

2.3.5 Auto-évaluation du Conseil d'Administration

ORGANISATION DE L'ÉVALUATION ANNUELLE DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL



- **Processus annuel** d'évaluation formalisée du Conseil dans le cadre du Code AFEP-MEDEF, auquel la Société se réfère, et des recommandations de place comme celles de l'AMF.
- **Objectifs principaux :**
 - vérifier que les ordres du jour des réunions du Conseil couvrent bien l'étendue de ses missions, que les questions importantes ont été convenablement préparées et débattues et mesurer la contribution de chaque membre aux travaux du Conseil ;
 - mesurer l'adéquation de la matrice des compétences et de la composition du Conseil avec les enjeux présents et futurs du Groupe ;
 - formuler des suggestions d'améliorations ; et
 - émettre des propositions sur les sujets stratégiques à approfondir l'année prochaine, dont ceux à étudier lors du Séminaire Stratégique.
- **Support et procédure :**
 - en 2025, le Conseil, sur recommandation du Comité des Nominations et de la Gouvernance (CNG), a fait le choix d'un accompagnement par Spencer Stuart, cabinet indépendant, qui a revu le questionnaire d'évaluation du Conseil, intégrant une partie des questions du Guide d'entretien et s'assurant de la couverture complète des questions posées ;
 - des entretiens individuels ont eu lieu entre les administrateurs et la Secrétaire du Conseil en octobre et novembre 2025 ;
 - les résultats du questionnaire et les commentaires qualitatifs ont été mis en perspective avec les résultats généralement constatés par Spencer Stuart et les meilleures pratiques de gouvernance ;
- une **restitution des réponses et entretiens** a été réalisée lors de la réunion du Comité des Nominations et de la Gouvernance du 4 décembre 2025, puis lors du Conseil d'Administration du 5 décembre 2025, suivie d'un débat entre administrateurs et de décisions pour 2026. En cas de besoin, le Président peut s'entretenir individuellement avec les administrateurs.
- **Thèmes principaux de l'évaluation :**
 - la composition du Conseil, son organisation et son fonctionnement ;
 - la qualité et la pertinence des informations communiquées ;
 - l'engagement du Conseil dans la définition de la stratégie de L'Oréal ;
 - l'activité et la composition des Comités ; et
 - les principaux sujets de gouvernance.
- **Auto-évaluation individuelle de la contribution de chaque administrateur au Conseil et aux Comités sur les sujets suivants :**
 - le temps consacré à la préparation du Conseil et des Comités ;
 - l'attention portée à la relecture des procès-verbaux ;
 - l'attention portée au respect de la mise en œuvre des décisions du Conseil ;
 - les compétences spécifiques mises à profit par le Conseil ; et
 - les sujets sur lesquels il serait utile de se former.

Appréciation générale

Axes d'amélioration/
Actions à mener/Thèmes à traiter

LA COMPOSITION DU CONSEIL

- **Diversité** en termes de genre, d'âge, de profil et d'expérience. La richesse des échanges est reconnue comme résultant d'une composition diverse.
- **Taille** adéquate pour la qualité des travaux, des débats et des prises de décisions. Il est constaté une taille importante du Conseil qui n'est toutefois pas perçue comme un obstacle grâce à un collectif fort et équilibré.
- Nombre d'**administrateurs indépendants** (53 %) bien adapté, compte tenu de leur profil, de leur grande liberté d'expression et de la structure de l'actionnariat.
- **Compétences attendues** bien représentées au regard des besoins définis par le Conseil (voir 2.2.1.2), tout particulièrement l'expérience de Direction Générale de grandes sociétés internationales.
- Prédominance de l'**expérience internationale des administrateurs**, reconnue comme facteur clé de diversité au-delà de la nationalité.
- Veiller lors du recrutement de futurs administrateurs à maintenir/renforcer ce niveau et cette diversité de compétences, ainsi que leur expérience internationale.

LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

- Mode de fonctionnement qui permet au Conseil de remplir pleinement ses missions en particulier celle de détermination et de contrôle de la mise en œuvre des orientations stratégiques. Il a encore progressé, grâce à une démarche d'amélioration continue et l'apport de nouvelles compétences.
- **Très bon niveau d'implication** ; administrateurs actifs, engagés, qui s'expriment très librement.
- **Ordres du jour bien adaptés** aux enjeux de la Société et aux missions du Conseil ; **flexibles** au cours de l'année ; l'effort de co-construction avec les administrateurs est apprécié.
- **Fréquence et durée des réunions suffisantes**, avec l'ajout d'une réunion supplémentaire en 2025 perçue très positivement.
- Temps réservé au débat tout à fait satisfaisant.
- **Confidentialité** des débats bien respectée.
- Règles concernant **les conflits d'intérêts** bien appliquées.
- Organisation et logistique des réunions très satisfaisantes.
- Événements hors Conseil contribuant à renforcer le collectif.
- **Plateforme digitale bien utilisée.**
- Le parcours d'intégration des nouveaux administrateurs est jugé très complet et indispensable pour une intégration rapide, bien que demandant un engagement important des nouveaux entrants.
- Axes d'amélioration identifiés pour 2025 traités.
- Il est suggéré de continuer à organiser des réunions *offsite*.

L'INFORMATION DU CONSEIL

- **Information « au bon niveau »**, pour une participation efficace aux travaux du Conseil.
- **Thèmes traités en 2025 très riches et bien alignés** avec les problématiques de l'entreprise.
- **Délais de mise à disposition** des documents **en progrès** et globalement satisfaisants.
- **Présentations des managers synthétiques**, suffisamment analytiques, permettant une bonne compréhension des enjeux.
- **Informations adéquates sur les projets d'acquisitions.**
- **Bonne information** sur l'évolution des marchés et de l'environnement concurrentiel.
- Bon niveau d'informations sur les principaux **enjeux stratégiques dont ceux liés à la RSE.**
- **Informations transmises** entre deux séances du Conseil utiles et suffisantes.
- Compte tenu de la grande curiosité, de l'ouverture d'esprit et des nombreuses formations déjà suivies par les administrateurs, la formation est perçue comme une opportunité privilégiée de réflexion et d'échanges stratégiques, spécifiquement adaptés aux enjeux et aux singularités de L'Oréal.
- Des ressources documentaires approfondies sur les sujets relevant de la compétence du Conseil pourraient, le cas échéant, être mises à la disposition des administrateurs, afin de favoriser un examen détaillé des enjeux spécifiques à L'Oréal.
- Il est suggéré d'organiser un séminaire stratégique sur l'intelligence artificielle.

LE CONSEIL ET LA STRATÉGIE

- **Bonne anticipation des réflexions** à moyen et long termes.
- Tenue d'un Séminaire Stratégique au moins une fois par an très utile, notamment celui en Inde unanimement apprécié.
- **Projets d'acquisition** bien présentés et débattus, en ligne avec la stratégie.
- Bonne analyse des principaux **risques.**
- Intégration des propositions de sujets à traiter pour 2026 et le prochain séminaire stratégique (voir ci-avant).

LES COMITÉS DU CONSEIL

- **Comité Stratégie et Développement Durable** : grande satisfaction concernant la qualité des discussions et l'importance accordée aux sujets de durabilité.
- **Comité d'Audit** : travail très satisfaisant avec beaucoup d'échanges et des travaux approfondis, notamment sur les sujets RSE.
- **Comité Ressources Humaines et Rémunérations** : bien préparé permettant des échanges riches, travaux bien anticipés.
- **Comité des Nominations et de la Gouvernance** : très bonne anticipation dans la sélection des nouveaux administrateurs.
- Point d'attention continu sur la transversalité des sujets de durabilité.

Appréciation générale

LES QUESTIONS DE GOUVERNANCE

- **Modalité d'exercice de la Direction Générale :**
 - Séparation des fonctions de Président et de Directeur Général qui fonctionne de façon très satisfaisante.
- **Complémentarité** appréciée du Président et du Directeur Général :
 - Président, attentif et à l'écoute, qui anime les discussions de façon très ouverte avec une excellente connaissance des sujets, ce qui est une réelle plus-value.
 - Transparence des échanges avec le Directeur Général permettant des discussions stratégiques approfondies dans un bon climat de confiance.
- **Équilibre des pouvoirs** bien assuré (présence des grands actionnaires ; nombre ; profil des administrateurs indépendants ; liberté d'expression).
- **Administrateur référent** : La nomination d'un administrateur référent n'est pas jugée nécessaire, compte tenu de la structure actionnariale et de la présence de 53 % d'administrateurs indépendants.
- **Executive session** : bon fonctionnement.
- **Conflits d'intérêts** : bien gérés par les règles en vigueur (non-participation aux débats et aux décisions, déclaration annuelle d'indépendance, procédure d'examen des conventions courantes).
- **Contacts avec les investisseurs et sociétés de conseil de vote** : procédure actuelle de rencontres avec les équipes de L'Oréal jugée satisfaisante.

2.3.6 Annexe : texte intégral du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration

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

Le Conseil d'Administration de L'Oréal se réfère aux principes de gouvernement d'entreprise tels que présentés par le Code AFEP-MEDEF. Le Règlement Intérieur du Conseil précise les

modalités de fonctionnement du Conseil, dans l'intérêt de la Société et de tous ses actionnaires, et celui de ses Comités dont les membres sont des administrateurs auxquels il confie des missions préparatoires à ses travaux.

Le Règlement Intérieur du Conseil, comme pour les précédentes versions, est rendu public intégralement au présent paragraphe. Il a été mis à jour pour la dernière fois en février 2026 dans le cadre d'harmonisations et précisions réglementaires.

PRÉAMBULE

Le Conseil de L'Oréal (« la Société ») est une instance collégiale qui est mandatée par l'ensemble des actionnaires. Il exerce les compétences qui lui sont attribuées par la loi pour agir en toutes circonstances dans l'intérêt social.

En exerçant ses prérogatives légales, le Conseil d'Administration (le « Conseil ») remplit les principales missions suivantes : il détermine les orientations stratégiques de la Société, désigne les dirigeants mandataires sociaux chargés de diriger la Société dans le cadre de cette stratégie, choisit la modalité d'exercice de la Direction Générale (l'unicité des fonctions de Président et de Directeur Général ou la dissociation de ces fonctions), contrôle la gestion et veille à la qualité de l'information financière et extra-financière fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés.

L'organisation des travaux du Conseil comme sa composition est adaptée aux spécificités de L'Oréal et s'inscrit dans une démarche constante de progrès. La principale responsabilité du Conseil est d'adopter le mode d'organisation et de fonctionnement qui lui permet d'accomplir au mieux sa mission. Son organisation et son fonctionnement sont décrits dans le présent Règlement Intérieur qu'il établit, et qui est publié en intégralité dans le Document d'Enregistrement Universel accessible sur le site internet de L'Oréal.

Le Conseil inscrit son action dans le cadre du Code AFEP-MEDEF. Le Rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société apporte des précisions sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation

des travaux du Conseil et explique, le cas échéant, quelles sont les recommandations non retenues compte tenu des spécificités de la Société.

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

1 Missions et compétence du Conseil

1.1 Les pouvoirs généraux du Conseil

Le Conseil détermine les orientations stratégiques de la Société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société notamment en matière de cybersécurité (directement ou sur la base des travaux du Comité d'Audit).

Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées Générales et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. À toute époque de l'année, le Conseil opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns.

Le Conseil s'assure, le cas échéant, de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence.