
GOUVERNANCE, *ENGAGEMENTS* *ET DIALOGUE*

Gouvernance

- 4.1 - Structure de gouvernance de l'organisation y compris les comités relevant du plus haut organe de gouvernance (conseil d'administration ou assimilé), responsables de tâches spécifiques telles que la définition de la stratégie ou la supervision de l'organisation.....p. 3
- 4.2 - Indiquer si le président du conseil d'administration (ou assimilé) est aussi un administrateur exécutif (et dans ce cas, indiquer ses fonctions dans l'organigramme de l'organisation et les raisons de cette disposition).....p. 6
- 4.3 - Pour les organisations ayant un système de conseil d'administration (ou assimilé) à organe unique, indiquer le nombre et le genre d'administrateurs indépendants et/ou non exécutifs.....p. 7
- 4.4 - Mécanismes permettant aux actionnaires et aux salariés de faire des recommandations ou de transmettre des instructions au conseil d'administration (ou assimilé).....p. 7
- 4.5 - Lien entre les rémunérations des membres du conseil d'administration (ou assimilé), des cadres supérieurs et des cadres dirigeants (y compris les indemnités de départ) et la performance de l'organisation (y compris sociale et environnementale).....p. 8
- 4.6 - Processus mis en place par le conseil d'administration (ou assimilé) pour éviter les conflits d'intérêt.....p. 9
- 4.7 - Processus de détermination des qualifications et de l'expertise exigée des membres du conseil d'administration (ou assimilé) incluant toute considération de genre et de tout autre indicateur de diversité.....p. 10
- 4.8 - Missions ou valeurs, codes de bonne conduite et principes définis en interne par l'organisation sur sa performance économique, environnementale et sociale, et état de leur mise en pratique.....p. 10
- 4.9 - Procédures définies par le conseil d'administration (ou assimilé) pour superviser la manière dont l'organisation identifie et gère sa performance économique, environnementale et sociale, et notamment les risques, opportunités, ainsi que le respect des normes internationales, des codes de bonne conduite et des principes. Indiquer la fréquence à laquelle le conseil d'administration (ou assimilé) évalue la performance de développement durable.....p. 11

○ non répondu ● 1 partiel ● complet

- 4.10 - Processus d'évaluation de la performance propre du conseil d'administration (ou assimilé), notamment du point de vue économique, environnemental et social p. 14

Engagements externes

- 4.11 - Explications sur la position de l'organisation quant à la démarche ou au principe de précaution et sur ses actions en la matière p. 15
- 4.12 - Chartes, principes et autres initiatives, d'origine extérieure en matière économique, environnementale et sociale, auxquelles l'organisation a souscrit ou donné son aval. Inclure la date d'adoption, les pays/opérations le cas échéant, et les parties prenantes impliquées dans le développement et la gouvernance de ces activités (par exemple multi-parties prenantes, etc.). Différenciation entre initiatives non contraignantes, volontaires et initiatives que l'organisation est tenue de respecter p. 16
- 4.13 - Affiliation à des associations (associations professionnelles) ou adhésion à des organisations nationales ou internationales de défense des intérêts dans lesquelles l'organisation :
 - détient des postes au sein des organes de gouvernance ;
 - participe à des projets ou à des comités ;
 - apporte des financements dépassant la simple cotisation ;
 - ou considère sa participation comme stratégique.Cela s'applique principalement aux adhésions maintenues au niveau de l'organisation p. 17

Dialogue avec les parties prenantes

- 4.14 - Liste des groupes de parties prenantes inclus par l'organisation p. 18
- 4.15 - Base d'identification et sélection des parties prenantes avec lesquelles dialoguer. Cela inclut le processus à suivre par l'organisation pour définir les groupes de parties prenantes et pour déterminer les groupes avec qui dialoguer ou ne pas dialoguer p. 18
- 4.16 - Démarche de ce dialogue, et notamment fréquence par type et par groupe de parties prenantes. L'approche peut se faire par le biais d'enquêtes, de groupes de discussion, de panels au niveau des communautés, de panels consultatifs auprès des entreprises, par des communications écrites, des structures de dialogue Direction/Syndicats. L'organisation doit indiquer si l'un quelconque de ces échanges a été mené pour les besoins spécifiques de la préparation du rapport p. 18
- 4.17 - Questions et préoccupations clés soulevées via le dialogue avec les parties prenantes et manière dont l'organisation y a répondu, notamment lors de l'établissement de son rapport p. 25

○ non répondu ◐ partiel ● complet

Gouvernance

4.1 Structure de gouvernance de l'organisation y compris les comités relevant du plus haut organe de gouvernance (conseil d'administration ou assimilé), responsables de tâches spécifiques telles que la définition de la stratégie ou la supervision de l'organisation

«Riche de l'expérience et de la diversité de ses administrateurs, le Conseil d'administration se montre solidaire et très impliqué dans le projet d'entreprise qui porte L'Oréal, celui de l'universalisation et de la beauté pour tous. Il assume pleinement son rôle de validation des orientations stratégiques, tout en ouvrant de nouvelles voies de progrès en matière de gouvernance.»

(Jean-Paul Agon, Président-Directeur Général de L'Oréal)

L'équilibre des pouvoirs chez L'Oréal dans un Conseil d'administration indépendant, impliqué et vigilant

L'organisation du Conseil d'administration de L'Oréal est adaptée aux spécificités de l'entreprise et dans une démarche constante de progrès.

En 2006, les fonctions de Président et de Directeur Général avaient été dissociées, au moment où Sir Lindsay Owen-Jones avait annoncé son souhait de passer le témoin et de se consacrer un temps à la fonction de Président du Conseil d'administration. Cette dissociation des fonctions, pendant cinq ans, a permis d'assurer pleinement et de manière harmonieuse la transition avec Jean-Paul Agon, nommé Directeur Général.

En 2011, le Conseil d'administration de L'Oréal a décidé de réunifier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général et il les a confiées à M. Jean-Paul Agon.

Le Conseil d'administration considère que la réunion des fonctions est particulièrement adaptée aux spécificités de L'Oréal : un actionariat stable et fidèle, une identification claire de ses métiers, un développement progressif et régulier de ses activités internationales et des performances économiques et financières de qualité. De tout temps une grande fidélité de ses grands dirigeants ayant une connaissance précise des affaires. Par ailleurs, l'entreprise se doit d'être réactive, d'une part dans un secteur d'activité qui requiert des prises de décisions rapides dans un environnement international très concurrentiel, d'autre part, dans le métier de la beauté qui nécessite à chaque instant une communication forte et cohérente (cf. rubrique 2.2.1.1 du Document de Référence 2012).

Dans ce cadre général, le mode de fonctionnement du Conseil d'administration a fait l'objet d'une attention particulière afin que le Conseil soit en mesure d'exercer pleinement ses missions et que l'équilibre des pouvoirs y soit assuré. Fin 2012, et comme en 2011, au moment de l'évaluation tant de leurs travaux que de leurs relations avec l'équipe dirigeante, les administrateurs ont fait le constat du bon fonctionnement de l'organisation en place. Les processus de décisions sont clairs, comme la répartition des pouvoirs.

Un Conseil d'administration qui dispose d'une large palette de moyens

Le Conseil dispose des moyens qui lui permettent de traiter en toute liberté des questions qui le concernent notamment quand il s'agit de déterminer les orientations stratégiques de l'entreprise, de veiller et d'assurer le suivi de leur mise en œuvre et d'en contrôler la bonne gestion. La Direction Générale communique en transparence et a le soutien du Conseil d'administration dans les choix stratégiques qu'elle propose et qui sont en définitive décidés par le Conseil. Le Président conduit les travaux du Conseil pour permettre cette adhésion sans laquelle la Direction Générale et son Comité Exécutif ne sauraient totalement s'impliquer et assurer en toute confiance et sérénité le développement de l'entreprise. C'est naturellement dans l'intérêt de tous les actionnaires mais aussi de toutes les parties prenantes que le Président anime les débats et encourage des discussions au sein du Conseil d'administration. Celui-ci peut se réunir à tout moment en fonction de l'actualité (cf. rubrique 2.2.2.1.1. du Document de Référence).

Un Conseil d'administration dont l'action est pleinement organisée

Le Conseil agit en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise. Cette mission est renforcée dans la mesure où le Conseil a adopté une charte de fonctionnement qui définit des règles en matière de comportement et formalise les conditions dans lesquelles il va disposer des moyens dont il a besoin pour assurer pleinement son rôle en se saisissant, par exemple, dans le cadre de la loi, de toute question intéressant la bonne marche de la société.

Ainsi, le Conseil d'administration de L'Oréal s'est doté d'un Règlement Intérieur qu'il met à jour périodiquement, tant sur les aspects formels de ses missions que sur les droits et obligations des administrateurs (connaissance et respect des textes réglementaires, respect de l'intérêt de la société, obligation de diligence, de réserve et de secret, responsabilité en matière de déontologie boursière, etc.), ceci au vu des conclusions de l'évaluation de ses travaux et dans le cadre des bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise qu'il s'impose. Le Règlement Intérieur, dont la dernière actualisation date de février 2011, est publié en intégralité dans le Document de Référence. Il est susceptible d'être modifié par le Conseil compte tenu de l'évolution des lois et règlements, mais aussi de son propre mode de fonctionnement.

Enfin, l'administrateur déclare formellement les conflits d'intérêts potentiels qui pourraient le concerner et, en tout état de cause, dans ce cas il ne participe pas aux votes correspondant (cf. rubriques 2.2.1.2 page 33 et page 46 du Document de Référence).

Des Comités du Conseil spécialisés, structurés et aux missions élargies

Les réunions du Conseil sont préparées par quatre comités très actifs : le Comité Stratégie et Développement Durable, le Comité d'Audit, le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations et le Comité des Nominations et de la Gouvernance.

En 2011, les missions des Comités d'études du Conseil ont été élargies, avec un plus grand nombre d'administrateurs membres de ces Comités et plus d'occasions de rencontrer les grands dirigeants. Seul le Comité Stratégie et Développement Durable est présidé par le Président-Directeur Général et ce dernier ne fait partie d'aucun autre Comité.

Ceux-ci comportent des administrateurs indépendants, la moitié pour le Comité d'audit et le Comité en charge des rémunérations, dont le Président de chaque Comité. Ces Comités sont totalement libres de définir leurs ordres du jour respectifs. Ils rendent compte périodiquement de leurs travaux au Conseil d'administration dont ils préparent les réunions et auquel ils font des propositions. Le Conseil, dans le cadre de l'examen de ses propres travaux fin 2012, a de nouveau apprécié la qualité de l'apport de ses Comités dans le cadre des décisions qu'il prend de manière toujours plus approfondie (cf. rubrique 2.2.2.1.2 page 49 du Document de Référence).

Des travaux du Conseil axés sur l'activité, la stratégie et les engagements de la société en matière environnementale, sociale et sociétale.

En 2012, le Conseil d'administration a consacré une grande partie de ses travaux à l'analyse d'éléments constitutifs de la stratégie et au suivi de l'activité en présence de plusieurs dirigeants. Chaque intervention d'un dirigeant est l'occasion pour les administrateurs de prendre, de manière toujours plus approfondie, la mesure d'un aspect caractéristique de son métier et de son organisation, leur permettant de forger leur opinion et de prendre leurs décisions en connaissance de cause.

Ainsi, en 2012, le Conseil a, par exemple et en présence de dirigeants, examiné et décidé de certains projets d'acquisitions, traité de questions relatives au développement de la Division des Produits Professionnels et de la Division des Produits Grand Public en France, aux orientations stratégiques de L'Oréal Luxe, à la politique et à la pratique de L'Oréal dans le domaine de l'Éthique, à l'évolution du Digital dans le Groupe en matière de communication et de commercialisation.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2012

Le Conseil d'administration comprend 14 membres : le Président-Directeur Général, le Président d'Honneur, 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.

Quatre représentants élus des salariés assistent également aux réunions du Conseil et sont dotés d'une voix consultative.

Les 14 administrateurs de L'Oréal, très engagés et responsables, exercent une totale liberté de jugement, tant en termes d'indépendance que de parité hommes/femmes. La composition du Conseil d'administration s'inscrit donc dans le respect des recommandations du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

Sur un total de 14 administrateurs, trois femmes siègent au sein du Conseil d'administration de L'Oréal. Le Conseil a ainsi anticipé la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes, qui fixe une proportion de 20 % de femmes à atteindre d'ici 2014. Le Conseil met tout en œuvre pour accueillir plus de femmes.

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance a engagé un processus de sélection et a fait, en 2012, des propositions au Conseil d'administration. La candidature d'une femme sera proposée à l'Assemblée Générale des actionnaires le 26 avril 2013, ce qui augmentera, de fait, la proportion de femmes dans le Conseil.

En tout état de cause, la composition du Conseil sera, en 2017, en conformité avec la loi qui exige une représentation équilibrée des femmes et des hommes, soit une proportion de 40 % d'administrateurs du même sexe.

Au 31 décembre 2012, les membres du Conseil d'administration étaient les suivants :

- **Jean-Paul Agon** : 56 ans, de nationalité française, est entré dans le Groupe L'Oréal en 1978. A la suite d'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 en 2011. Administrateur de L'Oréal depuis 2006, il est Président de la Fondation d'Entreprise L'Oréal et Président du Comité Stratégie et Développement Durable. En outre, Jean-Paul Agon est administrateur d'Air Liquide ;
- **Françoise Bettencourt Meyers**, 59 ans, de nationalité française, fille de Madame Liliane Bettencourt, elle-même fille du fondateur de L'Oréal, Eugène Schueller, est Présidente de la société holding familiale Téthys depuis le 31 janvier 2012 et Présidente de la Fondation Bettencourt Schueller. Françoise Bettencourt Meyers est administrateur de L'Oréal depuis 1997 et membre du Comité Stratégie et Développement Durable depuis avril 2012 ;
- **Peter Brabeck-Letmathe**, 68 ans, de nationalité autrichienne, exerce à titre principal, en dehors de L'Oréal, la fonction de Président du Conseil d'administration de la société Nestlé. Peter Brabeck-Letmathe est administrateur de L'Oréal et Vice-Président du Conseil d'administration depuis 1997. Il 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 depuis 2007 ;
- **Paul Bulcke** : 58 ans, de nationalité belge, entré chez Nestlé en 1979, il en est Administrateur délégué depuis 2008. Paul Bulcke est administrateur de L'Oréal depuis 2012, membre du Comité Stratégie et Développement Durable depuis avril 2012 et administrateur de Roche Holding en Suisse ;
- **Charles-Henri Filippi** : 60 ans, de nationalité française, a poursuivi une carrière dans le Groupe HSBC en étant notamment Président-Directeur Général de HSBC France de 2004 à 2007 et Président du Conseil d'administration en 2007 et 2008. Charles-Henri Filippi est administrateur de L'Oréal depuis 2007, administrateur de France Télécom, membre du Conseil de Surveillance d'Euris et censeur de Nexity. Il est Président de Citigroup pour la France. Il est noté que Citigroup n'a pas de position significative, présente ou ancienne, dans le cadre des opérations bancaires de L'Oréal. Néanmoins, Charles-Henri Filippi connaît l'obligation de faire part au Conseil d'administration de L'Oréal de toute situation de conflit d'intérêt, même potentiel, et le devoir de ne pas participer aux décisions correspondantes. De plus, il ne participera pas, au sein de Citigroup, aux travaux susceptibles de concerner L'Oréal. Charles-Henri Filippi est un administrateur indépendant, libre d'intérêt, disponible et compétent ; Président du Comité d'Audit de L'Oréal du 23 mai 2008 au 12 février 2013, membre du Comité d'Audit, M. Filippi complète harmonieusement et efficacement l'expertise du Conseil dans le domaine financier. Il est également membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations depuis avril 2011 ;
- **Xavier Fontanet** : 64 ans, de nationalité française, ancien Président-Directeur Général (1996-2009) et ancien Président du Conseil d'administration d'Essilor (2010-2012), membre du Conseil de Surveillance de Schneider Electric, il est administrateur de L'Oréal depuis 2002 et Président du Comité des Nominations et de la Gouvernance depuis 2011 ;
- **Bernard Kasriel** : 66 ans, de nationalité française, ancien Directeur Général de Lafarge, il est administrateur de L'Oréal depuis 2004, Président du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations et membre du Comité Stratégie et Développement Durable. Il est également administrateur d'Arkema et de Nucor (Etats-Unis) ;
- **Christiane Kuehne** : 57 ans, de nationalité suisse, est Directrice Unité d'Affaires Stratégiques Alimentation chez Nestlé où elle est entrée en 1977. Christiane Kuehne est membre du Conseil d'administration de L'Oréal et du Comité d'Audit depuis avril 2012 ;
- **Marc Ladreit de Lacharrière** : 72 ans, de nationalité française, membre de l'Institut et présent chez L'Oréal de 1976 à 1991, Marc Ladreit de Lacharrière est administrateur de L'Oréal depuis 1984, Président-Directeur Général de Fimalac, Chairman de Fitch (Etats-Unis), administrateur de Casino, du Groupe Lucien Barrière et de Renault. Son expérience professionnelle et sa liberté de jugement, alliées à une bonne connaissance de l'entreprise, apportent beaucoup aux débats et décisions du Conseil. Son ancienneté est un atout pour le Conseil. Elle contribue à mettre en perspective les grandes options stratégiques de L'Oréal ;
- **Jean-Pierre Meyers** : 64 ans, de nationalité française, est administrateur de L'Oréal depuis 1987, Vice-Président du Conseil d'administration depuis 1994, membre du Comité Stratégie et Développement Durable, du Comité d'Audit, du Comité des Nominations et de la Gouvernance et du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations. Il est Vice-Président du Conseil de Surveillance et Directeur Général de la société familiale Téthys, administrateur de Nestlé et Vice-Président de la Fondation Bettencourt Schueller ;
- **Jean-Victor Meyers** : 26 ans, a fait des études universitaires d'Economie et de Gestion, en France et aux Etats-Unis. Dans le cadre de ses différentes expériences professionnelles, et au cours de ces dernières années, il a passé plusieurs mois dans les Divisions du Groupe L'Oréal, en France et à l'étranger. Il est membre du Conseil de Surveillance de la société holding familiale Téthys depuis janvier 2011 et a été coopté en qualité d'administrateur par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 13 février 2012. Cette cooptation a été ratifiée par l'Assemblée Générale du 17 avril 2012 ;
- **Lindsay Owen Jones** : 67 ans, de nationalité britannique, a rejoint le Groupe L'Oréal en 1969. Après une carrière en France, Directeur Général de L'Oréal en Italie de 1978 à 1981, Président (CEO) de L'Oréal USA de 1981 à 1984, il a été nommé administrateur et Directeur Général de L'Oréal en 1984 puis Président-Directeur Général en 1988. Président d'Honneur de L'Oréal depuis le 18 mars 2011, Sir Lindsay Owen-Jones est administrateur de Ferrari (Italie) ;

- **Annette Roux:** 70 ans, Président Directeur Général de Bénéteau de 1976 à 2005, puis Vice-présidente du Conseil de Surveillance, Annette Roux est membre du Conseil d'administration de L'Oréal depuis 2007. Elle est également Présidente de la Fondation d'Entreprise Bénéteau;
- **Louis Schweitzer:** 70 ans, Président-Directeur Général de Renault de 1992 à 2005, Président du Conseil d'administration jusqu'en 2009, Louis Schweitzer est administrateur de L'Oréal depuis 2005, membre du Comité Stratégie et Développement Durable et du Comité d'Audit depuis 2011, Président du Comité d'Audit depuis le 12 février 2013. Il est également membre du Comité consultatif d'Allianz AG (Allemagne) et Bosch (Allemagne).

Le mandat d'administrateur de L'Oréal, renouvelable, a une durée statutaire de quatre ans ou d'une durée inférieure pour permettre un renouvellement échelonné des mandats d'administrateurs. Les administrateurs détiennent chacun un minimum de 1 000 actions L'Oréal.

COMPOSITION DU COMITE EXÉCUTIF DE L'ORÉAL AU 31 DÉCEMBRE 2012

Jean-Paul Agon

Président-Directeur Général

Laurent Attal

Vice-Président, Directeur Général Recherche et Innovation

Jean-Philippe Blanpain

Directeur Général Opérations

Nicolas Hieronimus

Directeur Général L'Oréal Luxe

Jean-Jacques Lebel

Vice-Président, Directeur Général Produits Grand Public

Brigitte Liberman

Directrice Générale Cosmétique Active

Marc Menesguen

Directeur Général Marketing Stratégique

Christian Mulliez

Vice-Président, Directeur Général Administration et Finances

Alexandre Popoff

Directeur Général Zone Amérique Latine

Sara Ravella

Directrice Générale Communication, Développement Durable et Affaires Publiques

Frédéric Rozé

Directeur Général Zone Amérique du Nord

Geoff Skingsley

Directeur Général Zone Afrique, Moyen-Orient

Jérôme Tixier

Directeur Général Relations Humaines et Conseiller du Président

An Verhulst-Santos

Directrice Générale Produits Professionnels

Jochen Zaumseil

Directeur Général Zone Asie, Pacifique

↳ Pour plus d'informations concernant la structure de gouvernance de L'Oréal, consultez le chapitre Gouvernement d'entreprise pages 29 et suivantes du Document de Référence 2012.

4.2 Indiquer si le président du conseil d'administration (ou assimilé) est aussi un administrateur exécutif (et dans ce cas, indiquer ses fonctions dans l'organigramme de l'organisation et les raisons de cette disposition)

Dans sa séance du jeudi 10 février 2011, le Conseil d'administration a décidé de réunifier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général et il les a confiées à M. Jean-Paul Agon. Ce transfert de responsabilités est effectif depuis le 18 mars 2011. Sir Lindsay Owen-Jones, qui demeure administrateur de L'Oréal, a été nommé Président d'Honneur.

La dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général de 2006 à 2011 a permis d'assurer de manière harmonieuse la transition entre Sir Lindsay Owen-Jones et M. Jean-Paul Agon. En 2011, le Conseil d'administration a considéré l'environnement propice à la réunification de ces fonctions. Ce mode de gouvernance est en effet particulièrement adapté aux spécificités de L'Oréal et à sa structure actionnariale : un actionnariat stable et fidèle, une identification claire de ses métiers, un développement progressif et régulier de ses activités internationales et des performances économiques et financières de qualité. De tout temps les grands dirigeants de L'Oréal sont fidèles à l'entreprise, ils ont une connaissance précise des affaires. Par ailleurs, l'entreprise se doit d'être réactive, d'une part dans un secteur d'activité qui requiert des prises de décisions rapides dans un environnement international très concurrentiel, d'autre part dans le métier de la beauté qui nécessite à chaque instant une communication forte et cohérente.

Fin 2012, au moment, d'une part de l'évaluation de leurs travaux (voir 2.2.2.2, page 53 du Document de Référence), d'autre part, de celle de leurs relations avec l'exécutif, les administrateurs ont confirmé que le fonctionnement de cette organisation est équilibré.

4.3 Pour les organisations ayant un système de conseil d'administration (ou assimilé) à organe unique, indiquer le nombre et le genre d'administrateurs indépendants et/ou non exécutifs

L'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil est assuré avec une définition et un partage très précis des missions de chacun, avec d'un côté le Président-Directeur Général et d'un autre côté treize administrateurs libres de jugement. Tous les administrateurs disposent d'une information permanente et de moyens adaptés, dans le cadre du Règlement Intérieur du Conseil d'administration, avec des comités spécialisés structurés et aux missions élargies depuis leur création.

Les administrateurs ont un devoir de vigilance et exercent leur totale liberté de jugement, ce qui leur permet, notamment, de participer, en toute indépendance, aux travaux et décisions du Conseil et de ses Comités d'Etudes.

Fin 2012, le Conseil d'administration a examiné au cas par cas la situation de chacun de ses membres, notamment au regard des critères d'indépendance énoncés dans le Code AFEP-MEDEF. Un membre du Conseil est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

Dans cet esprit, les critères qui guident le Conseil pour qualifier un membre d'indépendant sont les critères spécifiés par le Code AFEP-MEDEF suivants :

- ne pas être salarié ou mandataire social de la Société, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement :
 - significatif de la Société ou de son groupe, ou
 - pour lequel la Société ou son groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes.

Le Conseil n'a pas retenu un des critères spécifiés par le Code AFEP-MEDEF en estimant que l'exercice d'un mandat pendant plus de 12 ans ne fait pas perdre sa qualité d'indépendant au membre concerné.

Ainsi, M. 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. Son ancienneté est un atout pour le Conseil. Elle contribue à mettre en perspective les grandes options stratégiques de L'Oréal.

En effet, la qualité de l'administrateur se mesure également à son expérience, sa compétence, son autorité et sa bonne connaissance de la Société, autant d'atouts qui permettent une conduite à long terme de la stratégie.

Sur les 14 membres du Conseil d'administration, six administrateurs sont qualifiés d'indépendants : M^{me} Annette Roux, M. Charles-Henri Filippi, Xavier Fontanet, Bernard Kasriel, Marc Ladreit de Lacharrière et Louis Schweitzer.

Il est par ailleurs précisé qu'il a été procédé à l'examen des flux financiers intervenus au cours de 2012 entre L'Oréal et les sociétés dans lesquelles les 6 administrateurs indépendants détiennent aussi un mandat. Il apparaît que le caractère de ces relations d'affaires est non significatif.

La part des administrateurs indépendants est ainsi d'au moins un tiers et conforme aux prescriptions du Code AFEP-MEDEF. Dans ces conditions, les missions du Conseil sont accomplies avec l'indépendance et l'objectivité nécessaires et tous les administrateurs tiennent compte des intérêts de tous les actionnaires.

↳ Pour plus d'informations concernant les administrateurs, consultez la rubrique « 2.2.1.2. Mandataires sociaux » en page 33 et suivantes du Document de Référence 2012.

4.4 Mécanismes permettant aux actionnaires et aux salariés de faire des recommandations ou de transmettre des instructions au conseil d'administration (ou assimilé)

La fidélité des actionnaires est l'une des plus grandes forces du Groupe L'Oréal, un élément essentiel pour la mise en œuvre d'une stratégie à long terme.

Une communication financière active

L'Oréal organise de nombreux événements pour les actionnaires qui sont autant d'occasions de renforcer les liens avec eux. En 2012, le Groupe a multiplié les rencontres avec ses actionnaires individuels : 10 réunions d'actionnaires ont été organisées en France et en Belgique ainsi que des visites d'usines, comme Soproreal à Aulnay, et de laboratoires

comme CAPI à Saint-Ouen, et le Groupe a participé au salon Actionaria.

Au total, l'équipe de la communication financière est allée à la rencontre de 6000 actionnaires individuels et environ 650 investisseurs institutionnels.

Deux réunions d'information financière se sont tenues au siège du Groupe et un voyage d'étude a été organisé avec les analystes et investisseurs.

Pour la quatrième année consécutive, la responsabilité actionnariale et sociale de L'Oréal a été distinguée lors de la quatrième édition du « Grand Prix des Actions » organisé par le magazine Mieux Vivre Votre Argent en partenariat avec Vigeo, agence indépendante spécialisée en responsabilité sociale. Par ailleurs, Vigeo a publié une gamme d'indices ESG et a désigné L'Oréal comme « Entreprise leader en responsabilité Sociale » en France. L'Oréal a également reçu, en 2012, le 2^e prix de l'Assemblée Générale des groupes du CAC40, décerné par CapitalCom.

Le comité consultatif des actionnaires individuels

Créé en 2010, le Comité consultatif des actionnaires individuels s'est réuni à quatre reprises durant l'année pour aborder des thèmes aussi divers que la préparation de l'Assemblée Générale et la communication digitale. Instance clé du dialogue avec les actionnaires individuels du Groupe, ce comité permet de mieux comprendre leurs attentes et d'améliorer constamment la qualité des échanges.

Récompenser la fidélité des actionnaires de L'Oréal

Depuis l'Assemblée Générale d'avril 2009, L'Oréal fait partie des rares sociétés du CAC 40 à proposer une prime de fidélité. Un dividende majoré de 10 % est ainsi offert à tous les actionnaires inscrits au nominatif pur ou administrés depuis au moins deux ans. La détention des actions au nominatif permet de mieux connaître les actionnaires de L'Oréal et de proposer certains avantages à ceux qui acceptent d'accompagner le développement de la société sur le long terme. Les inscriptions au nominatif ont très fortement augmenté ces trois dernières années.

4.5 Lien entre les rémunérations des membres du conseil d'administration (ou assimilé), des cadres supérieurs et des cadres dirigeants (y compris les indemnités de départ) et la performance de l'organisation (y compris sociale et environnementale)

Rémunération des membres du Conseil d'administration :

Les dispositions retenues par le Conseil sur ce sujet en septembre 2003, au moment où le Conseil publiait pour la première fois son Règlement Intérieur, sont les suivantes :

« L'administrateur reçoit des jetons de présence dont le montant est voté par l'Assemblée Générale Ordinaire et dont la répartition est décidée par le Conseil.

Le montant des jetons de présence est réparti entre les administrateurs de la manière suivante :

- une part égale attribuée à chacun d'entre eux, dont une partie fixe et une partie variable en fonction de l'assiduité aux réunions ;*
- une part supplémentaire pour les membres des Comités d'Etudes.»*

En 2012, le Conseil a retenu pour une année pleine : une somme forfaitaire annuelle de 30000 € ; une somme de 5000 € par séance du Conseil à laquelle l'administrateur assiste ; une somme de 15000 € pour chaque administrateur membre du Comité Stratégie et Développement Durable et une somme complémentaire de 15000 € pour le Président de ce Comité ; une somme de 10000 € pour chaque administrateur membre du Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations et du Comité des Nominations et de la Gouvernance et une somme complémentaire de 10000 € pour le Président de chacun de ces Comités ; une somme de 25000 € pour chaque administrateur membre du Comité d'Audit et une somme complémentaire de 25000 € pour son Président. La mission du Comité d'Audit est en effet particulièrement exigeante et nécessite une attention soutenue et un engagement important.

C'est un montant total de 1069000 €, dans les limites de l'enveloppe de 1300000 € votée par l'Assemblée Générale en 2011, qui a été distribué aux administrateurs début 2013 au titre de l'exercice 2012, pour un total de sept réunions, soit deux de plus que pour l'année 2011.

Parmi les 7 réunions qui se sont tenues en 2012, 2 séances ont été convoquées de manière extraordinaire pour examiner l'organisation du Conseil et un projet d'acquisition. Ces courtes réunions n'ont pas été rémunérées en termes de part variable des jetons de présence, selon le souhait du Conseil.

Le taux d'assiduité aux réunions du Conseil d'administration en 2012 est en moyenne de 87,8 %.

↳ Pour plus d'informations concernant la rémunération des membres du Conseil d'Administration, consultez la rubrique «Rémunération des mandataires sociaux» page 60 et suivantes du Document de Référence 2012.

Principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux

Le Conseil d'administration se réfère aux recommandations du Code AFEP-MEDEF pour la détermination des rémunérations et avantages consentis aux mandataires sociaux.

Le Conseil d'administration a la volonté constante d'inciter la Direction Générale autant à maximiser la performance de chaque exercice qu'à en assurer la répétition et la régularité année après année.

Afin que soient offerts aux mandataires sociaux nommés par le Conseil, des rémunérations et des instruments d'intéressement à long terme de nature à les attirer, les motiver et les fidéliser, le Conseil est guidé dans ses réflexions par deux principes clairs :

- La rémunération en espèces doit être modulée en fonction de leurs responsabilités effectives, et être compétitive. Elle doit dépendre, également, dans la détermination de sa part variable, pour partie de la performance de la Société, du rôle qu'y prend chacun des mandataires sociaux, et pour partie de critères qualitatifs de management ;
- Des Attributions Conditionnelles d'Actions (ACAs), celles-ci remplaçant les stock-options depuis 2012, sont attribuées à ces mandataires sociaux dans le but de les intéresser au développement à long terme de la valeur de l'entreprise et au cours de son action en Bourse, et ce, à raison de leur contribution à cette valorisation.

Dans l'appréciation de ces différents éléments de rémunération, il est fait référence à la situation de dirigeants de grandes sociétés internationales occupant une position de leader mondial et qui opèrent sur des marchés similaires. Le Comité des Ressources Humaines et des Rémunération étudie chaque composante de la rémunération en veillant à l'équilibre global de celle-ci. Il est particulièrement attentif aux critères d'évaluation de la performance et à leur adéquation avec les objectifs de développement du Groupe.

Suivant cette approche, et au vu de ces éléments, le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations fait ses propositions au Conseil qui délibère et statue collégialement sur chacune d'entre elles.

En début d'année, le Comité propose au Conseil :

- le montant de la partie variable de la rémunération afférente à l'exercice précédent après examen de chaque critère de performance qualitatif et quantitatif au vu des résultats définitifs de l'année. Pour des raisons de confidentialité, le niveau de performance atteint est mesuré de manière précise par le Conseil mais ne peut être rendu public ;
- pour l'exercice en cours, le montant de la partie fixe à verser, ainsi que la détermination de l'objectif (valeur et critères) déterminant la partie variable.

Le Comité des Ressources Humaines et des Rémunérations formule des propositions d'Attribution Conditionnelle d'Actions (ACAs) pour les mandataires sociaux nommés par le Conseil.

4.6 Processus mis en place par le conseil d'administration (ou assimilé) pour éviter les conflits d'intérêt

Dans le cadre de la loi et des droits et obligations des administrateurs définis dans le Règlement Intérieur du Conseil d'administration de L'Oréal et conformément au Code AFEP-MEDEF, les administrateurs sont soumis au respect des règles en vigueur en matière de situation de conflits d'intérêts et de déontologie boursière.

Ainsi, « tout administrateur a l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts même potentiel et doit s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante ». A cet égard, sur la base des déclarations établies par chaque administrateur, le Conseil n'a identifié aucun conflit d'intérêts. Les informations visées à l'Annexe 1 du Règlement Européen n° 809/2004 contiennent des précisions complémentaires.

↳ Pour plus d'informations concernant les processus mis en place par le Conseil d'Administration, consultez la rubrique «2.2.1.2. L'activité des Comités du Conseil d'Administration» page 49 et suivantes du Document de Référence 2012.

4.7 Processus de détermination des qualifications et de l'expertise exigée des membres du conseil d'administration (ou assimilé) incluant toute considération de genre et de tout autre indicateur de diversité

Des administrateurs expérimentés et complémentaires

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 pour la qualité des délibérations du Conseil dans le cadre des décisions qu'il est amené à prendre.

Pour de plus amples informations, cf. Document de Référence 2012 (pages 33 et suivantes) qui comporte la biographie ainsi que la liste des mandats et fonctions de chaque administrateur.

4.8 Missions ou valeurs, codes de bonne conduite et principes définis en interne par l'organisation sur sa performance économique, environnementale et sociale, et état de leur mise en pratique

ETHIQUE

L'Oréal s'est construit sur des valeurs éthiques fortes qui ont guidé son développement et contribué à établir sa réputation : Intégrité, Respect, Courage, Transparence et Excellence.

L'Oréal a pour ambition d'être l'une des entreprises exemplaires au niveau mondial.

L'engagement de L'Oréal à agir de manière éthique et responsable est résumé dans un document intitulé «L'Esprit L'Oréal» accessible à tous sur www.loreal.com.

ETHIQUE ET DEVELOPPEMENT DURABLE

L'Éthique est au cœur des engagements de L'Oréal pour permettre une croissance et une consommation durables. «L'Esprit L'Oréal» offre un cadre général aux politiques du Groupe concernant le gouvernement d'entreprise, stratégie environnementale, santé et sécurité, responsabilité sociale et diversité, relations avec les fournisseurs, innovation durable, responsabilité envers les consommateurs et mécénat.

LA CHARTE ETHIQUE DE L'OREAL

Disponible en 43 versions (35 langues) et en Braille français et anglais, la Charte Éthique est le Document de Référence de L'Oréal pour ce qui concerne l'Éthique.

Elle s'applique à tous les collaborateurs, mandataires sociaux, membres des Comités Exécutifs et de Direction du Groupe et des filiales dans le monde.

Remise à l'ensemble des collaborateurs dans le monde, elle permet de comprendre comment ces principes doivent se traduire dans leur comportement et leurs actions au moyen de règles simples et de présentation de situations concrètes auxquelles ils peuvent être exposés. Cinq compléments à la Charte Éthique ont permis depuis 2010 d'en préciser certains aspects.

La Charte Éthique a été publiée pour la première fois en 2000. Elle a été mise à jour en 2007 avec l'aide de collaborateurs issus de 22 pays et réunis dans des groupes de travail internationaux en Asie, en Europe, en Amérique du Nord et en Amérique latine. Elle a ensuite été validée par chaque Patron de Pays, Directeur des Ressources Humaines et Conseil juridique local pour assurer son applicabilité dans chaque pays.

La Charte Éthique est revue régulièrement afin d'y apporter d'éventuelles améliorations. Les collaborateurs sont d'ailleurs encouragés à exprimer leur opinion à cet égard.

↳ Pour plus d'informations concernant l'éthique, consultez la charte éthique sur :

<http://www.loreal.fr/DD/loreal/Document.aspx?file=http://loreal.dam.front.corp-fr.cdn.brainsonic.com/ressources/afile/168-84bae-resource-charte-ethique-o-loethique-au-quotidien.html>

LE DIRECTEUR GENERAL DE L'ETHIQUE

Le Directeur Général de l'Éthique est rattaché directement au Président-Directeur Général. Il a pour mission d'assurer la promotion et l'intégration des meilleures pratiques au sein du Groupe, apportant son aide dans la prise de décisions éthiques. Il assure la formation des collaborateurs et gère les éventuelles réclamations. Le Directeur Général de l'Éthique rend compte régulièrement au Président-Directeur Général. Il informe le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif. Le Directeur Général de l'Éthique dispose d'un budget et d'une équipe dédiée, a accès à toutes les informations et documents concernant l'activité du Groupe et peut s'appuyer sur toutes les équipes et ressources du Groupe pour mener à bien sa mission. La Direction Générale de l'Éthique du Groupe est certifiée ISO 9001.

MISE EN ŒUVRE

Les Patrons de Pays sont responsables de la mise en œuvre de la démarche éthique de L'Oréal dans leur Pays. Le Directeur Général de l'Éthique rencontre chaque nouveau Patron de Pays systématiquement afin de les sensibiliser aux questions éthiques.

Le réseau des Correspondants Éthiques, dont le rôle est notamment d'aider les Patrons de pays à assurer le respect de la Charte Éthique, continue de s'étoffer et permet aux collaborateurs de 58 pays de disposer d'un interlocuteur de proximité. Les Correspondants Éthiques suivent chaque année une formation spécifique.

Les collaborateurs disposent d'un site intranet dédié qui apporte des informations complémentaires sur l'éthique. Les collaborateurs sont notamment sensibilisés lors d'une journée annuelle sur l'éthique : Ethics Day. Dans le cadre de cette journée en 2012, chaque Patron de Pays a pu échanger avec ses collaborateurs sur l'éthique. Environ 22000 collaborateurs ont participé à ce dialogue et plus de 2600 questions ont été posées au niveau mondial.

Un module sur l'éthique est intégré au programme d'intégration «Discovery» destiné aux nouveaux Collaborateurs. Des modules sur l'éthique ont été inclus dans 14 formations corporate et métiers, s'adressant notamment aux Patrons de Pays, aux Acheteurs et aux Recruteurs.

Le respect de ces valeurs est pris en compte par le système d'évaluation de l'ensemble des collaborateurs où ont été intégrées deux compétences éthiques : «Agit/Dirige avec générosité» et «Obtient des résultats avec intégrité».

Un outil pratique d'évaluation et d'analyse des risques éthiques a été mis à la disposition des différentes entités du Groupe. Un système de reporting annuel permet un suivi de la mise en œuvre de la démarche éthique. Des visites dans les pays et l'intégration de questions éthiques dans la mission de l'Audit Interne complètent le dispositif.

Enfin, les collaborateurs ont par ailleurs la possibilité de saisir le Directeur Général de l'Éthique au moyen du site «L'Oréal Ethics Open Talk» qui offre un mécanisme sécurisé de remontée d'information.

4.9 Procédures définies par le conseil d'administration (ou assimilé) pour superviser la manière dont l'organisation identifie et gère sa performance économique, environnementale et sociale, et notamment les risques, opportunités, ainsi que le respect des normes internationales, des codes de bonne conduite et des principes. Indiquer la fréquence à laquelle le conseil d'administration (ou assimilé) évalue la performance de développement durable

Des travaux du Conseil axés sur l'activité, la stratégie et les engagements de la société en matière environnementale, sociale et sociétale.

En 2012, le Conseil d'administration a consacré une grande partie de ses travaux à l'analyse d'éléments constitutifs de la stratégie et au suivi de l'activité en présence de plusieurs dirigeants. Chaque intervention d'un dirigeant est l'occasion pour les administrateurs de prendre, de manière toujours plus approfondie, la mesure d'un aspect caractéristique de son métier et de son organisation, leur permettant de forger leur opinion et de prendre leurs décisions en connaissance de cause.

Ainsi, en 2012, le Conseil a, par exemple et en présence de dirigeants, examiné et décidé de certains projets d'acquisitions, traité de questions relatives au développement de la Division des Produits Professionnels et de la Division des Produits Grand Public en France, aux orientations stratégiques de L'Oréal Luxe, à la politique et à la pratique de L'Oréal dans le domaine de l'Éthique, à l'évolution du Digital dans le Groupe en matière de communication et de commercialisation.

Par ailleurs, comme en témoignent les travaux préparatoires de ses Comités (voir page 48 du Document de Référence), le Conseil examine tous les autres aspects de la stratégie, de la gestion économique et financière du Groupe, des ressources humaines et des engagements de la Société en matière environnementale, sociale et sociétale.

S'agissant des travaux des Comités, il convient notamment de noter les missions dévolues à deux des 4 Comités suivants :

► **Le Comité Stratégie et Développement Durable** manifeste la volonté du Conseil de s'assurer que L'Oréal dispose de tous les moyens et de toutes les ressources pour répondre à l'ensemble des enjeux d'une croissance durable.

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. Le Comité s'assure également que les engagements de l'entreprise en matière de Développement Durable, au regard des enjeux propres à l'activité du Groupe et à ses objectifs, sont bien pris en compte.

Dans ce cadre, le Comité examine les moyens et les ressources mis en œuvre et en rend compte au Conseil. En 2012, le Comité a accueilli deux nouveaux administrateurs, M^{me} Françoise Bettencourt Meyers et M. Paul Bulcke après la fin des mandats d'administrateur de M^{me} Liliane Bettencourt et de M. Francisque Castagner Bosco.

• Composition du Comité

Le Comité, qui comprend sept administrateurs, est présidé par le Président-Directeur Général (M. Jean-Paul Agon). Il se compose également de deux membres appartenant à la famille Bettencourt (M^{me} Françoise Bettencourt Meyers et M. Jean-Pierre Meyers), de deux membres issus de Nestlé (M. Peter Brabeck-Letmathe et M. Paul Bulcke) et de deux administrateurs indépendants (M. Bernard Kasriel et M. Louis Schweitzer). Tous ces administrateurs participent aux réunions du Comité en toute liberté de jugement et dans l'intérêt de tous les actionnaires.

Le Comité s'est réuni cinq fois en 2012, avec un taux d'assiduité de 91,4 %.

• Travaux du Comité

A chacune de ses réunions en 2012, le Comité a, comme dans le passé, examiné la performance des derniers lancements de produits, analysé l'activité en termes de chiffre d'affaires et de résultats, débattu des perspectives et des opportunités de développement du Groupe et de ses Divisions dans le cadre de l'évolution des marchés et de la concurrence.

• Approche stratégique

En fin d'année, au regard de l'ensemble des performances de l'exercice, il a été confirmé que la stratégie de développement du Groupe reposait notamment sur les grandes innovations dans le cadre des progrès de la recherche et l'accélération de l'internationalisation de l'activité.

• Acquisitions

Tout au long de l'année, des projets d'acquisitions ont été examinés par le Comité avant d'être, pour certains d'entre eux, présentés au Conseil pour décision. Ainsi, le Conseil d'administration a autorisé la Direction Générale à conclure en 2012 des acquisitions stratégiques. L'Oréal a ainsi confirmé en avril l'acquisition de la société Cadum en France, en octobre la signature d'un contrat en vue d'acquérir la marque de maquillage Vogue en Colombie et en novembre la signature d'un accord pour l'acquisition de la marque de maquillage Urban Decay aux Etats-Unis.

• Développement Durable

En 2012, le Comité a pris connaissance du Rapport de Développement Durable sous forme, d'une part, d'une synthèse pédagogique publiée avec le Rapport d'Activité et le Document de Référence, d'autre part d'un site Internet complet et notamment dédié aux professionnels que sont les investisseurs, les analystes, les agences de notation, les journalistes, etc. Le principe de remontée des informations, permettant de mesurer et de suivre la performance des politiques de responsabilité sociale, environnementale et sociétale chez L'Oréal, est fondé sur les indicateurs et les fiches expertes du Global Reporting Initiative (GRI) qui sont intégralement publiés.

En novembre 2012, L'Oréal a été désigné par Vigéo, première agence européenne d'analyse et de notation sociale, leader France de la responsabilité sociale.

• Revendications cosmétiques

Le Comité a été informé des études de performance en soutien des revendications cosmétiques des produits commercialisés par le Groupe. La communication est avant tout loyale et sincère et rien ne doit induire le consommateur en erreur.

► Le Comité d'Audit

Le Comité d'Audit a pour missions principales, conformément à l'ordonnance du 8 décembre 2008 et en adéquation avec les recommandations formulées par l'AMF le 22 juillet 2010, d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière, de l'efficacité des systèmes de Contrôle Interne et de gestion des risques, du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux Comptes et enfin de l'indépendance des Commissaires aux Comptes.

Par ailleurs, si au cours de ses travaux, le Comité détecte un risque important qui ne lui paraît pas être traité de manière adéquate, il en alerte le Président du Conseil. Le Comité peut également, en accord avec la Direction Générale, s'informer auprès des personnes susceptibles de l'éclairer dans l'accomplissement de sa mission, notamment les responsables économiques et financiers et ceux qui ont en charge le traitement de l'information financière.

• Composition du Comité

Le Président-Directeur Général n'est pas membre du Comité d'Audit.

En 2012, le Comité a accueilli un nouvel administrateur M^{me} Christiane Kuehne, ce qui maintient le nombre de ses membres à quatre, suite à la fin du mandat d'administrateur en 2012 de M. Francisque Castagner Bosco.

Le Comité a été présidé du 23 mai 2008 au 12 février 2013 par M. Charles-Henri Filippi, administrateur indépendant qui dispose d'une compétence financière reconnue. Il se compose, par ailleurs, de M. Jean-Pierre Meyers, membre

du Comité depuis sa création en 1999, et de M. Louis Schweitzer, administrateur indépendant, nommé membre du Comité en 2011 et qui le préside depuis le 12 février 2013. M. Filippi est Président de Citigroup pour la France. Il est noté que Citigroup n'a pas de position significative, présente ou ancienne, dans le cadre des opérations bancaires de L'Oréal. Néanmoins, Charles-Henri Filippi connaît l'obligation de faire part au Conseil d'administration de L'Oréal de toute situation de conflit d'intérêt, même potentiel, et le devoir de ne pas participer aux décisions correspondantes. De plus, il ne participera pas, au sein de Citigroup, aux travaux susceptibles de concerner L'Oréal. Charles-Henri Filippi est un administrateur indépendant, libre d'intérêt, disponible et compétent.

Les administrateurs membres du Comité d'Audit ont la qualification nécessaire du fait de leur expérience professionnelle et de leur bonne connaissance des procédures comptables et financières du Groupe qui leur sont régulièrement présentées. Ils participent de manière active aux réunions du Comité, en toute liberté de jugement et dans l'intérêt de tous les actionnaires.

La disposition du Code AFEP-MEDEF qui préconise deux tiers d'administrateurs indépendants n'a pas été retenue dans la mesure où la Société est contrôlée par deux actionnaires de référence. Cependant, le Conseil d'administration a souhaité faire évoluer la composition de ce Comité en procédant à la nomination d'un administrateur indépendant supplémentaire en 2011, M. Louis Schweitzer, de telle sorte que la moitié de ses membres sont indépendants.

En 2012, le Comité s'est réuni quatre fois en présence de tous ses membres. Il a eu l'occasion de procéder à plusieurs reprises à l'audition du Directeur Général de l'Administration et des Finances ainsi que des dirigeants en charge des domaines dont le Comité examine l'activité, dans le cadre notamment des processus liés à la gestion et à la maîtrise des risques. Les Commissaires aux Comptes assistent aux réunions. Le Comité n'a pas jugé utile de recourir à des experts extérieurs.

• **Qualité des résultats**

Le Comité examine de façon approfondie tous les aspects des résultats annuels et semestriels du Groupe, ainsi que les principaux éléments du bilan de la Société.

• **Délais de communication**

Dans le cadre de la publication des résultats annuels et semestriels, la réunion du Comité d'Audit relative à l'examen de ces comptes est proche de celle de leur présentation au Conseil d'administration. Mais il convient de noter que le Conseil et ses Comités disposent avec une grande régularité des informations utiles pour l'accomplissement de leur mission de contrôle, notamment dans ce domaine. Par ailleurs, les documents correspondants leur sont systématiquement adressés préalablement aux réunions.

• **Activité de l'Audit Interne et Contrôle Interne**

Dans le cadre du contrôle élargi des éléments constitutifs des comptes, le Comité a examiné l'activité de l'Audit Interne et il a remarqué que la qualité de l'organisation et des résultats des missions était en amélioration constante. Les constats permettent de faire évoluer la qualité des normes, des procédures et des outils de traitement et de sécurisation des informations.

Dans le domaine du Contrôle Interne, le Comité est informé de la cartographie des risques identifiés sur la base d'une démarche approfondie d'identification et d'analyse dans le cadre réglementaire et des recommandations de l'AMF. Le Comité a constaté que la prise en charge des risques, qui est contrôlée, est assurée au niveau opérationnel et qu'il existe un processus de revue régulière de ceux-ci par le Comité Exécutif.

Enfin, le Comité a pris connaissance du déploiement d'un programme de sensibilisation au risque de fraude (avec les principaux scénarios opérationnels envisageables, les dispositifs d'alerte ainsi que les procédures et contrôles existants) qui tend à réduire l'exposition du Groupe à ce risque.

• **Risques juridiques**

Le Comité est régulièrement informé des risques juridiques et des éventuels contentieux et faits majeurs susceptibles d'avoir un impact significatif sur la situation financière et sur le patrimoine de L'Oréal. Aucun contentieux ou fait majeur de ce type n'a été relevé par le Comité en 2012.

• **Avis des Commissaires aux comptes**

Dans le cadre du contrôle légal des comptes par les Commissaires aux Comptes, le Comité a pris régulièrement connaissance de leurs commentaires et de leurs avis. Comme chaque année, le Comité a rencontré les Commissaires aux Comptes en dehors de la présence du management.

• **Sécurité des Systèmes d'Information**

Les principes retenus par le Groupe dans le cadre de la Sécurité des Systèmes d'Information ont été présentés au Comité qui a constaté que le développement de L'Oréal se faisait au travers d'une infrastructure solide, pérenne et innovante, dans un environnement sécurisé, avec des coûts contrôlés.

• **Qualité et sécurité des produits**

En 2012, une séance a été consacrée à la qualité et la sécurité des produits, en présence du Directeur Général Recherche et Innovation et du Directeur International de l'Évaluation de la Sécurité et des Affaires Réglementaires.

L'une des missions clés de la Recherche et Innovation de L'Oréal est de garantir la sécurité de tous les produits, sans aucun compromis, ainsi qu'une parfaite maîtrise de leur qualité de conception. C'est un engagement historique de la R&I de L'Oréal vis-à-vis des consommateurs, des professionnels des métiers de la Beauté, des distributeurs et des collaborateurs.

• Risques industriels et environnementaux

En 2012, une séance a été consacrée aux risques industriels et environnementaux, en présence du Directeur Général Opérations, du Directeur Général Mondial Environnement, Hygiène & Sécurité, et du Directeur Qualité.

Les priorités sont la qualité des produits, l'impact sur l'environnement, la réduction des émissions de CO2, la surveillance des achats, le suivi des défaillances financières, la mesure des défaillances de capacité, la responsabilité sociale des fournisseurs, la continuité de la production, la traçabilité dans le domaine de la distribution et les systèmes d'information.

↳ Pour plus d'informations concernant l'évaluation de la performance, consultez la rubrique «2.2.2.1.2. L'activité des Comités du Conseil d'Administration» des pages 49 et suivantes du Document de Référence 2012.

4.10 Processus d'évaluation de la performance propre du conseil d'administration (ou assimilé), notamment du point de vue économique, environnemental et social

Le Conseil évalue périodiquement la qualité de son organisation et de ses travaux

Dans le cadre de l'évaluation annuelle de son mode de fonctionnement, sur la base des meilleures pratiques en matière de gouvernement d'entreprise, les administrateurs se fixent tous les ans de nouveaux objectifs d'amélioration de la qualité de leur organisation et de leurs délibérations, en élargissant par exemple l'ordre du jour de leurs réunions et de celles de leurs Comités. Ils recherchent un mode de fonctionnement optimal et ils s'assurent qu'ils disposent de tous les atouts nécessaires pour mener leurs missions à bien, en toute liberté.

Le Conseil procède chaque année à une évaluation de sa composition, de son organisation et de son mode de fonctionnement notamment afin de vérifier que, d'une part, 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, d'autre part, 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. À partir de la synthèse des entretiens individuels préalables entre l'administrateur et le Secrétaire du Conseil, entretiens menés sur la base d'un guide qui reprend les principes retenus par le Code et les recommandations, le Conseil envisage les voies de progrès toujours possibles et, à l'issue du débat qui a lieu, prend les mesures d'amélioration qu'il juge utiles.

Les administrateurs ont à nouveau exercé en 2012 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 et, le cas échéant, aux travaux préparatoires puis aux propositions des Comités du Conseil.

Le Conseil a estimé que la qualité de ses réunions, au regard de ce qui avait été envisagé comme voies de progrès à l'issue de l'auto-évaluation de fin 2011, continue de s'améliorer, notamment sur les enjeux stratégiques du Groupe qui sont régulièrement discutés et débattus, en présence de dirigeants membres du Comité Exécutif.

Cette année encore, la démarche stratégique a fait l'objet d'un examen approfondi dans les travaux du Conseil, au regard du développement des marques, des pays et des marchés sur lesquels le Groupe opère. Ainsi, la journée sur la stratégie chez L'Oréal Luxe a été particulièrement appréciée. Par ailleurs, le Conseil a approfondi l'analyse de la performance, au regard notamment de la concurrence et la revue a posteriori des acquisitions a permis de suivre la bonne application des décisions prises.

En 2012, le Conseil a à nouveau apprécié le rythme, la fréquence et le format des informations qui lui sont transmises dans le cadre de l'activité en général et des principaux événements de la vie du Groupe. 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.

Les administrateurs ont fait de nouvelles propositions de thèmes à inscrire à l'ordre du jour des réunions en 2013, principalement en lien avec les axes de développement du Groupe et la Recherche et l'Innovation, la confrontation stratégique avec les concurrents et les Ressources Humaines dans le monde.

↳ Pour plus d'informations concernant l'évaluation du Conseil d'Administration, consultez la rubrique «2.2.2.2. Auto-évaluation du Conseil d'Administration» en page 53 du Document de Référence 2012.

Engagements externes

4.11 Explications sur la position de l'organisation quant à la démarche ou au principe de précaution et sur ses actions en la matière

A la demande du Président-Directeur Général, la Direction Générale Administration et Finances a réuni les éléments constitutifs du Rapport sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques sur la base des différents travaux réalisés par les services en charge des domaines du Contrôle Interne et de la gestion des risques du Groupe et qui vise à couvrir les principaux risques opérationnels, juridiques, industriels, environnementaux, économiques et financiers décrits à la rubrique 1.8 « Facteur de risques » du Document de Référence, page 20.

Ces considérations étant rappelées, il convient de noter :

DES ENGAGEMENTS FORTS EN MATIERE DE RESPONSABILITE SOCIALE ET DE SECURITE

La Direction des Opérations, à l'image du Groupe, joue un rôle prépondérant en matière de responsabilité sociale et de sécurité. A travers son programme « Buy & Care », L'Oréal incite ses fournisseurs à plus de responsabilité et effectue un suivi rigoureux de leurs engagements à travers de nombreux audits sociaux chez les fournisseurs du monde entier. Depuis que le programme a été mis en place, ce sont près de 4400 audits sociaux qui ont été effectués auprès de 3700 sites des fournisseurs du Groupe. L'objectif n'est pas de sanctionner les fournisseurs mais de les aider à améliorer leurs normes de sécurité et leurs performances environnementales et sociales. Le Groupe a été primé par VIGEO en 2012 pour la prévention du dumping social dans la chaîne d'approvisionnement. En créant le programme « Solidarity Sourcing », le Groupe a par ailleurs pris l'initiative de faire travailler des fournisseurs locaux qui s'engagent en faveur des minorités : travailleurs handicapés ou issus de milieux défavorisés. Il peut également s'agir de très petits fournisseurs ou d'acteurs du commerce équitable que L'Oréal valorise par l'intermédiaire de ses fournisseurs. Ce programme a été lancé officiellement en 2012 auprès des fournisseurs du Groupe afin de les inciter à développer cette même démarche avec leurs fournisseurs. En matière de sécurité, la Direction des Opérations est particulièrement attentive aux collaborateurs qui travaillent dans les sites de production. Ils sont formés au respect des règles de sécurité et observent chaque jour une « minute sécurité » afin de prévenir et d'éviter les accidents.

↳ Pour plus d'informations concernant le Solidarity Sourcing, consultez la rubrique « Solidarity Sourcing, Lutter contre l'exclusion en favorisant les achats solidaires » en page 36 du Rapport Développement Durable 2012.

LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT AU CŒUR DE LA PRODUCTION

Tout au long de la chaîne de production, des innovations en matière de développement durable sont mises en œuvre dans le monde entier, qu'il s'agisse de projets d'efficacité dans l'utilisation quotidienne des ressources ou de projets de rupture. De nombreuses initiatives se mettent en place dans tous les sites du Groupe, les plus adaptées à l'écosystème local (géothermie à Vichy, panneaux photovoltaïques au Mexique, biométhanisation en Belgique, phytorestauration à Mourenx (France), etc.).

Toutes ces initiatives répondent aux trois objectifs que le Groupe s'est fixé pour la période 2005-2015 pour les usines et les centrales de distribution : réduire de 50 % les émissions de gaz à effet de serre, réduire de 50 % la production de déchets générés par unité de produit fini et réduire de 50 % la consommation d'eau par unité de produit fini (cf. rubrique 6.2. pages 200 et suivantes). En outre, les impacts environnementaux liés au packaging, au transport et aux bâtiments sont également pris en compte.

LES MESURES PRISES EN FAVEUR DE LA SANTE ET DE LA SECURITE DES CONSOMMATEURS

La protection de la sécurité des consommateurs est une priorité absolue pour L'Oréal. Les tests très stricts de sécurité auxquels sont soumis les produits avant leur mise sur le marché permettent à L'Oréal de satisfaire les règles de sécurité en vigueur dans les réglementations nationales de l'ensemble des pays où les produits du Groupe sont commercialisés. A ce titre, et bien avant l'introduction des exigences légales, le Groupe avait déjà constitué une équipe d'évaluation de la sécurité des produits afin de garantir leur innocuité à la fois pour les professionnels et pour les consommateurs.

Les évaluations réalisées par la Direction Internationale de l'Evaluation de la Sécurité de L'Oréal, basées sur une approche scientifique multidisciplinaire, jalonnent toutes les étapes du cycle de vie des produits.

L'évaluation de la sécurité des produits repose sur un processus complexe : évaluation de la sécurité de chaque ingrédient et de tous les produits finis sur la base des données sécuritaires existantes et des dernières connaissances médicales et scientifiques. Si nécessaire, L'Oréal réalise des études d'innocuité additionnelles dans des laboratoires qualifiés de sous-traitance situés dans le monde entier. Leurs résultats sont interprétés par des scientifiques expérimentés spécialement formés aux évaluations de sécurité.

Pour finir, une attestation spécifique de sécurité, signée par un expert évaluateur de la sécurité, est émise pour chaque produit que L'Oréal met sur le marché.

Par ailleurs, les valeurs éthiques de L'Oréal, ancrées à la fois dans la rigueur scientifique et la prise en compte des enjeux sociétaux, conduisent à une logique d'anticipation qui fait évoluer les formulations en retirant et/ou substituant les substances mises en cause.

La valeur ajoutée de L'Oréal en matière d'évaluation de la sécurité des ingrédients et des produits finis repose sur l'investissement réalisé depuis plus de 20 ans dans le développement de méthodes prédictives et dans l'ingénierie tissulaire. Ainsi, L'Oréal investit, depuis de très nombreuses années, dans la science et la technologie pour créer de nouveaux outils d'évaluation qui sont utilisés quotidiennement par les évaluateurs de la sécurité.

L'Oréal collabore également avec l'ensemble des acteurs internationaux impliqués dans ces domaines afin de travailler au développement de solutions alternatives transversales dans le domaine de l'évaluation de la sécurité. Au final, les produits L'Oréal évoluent continuellement au rythme des innovations technologiques, mais avec le souci constant de garantir le plus haut niveau de sécurité des consommateurs et des professionnels.

↳ Pour plus d'informations concernant la qualité et la sécurité des produits, consultez :

- la rubrique « 6.3.4. Loyauté des pratiques » paragraphe « Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs » en page 212 du Document de Référence 2012.
- la rubrique « 1.8.1.2. Qualité et sécurité des produits » en page 21 du Document de Référence 2012.

UN ENGAGEMENT PERMANENT DU GROUPE POUR PREDIRE L'EFFICACITE ET L'INNOCUITE DES PRODUITS

L'innocuité et l'efficacité des innovations technologiques de L'Oréal sont essentielles. Pour répondre à ces exigences, la recherche s'est engagée dans les années 1980 dans le développement de méthodes alternatives aux tests sur animaux pour l'évaluation de la sécurité de ses produits.

Les plus grands progrès ont été faits grâce à l'ingénierie tissulaire, qui a permis en 1983 la reconstruction du premier épiderme humain, puis, en 1996, de la première peau complète (épiderme et derme). Grâce à ces modèles, L'Oréal a pu mettre fin aux tests sur animaux pour les produits finis en 1989, soit 14 ans avant que la loi ne l'exige en Europe. En trois décennies, le Groupe s'est constitué une véritable expertise en matière de tissus reconstruits. Aujourd'hui, 12 modèles de peau et de cornée reconstruites ont été mis au point. Pour le Groupe, ces modèles sont de fabuleux outils pour prédire la sécurité et l'efficacité de ses produits et permettent de réduire les délais de mise sur le marché.

↳ Pour plus d'informations concernant l'efficacité et l'innocuité des produits, consultez :

- la rubrique 1.5 du Document de Référence en page 14 et suivantes
- l'article « Gerland, à la pointe des méthodes prédictives » en page 8 du Rapport Développement Durable France

4.12 Chartes, principes et autres initiatives, d'origine extérieure en matière économique, environnementale et sociale, auxquels l'organisation a souscrit ou donné son aval. Inclure la date d'adoption, les pays/opérations le cas échéant, et les parties prenantes impliquées dans le développement et la gouvernance de ces activités (par exemple multi-parties prenantes, etc.). Différenciation entre initiatives non contraignantes, volontaires et initiatives que l'organisation est tenue de respecter

L'Oréal est adhérent depuis 2003 du Pacte Mondial des Nations Unies et soutient et met en œuvre dans sa sphère d'influence les dix principes fondamentaux relatifs aux droits de l'homme, aux normes du travail, aux normes environnementales et à la lutte contre la corruption.

Cet engagement est soutenu au plus haut niveau de l'entreprise par le Président-Directeur Général de L'Oréal qui chaque année renouvelle l'engagement de L'Oréal à l'égard du Pacte Mondial des Nations Unies.

L'Oréal est membre du Pacte Mondial Réseau France.

↳ Pour plus d'informations concernant le Pacte Mondial des Nations Unies, consultez le reporting annuel auprès du Pacte Mondial : http://www.loreal.fr/DD/loreal/Article.aspx?topcode=CorpTopic_Group_Gouv_Ethics_GlobalPact

Le Groupe travaille également en étroite collaboration avec les associations et instituts majeurs suivants :

- Commission anti-corruption de la Chambre de commerce internationale
- Global Council on Business Conduct, The Conference Board
- Ethics and Compliance Officers Association
- The Ethics Resource Center
- International Business Ethics Institute
- Institute of Business Ethics
- European Business Ethics Network
- Cercle d'Éthique des Affaires
- Institut Français des Administrateurs

Dialogue avec les parties prenantes

4.13 Affiliation à des associations (associations professionnelles) ou adhésion à des organisations nationales ou internationales de défense des intérêts dans lesquelles l'organisation :

- détient des postes au sein des organes de gouvernance ;
- participe à des projets ou à des comités ;
- apporte des financements dépassant la simple cotisation ;
- ou considère sa participation comme stratégique.

Cela s'applique principalement aux adhésions maintenues au niveau de l'organisation

L'Oréal, en tant que leader de l'industrie cosmétique, considère comme de son devoir d'être proactif et de participer à l'élaboration des réglementations locales dans les pays dans lesquels le Groupe est implanté.

C'est pourquoi le Groupe est engagé au sein de Cosmetics Europe (exColipa) qui est l'association professionnelle des industries cosmétiques et qui est presque systématiquement l'organisme qui est cité, référencé ou agit comme porte paroles vis à vis des stakeholders, mais aussi au sein de différentes associations professionnelles au niveau européen : Medef, AFEP et AIM. En Amérique du sud, L'Oréal est engagé auprès de CASIC et CONARS (sur les aspects autorégulation et publicité responsable).

Leadership, collaboration et assistance

L'Oréal conserve son rôle de meneur et partage ses avancées dans le domaine du développement durable en participant et en collaborant notamment à :

- L'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE), réseau européen d'entreprises pour le développement et l'échange d'outils et de connaissances liés à la responsabilité sociale d'entreprise ;
- CSR Europe, réseau européen d'entreprises pour la promotion de la responsabilité sociale d'entreprise, comptant près de 75 groupes multinationaux ;
- Carbon Disclosure Project, ONG internationale qui fournit le seul système mondial pour les entreprises et les villes qui leur permet de mesurer, communiquer, manager et partager de l'information environnementale
- The Conference Board, organisation américaine qui recense et diffuse les connaissances afin d'aider les entreprises à se comporter en entreprises citoyennes exemplaires ;
- World Business Council for Sustainable Development, association internationale réunissant les PDG de plusieurs entreprises et traitant exclusivement des questions de développement durable en entreprise ;
- Pacte mondial de l'ONU - L'Oréal est signataire des 10 principes du Pacte mondial depuis 2003 ;
- Forest Footprint Disclosure Project (FFDP), qui accompagne les entreprises afin de déterminer ensemble leur « empreinte forestière ». L'indice FFDP 2012 a à nouveau placé L'Oréal au premier rang de son secteur pour son sourcing responsables de carton et d'huile de palme.
- EUROPEN (European Organisation For Packaging and the Environment), qui regroupe les entreprises soucieuses d'apporter et faire valoir leur point de vue concernant l'emballage et l'environnement, auprès des pouvoirs publics.

En outre, L'Oréal :

- soutient la recherche universitaire, notamment en parrainant la chaire de bioplastique de l'École des Mines de Paris qui étudie les matériaux d'emballage alternatifs ;
- participe aux principaux forums et réseaux de l'industrie ;
- maintient un dialogue actif et ouvert sur les thèmes liés au développement durable avec les parties prenantes concernées, notamment les groupes de défense de l'environnement, les partenaires caritatifs et fournisseurs du Groupe.

Diversité

2011 : En collaboration avec l'association RMC-BFM, L'Oréal lance la Charte du Cœur et mobilise 83 entreprises autour de la nécessité d'installer des défibrillateurs dans les lieux publics et de former leurs collaborateurs et leurs fournisseurs/clients aux gestes qui sauvent.

- En 2011, L'Oréal s'est vu remettre, le 1^{er} label européen pour l'égalité professionnelle, Gender Equality-European Standard (GE-ES), pour sept pays européens : la France, l'Italie, l'Espagne, la Belgique, l'Allemagne, l'Angleterre, l'Irlande.
- Depuis 2010, L'Oréal est partenaire du programme EVE, 1^{er} séminaire interentreprises de leadership au féminin dédié aux femmes et ouvert aux hommes. En décembre 2010, la 1^{re} édition initiée par Danone, a rassemblé près de 250 participants dont 16 collaborateurs de L'Oréal. En 2011, 30 collaborateurs de L'Oréal y ont participé.
- En 2012, L'Oréal a lancé, en collaboration avec l'AFMD (Association française des managers de la diversité), la 1^{re} Encyclopédie des Diversités en France.

↳ Pour plus d'informations concernant le GEES, consultez : http://www.bureauveritas.fr/wps/wcm/connect/bv_fr/local/home/news/press-releases/news+certification+ge-es+cp?presentationtemplate=bv_master_v2/news_full_story_presentation_v2

↳ Pour plus d'informations concernant le programme Eve : <http://www.eveprogramme.com/fr/>

↳ Pour plus d'informations concernant l'encyclopédie des diversités en France : http://www.loreal.fr/dd/loreal/Press.aspx?topcode=CorpTopic_Secondary_Root_Press_PR200

4.14 Liste des groupes de parties prenantes inclus par l'organisation

4.15 Base d'identification et sélection des parties prenantes avec lesquelles dialoguer. Cela inclut le processus à suivre par l'organisation pour définir les groupes de parties prenantes et pour déterminer les groupes avec qui dialoguer ou ne pas dialoguer

4.16 Démarche de ce dialogue, et notamment fréquence par type et par groupe de parties prenantes.

L'approche peut se faire par le biais d'enquêtes, de groupes de discussion, de panels au niveau des communautés, de panels consultatifs auprès des entreprises, par des communications écrites, des structures de dialogue Direction/Syndicats. L'organisation doit indiquer si l'un quelconque de ces échanges a été mené pour les besoins spécifiques de la préparation du rapport

RÉPONSE GROUPEE AUX CRITÈRES 4.14, 4.15 ET 4.16

L'Oréal a engagé depuis plusieurs années un dialogue avec ses parties prenantes, c'est-à-dire les acteurs « impactant sur » ou « impactés par » son activité, afin de les écouter et de mieux comprendre leurs besoins.

Identification des parties prenantes

Le Groupe L'Oréal a identifié 11 catégories de parties prenantes, engagées avec lui dans un dialogue permanent.

Cinq parties prenantes participent à la vie économique de L'Oréal :

- Les collaborateurs
- Les fournisseurs
- Les consommateurs
- Les actionnaires
- Les clients (distributeurs)

Trois parties prenantes observent ou conseillent L'Oréal dans ses avancées en matière de développement durable :

- Les ONG et associations
- Les agences de notation extra financière et les investisseurs
- La communauté scientifique autour des chercheurs et des universitaires

Enfin, trois parties prenantes interagissent avec le Groupe en vue d'un développement mutuel et partagé :

- Les pouvoirs publics et collectivités locales
- Les étudiants et jeunes diplômés
- La société civile

Des modes de dialogue adaptés à chaque partie prenante

L'Oréal a mis en place des modes de dialogue adaptés et structurés avec chacune de ses parties prenantes. Le tableau ci-dessous précise les modes de dialogue retenus pour chaque partie prenante ainsi que des exemples de réalisation en 2012.

PARTIE PRENANTE	MODE DE DIALOGUE	EXEMPLES DE RÉALISATIONS EN 2012
COLLABORATEURS	<i>Sondage d'opinion PULSE adressé à 100 % des collaborateurs en CDI du Groupe. Restitution suivie de groupes de travail thématiques.</i>	<i>Réalisé en 2011-2012, taux de participation de 80 %. Exemple de thèmes abordés dans le questionnaire en groupes de travail: « valeur de l'entreprise », « développement professionnel », « efficacité au travail ».</i>
	<i>Plates-formes de dialogue entre services des ressources humaines et collaborateurs.</i>	<i>Plate-forme « L'Oréal & Me » lancée en 2008, accessible à tous les collaborateurs du groupe et traduite en 15 langues.</i>
	<i>Webchats permettant un dialogue instantané entre collaborateurs et le Président Directeur-Général et/ou Patrons de Pays.</i>	<i>Webchats « Ethics Day » avec les Patrons de Pays, avec 22 000 participants dans 65 pays et plus de 2 600 questions posées.</i>
	<i>Système de remontée sécurisé pour les questions éthiques.</i>	<i>Communication renouvelée sur l'existence du système lors d'Ethics Day.</i>
	<i>Formations et développement professionnel.</i>	<i>Tous domaines confondus, en 2012 un peu plus de 1,063 million d'heures de formation dispensées, en plus de 1 190 heures sur l'éthique.</i>
	<i>Dialogue social conformément au cadre législatif en vigueur. En France : comité central d'entreprise (CCE), comités d'établissement (CE), comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), délégués du personnel (DP), ainsi qu'un comité de groupe.</i>	<i>Par exemple pour L'Oréal SA, les instances en 2012 se réunissent en 1 CCE, 3 CE, 12 CHSCT et 9 DP. En 2012 ont eu lieu 36 réunions du CE, 8 réunions du CCE (au lieu de 2 réglementaires), 36 réunions des DP, 91 réunions du CHSCT, en plus des réunions portant sur la négociation annuelle sur les salaires et l'emploi.</i>
	<i>Au-delà du cadre réglementaire, L'Oréal a mis en place des Réunions Informelles d'Echange et de Dialogue Social (RIEDS) pour la discussion en amont des accords collectifs, ainsi qu'un certain nombre de commissions thématiques obligatoires ou facultatives.</i>	<i>Pour L'Oréal SA: 9 RIEDS ont eu lieu 17 commissions inter-entreprises se sont tenues sur des sujets tels que la participation et l'intéressement, la prévoyance ou encore les frais de santé.</i>
	<i>Participation à l'Instance Européenne de Dialogue Social (IEDS) de L'Oréal, créée en 1996.</i>	<i>Participation à l'Instance Européenne de Dialogue Social couvrant 30 000 salariés de 26 pays de l'Espace Economique Européen.</i>
	<i>Accords collectifs.</i>	<i>102 nouveaux accords collectifs signés en 2012 (soit 298 au 31/12/12).</i>
FOURNISSEURS	<i>« Business Reviews »: réunions annuelles entre L'Oréal et ses fournisseurs stratégiques.</i>	<i>En 2012, 75 Business Reviews ont été réalisées à l'échelle du Groupe. Contenu: échanges sur les stratégies et la performance des fournisseurs et de L'Oréal, autour de 5 piliers: qualité, innovation, compétitivité, livraison/supply chain, et RSE.</i>

PARTIE PRENANTE	MODE DE DIALOGUE	EXEMPLES DE RÉALISATIONS EN 2012
FOURNISSEURS	« <i>Suppliers Day</i> » : événements réunissant les grands fournisseurs du Groupe à travers le monde.	5 <i>Suppliers Day</i> ont eu lieu en 2012 : trois en France, un à Hong-Kong, un aux Etats-Unis réunissant 265 fournisseurs, un organisé par The Body Shop en Grande-Bretagne et un autre en Chine.
	Salons permettant aux différentes équipes de L'Oréal (Achats, Marketing, Packaging...) de rencontrer les fournisseurs.	Salon biennuel « <i>Cherry Pack</i> ». Le dernier a eu lieu en novembre 2011 à St Ouen et a permis à 7 fournisseurs de présenter leurs innovations en termes d'emballages à plus de 700 collaborateurs L'Oréal.
	Participation des fournisseurs au Carbon Disclosure Project (CDP) Supply Chain aux côtés de L'Oréal.	En 2012, sur 156 fournisseurs invités par L'Oréal, 133 ont rejoint le CDP Supply Chain. En 2012, création avec le CDP d'une score-card transmise aux fournisseurs.
	Audits sociaux.	1 120 audits sociaux ont été réalisés chez les fournisseurs de L'Oréal en 2012.
CONSOMMATEURS ⁽¹⁾	Contacts téléphoniques et écrits par le biais des services consommateurs.	1,24 millions de contacts clients ont été enregistrés dans 63 pays (12 pays ont remonté des informations partielles). Ces contacts ont été assurés en 2012 par 520 collaborateurs de L'Oréal répartis dans 63 pays.
	Interactions via les réseaux sociaux.	Fil Twitter du Groupe L'Oréal suivi par 14 100 internautes, moyenne de 40 tweets par jour. Pages Facebook pour chaque marque, par exemple 3,6 millions de fans pour la page Lancôme.
	⁽¹⁾ Voir fiche Responsabilité du fait du produit, PR5 Pratiques relatives à la satisfaction client et notamment résultats des enquêtes de satisfaction client.	
ACTIONNAIRES ⁽¹⁾	Réunions avec les actionnaires et comité consultatif.	6 000 contacts en 2012 dont 10 réunions d'actionnaires et 4 réunions du Comité Consultatif. Participation pour la 9 ^e année consécutive au Salon Actionaria (novembre 2012).
	Événements organisés autour de la vie de l'entreprise.	Visites de sites L'Oréal comme Soporéal à Aulnay (mai 2012) ou CAPI à Saint-Ouen (décembre 2012).
	Assemblée Générale annuelle.	1 600 actionnaires présents à l'Assemblée Générale en 2012.
	Plate-forme téléphonique et pages internet dédiées.	Numéro vert réservé aux actionnaires plus de 12 000 appels en 2012 et possibilité de contacter directement 4 interlocuteurs de L'Oréal à partir de L'Espace des Actionnaires du site : www.loreal.com

PARTIE PRENANTE	MODE DE DIALOGUE	EXEMPLES DE RÉALISATIONS EN 2012
ACTIONNAIRES ⁽¹⁾	<i>Communication en ligne : extensions mobiles, newsletter, e-magazine.</i>	<i>En 2012 : 6 newsletters et 3 lettres aux actionnaires.</i>
	<i>⁽¹⁾ Voir dans la fiche Gouvernance l'indicateur 4.4 Mécanismes permettant aux actionnaires et aux salariés de faire des recommandations ou de transmettre des instructions au conseil d'administration (ou assimilé).</i>	
CLIENTS	<i>Dialogues bilatéraux pour l'élaboration de projets de développement durable.</i>	<i>Affichage environnemental entre Carrefour et Garnier Ultra-Doux depuis le 1^{er} juillet 2011. Livraison des 400 points de vente parisiens de L'Oréal Luxe en voiture électrique.</i>
ONG ET ASSOCIATIONS	<i>Rencontre des ONG et associations d'une zone géographique lors de Stakeholders Forum.</i>	<i>Mumbai et Johannesburg en 2012, 49 associations et ONG présentes.</i>
	<i>Dialogues bilatéraux entre les ONG internationales et les services concernés du Groupe.</i>	<i>En 2012, L'Oréal a été en contact avec 6 ONG internationales au sujet de la biodiversité</i>
	<i>Rencontres avec les ONG et associations locales autour des projets d'approvisionnement en matières premières.</i>	<i>Dans le cadre de son « programme argan durable » L'Oréal communique actuellement avec une ONG. Dans le cadre du programme « Better Karité » L'Oréal communique actuellement avec 2 ONG. Chacun des programmes d'approvisionnement en cours implique au moins 1 ONG locale.</i>
AGENCES DE NOTATION EXTRA-FINANCIERE ET INVESTISSEURS	<i>Conférences réservées aux investisseurs dans les grandes places financières.</i>	<i>En 2012, 2 conférences investisseurs se sont tenues à Londres et Paris.</i>
	<i>Nombreux ISR Roadshows.</i>	<i>3 ISR Roadshows en 2012. Nb : les analystes ISR peuvent aussi participer aux roadshows ou rendez-vous investisseurs « classiques ».</i>
	<i>Réunions d'information financière de présentation des résultats ; voyage analyste-investisseurs.</i>	<i>2 réunions d'information financière au siège de L'Oréal et 1 voyage analyste-investisseurs.</i>
	<i>Conférences téléphoniques dédiées aux investisseurs.</i>	<i>3 conférences téléphoniques.</i>
	<i>Rencontres avec les agences de notation extra-financière autour des ratings de fin d'année.</i>	<i>En 2012 ont été remplis 10 questionnaires de notation extra-financière.</i>
UNIVERSITAIRES ET COMMUNAUTE SCIENTIFIQUE	<i>Collaborations scientifiques, colloques, congrès et publications.</i>	<i>Présentation de la stratégie intégrée d'évaluation de la sécurité par la R&I de L'Oréal au congrès SOT de San Francisco, au congrès de l'ESTIV à Lisbonne, au congrès de Colama à Rio, au congrès de l'EUSAAT à Linz, au workshop méthodes Alternatives à Brasilia, et au workshop Cosmetics Europe à Ispra.</i>

PARTIE PRENANTE	MODE DE DIALOGUE	EXEMPLES DE RÉALISATIONS EN 2012
UNIVERSITAIRES ET COMMUNAUTE SCIENTIFIQUE	<i>Projets de recherche scientifique encouragés par la Fondation L'Oréal et attribution de bourses à de jeunes chercheurs.</i>	<i>Programme «For Women in Science»⁽¹⁾ : 230 femmes scientifiques récompensées en 2012 dans le monde entier, dont 5 lauréates des Prix L'Oréal-UNESCO. En France, 25 bourses distribuées à des jeunes chercheurs.</i>
	<i>Projets de recherche scientifique encouragés par la Fondation L'Oréal et attribution de bourses à de jeunes chercheurs.</i>	<i>Programme «For Women in Science»⁽¹⁾ : 230 femmes scientifiques récompensées en 2012 dans le monde entier, dont 5 lauréates des Prix L'Oréal-UNESCO. En France, 25 bourses distribuées à des jeunes chercheurs.</i>
	<i>Echanges au sein d'instances en charge de la biodiversité.</i>	<i>Participation de L'Oréal au Conseil d'Orientation Stratégique (COS) de la Fondation pour la Recherche et la Biodiversité (FRB).</i>
	<i>Echanges dans le cadre de recherches académiques et/ou enseignement des étudiants.</i>	<i>Participation aux Assises Européennes du Plurilinguisme. Interventions sur l'éthique des affaires dans le cadre de la Clinique du Droit de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, de l'Université d'Angers, de l'Université Rabelais de Tours, de l'EDHEC Lille et de l'Université de Paris-Dauphine. Membre du Comité Scientifique de la Chaire de Droit et Ethiques des Affaires de l'université de Cergy-Pontoise.</i>
	⁽¹⁾ Pour plus d'informations : http://www.loreal.com/en/wf/wf-for-women-in-science.aspx	
POUVOIRS PUBLICS ET COLLECTIVITES LOCALES	<i>Rencontres entre les pouvoirs publics et les fédérations et organes de lobbying de L'Oréal.</i>	<i>Dans le cadre de la réglementation européenne REACH, L'Oréal agit dans le cadre associatif national et européen en contribuant à l'analyse et à l'élaboration de guides pratiques de mise en place de cette réglementation.</i>
	<i>Dialogue entre collectivités locales et responsables des sites de L'Oréal autour de projets d'ancrage territorial.</i>	<i>En France autour du site de Mourenx (64, Pyrénées Atlantiques), présence de L'Oréal dans les associations professionnelles et pôles de compétitivité, partenariats locaux avec la CCI, les écoles de proximité (Cité Solaire, ENSCGTI), un ESAT, l'association locale « Vivre Ensemble » fournisseur de palettes...</i>
	<i>Echanges bilatéraux avec des organisations internationales de régulation : ISO, ADEME/AFNOR...</i>	<i>Participation au groupe de travail ADEME/AFNOR sur l'affichage environnemental depuis 2008.</i>
	<i>Participation à des groupes de travail et des commissions techniques avec des associations multi-acteurs (L'Orée, MEDEF...)</i>	<i>Participation au comité et aux groupes de travail de la Fédération des Entreprises de la Beauté (FEBEA) sur l'affichage environnemental, de Cosmetics Europe sur la refonte de l'écolabel européen sur les shampoings, d'EUROPEN.</i>

PARTIE PRENANTE	MODE DE DIALOGUE	EXEMPLES DE RÉALISATIONS EN 2012
<p>POUVOIRS PUBLICS ET COLLECTIVITES LOCALES</p>	<p>Participation à des sommets organisés par des Organisations intergouvernementales.</p>	<p>L'engagement de L'Oréal en matière de compréhension et de protection de la biodiversité s'est également illustré en 2012 par sa participation à deux sommets :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le Sommet de la Biodiversité coordonné par l'ONU, qui s'est tenu en octobre 2012 à Hyderabad en Inde, et où L'Oréal a animé, en partenariat avec l'IDDRI (Institut du Développement Durable et des Relations Internationales) une table ronde sur l'utilisation durable de la biodiversité comme source d'innovation • le Sommet de la Terre, dit Rio + 20, qui s'est tenu à Rio de Janeiro au Brésil en juin 2012, au cours duquel L'Oréal a animé une table ronde sur la valorisation responsable de la biodiversité.
	<p>Consultations par les pouvoirs publics.</p>	<p>Audition par le sénateur Lorrain de la commission des affaires européennes du Sénat sur la prise en compte des questions éthiques dans le contexte européen.</p> <p>Présentations et débats au sein du Parlement Européen sur l'éthique des affaires sous l'égide de M. Bill Newton Dunn, Député Européen.</p>
	<p>Participation à des sommets organisés par des Organisations intergouvernementales.</p>	<p>L'Oréal était également présent lors du premier forum sur les entreprises et les droits de l'homme qui s'est tenu en décembre 2012 à Genève.</p>
<p>ETUDIANTS ET JEUNES DIPLOMÉS</p>	<p>Présence auprès des étudiants par le biais de concours et de campus managers.</p>	<p>En 2012, 8 249 étudiants à travers le monde ont participé au concours Brandstorm ⁽¹⁾, et 51 353 au concours Reveal ⁽²⁾.</p>
	<p>Partenariats avec des écoles et universités au bénéfice des élèves et étudiants.</p>	<p>Bilan du projet « Sciences Po accessible » sur l'accessibilité et le handicap en 2012. Programmes d'aide aux filières scientifiques au Lycée Faïdherbe à Lille et à Sciences Po à Paris Près de l'usine de Mourenx (64, Pyrénées Atlantiques), signature d'une charte avec la Cité Scolaire de Mourenx pour l'organisation d'activités pédagogiques.</p>
	<p>Partenariats avec écoles et universités pour l'accueil de stagiaires, apprentis, jeunes en alternance dans tous les métiers de L'Oréal.</p>	<p>En France en 2012, L'Oréal a accueilli 1 439 stagiaires conventionnés, ainsi que 613 jeunes en alternance.</p>
	<p>⁽¹⁾ Pour plus d'informations : http://www.brandstorm.loreal.com ⁽²⁾ Pour plus d'informations : http://www.reveal-thegame.com/france/</p>	

PARTIE PRENANTE	MODE DE DIALOGUE	EXEMPLES DE RÉALISATIONS EN 2012
SOCIÉTÉ CIVILE	<i>Dialogue avec les personnes en situation d'exclusion.</i>	<i>Après des 6 567 bénéficiaires du programme beauté de la Fondation ⁽¹⁾.</i>
	<i>Centres de formation pour les populations défavorisées ⁽²⁾.</i>	<i>Centres de formation dans 14 pays, 1 400 bénéficiaires formés. Par exemple en France avec les Apprentis d'Auteuil accueillant 13 élèves. Exemple de taux d'intégration sur le marché de l'emploi au Vietnam : plus de 80 %.</i>
	<i>Implication de collaborateurs du Groupe auprès des communautés.</i>	<i>« Citizen Day », journée annuelle de solidarité à laquelle ont participé plus de 20 100 collaborateurs dans plus de 60 pays en 2012.</i>
	<i>Emploi favorisé pour les communautés grâce au Solidarity Sourcing.</i>	<i>Accès à l'emploi pour 15 000 personnes dans le cadre du Solidarity Sourcing (hors The Body Shop).</i>
	<p>⁽¹⁾ Pour plus d'informations : http://www.loreal.fr/fr/fr/html/mecenat/rendre-la-dignite-et-la-confiance/autres-actions/dons-de-produits-hygiene-et-beaute-pour-les-demunis.aspx</p> <p>⁽²⁾ Pour plus d'informations, voir la fiche Economie, critère ECS</p>	

L'Oréal possède d'autres biais de dialogue et de communication avec l'ensemble de ses parties prenantes : les rubriques contact de ses sites www.loreal.com et www.developpementdurable.loreal.com.

Focus sur les Stakeholders Forums

La nature des enjeux liés au développement durable diffère d'une région du monde à l'autre. C'est pour cette raison que la Direction RSE et Développement durable du Groupe L'Oréal a mis en place des forums avec ses parties prenantes, principalement des ONG et universitaires, dans le monde entier afin de permettre un dialogue local sur des enjeux globaux et locaux.

Depuis 2011, des forums ont été organisés par L'Oréal au Brésil, en Chine, aux Etats-Unis, au Royaume uni, en Inde et en Afrique du Sud. Pendant cette période, 527 organisations ont été contactées et 163 ont répondu présent et participé à l'un des forums. L'ordre du jour de ces forums n'est pas fixé par L'Oréal qui préfère en laisser l'initiative aux parties prenantes et axer le dialogue sur leurs attentes et préoccupations.

Le forum organisé à Johannesburg en novembre 2012 a par exemple réuni 29 organisations locales et internationales, traitant des enjeux environnementaux, de l'accès à l'éducation aux communautés les plus démunies, des enjeux sociaux au sens large, du social business ou encore de la protection des animaux.

Suite à ces forums des actions locales sont encouragées et mises en place, notamment en organisant des réunions de travail au cours desquelles les ONG interviennent comme experts ou conseils dans des domaines tels que l'approvisionnement responsable des matières premières ou la gestion des déchets.

Chaque forum avec les parties prenantes externes est doublé d'un forum interne durant lequel la stratégie globale mais aussi les actions locales en matière de RSE sont présentées aux collaborateurs.

Des Stakeholder Forum seront désormais organisés chaque année par L'Oréal de manière à poursuivre le dialogue avec ses parties prenantes.

4.17 Questions et préoccupations clés soulevées via le dialogue avec les parties prenantes et manière dont l'organisation y a répondu, notamment lors de l'établissement de son rapport

Ce dialogue permanent permet à L'Oréal et à ses parties prenantes de réfléchir de façon conjointe aux enjeux du développement durable. L'analyse des données résultant de ce dialogue, comme les minutes des Stakeholders Forums ou les rapports d'agences de notation extra-financières, permet à L'Oréal de mettre au jour les attentes de ses parties prenantes et de les confronter à sa propre stratégie.

Par exemple, lors des forums de Johannesburg et Mumbai, la question de savoir comment L'Oréal allait acquérir un milliard de nouveaux consommateurs, tout en réduisant son impact environnemental a été soulevée. Les autres questions soulevées par les parties prenantes concernaient des sujets aussi variés que le social business, la diversité, la lutte contre la pauvreté, la gestion des déchets, la diversité des beautés et la sincérité des publicités, les audits des fournisseurs ou encore la protection des animaux.

En 2012, L'Oréal a identifié une trentaine de sujets particulièrement importants pour les parties prenantes et pour le Groupe, ce qui lui a permis d'actualiser son analyse de matérialité et ses indicateurs de suivi (pour plus d'informations, voir la fiche Paramètres pour l'analyse de la matérialité, la matrice de matérialité, et les indicateurs).