du programme de relation de confiance mis en place par cette administration. Les comptes sociaux et consolidés de L'Oréal ont par ailleurs toujours été certifiés par les commissaires aux comptes sans aucune réserve.

**S'agissant de la question 1 :** Il est rappelé que le Comité d'audit – qui assume ses missions avec une grande rigueur – a comme mission de préparer les travaux du Conseil d'administration. A la suite de chaque réunion du Comité d'Audit, son Président rend compte au Conseil des travaux du Comité, y compris le cas échéant en matière fiscale. Au cas particulier, la question de Monsieur Legros n'a pas d'objet car elle repose sur un faux postulat selon lequel L'Oréal aurait « *reconnu une fraude fiscale* » résultant de « *sous facturations* ». Aucune « *alerte* » n'a vocation à être donnée par le Comité d'audit au sujet d'une situation qui n'existe pas.

**S'agissant de la question 2 :** Là encore, cette demande de donner des « *raisons* » n'a pas d'objet, car elle repose sur un faux postulat selon lequel auraient « *perdur[é]* » des « *agissements délibérés f[aisan]t prendre un risque de nature délictuelle à L'Oréal* ». La direction générale de L'Oréal accorde une grande importance à la conformité en matière fiscale. De manière générale, 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. L'Oréal, comme toutes les grandes sociétés, fait d'ailleurs l'objet de contrôles réguliers de l'administration fiscale. Précisons enfin que 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.

**S'agissant de la question 3 :** De nouveau, la question n'a pas d'objet car elle repose sur un faux postulat selon lequel de prétendus « *agissements* » nécessiteraient une « *condamn[ation]* ». Le Conseil d'administration n'a pas vocation à « *condamner* » des faits qui n'existent pas. Ledit Conseil accorde en revanche une grande importance au respect des règles fiscales, et rappelle qu'en 2025, à l'échelle mondiale, la contribution de L'Oréal aux États et collectivités s'est élevée à 3,3 milliards d'euros, soit environ 37 % de son résultat d'exploitation de 8,9 milliards d'euros.