

Ce montant est calculé sur la base du nombre d'actions composant le capital au 31 décembre 2025 et sera ajusté en fonction :

- du nombre d'actions émises entre le 1^{er} janvier 2026 et la date de paiement de ce dividende suite à l'acquisition définitive d'actions nouvelles attribuées gratuitement et ayant droit audit dividende ; et
- du nombre définitif d'actions éligibles au dividende majoré compte tenu des cessions ou du transfert dans un compte au porteur entre le 1^{er} janvier 2026 et la date de mise en paiement du dividende.

L'Assemblée fixe en conséquence le dividende ordinaire à 7,20 euros par action, le dividende majoré s'établissant à 7,92 euros par action. Le dividende majoré sera attribué aux actions inscrites sous la forme nominative depuis le 31 décembre 2023 au plus tard, et qui resteront inscrites sous cette forme et sans interruption jusqu'à la date de mise en paiement du dividende, étant précisé que le nombre de titres éligibles à cette majoration de dividendes ne peut excéder, pour un même actionnaire, 0,5 % du capital social. Les dividendes (ordinaire et majoré) seront détachés de l'action le 29 avril 2026 à zéro heure (heure de Paris) et payés le 4 mai 2026.

Dans le cas où, lors de la mise en paiement, la Société détiendrait certaines de ses propres actions, le bénéfice distribuable correspondant au dividende non versé en raison de la détention desdites actions serait affecté au compte « Autres réserves ».

Pour les personnes physiques domiciliées en France, le dividende est imposé à l'impôt sur le revenu à un taux forfaitaire mais peut être imposable, sur option de l'actionnaire, au barème progressif. Dans ce dernier cas, le dividende est éligible à l'abattement qui résulte de l'article 158 3.2° du Code général des impôts.

Le tableau ci-dessous récapitule le montant des dividendes distribués, intégralement éligibles à l'abattement prévu à l'article 158 3.2° du Code général des impôts, au titre des trois exercices précédents :

	2022	2023	2024
Dividende ordinaire par action	6,00 €	6,60 €	7,00 €
Majoration du dividende par action	0,60 €	0,66 €	0,70 €

Résolutions 4, 5, 6, 7 et 8 : Mandats d'administrateurs

EXPOSÉ DES MOTIFS

1 Composition du Conseil d'Administration de la Société au 31 décembre 2025

Les administrateurs de L'Oréal sont d'origines diverses. Ils sont complémentaires du fait de leurs différentes expériences professionnelles, de leurs compétences et de leurs nationalités. Ils ont une bonne connaissance de l'entreprise. Les administrateurs sont présents, actifs et impliqués. Ce sont autant d'atouts utiles pour la préparation et la conduite des débats et discussions du Conseil d'Administration dans le cadre des décisions qu'il est amené à prendre.

Les administrateurs sont attentifs et vigilants, et exercent leurs fonctions avec une totale liberté de jugement. Cette liberté de jugement leur permet notamment de participer en toute indépendance aux décisions ou travaux du Conseil d'Administration et de ses Comités.

M. Jean-Paul Agon, 69 ans, est entré dans le Groupe L'Oréal en 1978. Après une carrière internationale comme Directeur Général Produits Grand Public en Grèce, de L'Oréal Paris en France, Directeur International de Biotherm, Directeur Général de L'Oréal Allemagne, Directeur Général de la zone Asie, Président et CEO de L'Oréal USA, Jean-Paul Agon a été nommé Directeur Général Adjoint de L'Oréal en 2005, Directeur Général en avril 2006 puis Président-Directeur Général de 2011 à 2021. Depuis le 1^{er} mai 2021, Jean-Paul Agon exerce la fonction de Président du Conseil d'Administration. Jean-Paul Agon est administrateur de L'Oréal depuis 2006, il est Président du Comité Stratégie et Développement Durable. Jean-Paul Agon est également Président de la Fondation d'Entreprise L'Oréal.

M. Nicolas Hieronimus, 61 ans, est entré dans le Groupe L'Oréal en 1987. Nicolas Hieronimus est nommé Directeur Marketing des Laboratoires Garnier en 1993. Après une carrière internationale comme Directeur de la Division Garnier Maybelline au Royaume-Uni, Directeur Général

France puis International de L'Oréal Paris, Directeur Général de L'Oréal Mexique, Nicolas Hieronimus est nommé Directeur Général de la Division des Produits Professionnels et rejoint le Comité Exécutif en 2008. En 2011, il est nommé Directeur Général de L'Oréal Luxe, fonction qu'il a assurée jusqu'à fin 2018. En 2013, Nicolas Hieronimus devient Directeur Général des Divisions Sélectives (Luxe, Cosmétique Active, Produits Professionnels). Il est nommé Directeur Général Adjoint, en charge des Divisions en mai 2017. Nicolas Hieronimus est Directeur Général de L'Oréal depuis le 1^{er} mai 2021. Il est administrateur de L'Oréal depuis avril 2021. Nicolas Hieronimus est également Président du Fonds L'Oréal pour les Femmes et administrateur de la Fondation d'Entreprise L'Oréal.

M. Jean-Victor Meyers, 39 ans, fils de Mme Françoise Bettencourt Meyers et de M. Jean-Pierre Meyers, est membre du Conseil de Surveillance de la société holding familiale Téthys depuis janvier 2011 et membre du Conseil de Surveillance de la filiale d'investissement Téthys Invest. Jean-Victor Meyers est administrateur de L'Oréal depuis 2012. Vice-Président du Conseil d'Administration depuis 2025, Jean-Victor Meyers est membre du Comité Stratégie et Développement Durable, du Comité des Nominations et de la Gouvernance, et du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

M. Paul Bulcke, 71 ans, de nationalité belge et suisse, après avoir poursuivi une carrière internationale au plus haut niveau au sein du groupe Nestlé avec notamment différentes responsabilités en Europe et en Amérique Latine, est nommé Directeur Général de Nestlé S.A. en 2004 en charge de la zone Amériques, avant de devenir Administrateur délégué de Nestlé S.A. de 2008 à 2016. Paul Bulcke a été Président du Conseil d'Administration de Nestlé de 2017 au 1^{er} octobre 2025. Il a été administrateur de L'Oréal de 2012 à juin 2014 et depuis 2017. Paul Bulcke est Vice-Président du Conseil d'Administration depuis 2017, membre du Comité Stratégie et Développement Durable, du Comité des Nominations et de la Gouvernance, et du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Mme Sophie Bellon, 64 ans, est Présidente du Conseil d'Administration de Sodexo. Après une carrière aux États-Unis dans la finance, elle rejoint Sodexo en 1994 où elle occupe différentes responsabilités, notamment la Direction du pôle Entreprises France puis la Direction de la Stratégie Recherche Développement Innovation. Elle est nommée Présidente du Conseil d'Administration en 2016 puis Directrice Générale de Sodexo par intérim dès octobre 2021, avant d'être nommée Présidente-Directrice Générale de février 2022 à novembre 2025. Sophie Bellon est administrateur de L'Oréal depuis 2015, Présidente du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations et membre du Comité des Nominations et de la Gouvernance.

M. Patrice Caine, 55 ans, est Président-Directeur Général du groupe Thales depuis décembre 2014 après avoir occupé des postes de direction dans différentes unités (Aéronautique et Navale, Communication, Navigation et Identification, Air Systems, Produits de Radiocommunications, Réseau et Systèmes d'Infrastructure et Systèmes de Protection) de 2002 à 2013. Patrice Caine est administrateur de L'Oréal depuis 2018, Président du Comité des Nominations et de la Gouvernance et membre du Comité Stratégie et Développement Durable.

Mme Fabienne Dulac, 58 ans, a été Directrice Générale Adjointe et membre du Comité Exécutif d'eims entre 2023 et 2025, après une carrière de 26 ans chez Orange, où elle a assuré la Direction Générale d'Orange France de 2015 à 2023, puis les fonctions de Directrice de la Transformation du groupe et de Présidente d'Orange Business. Fabienne Dulac est administrateur de L'Oréal depuis 2019 et membre du Comité d'Audit et du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations. Elle est également membre du Conseil d'Administration de La Française des Jeux.

Mme Béatrice Guillaume-Grabisch, 61 ans, Directrice HR/IT & Integrated Business Services en charge des projets spéciaux du groupe Nestlé jusqu'à fin octobre 2025, Béatrice Guillaume-Grabisch a rejoint le groupe Nestlé en 2013 après une carrière dans différents groupes de biens de consommation (Colgate-Palmolive, Beiersdorf, Johnson & Johnson, L'Oréal, The Coca-Cola Company). Elle était auparavant Directrice Générale de Nestlé Allemagne jusqu'en décembre 2018, puis Directrice Générale Ressources Humaines et Business Services du groupe Nestlé jusqu'en décembre 2024. Béatrice Guillaume-Grabisch est administrateur de L'Oréal depuis 2016 et membre du Comité d'Audit.

M. Thierry Hamel, 71 ans, est entré dans le Groupe en 1979. Thierry Hamel a effectué une grande partie de sa carrière dans la Division Produits Professionnels où il exerce les fonctions de Chef de projet Excellence Commerciale, intégration et formation pour les métiers du commerce de la Division Produits Professionnels en France. Thierry Hamel a été désigné administrateur représentant les salariés en avril 2022 par la CFE-CGC pour une période de quatre ans et est membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Mme Aurélie Jean, 43 ans, Docteure en sciences et diplômée de Sorbonne Université, de l'ENS Paris Saclay, des Mines ParisTech et formée entre autres au Massachusetts Institute of Technology (MIT), a effectué une grande partie de sa carrière dans les sciences numériques appliquées (Michelin, MIT, ParaSim – simulateur basé sur la réalité virtuelle, Bloomberg). En 2016, elle fonde In Silico Veritas, société spécialisée dans le conseil et développement en données et en algorithmique dont elle est *Chief Executive*

Officer (CEO) et Présidente. Aurélie Jean est également co-fondatrice, d'INFRA, une start-up qui œuvre pour la médecine préventive des femmes grâce à l'intelligence artificielle, dont elle est Présidente et *Chief Artificial Intelligence Officer*. Aurélie Jean est administrateur de L'Oréal depuis 2025.

Dr Ilham Kadri, 56 ans, de nationalité française et marocaine, est présidente du Comité Exécutif du *World Business Council for Sustainable Development* (organisation à but non lucratif). Dirigeante industrielle et scientifique, elle a été Directrice Générale du groupe Solvay et présidente de son Comité Exécutif de 2019 à 2023. Elle y a piloté une transformation majeure ayant abouti à la scission du groupe et à la création de Syensqo, groupe international de chimie de spécialité centré sur l'innovation et le développement durable. De décembre 2023 à fin décembre 2025, elle assure la Direction Générale de Syensqo. Mme Ilham Kadri était précédemment CEO et Présidente de la société américaine Diversey, après avoir occupé des fonctions de direction dans la recherche & développement, la vente, le marketing, la stratégie, le management et la transformation digitale chez Shell, UCB, Dow, Sealed Air. Ilham Kadri est administrateur de L'Oréal depuis 2020 et membre du Comité Stratégie et Développement Durable. Elle est également administratrice d'A.O. Smith Corporation.

M. Nicolas Meyers, 37 ans, fils de Mme Françoise Bettencourt Meyers et de M. Jean-Pierre Meyers, est membre du Conseil de Surveillance de la société holding familiale Téthys depuis 2011 et membre du Conseil de Surveillance de la filiale d'investissement Téthys Invest depuis 2016. Il est administrateur de la Fondation Bettencourt Schueller depuis 2012. Nicolas Meyers est administrateur de L'Oréal depuis 2020 et membre du Comité des Nominations et de la Gouvernance, et du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

M. Alexandre Ricard, 53 ans, est Président-Directeur Général de Pernod Ricard depuis février 2015. Alexandre Ricard rejoint Pernod Ricard en 2003 après sept ans en conseil en stratégie chez Accenture et en fusions et acquisitions chez Morgan Stanley. En 2004, il est nommé Directeur Administratif et Financier d'Irish Distillers, puis, en 2006, Directeur Général de Pernod Ricard Asia Duty Free. Alexandre Ricard est nommé Président-Directeur Général d'Irish Distillers en 2008, et intègre le Comité Exécutif de Pernod Ricard. En 2011, il rejoint la Direction Générale de Pernod Ricard en tant que Directeur Général Adjoint en charge du Réseau de Distribution avant d'être nommé Directeur Général Délégué en 2012. Alexandre Ricard est administrateur de L'Oréal depuis 2021 et membre du Comité d'Audit et du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

M. Jacques Ripoll, 59 ans, est Directeur Général de Kommunalkredit Austria AG depuis septembre 2025. Il a effectué une grande partie de sa carrière dans la banque et la finance. À la Société Générale de 1991 à 2013, il rejoint ensuite Banco Santander en qualité de Directeur Général en charge de la banque d'investissement. En 2018, il est nommé Directeur Général Adjoint de Crédit Agricole en charge du pôle « grandes clientèles ». De 2022 à 2025, il devient membre du Conseil de Surveillance du groupe Eren qui met l'innovation technologique au service de l'économie des ressources naturelles en accompagnant des entrepreneurs qui développent des solutions technologiques innovantes au service de la transition énergétique. Jacques Ripoll est administrateur de L'Oréal depuis 2024, Président du Comité d'Audit et membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Mme Isabelle Seillier, 65 ans, est Présidente du Conseil de Surveillance de la FRM (Fondation pour la Recherche Médicale) depuis octobre 2025, après en avoir assuré la Vice-Présidence à partir de mai 2024. Isabelle Seillier a effectué une grande partie de sa carrière en banque d'affaires. Après une première expérience de six ans chez Société Générale, elle rejoint la banque J.P. Morgan de 1993 à 2024. Présidente de J.P. Morgan pour la France et l'Afrique du Nord en 2008 puis Vice-Présidente de la banque d'investissement pour la région Europe, Moyen-Orient et Afrique en 2016, Isabelle Seillier occupe de 2019 à janvier 2024, le poste de Présidente de la banque d'investissement de J.P. Morgan. Isabelle Seillier est administrateur de L'Oréal depuis 2025 et membre du Comité d'Audit et du Comité des Nominations et de la Gouvernance.

Téthys, société holding de la famille Bettencourt Meyers, est le principal actionnaire de L'Oréal. Téthys est dirigée par Mme Françoise Bettencourt Meyers, Présidente, et par M. Jean-Pierre Meyers, Directeur Général. Téthys est administrateur de L'Oréal depuis 2025 et est représentée au Conseil d'Administration par son Directeur Général Adjoint, M. Alexandre Benais. Téthys est membre du Comité Stratégie et Développement Durable, ainsi que du Comité d'Audit de L'Oréal.

M. Benny de Vlieger, 61 ans, a rejoint L'Oréal Belgique en 1989 après une première expérience dans le groupe Delhaize. Benny de Vlieger exerce les fonctions de Représentant pour la Division des Produits Grand Public en Belgique. Benny de Vlieger a été désigné administrateur représentant les salariés en avril 2022 par l'Instance Européenne de Dialogue Social de L'Oréal (Comité d'Entreprise Européen) pour une période de quatre ans et est membre du Comité d'Audit.

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

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

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

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

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

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

2 Résolutions soumises au vote de l'Assemblée Générale du 24 avril 2026

2.1 Nomination de nouveaux administrateurs en 2026

Nomination de M. Pablo Isla en qualité d'administrateur

Faisant suite à la proposition de Nestlé et sur recommandation du Comité des Nominations et de la Gouvernance, le Conseil d'Administration soumet au vote de l'Assemblée Générale la nomination en qualité d'Administrateur de M. Pablo Isla pour une durée de quatre ans.

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

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

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

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

Nomination de Mme Anna Lenz en qualité d'administrateur

Faisant suite à la proposition de Nestlé et sur recommandation du Comité des Nominations et de la Gouvernance, le Conseil d'Administration soumet au vote de l'Assemblée Générale la nomination en qualité d'Administrateur de Mme Anna Lenz pour une durée de quatre ans.

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

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

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

Nomination de Mme Christel Bories en qualité d'administrateur

Sur recommandation du Comité des Nominations et de la Gouvernance, le Conseil d'Administration soumet au vote de l'Assemblée Générale la nomination en qualité d'Administrateur de Mme Christel Bories pour une durée de quatre ans.

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

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

Générale de mai 2017 à mai 2025, puis en devient Présidente à compter de cette date.

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

2.2 Renouvellement de deux mandats d'administrateurs : M. Jean-Paul Agon et M. Patrice Caine

Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Paul Agon

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

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

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

Sur les quatre dernières années de son mandat d'administrateur, le taux d'assiduité de M. Jean-Paul Agon est de 100 % pour les réunions du Conseil d'Administration et de 100 % pour le Comité Stratégie et Développement Durable qu'il préside. Par ailleurs, le Conseil a décidé de maintenir la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. Sous réserve de l'approbation du renouvellement de son mandat d'administrateur par l'Assemblée Générale, M. Jean-Paul Agon sera reconduit dans ses fonctions de Président du Conseil d'Administration à l'issue de l'Assemblée du 24 avril 2026.

Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Patrice Caine

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

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

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

M. Patrice Caine est administrateur indépendant. Il est très impliqué dans les travaux des Comités dont il est membre et les débats du Conseil d'Administration, auxquels il apporte sa vision stratégique, sa compréhension des grands enjeux géopolitiques, son expertise industrielle, ainsi que sa connaissance approfondie des nouvelles technologies et de la cybersécurité. Sur les quatre années de son mandat d'administrateur, son assiduité s'établit à 97 % ⁽¹⁾ pour les réunions du Conseil d'Administration, à 100 % pour les réunions du Comité des Nominations et de la Gouvernance, et à 100 % pour les réunions du Comité Stratégie et Développement Durable.

3 Composition du Conseil d'Administration à l'issue de l'Assemblée Générale du 24 avril 2026

3.1 Indépendance des administrateurs

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance propose chaque année au Conseil d'Administration d'examiner au cas par cas la situation de chacun des administrateurs au regard de leur indépendance selon les critères énoncés dans le Code AFEP-MEDEF.

L'examen de l'indépendance de ces administrateurs a été réalisé par le Conseil d'Administration sur la base notamment de l'étude des relations existantes entre la Société et les sociétés dans lesquelles les administrateurs exercent des mandats.

Si l'Assemblée Générale approuve les nominations et les renouvellements qui lui sont proposés par le Conseil d'Administration, le nombre d'administrateurs indépendants sera de 9 sur 16, soit un taux d'indépendance de 56 % (hors administrateurs représentant les salariés conformément au Code AFEP-MEDEF).

3.2 Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'Administration

Si l'Assemblée Générale approuve les nominations et les renouvellements qui lui sont proposés, le nombre de femmes dans le Conseil d'Administration serait de 7 sur 16 administrateurs nommés par l'Assemblée, soit un taux de représentation des femmes de 44 % (hors administrateurs représentant les salariés conformément au Code de commerce).

3.3 Durée du mandat et nombre minimal d'actions détenues

Le mandat des administrateurs nommés par l'Assemblée Générale de la Société a une durée de quatre ans ou une durée inférieure pour permettre un renouvellement échelonné des mandats d'administrateurs. Le mandat d'un administrateur qui n'est pas nommé par l'Assemblée Générale est de quatre ans.

Les administrateurs nommés par l'Assemblée Générale détiennent chacun un minimum de 250 actions L'Oréal : 125 actions au minimum au jour de leur nomination par l'Assemblée Générale et le solde au plus tard dans les 24 mois suivant cette nomination (voir paragraphe 3.7. du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration reproduit au paragraphe 2.3.6. du Document d'Enregistrement Universel 2025). La liste complète des fonctions des administrateurs figure au paragraphe 2.2.2 du Document d'Enregistrement Universel 2025.

3.4 Disponibilité

Le Conseil d'Administration s'est également assuré que les administrateurs dont la nomination ou le renouvellement est soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale disposeraient du temps nécessaire à l'exercice de leurs fonctions, leur nombre de mandats extérieurs à la Société étant conforme aux règles du Code de commerce et du Code AFEP-MEDEF.

(1) Cette assiduité aurait été de 100 % en l'absence de la tenue d'une réunion supplémentaire du Conseil d'Administration en 2025 à laquelle M. Caine n'a pas pu participer.

3.5 Tableau de composition du Conseil d'Administration à l'issue de l'Assemblée Générale du 24 avril 2026

Si l'Assemblée Générale approuve les nominations et les renouvellements qui lui sont proposés, les échéances des mandats des 18 administrateurs de la Société seront les suivantes :

Composition du Conseil d'Administration (à l'issue de l'Assemblée Générale 2026 ⁽¹⁾)		Âge	FH	Nationalité	Fin de mandat	Comités du Conseil			
						CSDD	Audit	Gouv.	RH & Rem.
Dirigeants mandataires sociaux	M. Jean-Paul Agon – Président du Conseil	69	H	Française	2030	P			
	M. Nicolas Hieronimus – Directeur Général	62	H	Française	2029				
Famille Bettencourt Meyers	M. Jean-Victor Meyers – Vice-Président	39	H	Française	2028	●		●	●
	M. Nicolas Meyers	37	H	Française	2028			●	●
	Téthys – représentée par M. Alexandre Benais	50	H	Française	2029	●	●		
Administrateurs liés à Nestlé	M. Pablo Isla – Vice-Président	62	H	Espagnole	2030	●		●	●
	Mme Anna Lenz	46	F	Suisse-Allemande	2030		●		
Administrateurs indépendants ■	Mme Sophie Bellon	64	F	Française	2027			●	P
	Mme Christel Bories	61	F	Française	2030				
	M. Patrice Caine	56	H	Française	2030	●		P	
	Mme Fabienne Dulac	58	F	Française	2027		●		●
	Mme Aurélie Jean	43	F	Française	2029				
	Mme Ilham Kadri	57	F	Française-Marocaine	2028	●			
	M. Alexandre Ricard	53	H	Française	2029		●		●
	M. Jacques Ripoll	60	H	Français	2028			P	●
	Mme Isabelle Seillier	66	F	Française	2029		●	●	
	Administrateurs représentant les salariés	M. Benny de Vlieger	61	H	Belge	2030		●	
Mme Catherine Olivry		60	F	Française	2030				●
Indépendance						N/A	67%*	50%	57%*

(1) Si l'Assemblée Générale du 24 avril 2026 approuve les nominations et les renouvellements proposés.

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

P Président du Comité.

● Membre du Comité.

* Hors administrateurs représentant les salariés conformément au Code Afep-Medef.

Les mandats d'administrateurs représentant les salariés de M. Benny de Vlieger et M. Thierry Hamel arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 24 avril 2026 ⁽¹⁾.

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

La CFE-CGC a décidé de nommer Mme Catherine Olivry⁽²⁾, à l'issue de l'Assemblée Générale, en qualité d'administrateur représentant les salariés pour une durée de 4 ans. Elle rejoindra dès sa nomination le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations.

Leur mandat d'une durée de 4 ans prend effet à l'issue de l'Assemblée Générale du 24 avril 2026.

(1) M. Thierry Hamel a été désigné administrateur représentant les salariés par la CFE-CGC. Il exerce les fonctions de Chef de Projet Excellence Commerciale, Intégration et Formation pour les métiers du commerce de la Division Produits Professionnels en France. M. Benny de Vlieger a été désigné administrateur représentant les salariés par l'Instance Européenne de Dialogue Social (IEDS). Il exerce les fonctions de Représentant pour la Division Produits Grand Public en Belgique. M. Benny de Vlieger est membre du Comité d'Audit.

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

Quatrième résolution : nomination de M. Pablo Isla en qualité d'administrateur

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, nomme, pour une durée de quatre ans, M. Pablo Isla en qualité d'administrateur.

Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2030 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Cinquième résolution : nomination de Mme Anna Lenz en qualité d'administrateur

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, nomme, pour une durée de quatre ans, Mme Anna Lenz en qualité d'administrateur.

Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2030 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Sixième résolution : nomination de Mme Christel Bories en qualité d'administrateur

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, nomme, pour une durée de quatre ans, Mme Christel Bories en qualité d'administrateur.

Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2030 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Septième résolution : renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Paul Agon

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, renouvelle, pour une durée de quatre ans, le mandat d'administrateur de M. Jean-Paul Agon.

Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2030 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Huitième résolution : renouvellement du mandat d'administrateur de M. Patrice Caine

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du Rapport du Conseil d'Administration, renouvelle, pour une durée de quatre ans, le mandat d'administrateur de M. Patrice Caine.

Son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2030 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Résolution 9 : Fixation du montant annuel global maximum alloué aux administrateurs en rémunération de leur mandat

EXPOSÉ DES MOTIFS

Compte tenu de l'augmentation du nombre d'administrateurs au sein du Conseil au regard des nominations soumises à l'approbation de la présente Assemblée Générale et du souhait du Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, de faire évoluer la part variable de la rémunération des membres du Comité d'Audit, Comité qui a vu la fréquence de ses réunions augmenter, il est proposé de revoir le montant annuel maximum de la rémunération des administrateurs. Sur recommandation du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations, le Conseil propose à l'Assemblée

Générale de porter le montant annuel maximum de la rémunération des administrateurs à 2 100 000 euros (contre 2 000 000 euros). Ce montant annuel maximum se substituerait au montant de 2 000 000 euros fixé par l'Assemblée Générale en 2025. Le montant proposé est une enveloppe maximum annuelle qui n'est pas nécessairement utilisée dans son intégralité, dans la mesure où la rémunération effectivement versée tient compte de la composition du Conseil et de ses Comités ainsi que des présences effectives des administrateurs. Les principes de répartition de cette rémunération sont décrits au paragraphe 2.4.1.1 du Document d'Enregistrement Universel 2025 et prévoient une part variable prépondérante en fonction de l'assiduité.

Neuvième résolution : fixation du montant annuel global maximum alloué aux administrateurs en rémunération de leur mandat

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du Rapport du Conseil d'Administration, décide de fixer à 2 100 000 euros le montant annuel global maximum alloué aux administrateurs en rémunération de leur mandat pour l'exercice en cours et pour chacun des exercices suivants jusqu'à nouvelle décision.