

2.3.4. AUTO-ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil procède chaque année à l'évaluation formalisée, prévue par le Code AFEP-MEDEF, de sa composition, de son organisation et de son mode de fonctionnement notamment afin de vérifier que, dans ces conditions, l'ordre du jour de ses travaux couvre bien l'étendue de ses missions, que les questions importantes ont été convenablement préparées et débattues, et de mesurer la contribution de chaque membre aux travaux du Conseil.

Cette évaluation s'effectue dans le cadre du Code AFEP-MEDEF, auquel la Société se réfère, et des recommandations de place comme celles de l'AMF.

La procédure d'évaluation pour 2016 a été examinée par le Comité des Nominations et de la Gouvernance.

Elle s'est effectuée avec pour support un guide d'entretien thématique reprenant les principes énoncés par le code, accompagné d'un questionnaire permettant à chaque administrateur de s'interroger sur le bon fonctionnement du Conseil et sur sa contribution personnelle aux travaux et décisions de celui-ci.

Ce document, approuvé par le Comité de Nominations et de Gouvernance préalablement à son envoi à chaque administrateur, a servi de base aux entretiens individuels organisés entre les administrateurs et le Secrétaire du Conseil.

Ces entretiens ont porté sur la composition du Conseil, son organisation et son fonctionnement.

Les administrateurs ont été appelés à s'interroger à nouveau sur certains sujets de Gouvernance : la séparation des fonctions de Président et de Directeur Général, la question de la planification de réunions du Conseil d'Administration hors la présence des administrateurs exécutifs, la désignation d'un administrateur référent et le déroulement de l'Assemblée Générale.

L'activité des Comités a été passée en revue, notamment la procédure d'analyse de l'indépendance des administrateurs et des éventuels conflits d'intérêts.

Les administrateurs se sont exprimés plus particulièrement sur la qualité et la pertinence des informations qui leur sont communiquées, sur les ordres du jour du Conseil, sur la rédaction des procès-verbaux et ont donné leur point de vue sur l'engagement du Conseil dans la définition de la stratégie de L'Oréal.

Ils ont formulé des suggestions d'améliorations et émis des propositions sur les thèmes et sujets stratégiques qu'ils souhaiteraient approfondir en 2017.

La synthèse de ces entretiens effectuée par le Secrétaire du Conseil a donné lieu à une première restitution en Comité des Nominations et de la Gouvernance, puis en Conseil d'Administration, suivie d'un débat entre administrateurs et de décisions pour 2017.

Tout d'abord, concernant la composition du Conseil, les administrateurs ont émis une appréciation très positive. La diversité du Conseil, en termes d'âge, d'ancienneté, de genre

et de nationalité, s'est renforcée. Les compétences de ses membres sont variées et complémentaires et couvrent aussi bien le développement des affaires que les finances, le marketing, les ressources humaines, le digital et la communication. L'équilibre entre les administrateurs les plus anciens et ceux plus récemment nommés permet de conjuguer vision nouvelle et cohérence des décisions sur le long terme. Tous les administrateurs sont actifs, assidus et impliqués. Ils partagent le même souci d'agir dans l'intérêt à long terme de L'Oréal.

Les échanges, de très bon niveau, sont encouragés par un Président ouvert et à l'écoute.

Le Conseil est très participatif, les discussions sont détendues, libres et approfondies, et la prise de parole se fait dans un climat de confiance, avec un grand respect mutuel. Les administrateurs ont ainsi exercé, en 2016 comme les années passées, leur totale liberté de jugement. Cette liberté de jugement leur a permis de participer, en toute indépendance, aux travaux puis aux décisions collégiales du Conseil ainsi qu'aux activités des Comités. Le Conseil est attentif à la gestion des conflits d'intérêts. Il attache également une importance particulière à l'analyse de l'indépendance des administrateurs.

En 2016, le Conseil a, de nouveau, apprécié le rythme et la fréquence de ses réunions et de celles de ses Comités.

La composition des Comités est jugée appropriée, avec les bons experts au sein de chacun d'eux. Le travail approfondi de tous les Comités a été souligné. Chaque administrateur exprime une grande confiance réciproque dans le travail effectué par ses collègues des autres Comités. La parité hommes/femmes des Présidences de Comités est notée.

Le format des informations transmises dans le cadre de l'activité en général et des principaux événements de la vie du Groupe est satisfaisant. La mise à disposition d'une documentation préalable aux séances du Conseil ou des Comités, dans le respect des impératifs de confidentialité et des contraintes de délais auxquels la Société est soumise, favorise la qualité des débats.

Le Conseil a estimé que son rôle d'impulsion de la stratégie du Groupe était rempli de façon satisfaisante. Il se félicite que les thèmes traités et les présentations effectuées par le management soient abordés sous un angle stratégique favorisant les réflexions prospectives. La compréhension approfondie des enjeux et perspectives de développement du Groupe, dans un marché cosmétique en mutation, lui a ainsi permis de se prononcer de façon éclairée sur les nombreux projets d'acquisitions qui lui ont été soumis par la Direction Générale en 2016.

Il apprécie également que les ordres du jour du Conseil couvrent tous les champs de l'activité du Groupe (les affaires, l'éthique, la RSE, le digital, les Ressources Humaines, etc.) et mettent bien en avant les différentes problématiques.

Le déplacement du Conseil à New York en juin 2016 a été jugé positif et instructif. Il a permis de mieux comprendre le marché américain et les enjeux de L'Oréal USA. Les administrateurs ont pu dialoguer avec les équipes locales et confronter leur vision stratégique avec sa mise en œuvre opérationnelle.

Concernant les sujets de Gouvernance, les administrateurs jugent les modalités d'exercice de la Direction Générale choisies, avec un Président-Directeur Général, adaptées à la situation de L'Oréal. L'équilibre des pouvoirs est bien assuré.

Compte tenu de cette analyse, ils n'estiment pas nécessaire la nomination d'un administrateur référent. En optant pour le cumul des fonctions, le Conseil a, en effet, choisi de privilégier une relation directe entre le Président-Directeur Général et les administrateurs : la nomination d'un administrateur référent qui s'interposerait entre le Président et les autres administrateurs ne serait pas cohérente avec ce choix.

Ils jugent positivement la mise en place d'*executive sessions*. Depuis 2016, les administrateurs se réunissent au moins une fois par an hors la présence du dirigeant mandataire social exécutif, des administrateurs représentant les salariés et de tout autre collaborateur du Groupe.

Pour 2017, différentes décisions d'améliorations ont été prises. Elles concernent notamment la mise en ligne des informations et présentations du management sur la plateforme numérique dédiée aux travaux du Conseil ainsi que le format et le rythme des revues de presse.

Les administrateurs ont également émis le souhait d'approfondir certains points. Ils ont formulé des propositions sur les thèmes à inscrire à l'ordre du jour du Conseil en 2017. Après débat, une liste des sujets jugés prioritaires a été arrêtée.

Concernant la procédure d'auto-évaluation du Conseil en 2017, le Conseil n'a pas estimé utile, comme en 2016, de confier celle-ci à un organisme externe, considérant que le processus actuel était satisfaisant. Le guide d'entretien sera à nouveau réexaminé par le Comité des Nominations et de la Gouvernance qui supervisera le processus en lien avec le Secrétaire du Conseil. La synthèse des entretiens avec les administrateurs fera l'objet, comme chaque année, d'un débat en Conseil.

2.3.5. 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 règles légales, réglementaires et statutaires afin de préciser les modalités de fonctionnement du Conseil et de ses Comités d'Études, dans l'intérêt de la Société et de ses actionnaires.

Le Conseil d'Administration de L'Oréal se réfère aux principes du gouvernement d'entreprise tels que présentés par le Code AFEF-MEDEF. Le Règlement Intérieur 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. Les dernières actualisations du Règlement Intérieur datent du 7 décembre 2016 et du 9 février 2017. Elles concernent les règles de détention d'un niveau minimum d'actions L'Oréal par les administrateurs, la déontologie boursière suite à l'entrée en application du règlement européen Abus de Marché, les missions du Comité d'Audit suite à l'entrée en vigueur de l'Ordonnance du 17 mars 2016 et l'instauration de réunions hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs. Le Règlement Intérieur, comme pour les précédentes versions, est rendu public intégralement dans le présent chapitre.