

# Un Conseil d'Administration indépendant, disponible et vigilant

Le Conseil d'Administration de L'Oréal est attaché à la qualité du gouvernement d'entreprise, attentif à l'évolution des bonnes pratiques en la matière et soucieux de progresser constamment. Conformément aux décisions prises par le Conseil d'Administration fin 2007 de scinder en deux le Comité Management et Rémunérations, le Comité des Rémunérations et le Comité des Nominations ont été mis en place début 2008.

## Un partage harmonieux des fonctions

Après la dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général décidée par le Conseil d'Administration en 2006, les administrateurs ont à nouveau constaté, à l'issue de l'année 2008 et à l'occasion de l'évaluation du mode de fonctionnement du Conseil, que cette organisation donne pleine satisfaction, en contribuant efficacement à la qualité de leurs échanges. Le Président et le Directeur Général sont bien chacun dans leur rôle respectif, dans le cadre du Règlement Intérieur voulu par le Conseil (voir tome 2 du Document de Référence, page 124).

## Des administrateurs responsables et expérimentés

Le Conseil d'Administration de L'Oréal a examiné la situation de chacun de ses membres, notamment au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code AFEP-MEDEF de décembre 2008, que la société a choisi comme référentiel pour juger des bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise.

La qualité de l'administrateur s'apprécie également au regard de son expérience, de sa compétence, de son autorité et de sa bonne connaissance de la société ; autant d'atouts qui permettent une conduite à long terme de la stratégie. Les administrateurs de L'Oréal sont présents, actifs et impliqués, ce qui contribue à l'amélioration continue de la qualité des délibérations et des décisions du Conseil. Ils sont engagés, vigilants et participent activement aux débats, avec une totale liberté de jugement et une grande disponibilité. Dans un esprit de loyauté, tous les administrateurs respectent strictement le caractère collégial des décisions prises par le Conseil.

Le Conseil d'Administration de L'Oréal comprend 14 membres : le Président et le Directeur Général, six administrateurs issus des actionnaires majoritaires dont trois du groupe familial de Madame Bettencourt et trois de Nestlé (parmi eux sont choisis les deux Vice-Présidents du Conseil) et six administrateurs indépendants : Madame Annette Roux, Messieurs Charles-Henri Filippi, Xavier Fontanet, Bernard Kasriel, Marc Ladreit de Lacharrière et Louis Schweitzer. Monsieur Ladreit de Lacharrière est administrateur de L'Oréal depuis plus de 12 ans mais son expérience professionnelle et sa liberté de jugement, alliées à une bonne connaissance de l'entreprise, apportent beaucoup aux débats et décisions du Conseil.

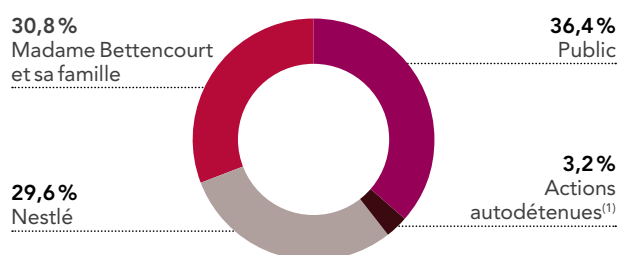
## Des comités actifs

Les Comités du Conseil d'Administration agissent strictement dans le cadre des missions qui leur ont été données par le Conseil. Ils préparent activement ses travaux, font des propositions mais n'ont aucun pouvoir de décision.

## Le Comité Stratégie et Réalisations

Ce Comité éclaire par ses analyses les orientations stratégiques soumises au Conseil et suit la réalisation et l'évolution des opérations significatives en cours. Il veille au maintien des grands équilibres financiers. Dans ce cadre, le Comité examine les grands axes, options ou projets stratégiques présentés par la Direction Générale avec leurs conséquences économiques et financières, les opportunités d'acquisitions, les opérations financières susceptibles de modifier de manière significative la structure du bilan.

### RÉPARTITION DU CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2008



(1) Conformément à la Loi, les actions autodétenues sont privées de droit de vote.

Le Comité s'est réuni quatre fois en 2008. Outre l'activité des divisions et des zones géographiques du groupe, avec notamment l'évolution du chiffre d'affaires et des résultats, le Comité a examiné les conditions de l'acquisition d'Yves Saint Laurent Beauté et le programme de rachat d'actions. Différents aspects de la stratégie et particulièrement du positionnement des métiers de L'Oréal ont été présentés et discutés en Comité, puis en séance du Conseil en présence de dirigeants. L'attention du Comité s'est portée en fin d'année sur les conséquences de la crise financière; le Conseil a pu à nouveau constater la robustesse du bilan de L'Oréal.

## Le Comité d'Audit

Ce Comité s'assure que la Direction Générale dispose des moyens lui permettant d'identifier et de gérer les risques d'ordre économique, financier et juridique auxquels le groupe est confronté en France et à l'étranger, dans le cadre de ses opérations courantes ou exceptionnelles. Monsieur Charles-Henri Filippi, administrateur de L'Oréal, expert financier, a été nommé Président du Comité en avril 2008.

En 2008, le Comité s'est réuni quatre fois, toujours en présence des Commissaires aux Comptes. Les documents nécessaires lui ont été communiqués préalablement aux séances concernées. Le Comité a jugé que les travaux de l'Audit Interne et le processus de Contrôle Interne en place, qu'il a examinés à plusieurs reprises, notamment sous l'aspect des risques, progressent en qualité. Le Comité a également pris connaissance de l'endettement et de la structure du financement de la société ainsi que des risques sur les principales contreparties.

## Le Comité des Rémunérations

Le Comité des Rémunérations fait des propositions au Conseil sur tous les aspects de la rémunération du Président et du Directeur Général, particulièrement au regard des recommandations de place, sur la mise en place de plans incitatifs à long terme, prévoyant par exemple des distributions de stock-options ou d'actions gratuites, et sur l'enveloppe des jetons de présence et leur mode de distribution. En 2008, le Comité s'est réuni trois fois.

Le Conseil a arrêté en 2008, sur proposition du Comité qui en a débattu, le principe et le mode de calcul des conditions liées aux performances du Directeur Général pour le calcul de ses indemnités dans le cas de la cessation de ses fonctions. L'engagement réglementé correspondant a été voté en Assemblée Générale.

### LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

**Fin novembre 2008, les recommandations de l'AFEP et du MEDEF d'octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées ont été soigneusement examinées par le Comité des Rémunérations, puis par le Conseil d'Administration. Le Conseil a considéré que ces recommandations s'inscrivent dans la démarche de gouvernement d'entreprise de la société.**

**Le Comité a proposé au Conseil d'adopter la présentation des rémunérations du Président et du Directeur Général dans le Document de Référence 2008, telle que recommandée. Le chapitre concerné se trouve dans le Rapport de Gestion, tome 2, pages 74 et suivantes du Document de Référence.**

## Le Comité des Nominations

Le Comité des Nominations fait des propositions au Conseil pour le choix des administrateurs, émet un avis sur les propositions du Président pour la nomination du Directeur Général et veille à la mise en place d'une procédure de préparation des plans de succession des mandataires sociaux en cas de vacance imprévisible. Il supervise le mode d'évaluation du Conseil et conduit la réflexion sur les Comités chargés de préparer le travail du Conseil. Il émet un avis sur la qualification d'administrateur indépendant et vérifie les critères d'appréciation.

Le Comité s'est réuni trois fois en 2008. Il a examiné l'organisation du Conseil, de ses Comités et particulièrement celle du Comité d'Audit dont l'expertise a été renforcée. Compte tenu notamment des nouvelles obligations en matière d'informations à publier sur les administrateurs, le Comité a proposé au Conseil d'examiner au cas par cas la situation de chacun des administrateurs au regard de leur indépendance. Dans le Document de Référence 2008, les administrateurs indépendants sont clairement qualifiés, compte tenu des critères retenus par le Conseil.

## Une autoévaluation systématique

Le Conseil procède chaque année à une évaluation de sa composition, de son organisation et de son mode de fonctionnement. Il envisage les voies de progrès toujours possibles et prend les mesures d'amélioration qu'il juge utiles. En 2008, le Conseil s'est réuni six fois, avec un taux d'assiduité de 90%. Les administrateurs ont tous participé à l'Assemblée Générale. En 2008, le Conseil d'Administration a particulièrement apprécié les présentations qui lui ont été faites, souvent en présence de dirigeants, et les débats qui ont suivi sur un grand nombre des aspects de la stratégie du groupe et de ses perspectives. De nouveaux progrès ont été constatés dans le fonctionnement des Comités du Conseil, dont les travaux préparatoires facilitent les délibérations du Conseil. Celui-ci a disposé en 2008 d'une information régulière et fiable sur l'activité du groupe. Les administrateurs ont exprimé le souhait que les progrès ainsi constatés continuent d'enrichir leurs délibérations et ils ont proposé d'élargir encore les thèmes à mettre à l'ordre du jour de leurs réunions.

## Dans le strict respect de la confidentialité

Les administrateurs, initiés permanents, s'appliquent à eux-mêmes des règles strictes en matière de détention d'une information confidentielle. En cela, ils se conforment à la Loi et aux mesures de prévention prises par L'Oréal vis-à-vis de ses collaborateurs, notamment dans le cadre du Code de déontologie boursière et des procédures de Contrôle Interne. L'utilisation et la transmission abusives d'informations privilégiées doivent être évitées et l'investissement dans les titres de la société doit être effectué dans un cadre sécurisé.