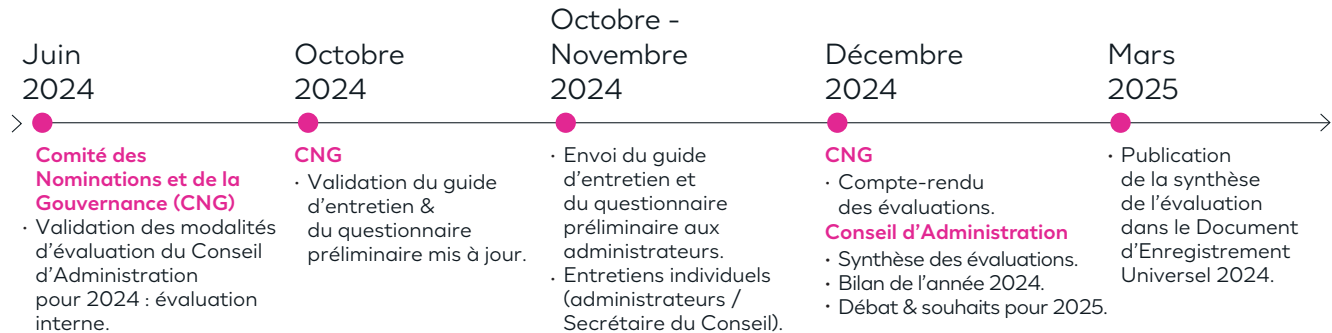


2.3.5 Auto-évaluation du Conseil d'Administration

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 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 :**
 - Un **guide d'entretien thématique**, mis à jour en octobre 2024, reprend les principes énoncés par le Code AFEP-MEDEF et identifie les pratiques du Conseil et les attentes de Place. Il permet à chaque administrateur de s'interroger sur le bon fonctionnement du Conseil et sur sa contribution personnelle aux travaux et décisions de celui-ci ;
 - Un **questionnaire** a été préparé et revu en 2022 avec le concours du cabinet **Spencer Stuart** et mis à jour en 2024 ;
 - Des **entretiens individuels** ont eu lieu entre les administrateurs et le Secrétaire du Conseil en octobre et novembre 2024 ; et
- Une **restitution des réponses et entretiens** a été réalisée lors de la réunion du Comité des Nominations et de la Gouvernance du 5 décembre 2024, puis lors du Conseil d'Administration du 6 décembre 2024, suivie d'un débat entre administrateurs et de décisions pour 2025. 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. • Taille adéquate pour la qualité des travaux, des débats et des prises de décisions. • Nombre d'administrateurs indépendants (50 %) 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. • Expérience internationale des administrateurs reconnue. • Composition des Comités appropriée, avec une bonne expertise des administrateurs.	• Veiller lors du recrutement de futurs administrateurs à maintenir/renforcer ce niveau et cette diversité de compétences, en particulier sur les sujets de durabilité ainsi que leur expérience internationale. Une priorité pourrait être également donnée aux compétences notamment l'intelligence artificielle.
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. • 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 ; prenant en compte les demandes des administrateurs. • Fréquence et durée des réunions suffisantes, un réel effort a été fait pour respecter les horaires. • 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 satisfaisant. • Axes d'amélioration identifiés pour 2024 traités. • Thèmes identifiés comme devant être mis à l'ordre du jour du Conseil en 2024 lors de l'évaluation 2023 traités	• Il pourrait être accordé des exceptions pour imprimer des données chiffrées difficiles à analyser en version numérique. • Il pourrait être organisé davantage de réunions <i>offsite</i> pour visiter une usine, un centre de recherche. • Il est suggéré d'ajouter des visites de sites et du Visionnaire pour l'intégration des nouveaux administrateurs.
L'INFORMATION DU CONSEIL	
• Information « au bon niveau », pour une participation efficace aux travaux du Conseil. • Thèmes traités en 2024 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 sur les projets d'acquisitions adéquates. • 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.	• Les présentations des managers pourraient être accompagnées d'un résumé des points saillants à retenir. • Disposer d'une note synthétique résumant les rapports des analystes après la publication des résultats et du chiffre d'affaires.
LA FORMATION DU CONSEIL	
• Formation Éthique sur le marketing responsable, l'utilisation responsable de l'Intelligence Artificielle et des réseaux sociaux.	

Appréciation générale	Axes d'amélioration/ Actions à mener/Thèmes à traiter
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. • Thèmes abordés lors du Séminaire Stratégique en juin 2024 jugés très intéressants. • 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 le prochain séminaire stratégique. • Demandes d'une réunion supplémentaire du Conseil pour disposer de plus de temps pour approfondir la stratégie.
LES COMITÉS DU CONSEIL	
• Comité Stratégie et Développement Durable : fonctionne très bien avec de bonnes discussions ; présentations sur les projets d'acquisitions très bien structurées ; point RSE systématique jugé important. • Comité d'Audit : bonne prise en charge des sujets de reporting RSE ; attention particulière portée aux problématiques de risques ; approche business des sujets traités très pertinente. • 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.
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 : sans intérêt pour L'Oréal compte tenu de la composition et du mode de fonctionnement actuels du Conseil. • Administrateur « Climat » : pas recommandé, la RSE étant de la responsabilité de tous les administrateurs. • 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.	