

RESPONSABILITE SOCIALE RAPPORT 2017



Le présent Rapport de responsabilité sociale 2017 décrit la démarche de responsabilité sociale du groupe LVMH, sa politique et ses actions. Pour toute information complémentaire concernant les données sociales et sociétales du groupe LVMH, il convient de consulter les tableaux de concordance en pages 92-95.

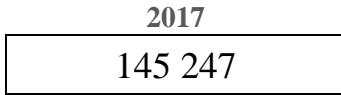
Photo de couverture : Justine Le Dortz

SOMMAIRE

| | |
|--|----|
| LES PRINCIPAUX INDICATEURS SOCIAUX DE L'ANNÉE 2017..... | 4 |
| LES FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE | 6 |
| LE GROUPE LVMH | 8 |
| La diversité des métiers..... | 8 |
| LES VALEURS ET ENGAGEMENTS INTERNATIONAUX DU GROUPE LVMH | 9 |
| L'Esprit LVMH..... | 9 |
| Les engagements internationaux de LVMH | 10 |
| LES ENJEUX ET LA STRATÉGIE RSE..... | 12 |
| Les principales problématiques sociales..... | 12 |
| L'identification des principaux risques et opportunités au plan social et sociétal | 13 |
| Les 4 axes de la stratégie de responsabilité sociale | 13 |
| LA STRUCTURATION DE LA DÉMARCHE..... | 14 |
| La définition et le suivi de la stratégie..... | 14 |
| Le contrôle du « Comité d'Ethique et du Développement Durable »..... | 14 |
| La mise en œuvre opérationnelle..... | 15 |
| La dynamique des processus et projets..... | 16 |
| LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES | 17 |
| Les modes de relations avec les parties prenantes (hors partenariats) | 18 |
| Les principaux partenariats du groupe LVMH..... | 19 |
| UN ENGAGEMENT ÉVALUÉ ET RECONNU..... | 21 |
| 1. LE DÉVELOPPEMENT DES TALENTS ET DES SAVOIR-FAIRE | 23 |
| Le moment clé du recrutement | 23 |
| Le développement des collaborateurs..... | 29 |
| La préservation des savoir-faire | 37 |
| Les rémunérations | 42 |
| 2. L'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL | 45 |
| Les enjeux liés à la santé et à la sécurité | 45 |
| Les programmes et initiatives des Maisons en matière de bien-être au travail..... | 50 |
| L'aménagement du temps de travail..... | 53 |
| Les pratiques du dialogue social..... | 55 |
| 3. LA PRÉVENTION DES DISCRIMINATIONS ET LE RESPECT DE LA SINGULARITE DE LA PERSONNE..... | 61 |
| Développer des processus communs de prévention..... | 61 |
| Encourager l'égalité professionnelle femme/homme | 63 |
| Développer l'emploi des personnes en situation de handicap | 67 |
| Accompagner le parcours professionnel des seniors | 72 |
| 4. LA VALORISATION DES TERRITOIRES ET DES COMMUNAUTÉS LOCALES | 75 |
| L'emploi et le développement des territoires | 75 |
| L'accompagnement des PME et de l'entrepreneuriat..... | 79 |
| Le soutien à l'insertion professionnelle..... | 82 |
| Le soutien aux populations fragilisées et en détresse | 87 |
| LES PRINCIPES MÉTHODOLOGIQUES DU REPORTING | 91 |
| L'ÉTAT RÉCAPITULATIF DES INFORMATIONS SOCIALES ET SOCIÉTALES..... | 92 |
| Les indicateurs de la GRI (Standards) : | 92 |
| Les thématiques et indicateurs du décret du 24 avril 2012 (Grenelle II) | 94 |

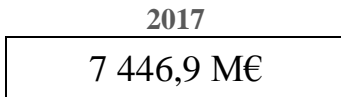
LES PRINCIPAUX INDICATEURS SOCIAUX DE L'ANNÉE 2017

Un nombre de collaborateurs en constante progression

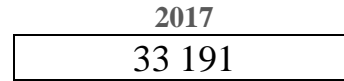


Des rémunérations attractives

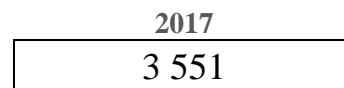
Frais de personnel



Une forte dynamique de recrutement

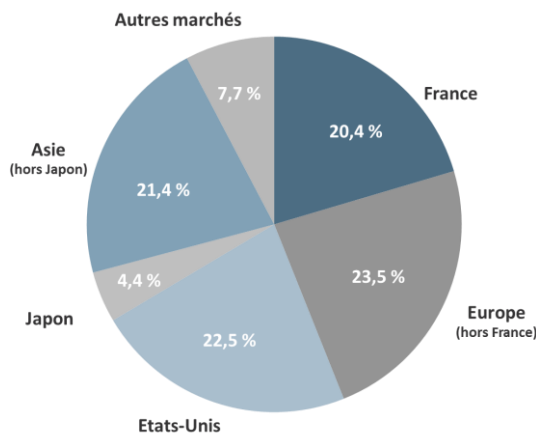


Une création nette d'emplois en CDI soutenue



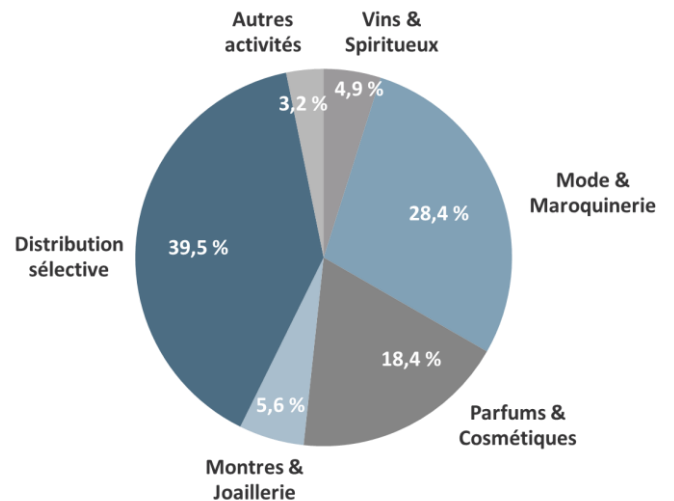
Un groupe de dimension internationale

En % du total de l'effectif en CDI et CDD au 31/12/2017

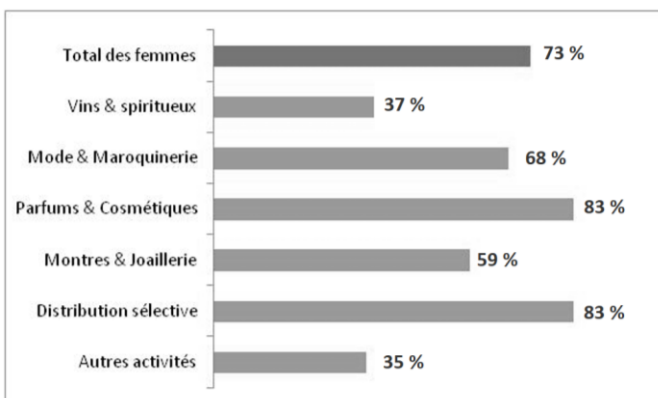


Des effectifs selon les secteurs d'activité

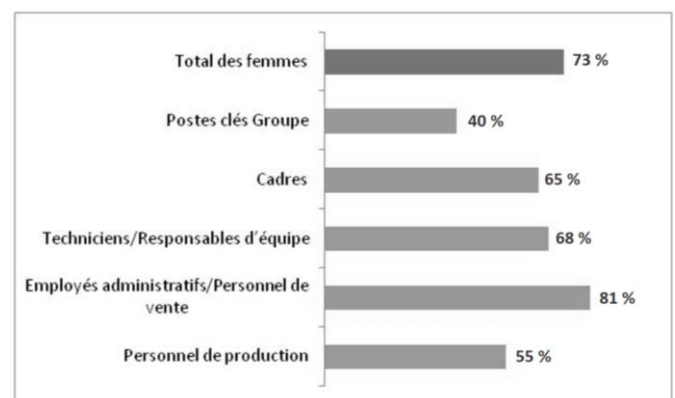
En % du total de l'effectif en CDI et CDD au 31/12/2017



Un groupe largement féminisé % par secteur d'activité



Une progression de la part des femmes dans les postes à responsabilité % par catégorie professionnelle



Des personnes en situation de handicap prises en considération

| En France en normes officielles | Dans le monde |
|------------------------------------|---------------|
| 4,7 % | 1 % |

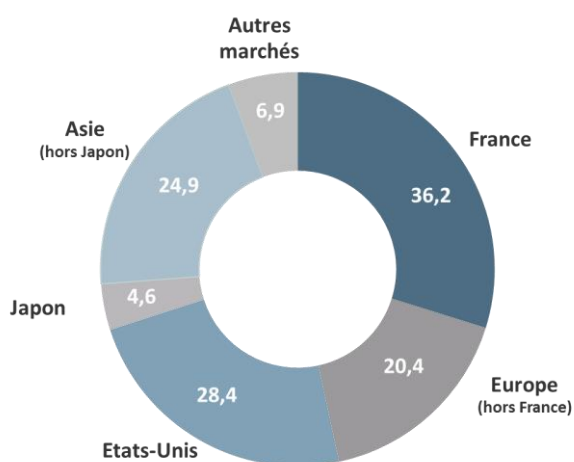
| | |
|---|---------|
| Montant des prestations confiées au secteur protégé et adapté en France | + 7,6 % |
| Emplois correspondant en externe | + 18 % |

Un Groupe qui fait toute sa place aux collaborateurs âgés de 50 ans et plus

| En France | Dans le monde |
|-----------|---------------|
| 23,6 % | 13,5 % |

Un investissement formation 2017 adapté aux enjeux du marché

En millions d'euros



Un investissement en R&D garant de l'innovation

| | |
|--------|----------|
| 130 M€ | + 17,1 % |
|--------|----------|

LVMH, une académie de talents

| | |
|--|----------|
| Investissement formation | 121,5 M€ |
| Nombre de personnes formées à la sécurité | 37 538 |
| Nombre de jeunes en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation | 1 256 |

Le souci de préservation de l'intégrité physique des collaborateurs

| | |
|--|---------|
| Montant investi dans l'amélioration de l'hygiène et de la sécurité | + 7,5 % |
|--|---------|

Une gestion des carrières facteur d'intégration et d'engagement

| | |
|---|----------------------|
| Cadres ayant bénéficié d'une mobilité interne au sein du Groupe en 2017 | 3 600 soit + 44 % |
| Postes de cadres dirigeants ayant bénéficié aux talents du Groupe | 76 % |

Une tendance à la baisse des accidents du travail

| | 2016 | 2017 |
|-------------------|------|------|
| Taux de fréquence | 5,58 | 5,16 |
| Taux de gravité | 0,18 | 0,16 |

Un taux global d'absentéisme en voie d'amélioration

CDI-CDD dans le monde

| 2016 | 2017 |
|------|------|
| 5,1 | 5,0 |

LES FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE

JANVIER 2017



La Chaire ESSEC « LVMH – Luxury Brand Management » accueille sa 27^e promotion, le 11 janvier.

MARS 2017



Le 29 mars 2017, Clichy-sous-Bois accueille la seconde édition du Village de l'Institut des Métiers d'Excellence LVMH.

AVRIL 2017



LVMH et la holding Christian Dior SE annoncent le 25 avril une opération stratégique qui se soldera par le rachat de Christian Dior Couture par LVMH.

AVRIL 2017



LVMH, employeur préféré des étudiants d'écoles de commerce pour la 12^e année consécutive, dans le classement Universum.

MAI 2017



LVMH et Central Saint Martins annoncent le 4 mai la création d'un nouveau programme LVMH & Central Saint Martins "Sustainability & Innovation in Luxury | Fostering Creativity".

JUIN 2017



Les lauréats de la quatrième édition du « Prix LVMH » pour les Jeunes Créateurs de Mode 2017 remis par Rihanna, le 16 juin.

JUIN 2017



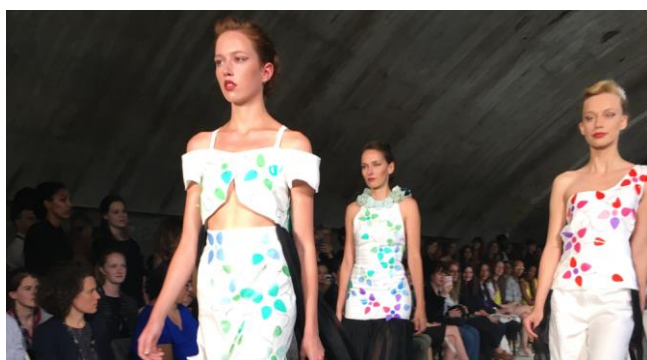
Remise du « LVMH Innovation Award » le 16 juin lors du salon international Viva Technology réunissant 6 000 startups de 42 pays.

JUILLET 2017



Programme DARE (Disrupt, Act, Risk to be an Entrepreneur) consacré à l'open innovation, avec les participants de 40 Maisons et de 15 pays, du 7 au 10 juillet.

JUILLET 2017



Les créations de Laurie Procès lauréate du défilé Cultures et Création de Montfermeil exposées lors de la Fashion Week de Berlin, du 4 au 6 juillet.

SEPTEMBRE 2017

CHARTRE SUR LES RELATIONS DE TRAVAIL ET LE BIEN-ÊTRE DES MANNEQUINS

« Le bien-être des mannequins est pour nous un sujet fondamental. En tant que leader, nous avons la responsabilité d'établir de nouveaux standards dans la mode. »

Antoine Arnault



LVMH annonce le 6 septembre la création d'une « Charte sur les relations de travail et le bien-être des mannequins ».

NOVEMBRE 2017



L'Institut des Métiers d'Excellence LVMH s'installe à Florence pour développer son programme de formations en Italie, le 27 novembre.

DÉCEMBRE 2017



La cinquième édition du Dîner des Maisons engagées, le 13 décembre à la Fondation Louis Vuitton.

LE GROUPE LVMH

La diversité des métiers

La grande diversité des six secteurs d'activité de LVMH est un trait caractéristique et spécifique de notre Groupe. C'est à la fois une richesse et un défi. À la différence de tous ses concurrents, LVMH est le seul Groupe qui fédère une telle diversité de métiers.

En 2017, le secteur d'activité Mode et Maroquinerie s'est élargi avec l'acquisition en janvier 2017 de 80 % du fabricant de bagages haut de gamme Rimowa et l'intégration le 3 juillet 2017 de 100 % de la maison Christian Dior Couture.

| | |
|----------------------------------|---|
| Vins & Spiritueux | ► Le secteur d'activité Vins & Spiritueux de LVMH axe son développement sur les segments haut de gamme du marché. Numéro un mondial du champagne, LVMH détient également une activité de vins pétillants et tranquilles issus des régions viticoles les plus renommées. Le Groupe est également leader mondial du cognac avec Hennessy. En complément de cette activité historique, il développe sa présence dans le domaine des spiritueux de luxe. Le portefeuille de marques est servi par un puissant réseau de distribution international. |
| Mode & Maroquinerie | ► Berluti, Céline, Christian Dior Couture, Edun, Fendi, Givenchy, Kenzo, Loewe, Louis Vuitton, Marc Jacobs, Pucci, Rimowa, Rossimoda et Thomas Pink composent le secteur d'activité Mode & Maroquinerie. Cet ensemble exceptionnel de marques nées de part et d'autre de l'Atlantique dispose de 1566 magasins dans le monde. Tout en respectant l'identité et le positionnement créatif des marques ainsi rassemblées, LVMH soutient leur développement en mettant à leur disposition des ressources communes. En 2013, l'activité s'est enrichie de l'univers d'excellence de Loro Piana, célèbre pour sa dévotion à la qualité et aux matières les plus nobles. |
| Parfums & Cosmétiques | ► Acteur majeur du secteur des parfums, du maquillage et des soins, LVMH s'appuie principalement sur un portefeuille de marques constitué de Maisons françaises mondialement établies : Christian Dior, Givenchy, Guerlain et Kenzo. Le Groupe soutient également le développement de marques à fort potentiel : Acqua di Parma, dont les parfums sont un symbole de l'élégance italienne, Benefit Cosmetics et Fresh, deux marques américaines en pleine expansion, Make Up For Ever, marque culte des maquilleurs professionnels qui connaît un essor remarquable en s'ouvrant au grand public et Parfums Loewe, l'un des leaders du marché en Espagne. En 2017, la chanteuse Rihanna a lancé Fenty Beauty by Rihanna, sa ligne de maquillage adaptée à toutes les carnations distribuée en exclusivité chez Sephora. |
| Montres & Joaillerie | ► Comptant parmi les acteurs les plus dynamiques du marché, les Maisons de Montres & Joaillerie de LVMH opèrent sur deux segments : l'horlogerie haut de gamme d'une part, la joaillerie et la haute joaillerie d'autre part. Quête de l'excellence, créativité et innovation guident chaque jour les Maisons de cette activité. Le pôle horloger capitalise sur le positionnement complémentaire de ses Maisons : créativité de Dior, forte dynamique d'innovation de Hublot, stature internationale de TAG Heuer, savoir-faire séculaire de Zenith. En joaillerie et haute joaillerie, les maisons Bvlgari, Chaumet et Fred déploient toute l'audace de leur créativité et d'un savoir-faire parfaitement maîtrisé pour surprendre sans cesse leurs clients et leur offrir les objets de leur désir. |
| Distribution Sélective | ► Les entreprises de Distribution sélective de LVMH opèrent en Asie, en Amérique, en Europe et au Moyen-Orient. Leurs activités s'exercent dans deux domaines : la distribution conçue pour la clientèle des voyageurs internationaux (<i>travel retail</i>), métier de DFS et de Starboard Cruise Services, des acteurs majeurs de leurs marchés et les concepts de distribution sélective représentés par Le Bon Marché Rive Gauche, grand magasin à l'atmosphère unique situé à Paris et Sephora, l'enseigne la plus innovante dans le domaine de la beauté. Par ailleurs, en 2017, la Grande Epicerie de Paris a ouvert un nouveau grand magasin en s'installant pour la première fois Rive Droite. |
| Autres activités | ► Être les ambassadeurs de la culture et d'un certain art de vivre est la raison d'être des Maisons de ce secteur d'activité. Une approche qui s'inscrit dans la quête d'excellence poursuivie par chacune de ces Maisons : Cheval Blanc, qui développe une collection d'hôtels d'exception, le groupe Les Echos, qui réunit des titres de référence de la presse économique et culturelle ou encore Royal Van Lent, qui commercialise, sous la bannière Feadship, des yachts sur-mesure. |

LES VALEURS ET ENGAGEMENTS INTERNATIONAUX DU GROUPE LVMH

L'Esprit LVMH

LVMH réunit des Maisons d'exception. Chacune d'entre elles crée des produits porteurs d'un savoir-faire maîtrisé, d'un héritage préservé et d'un ancrage dans la modernité. C'est à travers eux qu'elles sont les ambassadeurs d'un art de vivre raffiné.

Une vision à long terme

LVMH préserve un esprit familial qui privilégie toujours une vision à long terme. Il a pour vocation d'assurer le développement de chacune de ses Maisons dans le respect de leur identité et de leur autonomie en mettant à disposition toutes les ressources nécessaires à la création, à la fabrication et à la distribution sélective de leurs produits et services.

Énoncées par Bernard Arnault, trois valeurs fondamentales sont partagées par tous les acteurs de LVMH. Leviers d'excellence, ces trois impératifs sont les piliers de notre performance et de notre pérennité.

Des valeurs partagées

« PEOPLE MAKE THE DIFFERENCE »

NOS TALENTS FONT TOUTE LA DIFFERENCE

ÊTRE CRÉATIFS ET INNOVANTS



La créativité et l'innovation sont inscrites dans nos gènes. Elles ont, au fil du temps, assuré le succès de nos Maisons et assis leur légitimité. Socle de nos Maisons, ce tandem créativité-innovation est au cœur d'une délicate équation : renouveler notre offre et être résolument tournés vers l'avenir, tout en s'inscrivant dans le respect de notre patrimoine.

OFFRIR L'EXCELLENCE



Au sein du Groupe, aucun compromis n'est possible sur la qualité. Parce que nous incarnons l'univers de l'artisanat en ce qu'il a de plus noble et de plus abouti, nous portons une attention minutieuse aux détails et à la perfection : du produit au service, c'est dans cette quête d'excellence que nous cultivons notre différence.

CULTIVER L'ESPRIT D'ENTREPRISE



Agile, l'organisation décentralisée du Groupe favorise l'efficacité et la réactivité. Elle stimule les initiatives individuelles en confiant des responsabilités importantes à chacun. Notre esprit d'entreprise facilite la prise de risque et encourage la persévérance ; il nécessite un esprit pragmatique et une capacité à mobiliser des équipes en les entraînant vers des objectifs ambitieux.

Les engagements internationaux de LVMH

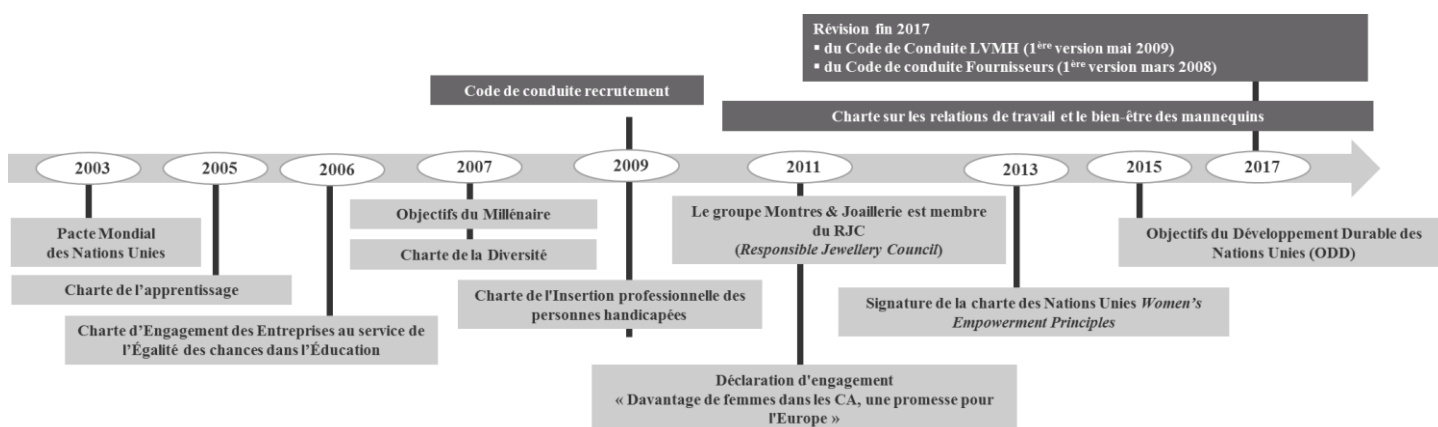
Les Chartes et engagements internationaux signés par LVMH constituent le cadre d'action et de responsabilité du Groupe et de ses Maisons.

Dès 2003, le groupe LVMH a manifesté son attachement aux valeurs universelles en adhérant au Pacte mondial des Nations Unies, reflétant ainsi son implication en matière de responsabilité sociale de l'entreprise. Il s'engage à aligner sa stratégie et ses opérations sur dix principes relatifs aux Droits de l'Homme, aux normes du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption. LVMH soutient également la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, les Principes directeurs de l'OCDE, les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail, les Objectifs de Développement du Millénaire, les principes d'autonomisation des femmes des Nations Unies ainsi que la Charte de la Diversité.

Ces engagements sont repris dans un socle d'éthique commun au Groupe et ses Maisons, le Code de Conduite LVMH, qui a été adopté en 2009 et révisé en 2017. Le Code révisé rappelle l'ensemble des principes que le Groupe doit mettre en œuvre dans la conduite de ses activités. Il rassemble les règles que chaque collaborateur doit suivre dans l'exercice de ses fonctions et responsabilités, mettant en particulier l'accent sur l'intégrité exigée de tous. Le Code garantit la cohérence et l'amélioration continue des pratiques dans l'ensemble des Maisons en articulant six grands principes :

- agir de manière responsable et solidaire ;
- offrir un environnement de travail épanouissant et valoriser les talents ;
- s'engager pour la préservation de l'environnement ;
- mériter la confiance des clients ;
- mériter la confiance des actionnaires ;
- concrétiser et promouvoir l'intégrité dans la conduite des activités.

Ce Code de conduite ne remplace pas les codes et chartes existant au sein des Maisons mais leur sert de base commune et de source d'inspiration. Les principes de ce Code peuvent, le cas échéant, être précisés par chaque Maison en fonction de son secteur d'activité ou de son implantation géographique. En outre, des codes ou chartes d'application locale peuvent être déployés lorsque cela s'avère pertinent au regard des législations et réglementations locales. Au niveau du Groupe, le Code de conduite Fournisseurs également révisé fin 2017 ainsi que les divers principes directeurs et chartes internes, dont notamment le Code de conduite Recrutement adopté en 2009, constituent des déclinaisons du Code de conduite de LVMH dans des domaines spécifiques.



Codes et Chartes internes de LVMH


Engagements publics signés par LVMH
















N.B. Pour l'environnement, se reporter au « Rapport environnement 2017 » de LVMH.

Dans la continuité des différents engagements pris par LVMH, au titre notamment des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), le Groupe soutient les Objectifs de Développement Durable (ODD) élaborés et développés par les Nations unies en 2015. Les 17 Objectifs de développement durable (ODD) constituent un appel mondial à agir à l'horizon 2030 pour réduire les inégalités, rendre le monde meilleur pour les générations futures et faire en sorte que tous les êtres humains vivent dans la paix et la prospérité. La "stratégie de responsabilité sociale" du groupe LVMH contribue pleinement à l'atteinte des 17 ODD.

Même si la dynamique des 17 Objectifs est construite sur leur interdépendance, le tableau ci-dessous détaille et croise les relations et leviers existant plus particulièrement entre les ODD et les 4 axes prioritaires sociaux/sociétaux tels qu'ils ressortent du présent rapport.

 Contribution forte et directe à l'objectif (liée aux métiers)

 Autre contribution à l'objectif (indirecte ou volontaire)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| Les 4 axes prioritaires stratégiques sociaux/sociétaux du "Rapport de responsabilité sociale 2016" (1) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | | |
| ① Le développement des talents et des savoir-faire | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Les liens privilégiés avec les écoles et le développement de la présence digitale | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| La préservation des savoir-faire | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Les programmes de formation/sensibilisation et les passerelles d'un groupe international | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Les rémunérations et dispositifs d'intéressement | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ② La prise en compte de la qualité de vie au travail | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Les enjeux liés à la santé et à la sécurité | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Les programmes et initiatives en matière de bien-être au travail | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Les pratiques du dialogue social et les enquêtes de satisfaction | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ③ La prévention des discriminations et le respect de la singularité | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Encourager l'égalité professionnelle femme/homme | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Développer l'emploi des personnes en situation de handicap | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Accompagner le parcours professionnel des seniors | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ④ La valorisation des territoires et des communautés locales | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| L'emploi, les fournisseurs et le développement des territoires | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Le soutien à l'insertion professionnelle | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Le soutien aux populations fragilisées et en détresse | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Ce tableau rend uniquement compte de la contribution de LVMH aux enjeux sociaux et sociétaux.

- | | | |
|----------------------------------|--|--|
| 1 : Pas de pauvreté | 7 : Energie propre et d'un coût abordable | 13 : Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques |
| 2 : Faim « zéro » | 8 : Travail décent et croissance économique | 14 : Vie aquatique |
| 3 : Bonne santé et bien-être | 9 : Industrie, innovation et infrastructure | 15 : Vie terrestre |
| 4 : Education de qualité | 10 : Inégalités réduites | 16 : Paix, justice et institutions efficaces |
| 5 : Egalité entre les sexes | 11 : Villes et communautés durables | 17 : Partenariats pour la réalisation des objectifs |
| 6 : Eau propre et assainissement | 12 : Consommation et production responsables | |

S'agissant de la mise en œuvre de la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance raisonnable des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, se reporter au Document de référence 2017 de LVMH, en particulier les parties « 2.1.10. Santé & Sécurité des personnes » (pp. 50-51), « 2.1.11. Droits humains et libertés fondamentales » (p. 51) et « 4.1.5. Actions liées aux enjeux sociaux » (pp. 64-65).

La prise en considération, dans chaque décision, de l'être humain, de sa liberté et de sa dignité, mais aussi de son épanouissement et de sa santé, est un pilier d'une doctrine de responsabilité à laquelle souscrivent l'ensemble des sociétés du Groupe.

Au plan social, l'ensemble des sociétés du Groupe ont des politiques et des pratiques de respect de l'égalité des chances et d'absence de discrimination (sexe, race, religion, politique, etc.) telles que définies dans les conventions de l'Organisation Internationale du Travail. Cette culture et ces pratiques induisent également le respect de la liberté syndicale, le respect des personnes et l'interdiction du travail des enfants ainsi que du travail forcé.

LES ENJEUX ET LA STRATÉGIE RSE

Les principales problématiques sociales

En dépit de leur forte singularité, les six secteurs d'activité de LVMH restent liés par une même vision de leur responsabilité sociale dont les enjeux ont été testés et établis au cours des dernières années dans le cadre des échanges du Groupe avec ses parties prenantes.

Pour chacun des secteurs d'activité ont été identifiées les tendances et évolutions sociales qui caractérisent tout à la fois les spécificités et principaux points communs de leurs métiers.

| Tendances et évolutions sociales | Enjeux de responsabilité internes | Secteurs d'activité particulièrement concernés |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Allongement de la durée de vie professionnelle et gestion des relations interpersonnelles. Concurrence accrue sur des compétences rares dans le contexte d'un marché globalisé. Digitalisation. | <ul style="list-style-type: none"> Recrutement et rétention des talents. Préservation et transmission des savoir-faire et des compétences stratégiques. Management de l'innovation. | <ul style="list-style-type: none"> Mode & Maroquinerie Montres & Joaillerie Tous les secteurs d'activité |
| <ul style="list-style-type: none"> Besoin d'inclusion et de cohésion sociale. Attrait accru pour les métiers artisanaux et les savoir-faire locaux. | <ul style="list-style-type: none"> Passerelles entre l'entreprise et les associations d'insertion professionnelle et l'entrepreneuriat social/solidaire. | <ul style="list-style-type: none"> Tous les secteurs d'activité |
| <ul style="list-style-type: none"> Renforcement des exigences, des normes et des réglementations. Développement de nouveaux outils / amélioration continue de la performance | <ul style="list-style-type: none"> Hygiène, santé et sécurité des collaborateurs. Ergonomie des postes de travail. Gestion du stress. | <ul style="list-style-type: none"> Vins & Spiritueux Parfums & Cosmétiques Tous les secteurs d'activité |
| <ul style="list-style-type: none"> Lutte contre les discriminations et développement de la diversité. Attentes en matière d'équilibre vie professionnelle / vie personnelle. | <ul style="list-style-type: none"> Prévention des discriminations. Parentalité et besoin de nouveaux services. Bien-être au travail. Aménagement du temps de travail. | <ul style="list-style-type: none"> Tous les secteurs d'activité |
| <ul style="list-style-type: none"> Tourisme et mobilité accrue des clients. Attrait émotionnel des produits et besoin accru d'expérience du client en boutique. | <ul style="list-style-type: none"> Flexibilité des horaires de travail. Gestion des impacts de la saisonnalité (boutiques, vendanges...). Engagement des salariés. | <ul style="list-style-type: none"> Vins & Spiritueux Distribution Sélective Boutiques des autres secteurs d'activité |

L'identification des principaux risques et opportunités au plan social et sociétal

Le Document de Référence 2017 comporte une nouvelle partie consacrée à la gestion des risques extra-financiers et financiers [pages 43 à 66].

Cette partie présente les principaux risques stratégiques et opérationnels auxquels LVMH et ses Maisons sont confrontés, en particulier au plan social : saisonnalité, compétences stratégiques, santé et sécurité des personnes, droits humains et libertés fondamentales... Ce travail de synthèse s'inscrit notamment dans le cadre de la mise en œuvre de la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance raisonnable des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre. (Se reporter au chapitre « 2. Identification des risques »).

Cette nouvelle partie présente également les actions et processus mis en œuvre conformément aux valeurs éthiques et codes de conduite du Groupe et répondant à la démarche d'identification des risques (Se reporter aux chapitres « 3. Procédures d'évaluation et de contrôle mises en place » et « 4. Dispositifs de maîtrise »).

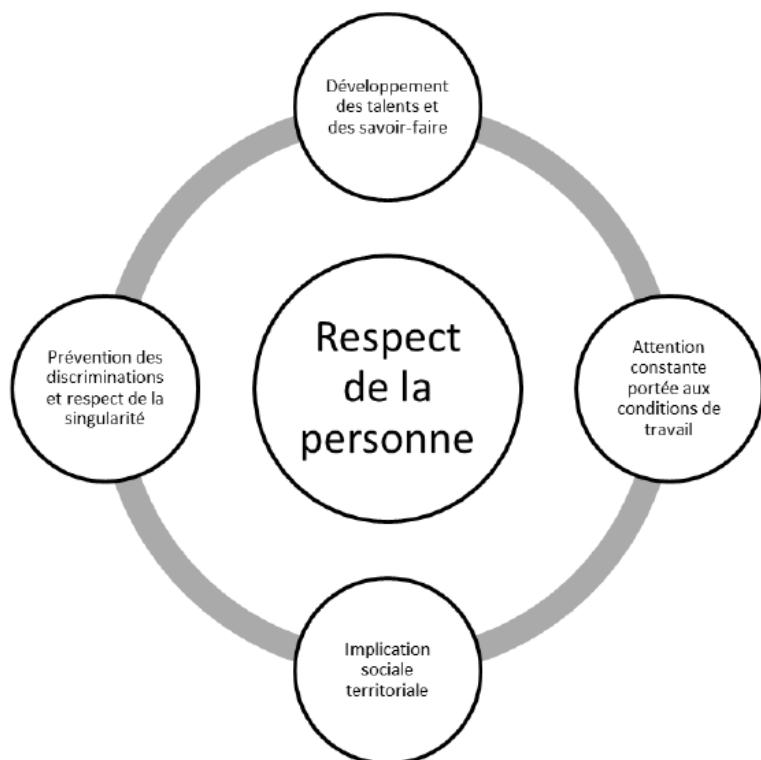
De façon plus prospective et conformément aux principales tendances sociales et aux enjeux de responsabilité observés, les équipes de la Direction des ressources humaines de LVMH et en particulier de la Responsabilité Sociale ont établi une feuille de route qui tient compte de la dynamique des principaux risques et opportunités communs aux secteurs d'activité.

Les 4 axes de la stratégie de responsabilité sociale

À partir de l'analyse des enjeux du Groupe et des échanges et interactions avec ses parties prenantes, LVMH a identifié quatre axes prioritaires pour toutes ses Maisons et sociétés : le développement des talents et des savoir-faire, l'attention constante portée aux conditions de travail, la prévention contre toutes les formes de discrimination et le respect de la singularité, l'implication sociale territoriale au bénéfice des populations environnantes. La responsabilité sociale du Groupe se décline sur la base de ces quatre axes prioritaires partout dans le monde.

Ces enjeux prioritaires pour le Groupe sont aussi des dénominateurs communs entre toutes les Maisons. Ils précisent un cadre d'action global pour les Maisons et sociétés du groupe LVMH qui sont ensuite libres d'identifier d'autres enjeux spécifiques à leurs métiers et leur environnement et de définir leurs plans d'actions. Les Maisons déploient leur démarche de manière autonome et coordonnée avec le Groupe, en fonction de leur activité, de leurs enjeux humains et sociétaux et de leurs contextes locaux.

Dans le cadre de son reporting annuel, le groupe LVMH adresse à l'ensemble de ses Maisons, un questionnaire qualitatif qui comprend notamment la question suivante : « Quels sont vos enjeux RSE prioritaires ? ». En 2017, l'ensemble des Maisons comptant de façon significative dans le reporting du Groupe, soit près de 50 entités, ont démontré à nouveau que les quatre axes prioritaires de la responsabilité sociale définis par le Groupe étaient bien pris en compte.



LA STRUCTURATION DE LA DÉMARCHE

La définition et le suivi de la stratégie

Conformément à son histoire, à sa dimension de grand groupe international et aux fortes spécificités de ses métiers, l'organisation de LVMH est à la fois unifiée et décentralisée. Si le Groupe consolide son développement autour de ses principes de responsabilité, de méthodologies et de plans d'actions communs, les opportunités et les risques découlant des contextes sociaux et sociétaux doivent être gérés au niveau de chaque Maison et de chaque territoire. La responsabilité sociale est ainsi pilotée au niveau du Groupe par des référentiels (Code de conduite LVMH, Code de conduite recrutement, etc.), une politique et des reporting annuels basés sur des données quantitatives et qualitatives. Au sein des Maisons, le pilotage de la démarche de responsabilité sociale est placé sous la responsabilité de la Direction des ressources humaines. Chacune d'elles nomme un correspondant RSE qui fait le lien avec LVMH, assure la cohérence des actions de sa Maison avec la démarche du Groupe et effectue le reporting RSE.

Dans le cadre d'une démarche initiée par le Groupe, le déploiement des enjeux prioritaires et la cohérence globale de la démarche reposent sur des échanges réguliers entre la Responsabilité Sociale du Groupe et les correspondants RSE en Maisons réunis au sein du réseau RSE. Deux à trois fois par an, les membres du réseau RSE se retrouvent pour dresser un bilan de l'année écoulée sur la base du reporting RSE, établir des priorités communes pour l'année en cours, rechercher des coopérations entre elles, partager leurs bonnes pratiques et rencontrer des parties prenantes. En 2017, le réseau RSE s'est réuni le 22 mars, le 13 juillet et le 31 octobre, à Paris.

Le contrôle du « Comité d'Éthique et du Développement Durable »

Lors de sa réunion du 14 avril 2016, le Conseil d'administration a décidé d'instituer en son sein un Comité d'éthique et du développement durable qui a pour missions essentielles de :

- veiller au respect des règles et valeurs définies par le Code de conduite ainsi que par les codes et chartes en découlant ;
- contribuer à la définition des règles de conduite ou principes d'action qui doivent inspirer le comportement des dirigeants et collaborateurs du Groupe en matière d'éthique, et de responsabilité environnementale, sociale et sociétale ;
- examiner les problématiques du Groupe en matière d'éthique ainsi que de responsabilité environnementale, sociale et sociétale ;
- examiner les informations environnementales, sociales et sociétales contenues dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration et transmettre au Conseil un avis sur ces informations ;
- assurer le suivi du fonctionnement des dispositifs d'alerte mis en place au sein du Groupe.

Il est composé de quatre membres, désignés par le Conseil d'administration : Messieurs Yves-Thibault de Silguy (Président) et Hubert Védrine (nommé le 13 avril 2017) et Mesdames Delphine Arnault et Marie-Laure Sauty de Chalon. Le Comité s'est réuni une fois au cours de l'exercice avec un taux de présence de 75 %. Au cours de cette réunion, le Directeur juridique a présenté le projet de Code de conduite du Groupe exposant (i) les règles de conduite que chacun des collaborateurs doit appliquer au sein du groupe LVMH en matière d'éthique, de responsabilité sociale et de respect de l'environnement et (ii) les valeurs individuelles et collectives sur lesquelles LVMH fonde son action.

La mise en œuvre opérationnelle

Au niveau du Groupe, la mise en œuvre opérationnelle est assurée sous la responsabilité du département Responsabilité Sociale de LVMH et suivie dans le cadre d'un reporting RSE international couvrant les Maisons du Groupe. Le reporting permet de recenser chaque année l'intégralité des actions de responsabilité sociale menées au cours des douze derniers mois. Il couvre les grands thèmes admis comme étant ceux de la responsabilité sociale : le respect des Droits de l'Homme, la prévention des discriminations et la diversité, le développement des compétences, les conditions de travail, l'écoute des salariés et le dialogue social et l'implication sociale territoriale. Le formulaire de recensement précise, pour chacun de ces thèmes, les références des conventions et recommandations de l'Organisation Internationale du Travail.

LVMH communique sa politique et ses actions en matière de responsabilité sociale dans le Rapport annuel et le Document de référence, complétés, depuis 2012, par le Rapport de responsabilité sociale.

En parallèle des publications du Groupe, depuis 2013, du fait notamment de la réglementation française spécifique découlant du Grenelle II, certaines Maisons ont développé leur propre Rapport de responsabilité sociale notamment Guerlain, LVMH Fragrance Brands, Parfums Christian Dior et Le Bon Marché.

| Finalités | Supports, ressources et réseaux |
|---|---|
| Mise en œuvre de la stratégie de « responsabilité sociale » | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Direction du Développement social de LVMH. ✓ Commission RSE composée de 40 Correspondants RSE. ✓ Formations et sensibilisations, notamment à la RSE. |
| Suivi spécifique des personnes en situation de handicap | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mission Handicap. ✓ Réseau composé de 35 Correspondants Handicap en Maisons. |
| Suivi spécifique de la place des femmes dans l'entreprise | <ul style="list-style-type: none"> ✓ EllesVMH : communauté de plus de 900 membres à travers le monde (femmes et hommes), plate-forme d'échange et réseau intranet de mutualisation des informations et des bonnes pratiques. |
| ▲ | ▲ |
| Travail collaboratif et partage d'informations. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Voices : intranet dédié à l'ensemble de la communauté des ressources humaines. |
| Outils de reporting | Documents publics : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Document de référence. ✓ Rapport annuel ✓ Rapport de responsabilité sociale. |

La dynamique des processus et projets

La stratégie et les actions relevant de la responsabilité sociale découlent de l'impulsion et de la coordination du Groupe. Ainsi, différents types de supports structurent la démarche de LVMH :

- Des processus clés généraux permettent tout d'abord de garantir la mise en œuvre des enjeux et des objectifs sous-jacents de chaque axe stratégique.
- Ces processus reposent eux-mêmes sur différents outils et partenariats impulsés à l'échelle du Groupe.
- Enfin, les Maisons développent en parallèle des initiatives permettant de prendre pleinement en compte la dimension locale ainsi que les enjeux propres à leurs activités.

Gage de crédibilité et d'efficacité, cette approche globale permet de bien rendre compte de la dynamique qui s'est progressivement instaurée au sein du Groupe.

| | Développement des talents et des savoir-faire | Management de la qualité de vie au travail | Prévention des discriminations et respect de la singularité | Soutien en faveur des communautés locales et valorisation des territoires |
|---|---|---|---|--|
| Processus clés | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Revue annuelle des organisations et des talents (OMR). ✓ Charte de l'apprentissage. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Investissements liés à l'amélioration des conditions de travail. ✓ Certification OHSAS 18001. ✓ Charte sur les relations de travail et le bien-être des mannequins. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Code de conduite recrutement. ✓ Tests de discrimination. ✓ Partenariat Agefiph. ✓ Charte de la diversité. ✓ Charte de l'Insertion professionnelle des personnes handicapées. ✓ Charte des Nations Unies <i>Women's Empowerment Principles</i>. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Investissements et processus d'open innovation liés à l'implantation des sites. ✓ Actions de management ✓ Charte d'Engagement des Entreprises au service de l'Égalité des chances dans l'Éducation |
| | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Accords collectifs et discussions avec les partenaires sociaux. | | | |
| Projets et outils structurants | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Partenariats avec les organismes d'enseignement. ✓ Programmes de formation, d'échange et de mobilité internes. ✓ Institut des Métiers d'Excellence (IME) et promotion de l'apprentissage. ✓ DARE. | | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Formations à la non-discrimination. ✓ Programme EllesVMH. ✓ Objectif « 50 / 50 by 2020 ». ✓ Programme EXCELLhanCE. ✓ Appui de la Mission Handicap. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Multiples partenariats et manifestations. ✓ Engagement et parrainage des collaborateurs. |
| | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Appuis et supports en interne : Direction du développement social, Commission RSE, Voices, LVMH Mind... ✓ Participation aux événements internationaux et nationaux. | | | |
| Initiatives, projets et partenariats en Maison | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Écoles et académies spécifiques créées en interne. ✓ Partenariats avec des organismes d'enseignement spécifiques. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Plans d'actions H&S. ✓ Aménagement du temps de travail et conciliation vie personnelle/professionnelle. ✓ Qualité et conception des bâtiments. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Partenariat avec les entreprises adaptées et ateliers protégés. ✓ Sites adaptés (exemple de MHEA). | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Impacts liés à l'ancrage local des Maisons. ✓ Multiples actions de mécénat et de partenariat. |
| | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Enquêtes auprès des collaborateurs des Maisons (projet stratégique, satisfaction, engagement...). ✓ Engagement dans de multiples manifestations annuelles (qualité de vie au travail, handicap, emploi, parentalité...). | | | |

LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

Tout au long de l'année, LVMH développe ses échanges et ses relations avec ses parties prenantes. Le Groupe répond à leurs interrogations et leur apporte différentes informations liées notamment à ses pratiques sociales et sociétales découlant de ses activités. Les conditions d'organisation de ce dialogue sont de nature très diverse.

L'information et la sensibilisation des salariés à la RSE s'effectuent à travers les réseaux sociaux sur lesquels le Groupe est présent, le site Internet et l'Intranet Voices du Groupe. Considérant la responsabilité sociale comme inhérente à toute fonction managériale, chaque nouveau manager est systématiquement sensibilisé à la RSE, à sa mise en œuvre et à son rôle à l'occasion du séminaire d'intégration et de la session d'intégration en ligne.

Les modes de relations avec les parties prenantes (hors partenariats)

Les modes de relations avec les parties prenantes diffèrent en fonction des enjeux du Groupe, de ceux des secteurs d'activité, de ceux des Maisons voire de ceux de chaque zone géographique.

| Types de parties prenantes | De façon régulière tout au long de l'année | De façon ponctuelle (en fonction des projets et des demandes) |
|---|--|--|
| Parties prenantes internes | | |
| | <p>Relations et dialogue social avec les organisations représentatives du personnel : Comité de la Société Européenne, Comité de Groupe et Comités d'Entreprises.</p> <p>CHSCT.</p> <p>Réseaux spécifiques de salariés (exemple : EllesVMH).</p> | <p>Accords d'entreprises portant sur des thématiques spécifiques.</p> <p>Enquêtes de satisfaction et mesure de l'engagement des salariés.</p> |
| Parties prenantes externes | | |
| <p>États, institutions multilatérales, administrations, collectivités territoriales et autorités de contrôle.</p> | <p>Relations découlant des multiples interfaces des Maisons au regard des réglementations internationales, nationales et locales de tous ordres.</p> <p>Relations avec les régulateurs (Autorité des Marchés Financiers, etc.).</p> <p>Déclarations diverses (maladies et accidents de travail, impôt, fiscalité, etc.).</p> | <p>Signature de Chartes d'engagement (diversité, apprentissage...).</p> <p>Expérimentation de bonnes pratiques.</p> <p>Participation à des projets maillant les différents acteurs d'un territoire.</p> |
| <p>Investisseurs, actionnaires et organismes d'évaluation extra-financière.</p> | <p>Assemblée générale et Club des actionnaires.</p> <p>En liaison avec la Direction de la Communication Financière :</p> <ul style="list-style-type: none"> - participation à des road-shows (analystes financiers et extra-financiers) ; - réponse aux questionnaires ESG des agences de notation. | <p>Demandes ponctuelles d'investisseurs, de gestionnaires d'actifs et d'organismes d'évaluation (en liaison avec la Direction de la Communication Financière).</p> <p>Participation à des conférences, groupes de travail et débats publics.</p> |
| Autres parties prenantes externes | | |
| <p>Contractuelles. [Voir également le tableau relatif aux « partenariats »]</p> | <p>Suivi de la relation avec les clients.</p> <p>Relations avec les fournisseurs, sous-traitants et partenaires commerciaux.</p> <p>Commissaires aux comptes et auditeurs externes.</p> <p>Organismes certificateurs.</p> <p>Adhésion à des réseaux d'experts et académiques.</p> <p>Adhésion à des fédérations professionnelles et de place (patronales, métiers...).</p> | <p>Traitement des réclamations des clients.</p> <p>Questionnaires et audits de fournisseurs et sous-traitants.</p> |
| <p>Non contractuelles.</p> | <p>ONG, Fondations, associations d'intérêt général.</p> <p>Associations de consommateurs.</p> <p>Médias.</p> | <p>Campagnes ponctuelles ou thématiques d'ONG et d'associations de consommateurs.</p> <p>Relations avec les associations de riverains en fonction des projets d'implantation.</p> |

Les principaux partenariats du groupe LVMH

En parallèle de la typologie des modes de relation avec ses parties prenantes sont présentés de façon distincte les partenariats institutionnels du Groupe. Cette présentation disjointe tient compte des spécificités qu'induisent un partenariat formalisé et les engagements qui en découlent pour chacune des parties.

| | |
|---|---|
| RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises). | LVMH est membre de l'ORSE (Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises). |
| Non-discrimination | <p>LVMH est membre de l'association AFMD (Association Française des Managers de la Diversité) depuis 2013 et siège au conseil d'administration depuis 2014 et au bureau depuis 2015.</p> <p>► Se reporter à « ③ La prévention des discriminations et le respect de la singularité ».</p> |
| Handicap | <p>Convention Agefiph : LVMH, Hennessy, Christian Dior Couture, Parfums Christian Dior et Sephora.</p> <p>Les entités engagées dans le programme EXCELLhanCE sont Berluti, Céline, Christian Dior Couture, Louis Vuitton, Guerlain, LVMH Fragrance Brands, Make Up For Ever, Le Bon Marché, Sephora, Les Echos.</p> <p>LVMH a cofondé l'association Arpejeh en 2008 et la préside depuis 2012 (Accompagner la Réalisation des Projets d'Etudes de Jeunes Elèves et Etudiants Handicapés).</p> |
| Fournisseurs | <p>LVMH a adhéré à Sedex.</p> <p>En 2017, à travers le secteur d'activité Parfums & Cosmétiques, LVMH a adhéré à EcoVadis.</p> |
| Développement des compétences et préservation des savoir-faire | <p>Partenariat avec de multiples écoles et établissements d'enseignement spécialisés.</p> <p>► Voir la liste page suivante.</p> <p>► Se reporter à « ① Le développement des talents et des savoir-faire ».</p> |
| Insertion professionnelle des personnes minorées dans l'emploi. | <p>Partenariat avec Clichy-sous-Bois et Montfermeil</p> <p>► Se reporter à « ④ La valorisation des territoires et des communautés locales ».</p> |
| Aide aux populations démunies. | <p>► Se reporter à « ④ La valorisation des territoires et des communautés locales ».</p> |
| Recherche médicale et accompagnement des personnes souffrant de pathologies. | <p>► Se reporter à « ④ La valorisation des territoires et des communautés locales ».</p> |

Les principales écoles et académies de formation propres au groupe LVMH et à ses Maisons

Groupe LVMH

- Institut des Métiers d'Excellence (LVMH)

Maisons

| | | |
|--|---|---|
| Académie du Savoir-Faire (Berluti) | Académie de l'art des métiers (Loro Piana) | Manufacture de haute horlogerie (Bvlgari) |
| Académie Massoli (Fendi) | École des Savoir-Faire Maroquiniers (Louis Vuitton) | École d'Horlogerie LVMH (TAG Heuer et Zenith) |
| Centre de formation des artisans du cuir (Loewe) | Manufacture de haute horlogerie (Bvlgari) | École Boucicaut (Le Bon Marché) |

Les principaux partenaires de l'IME et des Maisons dans le domaine de l'apprentissage

- Haute Ecole de Joaillerie de Paris (BJO Formation)
- École Boule / Greta CDMA
- École de la Chambre Syndicale de la Couture
- Compagnie du Devoir et du Tour de France
- CFA Formasup Paris
- Avize Viti Campus
- EMA SUP Paris
- FERRANDI Paris
- Ecole d'Horlogerie LVMH
- Sorbonne Nouvelle
- Polimoda
- FOR.AL

Les principaux organismes, écoles, universités et chaires partenaires du Groupe et de ses Maisons

| | |
|--|---|
| - Arts et Métiers ParisTech | - Icam |
| - AUW (Université asiatique pour les femmes) | - IMD Business School |
| - Bocconi Milan | - Inescop |
| - Budapest Corvinus University | - Institut Français de la Mode |
| - Ca' Foscari Venise | - Institut Marangoni |
| - Central Saint Martins College of Arts London | - Institut Supérieur Technique Tessile Abbigliamento Moda |
| - Columbia University | - Les Roches International School of Hotel Management. |
| - École Centrale Paris | - London Business School |
| - École Duperré | - LUISS Rome |
| - École Ferrières | - MINES ParisTech |
| - Ecole Hôtelière de Lausanne | - NEOMA Business School |
| - Ecole Internationale de Marketing de Luxe Paris (EIML) | - Paris Dauphine |
| - Ecole Internationale Tunon de Genève | - Parsons New School for Design New York |
| - Ecole Normale Supérieure de Paris | - Raffles Design Institute Riyadh |
| - École Polytechnique de Milan | - Royal College of Art London |
| - École Polytechnique de Turin | - Singapore Management University |
| - École Polytechnique Fédérale de Lausanne | - Université Catholique de Milan |
| - École supérieure Sainte-Anne de Pise | - Université de Bologne |
| - EDHEC | - Université de Management de Singapour. |
| - EM Lyon | - Université de Saint-Gall |
| - EMA SUP | - Université en sciences économiques de Vienne. |
| - ENSAM | - Université Internationale de Floride |
| - ESCP | - Université IUAV de Venise |
| - ESSEC | - University of Alabama |
| - Fudan University School of Management | - Ecole 42 |
| - Grenoble EM | - IAE Gustave Eiffel |
| - HEC Lausanne | - Université de Miami |
| - HEC Paris | |

UN ENGAGEMENT ÉVALUÉ ET RECONNU

LVMH est signataire du Pacte Mondial des Nations Unies et a publié en novembre 2017 sa COP (Communication On Progress) au titre du niveau “GC Advanced”.



① Les évaluations extra-financières.

À fin 2017, le groupe LVMH était sélectionné au titre d’une « notation non sollicitée » dans les principaux indices basés sur les critères ESG (Environnement – Social – Gouvernance) :

Depuis son lancement en juin 2013, LVMH est membre de l’indice “Euronext Vigeo Eurozone 120”, actualisé le 1^{er} décembre 2017.



En juin 2017, LVMH a été confirmé en tant que membre du “FTSE4Good Global 100”.



Lors de la mise à jour officialisée le 19 mars 2018, LVMH a été confirmé en tant que membre de « l’indice Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe ».

De même, l’attribution du label “Ethibel EXCELLENCE” a été reconduite par le Forum Ethibel. Ce label correspond aux entreprises les plus engagées dans la RSE susceptibles de figurer dans le registre d’investissement des fonds de placement ISR.



② Les classements employeurs.

Pour la douzième année consécutive, LVMH arrive en première position des employeurs préférés des étudiants en école de commerce et management selon le classement Universum rendu public début avril 2017.



Pour la neuvième année consécutive, LVMH a été classé au premier rang du baromètre Trendence en avril 2017 et demeure l’entreprise préférée des étudiants d’écoles de commerce françaises.



Pour la deuxième édition du classement LinkedIn Top Companies et la deuxième année consécutive, LVMH a été désigné en mai 2017 « employeur le plus attractif en France » et se place à la 8e place mondiale.





1. LE DÉVELOPPEMENT DES TALENTS ET DES SAVOIR-FAIRE

L'identification et le recrutement de talents, comme la préservation des savoir-faire et la transmission de nos valeurs sont des éléments déterminants de la réussite à court, moyen et long terme du groupe LVMH et de chacune de ses entités. Dans cet univers hautement compétitif, où la créativité et le savoir-faire priment, il est essentiel de s'adjoindre les talents les plus performants, les plus adaptés et les plus porteurs d'avenir.

Le moment clé du recrutement

Enjeu LVMH ► Le développement des Maisons sur des marchés en évolution constante et l'émergence de nouveaux relais de croissance, tels que le digital, nous permettent d'offrir des opportunités de carrières variées à tous les niveaux de l'organisation et d'assurer ainsi un échange fertile de compétences entre les différents secteurs d'activité.

LVMH est classé **1^{ère} entreprise préférée** des étudiants d'écoles de commerce en France selon le classement de l'institut Universum 2017 et ce pour la douzième année consécutive.

33 191 personnes ont été recrutées sous contrat à durée indéterminée, soit un nombre stable par rapport aux recrutements en 2016 (33 477 personnes qui représentaient en 2016 + 22,9 % par rapport à 2015), dont 10 511 en Asie, Japon compris (+ 25 % en 2017 par rapport à 2016), 6 403 en Europe hors France (+ 11 % en 2017 par rapport à 2016) et 4 411 en France (près de + 10,3 % en 2017 par rapport à 2016).

8 341 personnes ont été recrutées en France sous contrat à durée déterminée (soit + 7,2 % en 2017 par rapport à 2016). Les pics saisonniers des ventes, lors des fêtes de fin d'année et des vendanges, sont deux motifs importants de recours aux contrats à durée déterminée.

Reflète d'un dynamisme accru sur des marchés en forte croissance, le taux de turnover global (**22,7 %**) est en hausse par rapport aux années précédentes (20,5 % en 2016, 21,8 % en 2015 et 20,9 % en 2014). Il varie sensiblement selon les zones géographiques. Les taux les plus élevés se rencontrent en Amérique du Nord, en Asie et sur les Autres marchés où les marchés de l'emploi restent les plus fluides.

Le taux de turnover volontaire progresse également légèrement en passant au cours des cinq derniers exercices de 15,8% en 2013 à **16,4 %** en 2017.

Fort du rayonnement de ses Maisons, de sa croissance et de son développement à l'international, le groupe LVMH attire naturellement des talents issus de l'univers du luxe et, au-delà, de tous les univers innovants. Il s'attache, en complément, à mieux faire connaître la grande diversité de ses métiers pour garantir l'excellence dans toutes ses filières et met pour cela en œuvre des plans d'action.

Au cœur de nos actions, une conviction forte : nos talents font toute la différence. Afin de soutenir cette vision, le recrutement des meilleurs talents est le pilier stratégique clé de notre politique RH pour assurer « le futur de la tradition » du Groupe. Dans un environnement très concurrentiel, il est capital de s'adjoindre des talents passionnés, performants et engagés à atteindre l'excellence. Pour ce faire, dans le but de renforcer la collaboration, LVMH a constitué un réseau interne de 800 recruteurs animé à travers des forums et des comités en vue de maximiser l'efficacité et la connaissance du marché.

Une démarche active de relation école

En novembre 2016, le groupe LVMH avait souhaité renforcer son lien avec les jeunes générations grâce à la création de l'événement INSIDE LVMH. L'objectif de ce programme de co-création entre universités, étudiants et LVMH est de permettre aux étudiants et stagiaires du Groupe de mieux appréhender le fonctionnement de l'industrie de luxe ainsi que la diversité de ses métiers. Le programme consiste en une immersion dans le Groupe de 4 mois via un projet en équipe et l'accès à du contenu vidéo de formation réalisé par des Managers de 22 Maisons du Groupe et les professeurs des Chaires LVMH. Ce contenu vidéo permet de couvrir les cinq domaines d'expertises du Groupe : Création & Design, Brand Management, Client Excellence Manufacturing et *Supply Chain*, CSR / Digital et Entrepreneuriat. La plate-forme en ligne du programme a été lancée en décembre 2017 afin de permettre l'inscription des étudiants avant le début du programme en janvier 2018. Pour cette première année, le programme est ouvert à plus de 45 écoles dans 6 pays européens. Par leur participation au programme INSIDE LVMH et cette immersion dans le Groupe, les étudiants peuvent également être identifiés afin de rejoindre les 6 200 stagiaires et jeunes diplômés recrutés chaque année dans les Maisons.

Le 18 octobre 2017, LVMH a engagé une nouvelle étape de son initiative en faveur des Jeunes Talents en invitant 45 professeurs à découvrir l'écosystème du groupe LVMH, en tant qu'ambassadeurs du nouveau programme **INSIDE LVMH**. Spécialistes du luxe, de l'innovation ou du digital, les 45 professeurs présentent des profils variés (business, ingénierie, création/design...) et enseignent au sein des plus prestigieuses universités européennes, comme notamment l'École de commerce IESE en Espagne, l'École Polytechnique en France, l'Université Bocconi en Italie ou Central Saint Martins au Royaume-Uni. L'objectif de cet événement était d'anticiper le lancement du programme INSIDE LVMH début 2018 au sein duquel les professeurs auront un rôle central de transmission. Après une série de présentations introduite par l'intervention de Chantal Gaemperle, Directeur Ressources Humaines et Synergies Groupe, et notamment un discours de Ian Rogers, Chief Digital Officer du Groupe, sur LVMH à l'ère digitale, les professeurs ont pu découvrir trois Maisons : Moët Hennessy et son lab d'innovation, le MH Lab 78 ; Louis Vuitton et ses ateliers d'Asnières ; Chaumet, les Salons de son hôtel particulier situé Place Vendôme ainsi que ses ateliers de Haute-Joaillerie.

Les partenariats initiés par le Groupe

Depuis de nombreuses années, le Groupe entretient des liens privilégiés avec les écoles et les universités grâce à plus de 250 actions physiques dans les établissements universitaires afin d'accompagner la compréhension de l'écosystème du Groupe. Ces prises de parole portent l'engagement important du Groupe, depuis 1991, auprès du monde étudiant, celui-ci couvrant les cinq domaines d'expertises du Groupe, illustré notamment par 11 partenariats sous forme de Chaire. Ces partenariats incluent le financement de thématiques de recherche de professeurs, d'enseignement auprès des étudiants, ainsi que la prise en charge de frais de scolarité et des projets d'étude. Ces partenariats permettent de développer l'image d'employeur de référence du Groupe et plus particulièrement de ses Maisons auprès des jeunes étudiants, et de leur faire découvrir les métiers-clés ainsi que leurs perspectives.

En janvier 2017, la Chaire ESSEC « LVMH – Luxury Brand Management » a accueilli sa 27^e promotion. En interaction avec des collaborateurs du groupe LVMH et de ses Maisons, cette filière combine connaissances théoriques et pratiques sur des thématiques inhérentes au secteur du luxe. Fondée en 1991, cette Chaire est une filière d'enseignement et de recherche en management des marques de luxe qui donne aux étudiants sélectionnés les clés permettant de mieux appréhender la gestion des marques de luxe et leurs enjeux. Avec cette Chaire, LVMH s'engage pour la préservation et la transmission de l'expertise, des savoir-faire et de l'expérience inhérents au secteur du luxe. Depuis sa création, la Chaire s'appuie également sur un réseau d'anciens élèves très impliqués dans la poursuite du programme. Alliant théorie et pratique, les étudiants évoluent et construisent leur carrière professionnelle. En 2017, plusieurs séminaires sur des thématiques aussi diverses que le design, le marketing opérationnel, la distribution mais aussi sur la responsabilité

sociétale des entreprises sont au programme. Cette initiative fait suite au lancement par l'ESSEC en janvier 2016 de la nouvelle Chaire « Savoir-Faire d'Exception » dans la filière luxe avec le soutien de LVMH.

Le 4 mai 2017, LVMH et Central Saint Martins ont annoncé la création d'un nouveau partenariat historique pour promouvoir la créativité et identifier des solutions disruptives visant à accompagner le développement durable et l'innovation dans le secteur du luxe. Intitulé LVMH & Central Saint Martins « Sustainability & Innovation in Luxury | Fostering Creativity », ce nouveau programme est guidé par la volonté commune de répondre aux nombreux défis auxquels l'industrie du luxe est confrontée. Il est structuré à travers quatre principaux axes : la création d'un fonds de recherche et d'un programme d'éducation « Sustainability & Innovation » ; un dispositif de bourses d'études attribuées à des étudiants talentueux (« LVMH Grand Prix Scholarship ») ; la poursuite de projets collaboratifs entre les Maisons et les étudiants / diplômés ; des opérations de recrutement et de rencontre sur les campus. Carole Collet, la nouvelle Directrice du Développement Durable et de l'Innovation du programme LVMH & CSM, est chargée de piloter la collaboration entre LVMH et l'institution.

En mars 2016, le groupe LVMH s'est associé à l'Université Bocconi de Milan à travers la signature d'un partenariat d'une durée de cinq ans. À la clé, la création d'une nouvelle chaire universitaire dédiée au management du luxe et de la mode. Intitulée « LVMH Associate Professorship » et pilotée par la professeure Emanuela Prandelli, cette Chaire s'attache notamment à répondre aux nouveaux défis rencontrés par les entreprises du luxe en lien avec le numérique.

Les partenariats développés de façon spécifique par les Maisons

- **Les « Challenges »**

Afin de poursuivre son engagement auprès des jeunes talents et de leur permettre de s'immerger dans l'univers de ses Maisons, le groupe LVMH a organisé cette année une quinzaine de Challenges avec ses écoles partenaires en France (ESSEC, HEC Paris) et à l'international (SMU, Université Bocconi). Ces challenges permettent aux étudiants d'imaginer des solutions innovantes répondant à des problématiques business concrètes, tout en approfondissant, au contact des managers du Groupe, leurs connaissances de l'écosystème LVMH. Parmi les différentes Maisons engagées, figuraient en 2017 Louis Vuitton, Parfums Christian Dior et Chaumet.

Ainsi, le 6 mars 2017 avait lieu au siège de LVMH à Paris la cérémonie de clôture du Dior HEC Challenge, événement école lancé en janvier 2017 et qui invitait des étudiants d'HEC à « imaginer l'expérience parfums de demain ». Sur les 51 équipes à avoir relevé le défi, 4 équipes finalistes ont présenté leur projet devant un public de 200 étudiants et un jury composé de collaborateurs marketing et ressources humaines de LVMH, Parfums Christian Dior et de membres de l'équipe éducative HEC. L'équipe gagnante, qui a présenté un projet innovant fondé sur une expérience client multi-sensorielle du parfum avant, pendant et après la visite en magasin, a remporté le Prix du Jury et le Prix des Etudiants. Les étudiants ont eu l'opportunité d'échanger avec des opérationnels de LVMH et de Parfums Christian Dior.

En avril 2017, Louis Vuitton a également proposé un Challenge aux étudiants de l'Université Bocconi dont la finalité est de transformer l'expérience client en concevant la nouvelle approche *Retail* de la Maison au travers de services à forte valeur ajoutée. Projetés dans l'univers *Retail* de la Maison, les étudiants ont imaginé des expériences client on et offline cohérentes, tout en simplifiant les activités quotidiennes des conseillers de vente.

De son côté, Chaumet s'est adressé aux participants de l'événement #INSIDELVMH organisé le 22 novembre 2016 pour travailler sur les attentes, usages et habitudes d'achat des nouvelles générations en répondant à la problématique : « Comment faire de la Maison le joaillier favoris des Millennials ? ». Les étudiants ont présenté leurs concepts à Jean-Marc Mansvelt, Président-directeur général de Chaumet et aux managers des Ressources Humaines de la Maison et du Groupe.

- **Des partenariats propres à chaque Maison**

Localement, de nombreuses Maisons ont également développé différents partenariats spécifiques. L'enjeu de la relation avec les écoles étant considéré comme stratégique, des Maisons, telles que Berluti, se sont dotées d'un responsable en charge de gérer les partenariats et de participer aux différents forums au sein des écoles cibles. L'équipe ressources humaines de Louis Vuitton développe différents partenariats dans le cadre de ses trois métiers Siège, Industrie et *Retail* et participe à de multiples forums. L'année 2017 a été marquée notamment par l'organisation d'un « Hackaton » sur la personnalisation. Les thématiques prises en compte s'avèrent des plus innovantes avec par exemple l'inauguration d'une Chaire dédiée à l'intelligence artificielle en collaboration avec l'Ecole Normale Supérieure. Hublot, de son côté, poursuit son partenariat avec l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne.

Autre exemple, en 2017 Loro Piana a organisé 26 événements au sein des universités, écoles de commerce et écoles techniques les plus représentatives au niveau mondial, et a participé à plusieurs salons européens de l'emploi. En 2017, la Maison a lancé la deuxième édition du « Loro Piana Knit Game » en collaboration avec le Royal College of Art de Londres, l'École Duperré de Paris, l'Ecole Polytechnique de Milan et l'Université IUAV de Venise.

Dans le secteur des Vins et Spiritueux, Hennessy fait régulièrement la promotion des métiers de la viticulture dans le cadre de l'opération Viti Campus créée en 2013 qui se traduit par une collaboration avec les centres de formation viticoles de la région, l'accueil d'étudiants lors d'une journée portes ouvertes et l'attribution de bourses à des élèves ayant un projet en lien avec les métiers viticoles. L'intégration des jeunes viticulteurs/trices dans l'univers Hennessy est facilitée par le « Club Jeunes Livreurs Hennessy » créé en 2012. Un programme destiné aux exploitants de moins de 35 ans permet de faciliter leur compréhension des attentes de la filière et de la Maison. Depuis 2015, Moët Hennessy poursuit un partenariat avec l'Ecole Ferrières pour assurer la transmission de l'excellence dans les enseignements de l'hôtellerie, de la gastronomie, du vin et du luxe.

Le développement de la présence digitale

Au-delà des partenariats avec les écoles et universités, LVMH a également développé de nouveaux outils digitaux qui touchent une population plus large que les étudiants, optimisant ainsi l'expérience des candidats et garantissant la diversité des profils recrutés. Un effort particulier a porté notamment sur la réputation en tant qu'employeur en s'attachant notamment à décrire son « écosystème » sur les réseaux sociaux et en particulier sur LinkedIn, le principal réseau à usage professionnel. Ainsi, le partenariat fort avec LinkedIn portant sur l'approche et la recherche de profils, la digitalisation des CVs lors des événements physiques, les entretiens vidéo pré-enregistrés illustrent cette volonté novatrice.

En interne, l'application « InMind » permettant de digitaliser les CVs reçus sur les forums étudiants illustre cette volonté particulièrement novatrice de LVMH tout comme l'organisation de forums virtuels, la transmission d'entretiens vidéo préenregistrés et la présence sur des plateformes telles que *jobteaser.com*.

L'accompagnement des Créateurs de demain

Parallèlement aux partenariats clés mis en œuvre avec les écoles et universités, comme par exemple celui avec le Central Saint Martins and Design de Londres, le groupe LVMH a la volonté d'encourager et de développer le talent des créateurs de demain. Il a créé pour cela en 2014 un prix de référence, le « Prix LVMH pour les Jeunes Créateurs de Mode » (LVMH Prize). Après Thomas Tait en 2014, Marques Almeida en 2015 et Grace Wales Bonner en 2016, et à l'issue d'une sélection de 21 créateurs parmi 1 200 candidatures issues de 90 pays, le 16 juin 2017, après délibération des membres du jury le Grand Prix de la quatrième édition a été remis par la chanteuse Rihanna à la créatrice française Marine Serre pour ses créations mêlant inspirations urbaines, sportswear et touches orientales. En remportant ce prix, Marine Serre a gagné la somme de 300 000 euros et bénéficiera de l'accompagnement d'une équipe LVMH dédiée durant

une année permettant d'aider la créatrice à développer son entreprise. Un Prix Spécial a également été décerné à Kozaburo Akasaka pour son vestiaire masculin en subtile déconstruction.

Depuis de nombreuses années déjà, animé par la « passion créative », le groupe LVMH soutient plus spécifiquement différentes initiatives dans la mode à travers des actions de mécénat comme par exemple le « Prix de l'Association Nationale de Développement des Arts de la Mode » (ANDAM), le Festival International de Mode et de Photographie de Hyères, le Fonds d'Avance aux Jeunes Créateurs de Mode du ministère de la Culture et de la Communication.

En juin 2016, Loewe a créé un nouveau prix visant à récompenser l'excellence dans la création artisanale : le Loewe Craft Prize. Porté par la Fondation de la Maison espagnole, ce prix d'artisanat renforce son engagement à préserver les savoir-faire. L'objectif du prix d'artisanat Loewe est de mettre en valeur les liens qui unissent artisanat et culture contemporaine, dans toutes les disciplines. En avril 2017, le Loewe Foundation Craft Prize a livré le palmarès de sa première édition. C'est la création de l'Allemand Ernst Gamperl, intitulée 'Tree of Life 2', qui a été distinguée parmi 26 finalistes, départagés par un jury de personnalités éminentes du design, de l'architecture, du journalisme et de la curation muséale. Ernst Gamperl s'est vu remettre le trophée du vainqueur des mains de l'actrice Charlotte Rampling, assorti d'une récompense de 50 000 euros. Deux mentions spéciales ont également été décernées, à Yoshiaki Kojiro et à Artesanías Panikua. L'ensemble des œuvres finalistes de ce premier Loewe Foundation Craft Prize sont désormais intégrées à une exposition itinérante, dont la première étape a été inaugurée le 11 avril 2017 au COAM (Colegio Oficial de Arquitectos de Madrid) à Madrid. L'exposition a fait ensuite escale à New York (Chamber Gallery, 30 mai au 6 juin 2017), Tokyo (novembre 2017) et Londres (Collect Saatchi Gallery, 22 au 26 février 2018).

Après avoir accueilli Thomas Mailaender au sein des Tanneries Roux à Romans-sur-Isère, en février 2017 LVMH Métiers d'Art a invité l'artiste plasticienne et sculptrice française de 27 ans Amandine Guruceaga pour sa deuxième résidence d'artiste et a choisi la tannerie espagnole Riba Guixà, située à proximité de Barcelone pour l'accueillir. Partenaire de longue date du groupe LVMH, la tannerie catalane fut créée en 1932 par Joan Riba Guixà et administrée par la même famille pendant trois générations. LVMH a pris une participation dans cette entreprise locale en 2015. Durant cinq mois, l'artiste aura l'opportunité de collaborer avec les équipes de la tannerie et de bénéficier de ses moyens de production. Initié par le Groupe en 2016, ce programme permet de développer et d'enrichir les matières et savoir-faire d'excellence pour ses Maisons de mode, tout en stimulant la créativité et l'innovation par le dialogue entre l'artiste et les artisans.

La reconnaissance de la marque employeur

La volonté de LVMH de se donner les moyens de renforcer son image et celle de ses Maisons comme employeur de choix est largement reconnue.

Ainsi, pour la douzième année consécutive, LVMH arrive en première position des employeurs préférés des étudiants en école de commerce et management selon le classement Universum France rendu public début avril 2017. Pour réaliser son étude, Universum France a interrogé 41 329 étudiants issus de grandes écoles. D'octobre 2016 à février 2017, les participants ont répondu à un questionnaire dont les résultats permettent d'appréhender leurs aspirations professionnelles et le pouvoir d'attractivité des employeurs en France. L'étude révèle l'aspiration des étudiants à trouver un emploi qui ait du sens au sein d'une organisation dont ils partagent la culture et les valeurs afin de se sentir engagé dans leur rôle. De même, tous les critères liés à l'environnement de travail et à l'éthique ont gagné en importance auprès des étudiants : ils sont de plus en plus nombreux à considérer comme indispensables l'engagement pour l'égalité femmes-hommes, la flexibilité des conditions de travail ou encore la possibilité d'intégrer des activités personnelles dans leur agenda.

Pour la deuxième édition du classement LinkedIn Top Companies et la deuxième année consécutive, LVMH a été désigné en mai 2017 « employeur le plus attractif en France » et se place à la 8e place mondiale.

Unique en son genre, ce classement se base exclusivement sur les données de LinkedIn, premier réseau professionnel en ligne au monde, des données qui intègrent la portée des publications, l'engagement avec celles-ci, l'intérêt pour les offres d'emploi et le contenu éditorial.

Pour la neuvième année consécutive, LVMH a été classé au premier rang du baromètre Trendence et demeure en avril 2017 l'entreprise préférée des étudiants d'écoles de commerce françaises. Orchestrée par l'institut allemand Trendence, cette étude mesure l'attractivité des employeurs auprès des étudiants de plus de trente pays. Menée en France auprès de 35 000 étudiants entre septembre 2016 et février 2017, cette étude permet de mettre en lumière les critères prépondérants dans le choix de leur entreprise préférée. Intérêt des missions, possibilités d'évolution de carrière et bonne ambiance de travail demeurent en tête des préoccupations de la jeune génération.

En parallèle des initiatives du Groupe, plusieurs Maisons déploient régulièrement leurs propres campagnes de communication employeur afin d'attirer les meilleurs candidats : Louis Vuitton, Guerlain, Parfums Christian Dior et Sephora par exemple. Certaines Maisons en fonction de leurs activités ou de leur taille peuvent apparaître dans certains classements, comme par exemple Berluti et Loewe qui ont été distinguées « The best company to work for in fashion 2017 » par le journal Business Of Fashion. Autre exemple, les maisons Céline, Louis Vuitton et Parfums Christian Dior ont été labellisées et classées au titre de la méthode « HappyTrainees index », qui valorise les entreprises qui soignent l'accueil, l'accompagnement et le management de leurs stagiaires. Les notes proviennent exclusivement des stagiaires qui évaluent leur entreprise selon six dimensions.

Le développement des collaborateurs

Enjeu LVMH ► Pilotée par la fonction ressources humaines en association étroite avec les responsables opérationnels, la revue annuelle des organisations et des talents constitue l'axe central de la politique des ressources humaines du groupe LVMH. Elle est l'occasion d'élaborer une offre de formation adaptée aux enjeux du marché et aux besoins des collaborateurs, tout en construisant des parcours de mobilité.

121,5 millions d'euros investis dans la formation dans le monde.

2,1 % de la masse salariale.

832 euros par équivalent temps plein.

56,6 % des salariés formés (61,4 % en 2016).

290 448 jours de formation (soit 2 033 136 heures).

2 jours de formation en moyenne par personne.

18 841 heures de formation consacrées à l'environnement.

37 538 personnes formées à la sécurité, soit un nombre stable en 2017 par rapport à 2016 (37 658 personnes).

34 983 collaborateurs CDI ou CDD ont bénéficié d'un séminaire d'intégration au sein des Maisons, soit + 8,2 % en 2017 par rapport à 2016.

3 600 cadres ont bénéficié d'une mobilité interne au sein du Groupe en 2017 (soit une progression de + 44 % par rapport à 2016) représentant près de 13,9 % de l'effectif des cadres. Ainsi, **56 %** des postes de cadres ouverts ont été pourvus par la mobilité interne.

76 % des postes de cadres dirigeants ont bénéficié aux talents du Groupe (74 % en 2016).

Dans un groupe par essence décentralisé, la fonction ressources humaines a pour mission de promouvoir le partage et la transversalité des connaissances en s'efforçant d'accompagner les évolutions de carrière des talents du Groupe à travers des pratiques cohérentes et globales. La coordination ressources humaines s'étend à de nouvelles frontières avec l'Amérique latine et l'Océanie, en complément des comités de mobilités existants au sein des places fortes que sont l'Asie, les États-Unis et l'Europe.

Des outils et process structurants

La revue stratégique annuelle des organisations et des talents, l'OMR (Organisational Management Review), constitue un exercice transversal qui mobilise toutes les Maisons et toutes les filiales du Groupe dans le but de détecter les talents internes et d'assurer la succession aux postes clés. À ce titre, des réunions de mobilité entre Maisons et intra-régions sont organisées permettant de faire émerger des options de successions multiples. Ce processus est conduit en prenant tout particulièrement en compte les indicateurs de diversité femmes / hommes mais aussi les facteurs interculturels. Au total, 76 % des postes de cadres dirigeants ont bénéficié aux talents du Groupe et fait l'objet de promotion interne. Ce résultat découle du travail d'identification des collaborateurs clés du Groupe, de l'animation d'un vivier de plus de 1 000 talents constitué de 45 nationalités, parmi lesquels 47 % de femmes et de l'activation des plans de succession.

Le Groupe s'appuie sur la communauté RH du Groupe, engagée, organisée et collaborative et sur des processus éprouvés. Une étroite collaboration s'est développée directement entre les responsables de Ressources humaines des différentes Maisons à travers le monde. Cette collaboration intervient à travers les 40 revues de talents menées au niveau du Groupe, alimentées elles-mêmes par les revues de talents conduites dans les Maisons ou encore les 50 comités mobilité réunissant l'ensemble de l'écosystème LVMH

qui se sont tenus en 2017. La campagne d'entretiens annuels, adossée aux entretiens de carrière menés par la fonction RH, participe également à cette dynamique. Un accent particulier est mis sur la connaissance de nos collaborateurs et le suivi de leur développement. En effet, le suivi individuel des collaborateurs a été renforcé par la professionnalisation des entretiens de carrières et des entretiens annuels, donnant lieu à des formations des responsables de ressources humaines et des managers opérationnels dans toutes les régions du monde.

Enfin, les outils et Systèmes d'information toujours plus digitaux facilitent la gestion des talents et rendent les collaborateurs plus autonomes dans le pilotage de leur carrière. L'ensemble des collaborateurs peuvent devenir les acteurs de leur propre évolution grâce à la plate-forme interne de « job posting », nommée MOVE, accessible dans le monde entier sur l'intranet du Groupe (Voices). En 2017, LVMH a diffusé 4 000 offres de postes permanents disponibles au sein des Maisons, à travers le monde, permettant ainsi aux collaborateurs d'y candidater et d'être acteurs de leur évolution.

Dédié à la gestion des Talents, LVMHtalent, permet à la fonction RH d'avoir une connaissance précise des collaborateurs en matière de parcours professionnels, aspirations, souhaits de formation. Cette plate-forme en ligne sert également à évaluer et suivre les performances, identifier les profils internes et être proactif dans la proposition d'opportunités. Enfin, ce système met en relation les collaborateurs au sein du Groupe, en leur proposant ainsi une expérience collaborateur digitale, sociale mais plus encore une plate-forme utile à leur gestion de carrière.

En 2017, à travers le programme Boost Your Career un effort particulier a porté sur l'accompagnement du parcours des stagiaires. Un premier ensemble de 25 stagiaires en mission au sein des Maisons du groupe LVMH a été sélectionné pour rencontrer 11 Maisons des secteurs d'activité proposant plus de 25 offres d'apprentissage, VIE ou premier emploi. Organisé le 19 avril 2017 au sein du MH Lab, cet événement unique en son genre visait à encourager la mobilité interne des stagiaires au sein d'un écosystème de 70 Maisons. Le programme permet de mener un entretien individuel avec des recruteurs, tout en offrant la possibilité de découvrir des métiers et projets dans le cadre d'une market place et d'échanger avec des représentants des Maisons.

Le programme global de formation

Une offre de formation diversifiée est proposée aux collaborateurs cadres et non cadres qu'ils soient dans les boutiques, dans les ateliers et sur les sites de production ou dans les sièges sociaux, afin d'accompagner leur évolution au sein du Groupe. Quelle que soit la diversité des activités et des équipes concernées, le groupe LVMH et ses Maisons construisent toujours leurs actions de formation dans le but de répondre à la fois aux besoins des affaires et au développement des personnes.

Ainsi, l'investissement formation réalisé en 2017 par les sociétés du Groupe dans le monde a représenté un montant de 121,5 millions d'euros, soit 2,1 % de la masse salariale. L'investissement a diminué de - 3,2 % par rapport à l'année 2016 (125,6 millions d'euros) mais a progressé de + 74 % par rapport à 2011 (69,8 millions d'euros). En 2017, la légère baisse des résultats et ratios en matière de formation découle de la fin du déploiement de grands programmes de formation spécifiques. L'effort de formation des nouveaux arrivants ayant bénéficié d'un séminaire d'intégration au sein des Maisons (34 983 collaborateurs CDI-CDD en 2017) reste toutefois très soutenu avec une augmentation de + 8,2 % en 2017 par rapport à 2016. L'investissement formation moyen par personne en équivalent temps plein se situe à environ 832 euros. Au cours de l'année 2017, le nombre total de jours de formation s'élève à plus de 290 448 jours, soit un équivalent d'environ 1 263 personnes en formation à temps complet sur toute l'année. Au total, 56,6% des salariés ont eu accès à la formation en 2017 et le nombre moyen de jours de formation par personne est de 2 jours. Il convient de souligner qu'une grande partie de la formation s'effectue également au quotidien sur le lieu même du travail et n'est pas comptabilisée dans ces indicateurs.

En France, conformément à la réglementation, le Compte Personnel de Formation (CPF) a été mis en place fin 2015 par les Maisons, se substituant au Droit Individuel à la Formation. Ainsi par exemple, Christian Dior Couture a signé un accord d'entreprise en décembre 2015, afin d'organiser la gestion en interne du Compte Personnel de Formation, permettant ainsi à la Maison d'arbitrer ses actions en fonction des besoins des personnels et de déterminer ses propres critères de prise en charge des actions de formation. Par ailleurs, le catalogue de formation de Christian Dior Couture s'articule autour de quatre thématiques : le management, les compétences métiers, le développement personnel et la maîtrise des outils informatiques. Au-delà de cette offre, des parcours sur mesure sont également proposés, selon les besoins spécifiques, individuels ou collectifs.

Chacune des Maisons organise ses propres séminaires d'intégration et de sensibilisation des nouveaux entrants à la culture du Groupe, à ses valeurs, à ses principes fondamentaux de management et à la connaissance de ses marques. Chez Louis Vuitton, la journée d'intégration est une étape clé pour tout nouveau collaborateur issu du recrutement externe ou de la mobilité et l'occasion de partager les engagements RSE de la Maison. S'agissant tout particulièrement des alternants et des stagiaires, leur parcours d'intégration a été renforcé à travers un passeport et un livret comportant de multiples informations pratiques sur la Maison et sur ses engagements RSE. La plateforme Yammer permet, en interne, de nombreux échanges sur les initiatives et projets portés par les équipes du siège à travers la constitution de groupes de travail spécifiques dédiés à la qualité de vie au travail, à l'environnement et à la santé au travail.

La plupart des autres Maisons ont engagé diverses actions permettant de favoriser l'appropriation de la démarche RSE : présentation de la démarche RSE (Moët & Chandon - Ruinart), formation à la consommation responsable (Moët Hennessy Diageo, Hôtel Cheval Blanc), test de connaissance auprès des salariés sur le contenu du rapport RSE (LVMH Fragrance Brands), sensibilisation aux enjeux du handicap et des seniors (Chaumet).

La formation des managers et dirigeants

Au sein de LVMH, les leaders et managers savent qu'il est de leur responsabilité de développer et former les talents de leurs équipes pour les aider à être plus performants et à s'accomplir pleinement dans leur travail. Les managers sont tout à fait conscients de l'impact de telles actions dans un monde où l'innovation et la créativité, l'excellence et l'entrepreneuriat sont essentiels.

Les actions pour renforcer les aptitudes des cadres du Groupe au leadership et au management sont donc très fortes et au-delà des programmes spécifiques proposés au niveau des Maisons, les équipes de Regional Executive Development LVMH ainsi que la LVMH House continuent d'augmenter le nombre de sessions proposées et de participants. Au sein de tels programmes, et ce de manière de plus en plus systématique, des actions autour du sujet du bien-être au travail (yoga, tai chi, pleine conscience) sont proposées afin de s'assurer que les employés sont conscients de l'importance d'avoir un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et qu'ils renforcent cette disposition. De plus en plus d'opportunités de partage d'expériences ou de bonnes pratiques sont proposées aux leaders et managers. De telles sessions sont organisées par des professionnels du développement des talents dont l'objectif est, qu'au-delà de la sensibilisation des participants, la mise en perspective soit bien faite pour mener à la mise en œuvre de nouvelles pratiques par les participants.

Basée à Londres, la LVMH House accompagne les dirigeants, les managers occupants des postes clés et les hauts potentiels du Groupe et de ses Maisons dans leur développement. Elle diffuse les valeurs et la stratégie du groupe LVMH et se veut apporteur de solutions pour nourrir la réflexion stratégique des dirigeants. Quatre ambitions portent cette institution à l'échelle du Groupe :

1. Être le porte-parole et le diffuseur des messages internes,
2. Favoriser l'ouverture sur les nouveaux enjeux,
3. Partager dans un Groupe où l'autonomie et la diversité des Maisons priment
4. Développer la capacité à apprendre tout au long de la vie.

Tous les séminaires sont animés conjointement par des dirigeants du Groupe qui partagent leur expérience et leur expertise et par des professeurs des plus grands établissements universitaires ou Business Schools, telles que la London Business School ou l'IMD. Des consultants peuvent intervenir également pour des apports de méthodologie et des porteurs d'innovation pour l'ouverture. L'enseignement y repose pour beaucoup sur la sollicitation des participants. Ainsi par exemple, des dirigeants vont solliciter les hauts potentiels sur des business case réels.

Le séminaire le plus iconique, créé dès 2004, est dédié à notre univers « The Art of Luxury Branding ». Renommé « Building Luxury Brand Desirability » il vise à la préservation de l'identité et de l'attractivité de nos Maisons pour en assurer la pérennité. La LVMH House propose également des initiatives autour du leadership ou du coaching, comme « EllesVMH coaching » qui aide les femmes participantes à travailler sur leur développement de carrière. Enfin, la LVMH House propose des forums pour développer et renouveler l'expertise des fonctions. Ainsi par exemple pour la fonction RH, le Strategic HR Forum.

Toujours en lien avec la stratégie du Groupe, la LVMH House a lancé dès 2015, et en partenariat avec les équipes Digital, un séminaire sur-mesure de deux jours pour les comités de direction des Maisons, le « Digital Journey » de manière à développer leur sensibilité et leur attention au digital.

La LVMH House en chiffres, ce sont 30 séminaires par an, une grande majorité des dirigeants et hauts potentiels du Groupe qui participent à au moins une action de développement à la LVMH House tous les deux ans et un catalogue de plus d'une dizaine de formations stratégiques

Indépendamment des programmes de formation dont bénéficient les dirigeants au sein de leurs Maisons, en 2017, 5008 cadres et managers ont développé leurs compétences, leurs réseaux et leur carrière en participant à un des programmes des cinq équipes régionales d'Executive Development réparties dans le monde (Regional Executive Development).

Les Maisons ont mis en place différents programmes permettant d'intégrer, sensibiliser et coacher les nouveaux managers (Parfums Christian Dior, Le Bon Marché, Les Echos, Le Parisien), de renforcer les aptitudes au leadership et les compétences managériales des hauts potentiels (Louis Vuitton, Bvlgari, Fred, DFS) ou des cadres (Moët & Chandon - Ruinart, Givenchy). En 2017, par exemple, Louis Vuitton a mis en place 104 sessions de formation internes sur le management, le leadership, la communication et l'efficacité professionnelle.

Les Maisons accordent la plus grande importance aux compétences comportementales clés prédéfinies. Suite au lancement en 2016 de la formation sur la gestion de projet, Céline a développé un module complémentaire comprenant un focus « soft-skills » et portant sur la nouvelle plate-forme de valeurs « Being LVMH ». De même, en 2017, Make Up For Ever a réuni 100 managers dans le cadre d'une session portant sur la créativité, l'agilité, l'esprit d'équipe et l'esprit d'entreprendre.

Pour aller encore plus loin dans l'appropriation de ces valeurs qui font le succès du groupe LVMH, le programme **Being LVMH** a permis, Maison par Maison, aux 26 631 cadres du groupe LVMH de travailler sur un mode collaboratif avec l'objectif de faire émerger les meilleures pratiques de développement correspondant à ces valeurs. Dans ce chantier portant sur la culture d'entreprise, une « conviction » s'est tout naturellement imposée, portée par tous les Leaders de l'écosystème LVMH : « Nos Talents font toute la différence ». Chaque Maison, chaque organisation régionale ainsi que l'ensemble des équipes du groupe LVMH s'engagent quotidiennement pour que les employés, les managers et les dirigeants soient encore plus impactants et engagés dans leur domaine de qualification, leurs compétences managériales et leur leadership.

Les formations peuvent également concerner des métiers ou des départements spécifiques en interne. Ainsi par exemple, de façon à accompagner les managers de la direction administrative et financière à atteindre les nouveaux objectifs liés à son plan stratégique, Kenzo a organisé un séminaire de développement sur-mesure

piloté par un cabinet spécialisé dans le développement des équipes dirigeantes. L'objectif de ce séminaire pilote visait à déterminer les évolutions managériales et modes de fonctionnement permettant de projeter à trois ans les transformations requises.

Dans le secteur de la vente, Berluti a mis en place le programme Shining Management afin de développer les compétences managériales et commerciales des Directeurs de boutiques. Au total, 149 collaborateurs ont été formés durant l'année 2017. Céline prend en compte ses managers *Retail* dans la logique d'un parcours global de formation managériale allant du poste de Superviseur à celui de Responsable de boutique. En France, Sephora a organisé un roadshow de trois semaines dédié à la vente, auquel 1 200 managers de boutiques ont participé afin de partager la vision de la transformation du *Retail* et de renforcer les trois piliers clés de la gestion des boutiques : management d'équipe, expérience client et suivi des ventes.

S'agissant des Talents, les portefeuilles de formations sont construits pour permettre aux participants de comprendre puis de développer leurs parcours de carrière au travers de compétences individuelles spécifiques mais aussi plus généralement de formation au management et au leadership. Les managers sont bien évidemment des acteurs centraux de la culture du développement de l'organisation et des carrières. Cette compétence constitue désormais un critère systématique sur lequel ils sont évalués lors de leur entretien annuel, la revue de performance et de carrière.

L'enjeu spécifique du *Retail*

Un autre enjeu consiste également à développer davantage les compétences *Retail* d'un Groupe présent dans le monde entier. Unique par sa taille et sa qualité, le réseau de distribution LVMH constitue en effet un élément clé dans la relation clients et dans l'expérience que les marques leur proposent. C'est pourquoi, des actions d'accompagnement et de partage sont conçues à une échelle globale mais menées de manière régionale afin d'être au plus proche des besoins des Maisons.

Les Maisons du Groupe proposent des actions très innovantes pour aider chacun à maîtriser la richesse des produits et des services qui sont proposés à nos clients. Ce domaine du « Brand Education » est innovant et en mutation rapide. Ainsi, une communauté regroupant les responsables de cette activité dans chacune des Maisons a été créée pour que le partage des meilleures pratiques puisse aider à enrichir les actions de chacun. En 2016, une ambitieuse initiative de « Brand Education » inter Maisons avait déjà été lancée autour de trois sujets stratégiques : le digital dans la formation, les compétences de vente et l'impact de la formation.

En 2017, une action de formation d'envergure a été menée auprès de Responsables de Magasins de 10 Maisons différentes pour réussir l'ouverture en avril du centre commercial Ginza 6, haut-lieu du shopping de luxe à Tokyo. Des échanges de pratique et de co-développement ont été également organisés entre Responsables de magasins à Hong Kong, Macao, Paris, Taïwan.

Les Maisons sont conscientes que la digitalisation ne va pas à l'encontre de l'expérience client. Le Bon Marché a poursuivi l'organisation de son séminaire d'intégration de trois jours proposé à chaque nouveau collaborateur recruté, qui comprend un module dédié à l'excellence du service et à la relation client. Ce séminaire a été décliné auprès des alternants et des personnels recrutés en CDD. Depuis 2016, l'École Boucicaut est dédiée à la force de vente avec la mise en place d'un Centre de Développement et d'un programme de formations sur-mesure pour développer le potentiel de chacun, notamment les compétences managériales.

En 2017, Loro Piana a poursuivi les actions de formation permettant de renforcer la valorisation de son patrimoine et le partage des valeurs de la marque. Le lancement du projet « Les Essentiels » représente de ce point de vue une formidable opportunité pour développer de nouveaux contenus de formation, davantage axés sur la vente. Une autre étape basée sur le projet « Intro » consiste à renforcer les profils managériaux au

sein des boutiques. Au total, ce sont près de 90 sessions de formation qui ont été organisées au sein des différentes zones géographiques.

La formation digitale

Les évolutions liées au digital ont pour impact de modifier profondément les comportements, qu'il s'agisse de ceux des clients de l'industrie du luxe ou des collaborateurs du groupe LVMH. Dans un souci d'accompagnement de ces changements, les équipes Executive Development et Digital ont construit et mis à la disposition des Maisons des outils spécifiques. Avec « Digital Journey » les comités de direction des Maisons du Groupe peuvent, au cours d'une session spécifique, s'inspirer des nouvelles façons de travailler, expérimenter de nouvelles technologies, se familiariser avec de nouveaux outils et échanger avec des acteurs du monde digital. Avec « Digital Discovery », module de formation en ligne, plus de 5 000 cadres ont eu l'opportunité d'acquérir un langage commun et un socle de connaissances essentielles sur les évolutions générées par la révolution digitale : outils, tendances, comportements clients, conjugués avec un focus sur les différences régionales. Tous les aspects clés qui ont été définis avec les experts internes sont explorés, qu'il s'agisse des grandes familles de métiers du Groupe – marketing / communication, *Retail* ou general management – mais également de ses cinq grands secteurs d'activité.

Les initiatives sont aussi régionales. Bvlgari par exemple a interrogé tous ses collaborateurs afin d'évaluer leurs compétences et connaissances dans le domaine du numérique. L'enquête permettra d'identifier les besoins des employés et d'organiser par conséquent une formation ad hoc sur les compétences numériques.

Au sein des Maisons, les initiatives sur le digital sont multiples et diverses, prenant la forme de forums d'échange, de sessions de formation ou d'ateliers de travail (Moët Hennessy Diageo, Hublot, Moët Hennessy Corporate, Christian Dior Couture, Parfums Christian Dior, LVMH Fragrance Brands). Conscient de l'importance que représente la transformation numérique d'un point de vue culturel, LVMH P&C a mis en place, à destination de tous ses cadres, un programme de sensibilisation concernant la connaissance approfondie du numérique, intégrant également la compréhension des nouvelles évolutions liées aux tendances sociétales et à l'innovation digitale. Au sein du Bon Marché, si les équipes de vente bénéficient de formations axées sur l'optimisation des tablettes et smartphones, les cadres et managers ont participé à une journée de formation sur le thème « Le Digital au service de la relation client ». S'agissant d'applications plus concrètes, les équipes retouches et force de vente ont été formées à la digitalisation de la retouche. Les équipes des relations en charge des clientèles et de la commande de produits en ligne ont été formées au fonctionnement du site e-commerce 24sevres.com.

Enfin, Les Echos et Le Parisien sont par nature très engagés dans le digital dont ses évolutions et mutations impactent durablement les modes de communication et les métiers du journalisme en tant que tels. Pour cette raison, les salariés doivent être tout particulièrement accompagnés et formés.

Les formations stratégiques à l'innovation

LVMH continue d'innover dans le domaine de l'Executive Development. La première édition de DARE (Disrupt, Act, Risk to be an Entrepreneur) a été organisée du 7 au 10 juillet 2017. DARE consiste à proposer aux cadres du groupe LVMH « d'oser » en proposant des idées pour construire le futur de l'industrie du luxe et en leur donnant l'opportunité de travailler sur leurs idées de manière collaborative. Les méthodes de travail inspirées de la nouvelle économie les aideront à être encore plus agiles et plus innovants tout en leur permettant de valoriser l'esprit entrepreneurial au sein de l'écosystème LVMH.

Situé au carrefour de l'open innovation et du développement professionnel et destiné aux managers du Groupe et de ses Maisons, le programme **DARE** vise de façon plus spécifique à expérimenter de nouvelles façons de travailler et de collaborer, avec l'objectif de tester la fibre entrepreneuriale et l'esprit start-up des collaborateurs. Après un « call for ideas » adressé à 4 000 dirigeants, hauts potentiels du Groupe et cadres de la génération « millennial » qui a généré plus de 500 candidatures, 60 porteurs d'idées issus de 40 Maisons et de 15 pays ont été sélectionnés pour participer à l'aventure. L'ensemble des participants forme désormais une communauté d'ambassadeurs de l'esprit « DARE » au sein du Groupe et de ses Maisons pour impulser des initiatives innovantes et entrepreneuriales.

Face au succès de cette opération, la deuxième édition s'est tenue du 9 au 11 octobre 2017 au Jardin d'Acclimatation avec un opus dédié à la thématique du développement durable qui a accueilli 60 intrapreneurs et 11 équipes ayant pour ambition de transformer des idées novatrices en véritables *business models*. Coachées par des mentors spécialisés sur des problématiques environnementales et des Présidents de Maisons, les 11 équipes finalistes ont pu challenger leurs idées devant un Jury composé de membres du Comité Exécutif du Groupe et d'experts externes. Par ailleurs, 14 étudiants d'écoles partenaires du Groupe (ESSEC, CSM, ParisTech) et de l'Ecole 42 ont été sélectionnés pour participer à l'expérience DARE.

Pour l'année 2018, l'objectif de Louis Vuitton est de consolider l'ensemble de l'offre de formation, à travers l'intégration de Being LVMH et la digitalisation de l'offre de formation (blended learning, e-learning) en tant qu'axes prioritaires.

S'agissant du groupe Parfums et Cosmétiques, Guerlain a défini ses priorités en termes de développement des compétences autour de quatre thématiques : la créativité, le management, la communication et le digital. Une expérience de créativité et d'intelligence collective inédite a été mise en œuvre en 2016 et renforcée en 2017 avec la participation de plus de 200 collaborateurs. Tout au long de sa carrière, chaque collaborateur de Make Up For Ever participe à une session de formation lui permettant d'approfondir l'ADN et les valeurs de la marque et du Groupe. La Maison insiste sur le critère de la co-responsabilité, chaque collaborateur étant le principal acteur de son développement. Parmi les événements mis en œuvre en 2017, on peut signaler un Forum ayant réuni 100 managers sur les thèmes de la créativité, de l'agilité, du sens collectif et de l'esprit d'entreprendre, ainsi que la mise en place d'un programme d'accompagnement et de développement portant sur la montée en compétences des make up artists ou encore sur le développement de produits. Enfin, Make Up For Ever a organisé des ateliers de travail en équipe sur des projets alliant la créativité et l'innovation qui sont présentés en Comité de direction.

Au sein du secteur d'activité Montres et Joaillerie, chacune des Maisons conduit son programme de formation en fonction d'enjeux stratégiques très spécifiques. À titre d'exemple, Hublot a ciblé certaines thématiques comme les techniques horlogères, l'informatique et la gestion de la production assistée par ordinateur (GPAO) qui viennent compléter le plan de formation annuel axé sur les langues, le management, le digital et le dessin assisté par ordinateur. TAG Heuer poursuit sa politique visant à développer l'expertise métiers à travers le financement de formations de ses collaborateurs dans le domaine horloger. Chaumet a poursuivi les actions lancées en 2016 à travers la mise en place d'un "Club Management" dédié au "changement" dont l'objectif est notamment de renforcer les compétences managériales des collaborateurs. Afin de développer l'innovation, l'ensemble des collaborateurs bénéficient d'une formation à la connaissance de soi à travers l'outil MBTI (Indicateur Typologique de Myers-Briggs) permettant ainsi de renforcer la coopération autour d'un langage commun.

Les passerelles au sein d'un Groupe international

Les perspectives de carrières multiples et internationales sont au cœur de la philosophie des Ressources humaines de LVMH. L'écosystème du Groupe offre un cadre particulièrement propice à leur développement : sa taille, la diversité des Maisons et métiers qui le constituent, sa dimension internationale,

sa croissance continue et l'avènement du digital sont autant d'opportunités de carrières enrichissantes et variées pour les collaborateurs et ce, à tous les niveaux de l'organisation. Qu'elle soit fonctionnelle et / ou géographique, la mobilité participe au développement des talents du Groupe, à l'enrichissement de leurs compétences et, le cas échéant, à l'élargissement de leurs responsabilités.

Chacune de nos Maisons a forgé sa propre culture en étroite relation avec son identité et sa stratégie. À cette dernière s'ajoute une dimension liée au Groupe qui est un fort vecteur d'engagement pour nos collaborateurs. Il existe déjà au sein de nos régions et de certains pays, des programmes permettant d'accueillir nos nouveaux salariés et de partager la richesse de notre écosystème pour créer ce sentiment d'appartenance à un même ensemble.

La préservation des savoir-faire

Enjeu LVMH ► Le groupe LVMH s'est toujours engagé activement dans la formation et notamment l'apprentissage afin de préserver, par la transmission des savoir-faire, le patrimoine culturel des métiers de l'artisanat et de la création.

1 256 jeunes en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation en France en 2017 y compris les jeunes accueillis par l'Institut des Métiers d'Excellence, soit une progression de + **6,5 %** entre 2017 et 2016.

L'engagement dans l'apprentissage des métiers d'excellence

Signataire de la Charte de l'apprentissage, le Groupe a fortement développé l'apprentissage qui permet à des jeunes d'accéder plus facilement aux diplômes. Au 31 décembre 2017, on dénombrait plus de 1 256 jeunes en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation (Institut de Métiers d'Excellence compris) dans l'ensemble des sociétés françaises.

En 2014, le groupe LVMH a créé l'Institut des Métiers d'Excellence (IME), programme de formations en alternance. Cette initiative permet au Groupe d'assurer la transmission de ses savoir-faire en valorisant les filières des métiers de l'artisanat, de la création et de la vente auprès des jeunes générations dont il développe ainsi l'employabilité. L'IME répond aux exigences et aux besoins actuels et futurs des Maisons. Le programme de formation en alternance est conçu en partenariat avec des centres de formation prestigieux sélectionnés pour la qualité de leurs enseignements et la reconnaissance de leurs diplômes. Pour chaque formation, les alternants bénéficient d'un cursus alliant enseignement technique et théorique avec ces écoles partenaires et d'une expérience au sein des Maisons du groupe LVMH par le biais de contrats de professionnalisation rémunérés. Les alternants bénéficient également de formations aux langues étrangères, de rencontres avec des artisans, des experts, des créateurs et de visites d'ateliers ou de magasins.

Fort d'un souhait de proposer un programme de formation professionnelle à la dimension européenne, l'IME LVMH s'est enrichi de nouvelles formations. Quatre nouveaux parcours en France, en Italie et en Suisse s'ajoutent à la liste des 14 formations déjà proposées : la Maroquinerie (Pelleteria) en association avec Polimoda en Italie ; l'Orfèvrerie (Oreficeria) en collaboration avec FOR.AL, en Italie ; le premier grade Master délivré en Design, mode et industries créatives en partenariat avec la Sorbonne Nouvelle et l'École Duperré ; le nouveau parcours Client Advisor intégralement en anglais à l'EIML Paris, en France. Ainsi par exemple, en 2017, après la France et la Suisse, l'IME s'est installé à Florence en Italie au sein du Palazzo Pucci, siège historique de la Maison Emilio Pucci. Le 27 novembre 2017, cette initiative majeure a fait l'objet d'une cérémonie d'inauguration officielle en présence de Dario Nardella, le Maire de Florence et des futurs apprentis de l'Istituto dei Mestieri d'Eccellenza LVMH. Cette inauguration était aussi l'occasion de célébrer la rentrée des premiers apprentis des deux formations italiennes déjà en place avec l'IME LVMH, Polimoda, formation italienne dans le secteur de la maroquinerie et FOR.AL, formation en Orfèvrerie.

Au total, l'IME propose 18 formations en France, en Italie et en Suisse. Il a permis de former, depuis sa création, près de 300 jeunes. L'IME enregistre un taux de réussite de 96 % en 2017 et un taux de placement de près de 90 % – dont deux tiers au sein des Maisons du Groupe.

Deux formations dans les domaines de la vente et du soulier dans la région Vénétie doivent enrichir les 18 formations déjà proposées par l'IME LVMH. Ces nouvelles formations permettront à l'Institut de diversifier ses enseignements en partenariat avec des écoles de renom dans des secteurs clés pour le Groupe tels que la bijouterie, la vigne et le vin, la couture, la vente, le design, la maroquinerie, l'horlogerie et les arts

culinaires. Le 28 septembre 2017, les apprentis de la promotion 2017/2018 de l'IME LVMH ont fait leur rentrée en présence de Bernard Arnault, Président-directeur général de LVMH.

De nombreuses Maisons soutiennent les programmes de l'IME : Hennessy, Moët & Chandon, Veuve Cliquot, Berluti, Céline, Christian Dior Couture, Emilio Pucci, Fendi, Givenchy, Kenzo, Loewe, Loro Piana, Louis Vuitton, Marc Jacobs, Moynat, Guerlain, Make Up Forever, Parfums Christian Dior, Givenchy Parfums, Bulgari, Chaumet, Fred, Hublot, TAG Heuer, Zenith, La Grande Epicerie de Paris, Le Bon Marché, Sephora.

En 2017, la Sorbonne Nouvelle et l'Ecole Duperré se sont rapprochées de l'Institut des Métiers d'Excellence LVMH (IME) pour bénéficier de son expertise dans le domaine de la formation en apprentissage dans les métiers de l'artisanat, de la création et de la vente. Une promotion-pilote a été installée en octobre 2017, composée d'une dizaine d'apprentis en « Master Design, mode et industries créatives », recrutés au sein des Maisons du groupe LVMH.

Ce nouveau parcours de Master, délivré par la Sorbonne Nouvelle, permettra aux apprentis d'accéder à un diplôme universitaire Bac+5, avec la garantie d'un enseignement et d'une initiation à la recherche assurés par des spécialistes du domaine au sein de son UFR Arts & médias. Ayant reçu l'agrément du Conseil régional d'Ile-de-France, il est ouvert par la voie de l'apprentissage en partenariat avec le CFA FORMASUP Paris.

La formation dispensée par l'Ecole Duperré et la Sorbonne Nouvelle offre de nouvelles possibilités de carrière dans les secteurs de la mode et du luxe, de l'innovation et du textile technique, des cabinets de tendance, etc.

Ce programme sera enrichi des compléments de formation de l'IME LVMH et de Master Classes organisées avec les Maisons du groupe LVMH.

Les initiatives décentralisées en Maisons

Afin de pouvoir encore davantage anticiper leurs besoins et faciliter la transmission des savoir-faire, certaines Maisons disposent de partenariats qui leur sont spécifiques et certaines d'entre elles ont même créé leur propre structure de formation permettant de répondre à des enjeux toujours plus complexes.

À titre d'exemple Guerlain est résolument engagé dans le recrutement de jeunes âgés de moins de 26 ans dans le cadre notamment d'un partenariat avec EMA SUP le centre de formation des métiers *Retail*, mode et beauté. En douze ans, 202 alternants ont été accompagnés et environ un tiers des alternants sont toujours accueillis en CDD ou CDI. À fin 2016, 32 salariés en CDI ont intégré la maison Guerlain à la suite de la formation EMA SUP. En 2017, Guerlain est devenu parrain de l'IAE Gustave Eiffel, au titre d'un master « Innovation, Design et Luxe ». Un véritable partage d'expérience est proposé aux étudiants comprenant des visites de la boutique du 68, de l'Usine, des présentations des métiers, des séances de créativité en laboratoire ou encore des études de cas sur l'éco-conception.

Certains projets constituent une véritable reconnaissance de l'expertise des Maisons. Ainsi, Hennessy a obtenu la direction d'une chaire industrielle, unique chaire de ce genre en France dans le domaine agronomique, en collaboration avec l'Agence Nationale de la Recherche. Ce programme vise à proposer une stratégie de protection agro-écologique du vignoble, intégrant la conception d'itinéraires techniques innovants, le bio-contrôle et l'amélioration génétique. Officiellement lancée au sein du centre Inra de Bordeaux-Aquitaine le 2 décembre 2016, la Chaire industrielle "GTDfree" consolide également les synergies entre le monde de la recherche et les acteurs socio-économiques au bénéfice de l'ensemble des producteurs et de la filière. En parallèle, Hennessy a engagé de nombreuses actions visant à développer et renforcer le monde viticole local à travers notamment le financement d'un projet de recherche sur les maladies du bois et l'organisation tous les deux ans d'un forum technique destiné à partager avec les livreurs les avancées techniques et technologiques expérimentées par le service Vignoble de la Maison. En 2017,

Hennessy a apporté son soutien à la recherche contre les maladies du bois de la vigne dans le cadre d'un appel à projets remporté par l'INRA de Bordeaux, doté d'un budget de 600 000 euros.

- **L'École des Savoir-Faire de Christian Dior Couture**

En septembre 2013, Christian Dior Couture a ouvert son « École des Savoir-Faire » dont l'ambition est de pérenniser et développer les savoir-faire de la Maison, d'attirer les jeunes générations vers les « métiers artisanaux de la main » dans l'univers de la Mode, favoriser l'accès à l'emploi de jeunes artisans dans les cœurs de métiers, étendre la pratique de l'apprentissage et au final créer une filière d'excellence permettant de participer aux concours « Meilleur Apprenti de France » et « Meilleur Ouvrier de France ». Chaque année, des binômes « maître d'apprentissage-apprenti » préparent la relève de l'excellence dans les ateliers de la Maison. La Direction de la société est également très impliquée dans le développement des formations proposées par l'Ecole de la Chambre Syndicale de la Couture Parisienne.

- **L'École des Savoir-Faire Maroquiniers créée en 2010 par Louis Vuitton**

Parmi les initiatives les plus anciennes visant à assurer la transmission aux générations futures de techniques d'excellence, figure l'École des Savoir-Faire Maroquiniers créée en 2010 par Louis Vuitton au cœur du berceau historique des ateliers d'Asnières. L'offre de formation s'est construite au fil du temps sur la base d'un peu moins d'une dizaine de thématiques, en étroite collaboration avec les experts des ateliers. Les actions sont animées par des maroquiniers tuteurs, intervenant en parallèle de leur activité de fabrication. Différents modes pédagogiques sont utilisés sous forme de guides, de présentations techniques et de supports tutoriels filmés. Tout en combinant l'enseignement théorique et la formation pratique, les étudiants acquièrent ainsi le beau geste et des savoir-faire d'exception, tout en respectant les meilleurs standards en termes de qualité, de sécurité et d'ergonomie. Parmi les résultats les plus notables de l'année 2017, on peut souligner la mise en place de 50 modules de formation et la mobilisation de 45 tuteurs maroquiniers en activité. Au total, en 2017, les artisans apprentis représentent 55 % des heures de formation dispensées sur l'ensemble des ateliers de Louis Vuitton, ce qui correspond à l'équivalent de 30 maroquiniers à plein temps en formation. Chaque année, les étudiants du CAP maroquinerie de l'Institut des Métiers d'Excellence LVMH, l'une des premières formations lancée par l'IME en 2014, bénéficient des modules de l'Ecole des Savoir-Faire lors de leurs périodes d'alternance en ateliers. L'offre de formation sur les cuirs exotiques s'est fortement structurée depuis 2017, notamment en ce qui concerne les cuirs de crocodile, autruche et python. Des formations permettant de mieux connaître ces cuirs et de maîtriser tous les savoir-faire les concernant, leurs spécificités ainsi que les techniques de « bichonnage » sont proposées aux équipes de fabrication.

- **L'Académie du Savoir-Faire de Berluti**

Créée en Italie à Ferrare, en mars 2012, Berluti dispose de son Académie du Savoir-Faire afin de faire revivre le métier artisanal et ancestral de la cordonnerie au cœur de la région de l'Émilie-Romagne. L'Académie du Savoir-Faire Berluti sélectionne et forme ses artisans du soulier et maroquiniers du luxe, pour développer ses talents de demain. En 2017, la Maison a lancé son programme Polyvalence afin de renforcer le développement des compétences des artisans. Trois formations ont été dispensées au sein de l'Académie du Savoir-Faire Berluti à travers un programme qui comprend 400 heures par mois, trois mois de formation et donc un total de 1 200 heures. Ce programme a concerné 64 personnes dont 59 ont été diplômés et 31 personnes embauchées. C'est en août 2015 que Berluti a inauguré sa nouvelle manufacture de souliers et maroquinerie à Ferrare, au nord de l'Italie. Un atelier de fabrication de plus de 8 000 m² qui accompagne l'essor de la Maison. Ce nouveau site lui permet de doubler le nombre d'artisans travaillant dans ses ateliers, tout en repensant entièrement l'écosystème de fabrication des souliers et articles de maroquinerie Berluti.

- **L'Académie Massoli aux côtés de la Sartoria Massoli de Fendi**

En février 2016, Fendi a inauguré l'Académie Massoli aux côtés de la Sartoria Massoli, un atelier de couture avec lequel la Maison romaine entretient des liens privilégiés depuis 1982. Ce projet ambitieux a pour objectif de transmettre un savoir-faire unique aux nouvelles générations et de préserver ainsi le prestige du « Made in Italy ». L'Académie Massoli est un institut visant à former de jeunes talents au savoir-faire traditionnel et à l'extrême précision de la haute couture. La première promotion de l'Académie Massoli est composée de dix-huit jeunes passionnés de couture. Depuis octobre 2015, ils suivent une formation complète, basée sur des cours théoriques et pratiques afin de devenir des experts de la couture sous tous ses aspects : techniques précises de confection, création de prototypes à partir de dessins, découpe des tissus, mais également histoire de la mode, marketing et management. Des ateliers et séminaires se tiendront chez Fendi et les étudiants finiront cette année riche d'enseignements par six mois de stage, pour être prêts à représenter la nouvelle génération d'artisans en Italie.

- **Le Centre de formation des artisans du cuir de Loewe**

En février 2013, Loewe a inauguré son *Centre de formation des artisans du cuir* près de Madrid. En 2015, l'école a reçu le Prix d'excellence « Entrepreneurs et Emplois » remis par le magazine espagnol *Expansión* et présidé par le Secrétaire d'État à l'Emploi (Ministère de l'Emploi et de la Sécurité Sociale). Cette reconnaissance est une référence particulièrement reconnue en Espagne dans le domaine de la gestion des ressources humaines et qui, en récompensant Loewe, reconnaît le rôle de la Maison dans la préservation d'une culture locale de l'artisanat de haute qualité, son engagement dans la création d'emplois stables pour les chômeurs sans formation initiale et sa capacité à travailler en étroite collaboration avec les communautés locales de Madrid.

- **L'Académie de l'art des métiers de Loro Piana**

En 2017, Loro Piana a poursuivi le développement de son Académie de l'art des métiers créée au cours du dernier trimestre 2015, dont la finalité est de répondre efficacement aux besoins de recrutement des stagiaires et de promouvoir les connaissances de Loro Piana en tant qu'employeur. Le programme de l'Académie prévoit trois domaines d'intervention : le soutien au marché du textile sur son territoire en parrainant les écoles locales spécialisées, la formation interne à la gestion de la production et la formation interne aux métiers qui figuraient parmi les priorités de 2016 ; la sauvegarde des compétences artisanales dans le cadre de l'élaboration d'une matrice de compétences techniques ; la conception d'une formation visant à préparer les responsables et experts des équipements de production.

- **Les écoles d'horlogerie**

En 2016, Bvlgari a créé sa manufacture de haute horlogerie. Répartie sur quatre sites au cœur du Jura suisse, la Manufacture Bvlgari englobe tous les stades de la création des pièces horlogères les plus pointues. Mouvements, boîtes, bracelets en métal, cadrans haut de gamme : tous les composants de la montre sont intégrés à la production réalisée en interne. Sur place, près de 350 collaborateurs maîtrisent avec précision la conception et le développement des premières esquisses du bureau de design jusqu'aux contrôles finaux. Plusieurs dizaines de métiers sont représentés, alliant les savoir-faire traditionnels aux technologies les plus contemporaines.

À Meyrin, près de Genève, la Fabrique du Temps est une manufacture horlogère de nouvelle génération, où la maison Louis Vuitton offre à ses équipes une forte indépendance créative. Tous les métiers et talents liés à la grande tradition horlogère y sont rassemblés, favorisant l'innovation et le partage d'expérience.

TAG Heuer pilote une formation d'apprentis horlogers au sein de l'Ecole d'Horlogerie LVMH, en partenariat avec l'Institut des Métiers d'Excellence. Au total, en 2017, 13 apprentis aux métiers horlogers ont été formés sous la supervision d'horlogers formateurs de TAG Heuer et de Zénith.

- **De multiples initiatives adaptées aux enjeux des Maisons**

Parmi les autres initiatives des Maisons, on peut souligner que Moët Hennessy Asie Pacifique a développé une École de vente en partenariat avec l'université locale dédiée aux responsables des ventes tout en mettant en place de nouveaux programmes de formation dont l'objectif est de promouvoir l'efficacité au travail, la pensée analytique et le leadership au féminin. Chaumet dispose d'une école spécifique proposant de nombreuses formations spécifiques. Depuis 2016, l'École Boucicaut de la maison Le Bon Marché est dédiée à la force de vente avec la mise en place d'un Centre de Développement et d'un programme de formations sur-mesure permettant de développer les potentiels de chacun, notamment les compétences managériales.

Les rémunérations

Enjeu LVMH ► Les rémunérations proposées par les Maisons du Groupe sont bien positionnées par rapport au marché afin d'attirer et de motiver les talents. Pour renforcer le lien entre les différents dispositifs de rémunération et d'intéressement et l'engagement des salariés dans le développement durable, un nombre croissant de Maisons prennent en compte des critères ESG (Environnement - Social - Gouvernance) dans l'évaluation annuelle de leurs collaborateurs.

Augmentation de :

+ **16,2 %** des frais de personnel au niveau mondial en 2017 par rapport à 2016 (après déjà une progression de + 6,5 % en 2016 par rapport à 2015).

+ **3,8 %** de la proportion des effectifs gagnant plus de 2 251 euros bruts par mois (après déjà une progression de + 3,5 % en 2016 par rapport à 2015).

Des enquêtes de salaire internationales prenant en compte les spécificités des métiers et secteurs d'activité sont réalisées annuellement et à l'échelle internationale afin de s'assurer du bon positionnement par rapport au marché. Les parties variables de la rémunération basées sur les résultats financiers de la société d'appartenance et sur la réalisation d'objectifs individuels, permettent une juste corrélation entre rétribution et performance. Des initiatives et outils propres à chaque entité sont mis en place afin de réduire d'éventuels écarts de salaire entre les femmes et les hommes pour une même classification professionnelle.

Toutes les sociétés françaises de 50 salariés et plus disposent d'un Plan de Participation, d'Intéressement ou d'Épargne. Ces plans ont représenté en 2017 une charge globale de 244,9 millions d'euros versée au titre de l'année 2016, en augmentation de + 13,7 % en 2017 par rapport à 2016, après déjà une progression de + 22,2 % en 2016.

En France, la négociation annuelle obligatoire (NAO) permet d'aborder notamment les enjeux liés aux salaires. À ce titre, plusieurs Maisons telles que Christian Dior Couture, Givenchy, Kenzo et Le Bon Marché ont négocié des accords et plans d'actions conduisant à garantir les niveaux de salaire, à renforcer l'égalité femmes / hommes et à réduire les écarts de salaire.

Certaines Maisons ont mis en place un dispositif d'intéressement dont l'évaluation découle de critères de performance ESG (Environnement - Social - Gouvernance). À titre d'exemple, au sein de Parfums Christian Dior, le 30 juin 2017, a été conclu un nouvel accord d'intéressement triennal (2017, 2018 et 2019). Pour la première fois, l'accord a été signé par l'ensemble des organisations syndicales représentatives et a reconduit le principe consistant à indexer le taux d'intéressement en fonction de la « Valorisation Matière Déchets de Marque » (VMDM), correspondant au pourcentage des déchets de marque recyclés. Le précédent accord signé en juin 2014 s'est traduit par une hausse très significative des montants distribués en 2015, 2016 et 2017.

Veuve Clicquot et Krug prennent également en compte des critères environnementaux dans l'accord d'intéressement de la Maison : maîtrise de la consommation d'eau, d'énergies, recyclage des déchets...



2. L'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

La motivation et les compétences des collaborateurs sont au cœur de l'excellence des produits et services proposés par les Maisons du Groupe. Les conditions de travail doivent leur permettre d'exprimer au mieux leur talent et de s'épanouir dans la réalisation de leurs missions. C'est donc au plus près de leurs besoins que se déploie l'engagement du Groupe en matière de management de la qualité de vie au travail.

Les enjeux liés à la santé et à la sécurité

Enjeu LVMH ► Le respect des femmes et des hommes et la préservation de leur intégrité physique sont, pour LVMH, deux des composants fondamentaux de sa démarche de responsabilité sociale. LVMH sensibilise fortement ses Maisons à l'importance de la préservation de la santé et de la sécurité de ses salariés à travers leur Direction des ressources humaines.

Plus de **52 millions d'euros** ont été investis en 2017 dans l'amélioration des conditions de travail. Au sein de ce montant, plus de **34,2 millions d'euros** ont été investis en hygiène et sécurité, soit une progression de + 7,5 % en 2017 par rapport à 2016.

37 538 personnes ont été formées à la sécurité dans les sociétés du Groupe dans le monde en 2017, soit un nombre stable par rapport à 2016 après la déjà très forte augmentation de + 36,6 % en 2015 par rapport à 2014.

Accidents du travail : le taux de fréquence et le taux de gravité baissent par rapport à 2016.

| | Nombre d'accidents | Taux de fréquence | Taux de gravité | Décès |
|------|--------------------|-------------------|-----------------|-------|
| 2015 | 1 077 | 5,22 | 0,16 | 0 |
| 2016 | 1 257 | 5,58 | 0,18 | 0 |
| 2017 | 1 232 | 5,16 | 0,16 | 0 |

Les enjeux de santé et de sécurité des salariés se révèlent dans la réalité des postes de travail des salariés, au plus proche de leur situation de travail, et c'est pourquoi il est laissé à la responsabilité des Maisons de déployer des démarches santé et sécurité.

Les diagnostics santé, sécurité et ergonomie sont réalisés au sein des sites de production, des ateliers et des vignobles ainsi que dans les magasins et les sièges. Ils donnent lieu à des plans d'actions structurés. Les sensibilisations et les formations à la sécurité au travail et à la prévention des risques se développent. Des dispositifs pour améliorer l'ergonomie des postes de travail sont déployés et les postes sont aménagés de manière à maintenir en emploi les salariés le plus longtemps possible.

Les investissements liés aux conditions de travail

Les enjeux de sécurité au travail prennent des formes diverses selon les secteurs d'activité. À titre d'exemple, en termes d'accidents du travail, l'activité Montres & Joaillerie est la moins exposée. De même, la répartition géographique du nombre d'accidents montre une surreprésentation de la France, principal lieu de production des Maisons du groupe LVMH.

Le montant global des dépenses et investissements relatifs aux conditions de travail s'élève ainsi à plus de 52 millions d'euros soit une diminution de - 17,4 % en 2017 par rapport à 2016. Ce montant représente 0,9 % de la masse salariale brute au niveau mondial. À ce titre, 37 538 personnes ont été formées à la sécurité dans les sociétés du Groupe dans le monde, soit un nombre stable par rapport à 2016 après la déjà très forte augmentation de + 36,6 % enregistrée en 2015 par rapport à l'année 2014.

Le montant de 34,2 millions d'euros investi en hygiène et sécurité, progresse quant à lui de + 7,5 % en 2017 par rapport à l'année 2016. Ces sommes intègrent les dépenses de médecine du travail, les équipements de protection et les programmes d'amélioration de la sécurité des personnes et de l'hygiène : mise en conformité des nouveaux équipements, signalisation, renouvellement des outils de protection, formation prévention incendie, réduction de l'impact du bruit.

Un nouvel engagement : la « Charte sur les relations de travail et le bien-être des mannequins »

La préoccupation pour les conditions de travail et le respect de la personne s'est aussi matérialisée en septembre 2017 par la publication et la mise en œuvre avec effet immédiat de la Charte sur les relations de travail et le bien-être des mannequins. En concertation avec Kering et les professionnels du secteur, LVMH a décidé d'établir une Charte sur les relations de travail avec les mannequins, appliquée à l'ensemble de ses Maisons. Cette Charte, applicable partout dans le monde, promeut des standards élevés d'intégrité, de responsabilité et de respect vis-à-vis des personnes concernées. Toutes les Maisons sont engagées dans la mise en œuvre de cette Charte. Ainsi par exemple Céline a recruté une personne dédiée au respect de l'application de la Charte durant les deux semaines précédant les défilés. Des services de bien-être sont proposés aux mannequins. Des certificats médicaux d'une validité de moins de six mois sont exigés auprès de chacun des mannequins. Des médecins sont présents le jour des défilés.

Le 6 septembre 2017, LVMH a annoncé avoir établi, en concertation avec Kering et les professionnels du secteur, une « **Charte sur les relations de travail et le bien-être des mannequins** », qui sera appliquée à l'ensemble de ses Maisons. Cette initiative témoigne du fait que le Groupe place le respect de la dignité des femmes et des hommes au cœur de ses valeurs, en réaffirmant le souci du bien-être des mannequins avec lesquels il travaille. Au-delà de l'attention particulière portée à la qualité des conditions de travail des mannequins, la charte s'articule autour de plusieurs engagements majeurs :

- Les Maisons s'engagent à ne travailler qu'avec des mannequins en possession d'un certificat médical valide attestant de leur bonne santé et de leur capacité à travailler, obtenu dans les six mois précédant la séance photo ou le défilé.
- L'ensemble des Maisons de LVMH s'engagent à supprimer de leurs demandes de casting la taille 32 chez les femmes et la taille 42 chez les hommes (tailles françaises). Les agences de casting devront proposer des mannequins dont la morphologie correspond à la taille 34 chez les femmes et 44 chez les hommes. Pour apporter un soutien aux mannequins qui en exprimeraient le besoin, les Maisons seront tenues de mettre à leur disposition un psychologue/psychothérapeute dédié lorsqu'ils/elles travaillent pour celles-ci.
- Aucun mannequin de moins de 16 ans ne sera recruté pour participer à des défilés ou à des séances photos représentant des adultes.
- Des règles spécifiques s'appliquent aux mannequins âgés de 16 à 18 ans :
 - Ils ne peuvent pas travailler entre 22h et 6h du matin.
 - La présence d'un accompagnateur (qui peut être l'un des parents du mannequin) désigné par leur agence est obligatoire et il/elle doit être logé(e) au même endroit que son accompagnateur.
 - La Charte exige des Maisons qu'elles demandent aux agences de s'assurer que les mannequins respectent leurs obligations scolaires.
- Les mannequins doivent avoir la possibilité de formuler directement une réclamation en cas de litige avec une agence de mannequins, un directeur de casting ou une marque (par exemple via une personne référente désignée).

« Je m’engage résolument à faire en sorte que les relations professionnelles entre les Maisons du groupe LVMH, les agences et les mannequins aillent plus loin que le simple respect des exigences légales. Le bien-être des mannequins est pour nous un sujet fondamental. En tant que Groupe leader dans le domaine du luxe, nous estimons qu’il est de notre devoir d’être en première ligne sur cette initiative. Nous avons la responsabilité d’établir de nouveaux standards dans la mode, et nous espérons être suivis en cela par d’autres acteurs de notre secteur », a déclaré Antoine Arnault, membre du Conseil d’Administration de LVMH, Directeur général de Berluti, et Président de Loro Piana.

La mise en application de cette charte a débuté dès les « Fashion Weeks » de l’automne 2017. Un Comité de suivi, composé de représentants des marques, des agences et des mannequins, se réunit tous les ans (deux fois la première année).

Les certifications

En termes de certification du management de la santé et de la sécurité au travail, la maison Glenmorangie a également renforcé avec succès son engagement au titre de la norme OHSAS 18001 dans le cadre d’un nouvel audit de certification. Un projet clé pour Glenmorangie concernait l’amélioration de la maîtrise des risques d’accidents majeurs. De son côté, Hennessy a créé une « Direction Qualité Sécurité Environnement » dont l’un des objectifs est de mettre en place un système de management et de certification de la sécurité à l’horizon 2018.

De nombreuses Maisons ont déployé des formations à la certification ISO 14001. Fendi dispose de différents dispositifs construits autour d’un comité Santé & Sécurité et d’un outil e-learning. Parallèlement à la certification ISO 14001, la Maison a obtenu la certification OHSAS 18001 pour tous ses locaux industriels – site logistique de Sesto Fiorentino, de l’usine de chaussure de Porto San Giorgio et de l’usine de Florence – comprenant différentes sessions de formation sur de multiples enjeux comme la prévention du risque d’incendie, l’utilisation de produits dangereux et de produits chimiques, la gestion des risques et la prévention des risques psychosociaux.

Pour mémoire, l’atelier de Louis Vuitton à Issoudun a obtenu en 2015 sa certification OHSAS 18001 au titre de la démarche « Cap Santé ». Cette démarche fait l’objet d’un suivi annuel du Plan d’Amélioration des Conditions de Travail et s’inscrit dans le cadre des travaux du Comité Santé-Sécurité du Comité de Direction.

Les enjeux du secteur d’activité Vins et Spiritueux

Connaissant le taux de fréquence et le taux de gravité les plus élevés, le secteur d’activité Vins & Spiritueux est tout particulièrement engagé dans la prise en compte des enjeux de santé et sécurité au travail. Un groupe de travail « Sécurité au Travail » a été créé, composé des équipes RH et de tous les responsables en charge de la sécurité des sites industriels, dont la mission est de créer un réseau de partage des meilleures pratiques, de valider des plans de communication, de réaliser des audits croisés et d’assurer un suivi en temps réel des incidents sur la base d’indicateurs clés. Moët Hennessy s’engage ainsi à ce que chaque collaborateur travaille en toute sécurité, sans risque pour sa santé, et se fixe un objectif de « zéro accident du travail et zéro maladie professionnelle. » Safety at work est le programme mondial et ambitieux en matière de sécurité au travail du secteur d’activité Vins et Spiritueux pour tenir cet objectif. Il repose sur dix engagements :

1. Former les salariés à la sécurité au travail et ce, dès leur intégration,
2. Evaluer l’exposition au risque pour tous,
3. Sensibiliser les salariés à leur rôle dans la sécurité des autres,
4. Communiquer régulièrement auprès de tous les salariés,
5. Prévenir les risques et promouvoir les bonnes pratiques,
6. Analyser, remonter, partager et résoudre chaque incident et accident,
7. Impliquer les managers et montrer l’exemple,
8. Suivre les règles de sécurité définies par le poste,

9. Introduire la sécurité dans tous les changements,
10. S'améliorer en continu.

Le réseau de correspondants, directeurs ou responsable de la sécurité en Maisons, se réunit tous les deux mois pendant un jour et demi pour une réunion de coordination, sur le site d'une entité. Tous les mois, une réunion virtuelle est organisée pour le partage des bonnes pratiques, une analyse des accidents du travail avec arrêt et sans arrêt et le suivi des indicateurs. En cas d'accident grave, la direction de la branche d'activités est immédiatement et systématiquement alertée. Enfin un reporting mensuel est présenté à la direction des opérations. En 2017, des audits croisés ont été lancés pour tester la robustesse de la démarche globale et des pratiques en Maisons.

Les Maisons ont participé à la « Semaine pour la qualité de vie au travail » qui s'est déroulée du 9 au 13 octobre 2017. Ainsi par exemple, Moët Hennessy Diageo a lancé une campagne proactive sur la Qualité de vie au travail à destination de ses 63 managers, intitulée « Manager la performance tout en développant la bienveillance ». Le CHSCT et les partenaires sociaux ont été impliqués en amont (réunion de travail du CHSCT avec un cabinet conseil) et, à cette occasion, ont réitéré leur soutien au dispositif depuis le déploiement des premières sessions de formation au printemps 2015.

Hennessy a de plus mis en place une politique intégrée QSE (Qualité Sécurité Environnement) qui s'est traduite par le lancement d'une campagne de prévention dont la première étape a porté sur la protection des mains. Un diagnostic de la culture en matière de sécurité a été réalisé accompagné d'un plan d'action et de différentes actions de sensibilisation en amont de la campagne de traitement, des vendanges et de la campagne de distillation.

De nouveaux enjeux comme la cyber-sécurité sont également pris en compte comme c'est le cas au sein de Moët Hennessy qui a lancé la campagne « Cyber SAFE Together », un dispositif de sensibilisation visant à protéger les collaborateurs des cyber-menaces.

Chez Glenmorangie, en Ecosse, la démarche « zéro accident » continue à structurer toute la culture de santé et de sécurité de la Maison.

Les projets des autres secteurs d'activité

• Au sein de la Mode et Maroquinerie

En 2017, Berluti a mis en œuvre une grande diversité d'actions : bilans de santé bi-annuels au Japon, participation à la Semaine de la Qualité de Vie au Travail, organisation de comités périodiques de bilan, programme nutritionnel... En parallèle, un travail de formation interne a été engagé avec l'aide d'un ostéopathe afin de sensibiliser les collaborateurs du siège à la gestion des postures au travail. Ce même ostéopathe a réalisé un audit au sein des différents ateliers et apporté des solutions visant à réduire les troubles musculo-squelettiques en adaptant le matériel et les postures.

Le plan d'actions poursuivi en 2017 par Louis Vuitton a permis à nouveau de renforcer la prise en compte de la qualité de vie au travail. Différents ateliers sont proposés aux collaborateurs sur des thématiques très diverses : travail sur écran, « booster son énergie », « travailler sur ses 5 sens » et nutrition. L'objectif de ce dispositif est d'identifier les indispensables ressources d'un équilibre personnel. Certaines équipes des ateliers prototypes et opérations prêt-à-porter ont par ailleurs souhaité bénéficier de sessions spécifiques. Des actions collectives ont porté sur les trois principaux critères de la pénibilité : le port de charges lourdes, le travail répétitif et la manipulation d'agents chimiques. Des actions individualisées sont également proposées dans le domaine de l'ergonomie des postes de travail : des études menées pour la coupe au stock prêt à porter et les établis de l'atelier Prototypes, un accompagnement par un cabinet spécialisé pour les horlogers en ce qui concerne l'enjeu de la « pénibilité », l'atelier prototypes, le laboratoire qualité et l'atelier maquettes, des sessions de sensibilisation au travail sur écran et la mise à disposition d'équipements

spécifiques auditifs sur mesure pour l'atelier maquette. Au sein de certains ateliers, l'outil d'observation des situations de travail, sur le plan ergonomique (VISSTA) a été mis en place.

- **Au sein des Parfums et Cosmétiques**

Au sein de Parfums Christian Dior, la Commission « Qualité de Vie au Travail » fait officiellement office de commission paritaire RH/Santé au travail réunissant les partenaires sociaux pour apporter des solutions aux situations particulières rencontrées par les collaborateurs. Cette commission se réunit tous les deux mois à Paris pour élaborer des plans d'actions traitant des situations singulières (maladie, risque psycho-social, handicap...). En 2017, 15 groupes d'échange portant sur la « Qualité de Vie au Travail » ont réuni plus de 120 participants concernant les enjeux spécifiques aux métiers du site de production de Saint-Jean de Braye. Afin de renforcer l'intégration de la maladie en entreprise, le 6 octobre 2017 Parfums Christian Dior a signé la charte Cancer@Work afin de témoigner de sa volonté de mettre en place des actions concrètes en faveur de l'intégration et du maintien dans l'emploi des personnes touchées directement ou indirectement par le cancer. Autre exemple, à la suite de la Semaine européenne du Développement Durable du 30 mai au 5 juin 2017, les équipes du siège social et des sites parisiens ont participé le 16 juin 2017 à l'opération « Clean-up Day » afin d'évoquer les enjeux de sécurité et du bien-être au travail et de mieux conjuguer la prévention des risques et la préservation de l'environnement. À cette occasion, plus de 2 tonnes de déchets ont été recyclés ou ont fait l'objet d'une valorisation énergétique.

Pour sa part, LVMH Fragrance Brands a conclu un contrat de prestation avec un ingénieur ergonomiste pour une durée de trois ans dans le cadre de la finalisation des études de postes identifiés dit « pénibles » dans le cadre du diagnostic pénibilité.

- **Au sein des Montres et Joaillerie**

TAG Heuer poursuit une formation à la sécurité dans le cadre de la formation des nouveaux entrants. Au total, 80 personnes ont été formées en 2017. Une analyse d'évaluation des risques a été réalisée avec l'appui d'un organisme indépendant suite à l'identification d'un nouveau risque lié à la fabrication de nanomatériaux. Le plan d'actions de Hublot articule les différentes dimensions de la santé et de la sécurité au travail. En matière d'ergonomie des postes de travail, tous les anciens établis horlogers non réglables ont été remplacés par des établis réglables en hauteur. Une formation « sécurité » est dispensée à l'ensemble du personnel des boutiques et de réception des marchandises. Le déploiement de la solution de branche des Industries Horlogère et Microtechnique est poursuivi pour satisfaire les exigences légales en matière de santé et sécurité au travail. Enfin, le Responsable des Services Généraux a été formé au titre suisse de « Chargé de sureté ».

- **Au sein de la Distribution sélective**

Les enjeux de conditions de travail et de pénibilité se posent également plus particulièrement au sein des boutiques. En 2017, Le Bon Marché a mis en place « Les Jardins partagés » dans le cadre de la transformation du toit de la Grande Epicerie de Paris en jardins partagés réservés aux collaborateurs. Les 200 jardiniers collaborateurs bénéficient d'une formation, de la mise à disposition d'outillage et de plantations « bio ». Sephora a conduit différentes initiatives sur l'ensemble de ses zones géographiques, notamment en matière de formation à la santé et à la sécurité en Espagne et en Italie, et en matière d'ergonomie et d'adaptation des postes de travail en République Tchèque et en Roumanie. Aux Etats Unis, Sephora dispose d'un programme d'ergonomie permettant aux employés de bénéficier d'une évaluation personnalisée afin de s'assurer que leur poste de travail est bien adapté à leurs besoins. En France, une commission dédiée à la prévention des accidents du travail et à l'amélioration de l'ergonomie des livraisons a été créée. Un programme de formation « Qualité de vie au travail » a été conçu avec les partenaires sociaux.

Les programmes et initiatives des Maisons en matière de bien-être au travail

Enjeu LVMH ► La motivation et les compétences des collaborateurs sont au cœur de l'excellence des produits et services proposés par les Maisons du Groupe. C'est pourquoi au-delà des enjeux de santé-sécurité, les Maisons prennent en compte un concept plus large de « bien-être au travail ». Les conditions de travail doivent permettre aux collaborateurs d'exprimer au mieux leur motivation et de s'épanouir dans la réalisation de leurs missions.

Le taux global d'absentéisme pour les CDI-CDD se situe à **5,0 %**. Il baisse par rapport au ratio de 2016 (5,1 %) et retrouve le niveau atteint en 2014. Cette évolution résulte en partie d'une baisse des absences rémunérées (0,3 % contre 0,4 % en 2016).

La prévention des risques psychosociaux et de harcèlement

La prévention des risques psychosociaux mobilise toutes les Maisons du Groupe qui prêtent une attention particulière aux situations à risque que pourraient rencontrer leurs salariés. La plupart des Maisons disposent de cellules de soutien psychologique comme Hennessy qui a mis en place un service d'assistance susceptible d'être contacté à l'aide d'un numéro vert ou Céline qui a mis en place un soutien psychologique pour les collaborateurs touchés par les attentats de novembre 2015 à Paris et de juillet 2016 à Nice. Des ateliers d'apprentissage de la gestion du stress ou l'intervention d'une sophrologue sont également organisés par Hennessy, Guerlain et DFS. En Italie, Berluti a mis en place le projet « Working Stress » constitué de quatre groupes de travail composés de 10 à 12 personnes.

Le secteur d'activité Vins et Spiritueux est tout particulièrement engagé dans la prise en compte de cet enjeu. Ainsi, Moët & Chandon et Ruinart ont conclu en janvier 2012 un accord sur la prévention des risques psychosociaux qui comporte différents dispositifs tels qu'une procédure d'alerte en cas d'identification d'une situation d'urgence et la mise en place de mesures du stress pour tout salarié qui passe une visite médicale. Les nouveaux managers (cadres et encadrants) bénéficient d'une sensibilisation aux risques psychosociaux visant à adapter le style managérial aux enjeux de prévention. Certains salariés en souffrance ont bénéficié d'actions de coaching au « mieux être au travail ». Des permanences ont été mises en place au sein du pôle santé afin de faciliter la relation et de libérer la parole. De même, Moët Hennessy Diageo a déployé une démarche de prévention des risques psychosociaux sous l'angle de la qualité de vie au travail qui a impliqué 63 managers en 2017. Une journée de sensibilisation et d'ateliers pratiques a porté sur le thème « Manager la performance tout en développant la bienveillance » suivie par les managers de la Maison. Au cours de l'année 2016, la deuxième phase du programme s'était traduite par la diffusion auprès des managers d'un questionnaire portant sur leurs pratiques managériales afin de diagnostiquer leurs besoins. Différents modules de formation sont proposés sur des thématiques ciblées, dont celui concernant les risques psychosociaux est obligatoire. Le CHSCT et les partenaires sociaux ont été impliqués en amont du projet dans le cadre d'une réunion de travail entre le CHSCT et le prestataire cabinet conseil. Veuve Clicquot/Krug est largement mobilisé par la mise en œuvre de l'accord sur la qualité de vie au travail avec le recensement des actions en faveur de toutes les formes de discrimination, tant en interne dès le recrutement et tout au long de parcours professionnel, qu'en externe dans le cadre des actions de mécénat.

Parmi les autres secteurs d'activité, on peut signaler que s'agissant du siège européen de Sephora, le sujet de la prévention du stress est particulièrement pris en compte à travers notamment l'organisation de formations visant à aider les collaborateurs à développer leurs propres ressources dans un univers professionnel en pleine mutation (programme « Mes ressources : socle de ma réussite dans le changement »). Différentes Maisons comme Berluti, Guerlain en Corée ou encore le groupe Parfums et Cosmétiques en Asie du Nord, en Corée, en Espagne, aux Etats-Unis et à Taïwan, ont intégré la thématique du harcèlement dans les actions de sensibilisation des salariés et de leurs représentants. D'une façon générale certaines Maisons comme

Louis Vuitton, implantée dans les zones géographiques Asie du Nord, Asie du Sud, Etats-Unis et Japon ont mis en place un programme d'assistance en faveur des collaborateurs. En Espagne, en 2008 Loewe s'est doté d'un accord concernant la prévention et le traitement du harcèlement sexuel. En Italie, Loro Piana s'est doté d'une plateforme nommée « Projet Pe.ne.lo.pe » permettant de prévenir les risques psychosociaux et promouvoir la qualité de vie au travail. Pour ce qui concerne la maison horlogère Zenith, le plan de prévention des risques psychosociaux prévoit que les collaborateurs ont désormais la possibilité de consulter un « référent » externe de façon totalement confidentielle dans le cas où ils seraient confrontés à un problème de nature professionnelle ou personnelle.

Christian Dior Couture veille à prévenir les situations de stress que peuvent connaître les collaborateurs. Lors de leur intégration, les managers sont sensibilisés à la gestion du stress au travail et de la pression des affaires. La prévention des risques psychosociaux fait l'objet d'une attention particulière grâce à la mise en place en 2012 d'un « Observatoire médical du stress, de l'anxiété et de la dépression » (OMSAD) qui permet de mesurer le niveau de stress des salariés à l'occasion de la visite médicale. L'objectif est d'identifier les services au sein desquels les collaborateurs connaissent un niveau élevé de stress et, le cas échéant, d'établir des actions correctrices. Tandis que cette analyse fait l'objet d'une restitution annuelle en CHSCT, ses résultats sont présentés aux collaborateurs de la Maison. Les résultats de Christian Dior Couture sont analysés comparativement avec la base de données de l'OMSAD.

En septembre 2014, Les Echos a fait réaliser un audit et une enquête auprès de l'ensemble des salariés relatifs à la qualité de vie au travail et à la prévention des risques psychosociaux. L'analyse des résultats de l'audit ainsi que le plan d'action comprenant différents groupes de travail font l'objet d'un suivi de la part d'un Comité de Pilotage et ont abouti à mettre en place une démarche relative à la Qualité de Vie au Travail et à la prévention des risques psycho sociaux couvrant la période 2015, 2016 et 2017.

Les différents autres facteurs du bien-être au travail

• L'offre de services et de formations

Au-delà de la prévention des risques psychosociaux, l'ambition des Maisons du Groupe est de développer le bien-être au travail. Elles sont de plus en plus nombreuses à proposer une offre de services tels que des séances de relaxation, de massage et de sport. La plupart des Maisons ont mis en place des actions de sensibilisation : formation au bien-être et à la quiétude animée par une sophrologue (Hennessy), ateliers mensuels sur la Qualité de Vie au Travail « Lunch&Learn bien-être » (Louis Vuitton), formation des Managers (Chaumet), formation 'Prévention et Bien-être au travail' (animée par un ergonome) proposées à 100% des collaborateurs (Le Bon Marché).

En Espagne, Loewe a mis en œuvre un programme de bien-être au travail qui consiste à faire intervenir un physiothérapeute, à développer l'exercice physique et la prévention santé ou encore à diffuser des conseils en matière de nutrition. Afin de pouvoir assurer un suivi permanent, Louis Vuitton a mis en place un service social constitué d'une assistante sociale qui intervient en partenariat avec l'infirmière de l'entreprise afin d'aider les collaborateurs à résoudre tout problème d'ordre personnel et familial, de façon individuelle et adaptée.

En 2017 Guerlain a mis en place un pilote sur la thématique de l'épanouissement dans l'entreprise, le projet « Bloom at Work » déployé sur trois départements de la Maison en France afin de mieux mesurer le ressenti et les besoins des collaborateurs. Différents services et outils sont également mobilisés en parallèle au siège et à l'international : salle de pause et réaménagement d'espaces, massages, cours de yoga et coaching sportif, distribution de fruits frais, produits Bio et végétariens au restaurant d'entreprise, séance d'entretien de la beauté des mains au bureau. Concerne une quinzaine de collaboratrices, organisation de « cleaning days » pour désencombrer les bureaux et les espaces de vie.

- **L'attention portée à la qualité des sites**

La qualité et la conception des bâtiments est également un critère important que les Maisons prennent en compte au fur et à mesure de la construction ou de la rénovation de leurs sites. Certaines réorganisations de sites donnent lieu également à des actions particulières permettant de faciliter la prise en compte des attentes des salariés. Les équipes de Acqua di Parma par exemple participent à des visites de terrain sur des sites considérés comme innovants afin de déterminer les meilleures solutions aussi bien en termes de prévention des risques psychosociaux que d'amélioration des conditions de travail. De son côté, Le Bon Marché a lancé le projet « Le Corbusier » dont l'objectif est de repenser l'ensemble des espaces de « back office » (salles de pause, salles de réunion, bureaux, accueil des collaborateurs...). Dans le cadre de sa restructuration, Le Jardin d'Acclimatation va construire un nouveau bâtiment administratif nommé « Boréal » comprenant de nouveaux espaces et assurant de meilleures conditions de travail. Enfin, la grande majorité des Maisons est engagée dans un programme international LVMH Lighting conduisant à équiper les bâtiments en éclairage de type LED dont la qualité permet d'améliorer les conditions de travail, tout en privilégiant quand cela est possible la lumière naturelle. C'est le cas par exemple de LVMH Fragrance Brands dans le cadre de la rénovation de ses locaux administratifs à Beauvais.

Après deux ans de travaux, Pont Neuf, le nouveau site dédié au conditionnement et à la logistique des cognacs de la maison Hennessy a été inauguré le 18 octobre 2017, en présence de Bernard Arnault, Président-directeur général de LVMH, de Philippe Schaus, Président-directeur général de Moët Hennessy, de Bernard Peillon, Président de la maison Hennessy et de Jean-Baptiste Lemoyne, Secrétaire d'État auprès du ministre de l'Europe et des Affaires étrangères. Conçu par le cabinet Sandrolini Architecte, Pont Neuf est un bâtiment modèle en matière d'éco-construction. Sur 26 000 m², situés à Salles-d'Angles, près de Cognac, ce site se distingue par une nouvelle organisation des équipes, des équipements de pointe, des systèmes de traçabilité sophistiqués et des lignes d'embouteillages à cadences élevées. Situé sur un terrain de 30 hectares, le chantier a respecté en tous points les exigences définies par CERTIVEA et offre une réponse certifiée Haute Qualité Environnementale[®] en s'intégrant parfaitement dans le paysage tout en prenant en compte la qualité de vie au travail (choix des matériaux, isolation acoustique, qualité sanitaire de l'air, éclairage naturel privilégié, ergonomie et sécurité du bâtiment) permettant d'offrir un cadre de travail motivant et plaisant pour les collaborateurs.

En 2017, Veuve Clicquot et Krug ont poursuivi le projet « Comète » visant à construire un nouveau site industriel d'œnologie et de production. L'enjeu consiste à réduire les risques professionnels et à prendre en compte l'ergonomie et la qualité de l'environnement de travail avec par exemple l'amélioration du confort visuel par l'apport de lumière naturelle pour tous et l'amélioration du confort acoustique dans toutes les composantes du site. À cette occasion, en concertation avec les partenaires sociaux, l'Observatoire des Métiers sera mis en place afin d'accompagner les salariés dont le métier pourrait évoluer et d'améliorer quand cela s'avèrera nécessaire leurs conditions de travail, de santé et de sécurité. Le dispositif vise également à intensifier la démarche de développement individuel et collectif des salariés et d'amplifier la démarche de maintien en emploi notamment des personnes reconnues comme travailleurs handicapés.

A l'occasion du déménagement de l'entrepôt et des services comptables de Kenzo vers Chambray-lès-Tours a permis d'accueillir les salariés au sein de locaux plus récents, spacieux et mieux isolés d'un point de vue thermique. Le projet d'agrandissement des locaux du siège a été lancé pour aménager et équiper de manière cohérente les espaces de travail avec du mobilier neuf et ergonomique.

En France, les bâtiments du siège social de Sephora ont été transférés vers de nouveaux bâtiments certifiés HQE, de Boulogne à Neuilly-sur-Seine et à Saran. Un médecin du travail ainsi que les partenaires sociaux ont été consultés pour sélectionner les mobiliers les mieux adaptés pour les nouveaux bureaux. Des comités de pilotage ont été organisés avant, pendant et après le déménagement pour impliquer les collaborateurs et identifier, prévenir et résoudre les difficultés rencontrées. Les employés qui le souhaitent ont été équipés d'un smart-phone leur permettant d'accéder à des applications dédiées à les aider dans leur vie quotidienne au sein des bâtiments (réservation de salle de réunion, communication interne, accès aux informations du restaurant d'entreprise).

L'aménagement du temps de travail

Enjeu LVMH ► Le respect de la personne passe par la prise en compte d'un ensemble de facteurs individuels. L'aménagement du temps de travail et l'offre de services facilitant la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée permettent de répondre aux attentes croissantes des salariés en termes de bien-être physique, d'équilibre des temps et de gestion de leurs responsabilités familiales.

Effectif mondial concerné par les différentes formes d'aménagement du temps de travail en 2017 :

| Effectif concerné (en %) | Effectif mondial |
|---|------------------|
| Horaires variables ou aménagés | 13 % |
| Temps partiel | 19 % |
| Travail en équipe ou en horaires alternants | 49 % |

Les différentes formes d'aménagement du temps de travail

La plupart des Maisons basées en France sont concernées par l'ouverture dominicale des boutiques, dans le contexte de la loi du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques. Elles ont consulté leurs salariés comme Louis Vuitton qui a organisé en juin 2016 une consultation des équipes *Retail* concernées validant l'accord d'entreprise signé. De même, Le Bon Marché a engagé des discussions avec les organisations syndicales. Des accords ont été signés au sein du Bon Marché et de la Grande Epicerie de Paris respectivement les 25 et 26 novembre 2016, proposant une organisation du travail sur mesure et effective en mars 2017 pour les équipes volontaires. L'objectif consiste à maintenir une qualité de service identique tout au long de la semaine tout en préservant la qualité de vie au travail et en organisant le repos des équipes. Fidèle à son ADN, Le Bon Marché s'est positionné comme précurseur dans l'univers des grands magasins en adoptant un projet socialement et économiquement responsable. Suite à l'accord signé en décembre 2016, Kenzo a mis en place une commission de suivi chargée de vérifier le suivi mensuel du dispositif. Au sein des ateliers de Louis Vuitton, à Saint-Pourçain en particulier, des réunions d'information portant sur le temps de travail ont été organisées avec les salariés.

L'accord signé par Céline le 23 novembre 2017 offre la possibilité pour les collaborateurs *Retail* de choisir le nombre de dimanches travaillés, tout en bénéficiant d'une rémunération majorée de 100% les dimanches travaillés. Les salariés bénéficient de jours de repos supplémentaires en fonction du nombre de dimanches travaillés et d'une participation aux frais de garde. Louis Vuitton prend en charge les frais de garde liés au travail du dimanche et de soirée à hauteur de 1 850 euros par an. Certains accords signés en 2015 ou en 2016 au sein de Parfums Christian Dior, concernant le travail en soirée et le travail le dimanche, intègrent les principes du volontariat et de la réversibilité de décision des salariés, ainsi que différentes mesures d'accompagnement telles que la majoration salariale et le repos compensateur, la compensation des frais de garde d'enfants, la prise en charge des frais de retour au domicile après 22 heures ainsi qu'une surveillance médicale particulière pour les salariés travaillant habituellement en soirée.

La conciliation vie professionnelle / vie personnelle

L'équilibre vie professionnelle / vie privée est l'une des autres composantes essentielles à la qualité de vie au travail sur laquelle s'appuient les Maisons du Groupe. Cette dimension s'est durablement installée dans les objectifs des Maisons dans la mesure où elle peut répondre aux enjeux de parentalité, de parcours professionnel des seniors ou des attentes des salariés aidants familiaux. Les politiques de flexibilité du temps de travail sont donc largement répandues.

Comme bon nombre de Maisons en France, Kenzo combine une multitude d'actions en faveur de l'équilibre des temps, de la parentalité ou du télétravail dans le cadre de son accord triennal 2016-2018 en faveur de l'égalité professionnelle. Chaumet a arrêté un nouveau plan d'action égalité femmes/hommes qui comprend de nouvelles mesures sur le télétravail et la reprise à temps partiel suite à un congé maternité. Chaumet a rejoint les maisons Moët & Chandon - Ruinart, Givenchy et Louis Vuitton en concluant avec une structure pour la mise à disposition de places en crèche.

Christian Dior Couture propose également de multiples solutions aux salariés parents, tout en prenant en compte les situations particulières. Cet engagement se traduit par diverses mesures telles que l'offre de places en crèche, la possibilité d'un aménagement du temps de travail ou un accompagnement du service social à travers une aide financière, administrative ou juridique. Depuis 2013, un partenariat avec 1001 Crèches, filiale de Babilou permet d'offrir aux parents qui n'ont pas obtenu de place en crèche municipale un berceau au sein de ce réseau. En tant que signataire de la « Charte de la monoparentalité » depuis juin 2014, Christian Dior Couture s'engage ainsi à accompagner les parents dès leur recrutement et tout au long de leur parcours professionnel. Les familles monoparentales peuvent également bénéficier en priorité des services d'Action Logement. Le Comité d'Entreprise prend en charge différentes prestations comme l'accès au service « Prof Express » en matière de téléassistance aux devoirs, l'accès au service d'aide juridique de SMC partenaire juridique du Comité d'entreprise ou encore les frais de dossiers pour l'accès à l'agence Kinougarde spécialiste de la garde d'enfants à domicile en Ile-de-France et dans dix-huit grandes villes de France.

En Espagne, LVMH Parfums et Cosmétique s'est adjoint les compétences d'un organisme spécialisé 'Más Vida Red' chargé d'aider les salariés à mieux concilier leurs temps de travail et de vie personnelle. Certaines entités aux Etats-Unis comme Parfums Christian Dior proposent un programme d'assistance aux salariés gérés par l'organisme UBH (United Behavioral Health) dont la mission est d'aider les collaborateurs et leurs familles à résoudre de façon confidentielle tous types d'enjeux personnels susceptibles d'affecter la santé, la vie familiale, la vie au travail ou encore la performance.

Quand cela est possible, pour certaines catégories professionnelles, les Maisons proposent des solutions de travail à distance. Chez Moët Hennessy par exemple, suite à la signature de l'accord signé en avril 2016, 31 collaborateurs du siège ont opté pour le télétravail. LVMH Fragrance Brands a mis en place une politique facilitant le recours au télétravail occasionnel dans le cadre d'une « Charte du télétravail ». Son double objectif est de répondre aux enjeux de conciliation des temps et de renforcer la flexibilité de l'organisation du travail pour les salariés ayant des responsabilités familiales ou devant assumer des temps longs de trajet de transport. En 2017, Make Up For Ever a signé avec l'ensemble des partenaires sociaux la « Charte du télétravail ». Le 27 février 2017, un accord de mise en place à titre expérimental du télétravail a été également signé au sein de Parfums Christian Dior. Après avoir signé en décembre 2006 un accord portant sur la conciliation vie privée / vie professionnelle, pour une durée indéterminée, Les Echos, a signé un accord sur la mise en place du télétravail le 17 octobre 2017 afin de favoriser notamment la souplesse dans les modes d'organisation des équipes et favoriser ainsi un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle.

Les pratiques du dialogue social

Enjeu LVMH ► Le dispositif de représentation sociale du groupe LVMH comprend trois niveaux :

- les Comités d'Entreprises des Maisons,
- le Comité de Groupe,
- le Comité de la Société Européenne LVMH SE qui traite des sujets transnationaux correspondant à l'échelle européenne.

En France :

1 952 réunions

126 accords
d'entreprise

| Nature des réunions | Nombre |
|--|---------------|
| Comité d'entreprise | 686 |
| Délégués du personnel | 594 |
| Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail | 414 |
| Autres | 258 |
| Total | 1 952 |

Un budget de plus de **23,6 millions d'euros** est consacré à des activités sociales et culturelles par la contribution des différentes sociétés du Groupe aux Comités d'entreprise. Ce montant connaît une progression de + **5,8 %** après la déjà forte augmentation de + 12,6 % intervenue en 2016 et représente **1,7 %** de la masse salariale. Les frais de restauration du personnel représentent un budget de **23,8 millions d'euros**.

La reconnaissance de la liberté syndicale

En mai 2009, LVMH s'est doté d'un Code de Conduite, qui a été révisé fin 2017, dont les principes prévoient notamment de respecter et de défendre les principes du Pacte Mondial relatifs aux principes et droits fondamentaux au travail notamment au regard de la liberté d'association et de la reconnaissance effective du droit de négociation collective. Le Code de Conduite LVMH s'engage à ce que chacun de ses collaborateurs puisse jouir de ses droits sans distinction notamment de convictions politiques et d'affiliation syndicale.

Dans le cadre de ses relations avec les fournisseurs, le Code de Conduite LVMH demande aux fournisseurs de se conformer aux principes éthiques qui figurent dans le Code de Conduite Fournisseurs précisant les exigences sociales (interdiction du travail forcé, du travail des enfants, du harcèlement, des discriminations, dispositions relatives aux salaires, aux horaires, à la liberté syndicale, à l'hygiène et à la sécurité). Le Code de Conduite Fournisseur, déployé à partir de mars 2008 et révisé fin 2017, reconnaît le principe de liberté syndicale : « *nos fournisseurs reconnaissent et respectent le droit des travailleurs à négocier collectivement et à créer ou rejoindre les organisations syndicales de leur choix sans aucune sanction, discrimination ou harcèlement.* »

Au titre de la « prohibition des discriminations » le Code précise que le groupe LVMH attend de ses fournisseurs qu'ils traitent tous les travailleurs de façon égale et juste et ne pratiquent aucune forme de discrimination fondée notamment sur des critères d'affiliation politique et d'appartenance syndicale.

La structuration du dispositif de représentation syndicale du Groupe

Le dispositif de représentation sociale du Groupe comprend trois niveaux :

- Les Comités d'Entreprises traitent de l'essentiel des aspects sociaux conformément à la culture de décentralisation du Groupe.

- Le Comité de Groupe a été instauré en 1985. Cette instance ayant un périmètre France est composée actuellement de 29 membres et se réunit chaque année en session plénière. Les élus sont informés et dialoguent avec les Présidents de tous les secteurs d'activité du Groupe sur les orientations stratégiques, les enjeux économiques et financiers et les aspects liés aux emplois du Groupe.
- Enfin le Comité des Sociétés européennes est en charge des sujets transnationaux à l'échelle européenne. Le groupe LVMH ayant acquis ces dernières années une dimension européenne affirmée, l'évolution vers une structure juridique de Société Européenne était le prolongement naturel de la réalité économique de l'activité de LVMH. C'est dans ce contexte qu'a été créé, au sein du Groupe, le Comité des Sociétés Européennes, structure composée de 28 membres issus des 21 pays européens (auxquels s'ajoute la Suisse) où le Groupe est présent. Il s'agit d'une instance représentative dont les règles ont été arrêtées par un accord signé à l'unanimité le 7 juillet 2014 par des représentants du personnel élus originaires de ces 22 pays et par la Direction du Groupe. Pour l'année 2017, le Comité commun des Sociétés européennes s'est réuni le 7 avril lors d'une réunion plénière. La prochaine réunion aura lieu le 25 avril 2018.

La diversité des accords collectifs en France

En France, les sociétés du Groupe sont dotées, cumulativement ou non en fonction de leurs effectifs, de Comités d'entreprise, Délégation Unique du Personnel, Délégués du personnel ainsi que de Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail. Au cours de l'année 2017, les représentants du personnel ont participé à 1 952 réunions qui ont notamment permis la signature de 126 accords d'entreprise. En France, dès 2016, la quasi-totalité des Maisons ayant des boutiques en zone touristique internationale (ZTI) ont, en conformité avec la loi du 6 août 2015 dite « Loi Macron », signé un accord ou un engagement unilatéral leur permettant d'ouvrir le dimanche de manière continue.

Le dialogue avec les partenaires sociaux est mis en œuvre au niveau de chaque Maison. Au sein de Louis Vuitton par exemple, les réunions des comités d'entreprise ont principalement traité des sujets suivants : l'égalité professionnelle femmes-hommes, les actions en matière de qualité de vie au travail, les contrats de génération, des initiatives relatives au handicap. Le dialogue social intègre des thématiques plus spécifiques selon les sites avec un nombre de visites de terrain du CHSCT dans les ateliers allant au-delà des seuils réglementaires. À l'issue de ces visites, des réunions de bilan sont organisées avec le comité d'entreprise. L'état d'avancement du déploiement des plans et accords, à travers le suivi d'indicateurs clés, fait l'objet d'un examen régulier.

La richesse des relations sociales au sein de la plupart des Maisons permet de mettre en œuvre une très grande diversité d'accords concernant aussi bien l'égalité professionnelle femmes / hommes assortie de dispositions sur les conditions de travail, le compte épargne temps (CET) ou le travail le dimanche. Au sein de Parfums Christian Dior, en 2017, différents accords ont été signés que ce soit concernant l'emploi des personnes handicapées, la mise en place à titre expérimental du télétravail ou l'accord d'intéressement triennal 2017-2019. De même, en 2017, Guerlain a signé au total six accords portant sur l'intéressement, le bien-être et la qualité de vie au travail, le recours au télétravail, l'aménagement des fins de carrière, la poursuite de l'égalité professionnelle femmes/hommes, la Négociation Annuelle Obligatoire.

Au sein de Moët Hennessy Diageo, les accords signés ont porté sur le Contrat de génération 2016-2018, la qualité de vie au travail, l'intéressement et les primes de vacances. En 2017, Givenchy a entamé des discussions devant aboutir en 2018 à la signature de contrats de travail portant sur le télétravail et le Compte Epargne Temps.

Leur lien avec la performance économique

Le lien entre le bien-être au travail et la performance économique est au cœur des débats de la RSE. Même si les Maisons ne disposent pas d'outils et d'indicateurs permettant de mesurer la corrélation systématique et objective entre les deux dimensions, cet enjeu les conduit dans tous les cas à se préoccuper de l'impact des

accords collectifs tout autant sur la performance économique de l'entreprise que sur les conditions de travail des salariés. À titre d'exemple, les différents accords et avenants au contrat de génération combinent les impacts sur la performance économiques et sur les conditions de travail en favorisant tout particulièrement le maintien en emploi des seniors, l'insertion durable de jeunes dans l'emploi et la transmission de compétences dans l'entreprise.

En termes d'impact sur la performance économique, les différents accords relatifs au compte épargne temps (CET) ou encore à l'égalité professionnelle renforcent également la motivation et la capacité d'engagement des collaborateurs.

En termes d'impact sur les conditions de travail, certains accords signés en matière de flexibilité (travail en soirée et travail le dimanche) intègrent les principes du volontariat et de la réversibilité de décision des salariés, ainsi que différentes mesures d'accompagnement telles que la majoration salariale et le repos compensateur, la compensation des frais de garde d'enfant, la prise en charge des frais de retour au domicile après 22 heures et une surveillance médicale particulière pour les salariés travaillant habituellement en soirée.

Des exemples de discussions à l'international

En Italie, en 2016, Fendi a négocié différents accords avec les syndicats sur l'enjeu de la surveillance vidéo sur les sites de travail conformément à la législation italienne. Un accord permet également de promouvoir les services d'aide à la personne. En Suisse, depuis 2016, Hublot a développé des échanges trimestriels au sein de la région de Nyon avec le secrétariat syndical de l'Unia, le plus important syndicat interprofessionnel suisse de travailleurs et travailleuses du secteur privé, membre de l'Union syndicale suisse. Une newsletter mensuelle est diffusée auprès des collaborateurs afin de mieux partager les actions et partenariats. De son côté, TAG Heuer a participé à la renégociation de la Convention Collective de l'Horlogerie par les instances syndicales et patronales, applicable au 1^{er} janvier 2017 pour une durée de cinq ans. Une des évolutions significatives de cet accord concerne un congé maternité plus favorable et un congé paternité de 5 jours pour le 1^{er} enfant et de 10 jours dès le 2^{ème} enfant, soit un dispositif allant au-delà des prescriptions légales. Fin 2015, une instance représentative, d'échange et d'information du personnel a été mise en place entre la Direction et les salariés sur toutes les questions relatives à la vie de l'entreprise.

En outre, les Maisons associent les organisations syndicales à la compréhension des enjeux RSE (Berluti, Make Up For Ever), les CHSCT (Moët & Chandon - Ruinart).

Les pratiques des Maisons en matière de dialogue avec les salariés

En parallèle, les Maisons s'attachent à favoriser l'expression des salariés et les échanges avec le management. Pour cela, elles peuvent recourir à des enquêtes de satisfaction et mobiliser des formes d'expressions ou de remontée d'informations plus directes. La consultation des salariés peut permettre de mieux mesurer leur capacité d'engagement et leurs attentes en la matière.

- **Les différents modes d'écoute et de consultation**

Certaines Maisons à l'international comme Parfums Christian Dior en 2017 ou Bvlgari ont pu mettre en place un dispositif de whistleblowing dans certains pays. En 2016, Sephora America a pour sa part lancé une procédure de whistleblowing. Les collaborateurs de Moët & Chandon - Ruinart disposent d'un dispositif adapté de remontée des réclamations. Les matinales RH permettent d'apporter toutes précisions et réponses sur les enjeux faisant l'objet de réclamations. En janvier 2017, TAG Heuer a mis en place un référent de confiance, neutre et externe à l'entreprise, dont la mission est de recevoir tout collaborateur souhaitant partager en toute confidentialité des problèmes d'ordre professionnel ou personnel susceptibles d'affecter sa santé. En France, au sein de Sephora, un dispositif de réclamation basé sur un forum via l'intranet a été mis en place pour les salariés.

En 2017, Hennessy a lancé la troisième édition de son enquête d'opinion MH qui comporte plusieurs volets sur l'engagement, le leadership, la culture, les valeurs, l'environnement de travail, le développement de carrière, la rémunération et les avantages sociaux. Dans le cadre du parcours d'accueil de chaque personne recrutée, lui sont présentés le paysage syndical de l'entreprise, le fonctionnement des instances représentatives du personnel et l'état du dialogue social. En outre, l'ensemble des secteurs de production réalisent des réunions quotidiennes et mensuelles d'information et d'échange avec les équipes. L'année 2017, a permis de célébrer le 70ème anniversaire de l'Institut Social Hennessy.

Le dialogue avec les partenaires sociaux n'exclut pas qu'en parallèle les salariés soient consultés sur leur niveau de satisfaction. En 2017, Louis Vuitton s'est doté d'une charte « Respect et Bienveillance » contribuant à accroître les échanges entre les équipes et la direction. La démarche « Agir Ensemble » permet d'améliorer la résolution de problématiques rencontrées. De nombreuses Maisons comme Hôtel Cheval Blanc réalisent des enquêtes annuelles. Le résultat des enquêtes permet véritablement de mieux identifier les priorités attendues de la part des salariés. L'enquête d'opinion réalisée par Moët Hennessy en janvier 2017 a réuni un taux de participation de 78 % et a permis d'obtenir un taux de 80 % d'avis favorable.

En juin 2017, Sephora a également lancé un sondage portant sur l'engagement des employés appelé « Sephora Voice », couvrant l'ensemble des employés. Sur la base d'un taux de participation de 87 %, l'enquête a montré que 80 % des employés sont globalement engagés et recommandent Sephora en externe comme un lieu de travail agréable. Dans le même temps, l'enquête a permis de mieux identifier les domaines d'amélioration au sein de chaque pays. Tous les résultats ont été partagés avec les employés, grâce à un processus impliquant les gestionnaires locaux. Des plans d'action ont été définis dans chaque pays. Pour les zones communes à plusieurs pays, des engagements minimaux seront définis en 2018.

Depuis plusieurs années, DFS a développé un dispositif d'échange avec les salariés. En 2017, dans le souci d'une plus forte inclusion, ce dispositif a été étendu à l'ensemble des employés, y compris des magasins. Pour ceux n'osant pas ou ne souhaitant pas s'exprimer en public, l'utilisation d'un courriel automatisé est possible. La fréquence de ces réunions est trimestrielle ou plus rapprochée en fonction des besoins. DFS dispose également d'une boîte aux lettres facile d'accès depuis la page d'accueil de l'intranet, permettant aux employés de soumettre leurs questions directement au Président-directeur général. En complément de l'enquête bi-annuelle englobant tous les salariés, les employés intérimaires peuvent également répondre à l'enquête depuis 2017. Une enquête abrégée annuelle permet de recueillir des commentaires spécifiques de la part des employés en fonction de leur contribution à l'enquête bi-annuelle. Pour assurer sa confidentialité, l'enquête est administrée par un prestataire externe.

La plupart des Maisons comme Acqua di Parma et Berluti ont développé différents outils : portail d'informations et d'échanges, processus de dialogue et d'information sur le lieu même du travail en boutique, organisation de séminaires *Retail* permettant de renforcer les liens et les interactions. En 2017, Berluti a diffusé une enquête nationale sur l'organisation des ateliers « patine » en intégrant des processus adaptés et sécurisés pour prévenir les risques sanitaires et améliorer la qualité de vie au travail. Le Bon Marché en a fait de même à travers une enquête sur la qualité de vie au travail réalisée auprès de l'ensemble des collaborateurs ainsi qu'auprès des démonstrateurs travaillant au sein des magasins. Une enquête similaire a permis aux Echos de faire évoluer l'évaluation des risques professionnels, de renforcer l'aménagement ergonomique des postes de travail et de concevoir des espaces de travail collaboratif.

- **Les enjeux propres aux « projets d'entreprise »**

L'adoption et la conduite d'un projet stratégique ou de développement au sein des Maisons peuvent être également l'occasion d'engager un travail de réflexion avec les collaborateurs. À titre d'exemple, dans la perspective de son renforcement en Chine, Kenzo a organisé un cycle de conférences mensuelles « KENZO loves China », mobilisant l'intervention de personnes connaissant la Chine (patrons, experts...). De même, en 2017, dans un contexte de transformation de l'entreprise, Zenith a organisé sous la supervision de son Président des rencontres réunissant tous les collaborateurs afin d'échanger autour des nouveaux produits et de la vie de l'organisation.

Le plan stratégique 2017-2019 de Fendi a été présenté à l'ensemble des employés du siège social et des sites de production, soit au total 800 personnes. Différents événements internes ont été organisés pour faciliter l'échange entre les collaborateurs. Ainsi, le dialogue social prend en compte la signature d'accords avec les syndicats et la communication régulière avec les employés.

Autre exemple, les salariés de la maison Céline ont participé à l'élaboration du « Vademecum » du projet d'entreprise, un document traduit en 6 langues expliquant l'essence de la Maison au travers de quatre dimensions : Maison, Produit, Femme et Valeurs. Ce support a été partagé avec une centaine de managers internationaux le 30 mai 2016 dans le cadre d'ateliers portant notamment sur le rôle de la femme dans la société et la vision Céline de la Femme. Il a été ensuite discuté entre chaque membre du Comité de direction et leurs équipes en mettant l'accent sur les valeurs d'entreprise (150 participants), puis déployé auprès des équipes *Retail* à l'international dans le cadre de vidéo-conférences.

Dans le cadre de la célébration de son centenaire, en mai 2016, Acqua di Parma a réuni l'ensemble des gestionnaires du monde entier à l'occasion duquel ont été présentés les résultats et les objectifs de la Maison. L'événement impliquait également tous les employés italiens. En juillet et septembre 2017, deux conférences ont été organisées avec tous les salariés afin d'échanger sur l'organisation, les projets, les résultats et les objectifs de la Maison. Un nouvel intranet RH créé en novembre 2017 permet d'accompagner la communication pro-active sur les enjeux stratégiques.

Enfin, dans le cadre du projet de la fermeture du magasin Franck et Fils, Le Bon Marché a finalisé le repositionnement de chaque collaborateur au sein du Groupe et organisé le suivi de son intégration dans son nouveau poste. Suite à la signature de l'accord sur les mesures sociales d'accompagnement liées au projet de transformation du magasin, un dispositif d'écoute et un espace dédié au repositionnement des salariés ont été mis en place.

- **L'enjeu des valeurs**

En liaison avec les projets stratégiques opérationnels, le groupe LVMH et ses Maisons ont engagé différentes réflexions liées aux valeurs.

En 2017, un travail collaboratif approfondi est intervenu sous la bannière de Being LVMH, la nouvelle plate-forme définissant les valeurs du Groupe. Trois nouvelles valeurs communes ont été adoptées : être créatifs et innovants, offrir l'excellence, cultiver l'esprit d'entreprise. Les valeurs et les actions prises en compte dans la dimension du développement durable relèvent d'une tradition remontant à l'origine des Maisons et font partie intégrante de notre patrimoine. La réussite à long terme du Groupe repose autant sur la solidité de son modèle économique et de sa stratégie de croissance rentable que sur la permanence de ses engagements au service de la créativité, de l'excellence et des critères de durabilité dans tous les aspects liés à son développement et à son empreinte citoyenne.




3. LA PRÉVENTION DES DISCRIMINATIONS ET LE RESPECT DE LA SINGULARITE DE LA PERSONNE

Les femmes et les hommes qui composent LVMH font partie de ce que le Groupe a de plus précieux. Ce capital humain, le Groupe entend le développer pour permettre à chaque collaborateur de s'épanouir dans le cadre de son travail. Du recrutement des talents à l'accompagnement de chacun dans son parcours professionnel, la politique de ressources humaines du Groupe constitue un levier de performance essentiel. À ce titre, la responsabilité sociale du groupe LVMH vise à prévenir tout risque de discrimination et au respect de la singularité de chaque personne.

Développer des processus communs de prévention

Enjeu LVMH ► Le Code de conduite Recrutement est largement diffusé à l'ensemble des collaborateurs exerçant une activité de recrutement dans le Groupe. Il précise l'éthique du recrutement chez LVMH à travers quatorze engagements. Un accent particulier est mis sur la prévention de toute forme de discrimination et sur la promotion de la diversité.



1. Promouvoir la diversité et l'égalité des chances.
2. Garantir la clarté et la transparence du processus de recrutement.
3. Publier les postes à pourvoir sur nos différents sites web RH.
4. Privilégier le développement de nos collaborateurs.
5. Vérifier systématiquement si les candidats sont engagés dans une démarche de recrutement avec une autre Maison du Groupe.
6. Traiter les candidats comme nous traitons nos clients, leur témoigner respect et intérêt, avant, pendant et après les entretiens.
7. Garantir la confidentialité des candidatures.
8. Utiliser des méthodes de sélection validées et éprouvées et placer l'entretien au cœur du processus de sélection.
9. Préciser au candidat quelles seront les prochaines étapes/les prochains délais du recrutement.
10. Fournir à tous les candidats une réponse qualitative et constructive suite à leurs entretiens.
11. Bâtir nos offres de rémunération sur des principes d'équité et de transparence.
12. Finaliser le processus de recrutement avec un programme efficace d'intégration.
13. Nous assurer que nos prestataires connaissent notre Code de conduite de Recrutement et s'y conforment.
14. Viser l'excellence et l'amélioration constante.

Le Code de conduite recrutement et la formation « Recruter sans discriminer »

Le Code de conduite Recrutement LVMH peut être renforcé dans certaines Maisons par une politique propre.

S'agissant des liens entre la prévention de la discrimination et le maintien dans l'emploi, différentes politiques et bonnes pratiques sont mises en œuvre par les Maisons : par exemple en préparant et en accompagnant le retour des salariés à l'issue de leur congé parental, en aménageant l'ergonomie des postes

de travail et le temps de travail des seniors ou encore en permettant aux personnes en situation de handicap de disposer d'un cadre de travail adapté.

La mise en œuvre du Code de Conduite Recrutement est appuyée par le déploiement de la formation « Recruter sans discriminer » dans le Groupe. Depuis 2011, cette formation est obligatoire pour tous les responsables Ressources humaines effectuant des recrutements. Des sessions spécifiques de formation se déploient également dans les différentes implantations locales du Groupe de manière à inscrire cet engagement dans le cadre des législations nationales.

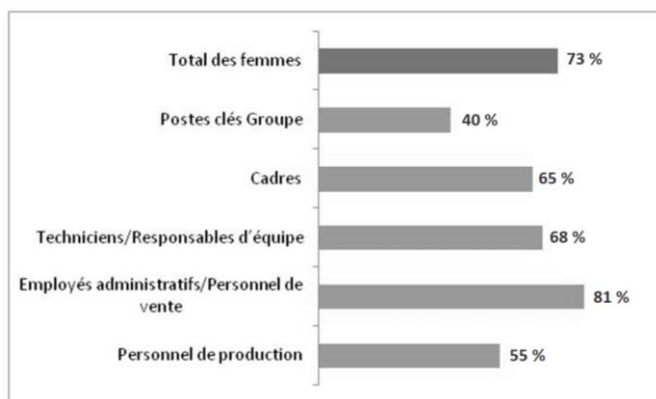
La réalisation de tests de discrimination

Pour vérifier l'efficacité de ce dispositif, LVMH organise depuis 2008 un contrôle continu de ses pratiques de recrutement. Le Groupe fait pour cela réaliser des tests de discrimination par un cabinet indépendant, à partir de ses propres offres d'emploi publiées. La dernière campagne réalisée était d'envergure mondiale. Ces campagnes de test de discrimination permettent de contrôler le respect des engagements Groupe, de renforcer la vigilance des recruteurs et des managers et de piloter le dispositif de prévention des discriminations au recrutement.

Encourager l'égalité professionnelle femme/homme

Enjeu LVMH ► La mixité professionnelle fait partie intégrante de la culture de LVMH. Les femmes représentent les trois quarts (73 %) des effectifs totaux (CDI). Cette forte présence féminine est une caractéristique essentielle du Groupe. Elle s'explique par la nature des métiers de LVMH, très féminisés.

Représentativité des femmes et leur répartition par catégorie professionnelle dans les effectifs Groupe :



La part des femmes au sein du Groupe

En 2017, les femmes représentent 73 % du total des effectifs (CDI), 65 % des cadres et 40 % des postes clés du Groupe. La féminisation des emplois s'explique par la nature même des métiers de LVMH, très féminisés au sein des Parfums & Cosmétiques (83 %), de la Distribution Sélective (83 % de femmes) ou de la Mode & Maroquinerie (68 %). À l'opposé, les hommes sont majoritaires dans les métiers des Vins & Spiritueux où ils représentent 63 % des effectifs. De façon à davantage féminiser ce secteur d'activité, le Groupe a augmenté ces dernières années la part des femmes dans les recrutements (à hauteur de 43 % en 2017).

Les Maisons se mobilisent pour refléter cette Féminisation des effectifs à tous les niveaux. Au sein de Berluti par exemple, les femmes représentent 50 % des managers. S'agissant de Kenzo, Sylvie Colin a été nommée Présidente-directeur général en septembre 2017. La Maison compte ainsi 67% de femmes dans le total de l'effectif, 65% de femmes parmi les cadres et 50% de femmes au Comité Exécutif. En Espagne, Loewe a encore progressé dans la part des femmes en atteignant la parité au sein de l'équipe dirigeante. Le Comité de direction des Tanneries Roux est également composé pour 50 % de femmes. En France, Guerlain compte 70 % de femmes au sein de son Comité de direction ainsi que plus de 50 % parmi ses responsables de filiales.

L'exemple de Sephora, dont la clientèle et les employés sont fortement féminisés, est particulièrement exemplaire de la détermination à promouvoir la place des femmes. Dans la majorité de ses pays d'implantation, les femmes occupent 40 à 50% des postes de direction et peuvent représenter jusqu'à 70% des successeurs comme c'est le cas pour les postes clés en Asie du Sud-Est par exemple.

S'agissant du secteur d'activité des Vins & Spiritueux où les hommes représentent 63 % des employés, Moët Hennessy Diageo a poursuivi le recrutement et la nomination de femmes à des postes clés à compétences égales : chef de groupe Marketing, Directeur Commercial Grande Distribution membre du Comité de direction, Directeur d'Enseigne Grande Distribution, Directeur des Ventes Circuit de Prescription, Directeur de la communication.

S'agissant des postes clés au sein du Groupe, en cette année des dix ans de l'initiative « EllesVMH » lancée en 2007 par Chantal Gaemperle, le Groupe a fait le bilan de son engagement. Entre 2007 et 2017, la part de femmes occupant des postes clés au sein du Groupe est passée de 23 % à 40 %. Cette progression a permis de lancer un nouvel objectif : atteindre la parité au niveau des postes clés d'ici à 2020, résumé par le slogan « 50 / 50 by 2020 ». En 2017, de nouvelles nominations ont permis à des femmes d'accéder à davantage de postes. Ainsi, neuf sociétés du Groupe ont à leur tête une Présidente : Krug, Céline, Kenzo, Loewe, Nicholas Kirkwood, Acqua di Parma, Fresh, Make Up For Ever et Starboard Cruise Services.

Les engagements et opportunités de mobilisation

Manifestation de la culture de l'égalité femme-homme du Groupe, 41 Maisons se sont engagées à respecter les Women's Empowerment Principles (WEP) de l'ONU. En octobre 2014, ce sont l'ensemble des Maisons basées aux États-Unis (Belvedere Vodka, Edun, Marc Jacobs, Benefit Cosmetics, Fresh, Nude Skincare, et Starboard Cruise Services) qui ont signé ces principes. Les sept principes d'autonomisation des femmes des Nations Unies portent notamment sur l'éducation, la formation et le développement professionnel des femmes ainsi que sur l'engagement en faveur de l'égalité au plus haut niveau de l'entreprise.

À l'occasion de la Journée internationale des droits des femmes, le 8 mars 2017, le groupe LVMH a organisé un événement exceptionnel autour du thème « Inspire to Action ». Un concours visant à récompenser les meilleures initiatives mise en œuvre par les Maisons du Groupe en faveur de la diversité de genre a été lancé sous l'appellation « EllesVMH Awards ». Cet événement s'est déroulé en deux temps.

En premier lieu, Chantal Gaemperle, a convié l'ensemble des salariés parisiens à une exposition présentant 24 des 36 initiatives mises en place par des Maisons en matière d'égalité femmes-hommes autour d'actions aussi variées que « Intégration de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle », « Aller au-delà des stéréotypes » ou encore « Encourager les mères au travail ». Au total, 600 collaborateurs se sont inscrits afin de venir assister à cette exposition organisée au siège de LVMH.

En second lieu, une cérémonie de remise de prix a été organisée. Dans ce cadre, la neurologue Catherine Vidal, de l'Institut Pasteur, a été invitée à intervenir pour dissiper les biais relatifs aux différences neurologiques entre hommes et femmes. Une table ronde réunissant 3 femmes qui agissent sur leur environnement a permis de faire émerger de nouvelles manières de réfléchir : Sarah Ourahmoune, Vice-Championne olympique de boxe à Rio, Gimena Diaz, Directrice Exécutive, Stratégie et Fundraising, et membre du bureau du comité ONU Femmes France et Morin Oluwole, Luxury Vertical Lead chez Facebook et Instagram. Toutes ont partagé leur vision de la femme d'aujourd'hui en revenant sur leur carrière, leurs réussites et leurs convictions. Ensuite, dix initiatives de Maisons ont été sélectionnées afin d'être présentées sur scène, devant un jury de dirigeants du Groupe et 280 collaborateurs. Deux de ces actions ont été récompensées et ont reçu un prix remis par Chantal Gaemperle qui était accompagnée de la championne olympique d'escrime Laura Flessel-Colovic. Loro Piana a reçu le Prix du Jury pour son initiative « Going beyond stereotypes » et Moët & Chandon a reçu le Prix du Public pour son initiative « Opening new trades to women ».

Cette journée a également été marquée par de nombreux événements initiés à l'international. Ainsi, plus de 1 000 femmes ont participé à des événements autour du thème « Inspire to Action », à Cognac, New York, Shanghai, Hong Kong, Londres ou encore Madrid. L'ensemble de ces célébrations ont été suivies sur les réseaux sociaux autour du hashtag #ellesVMH. Aux États-Unis, 80 personnes ont été invitées à un workshop visant à identifier les obstacles à l'objectif « 50 / 50 by 2020 » dans la région, qui s'est terminé par un événement de networking. Au Japon, 4 000 salariés travaillant dans 510 boutiques du Groupe ont été associés à un message d'engagement. Des sessions de partage et d'échange ont été organisées autour des initiatives mises en place au niveau local. En Asie-Pacifique, ce sont au total 500 personnes qui ont participé à l'un des quatre événements organisés à Hong Kong, Shanghai, Singapour et Sydney. L'objectif de ces événements était notamment de sensibiliser les participants et d'ouvrir le dialogue quant à l'implication des

hommes sur la question de l'égalité des genres. Au total, ce sont 1 500 collaborateurs du Groupe qui ont participé à cette journée d'une manière ou d'une autre.

Les leviers d'action

Afin de réaffirmer son engagement en matière de mixité et de promotion du leadership au féminin, le groupe LVMH a multiplié les actions en 2017.

- **Les initiatives du Groupe**

Lancé en 2007 à l'initiative de Chantal Gaemperle, le programme EllesVMH regroupe l'ensemble des actions menées au sein du groupe LVMH. Son objectif : promouvoir un environnement de travail mixte où les talents s'épanouissent en offrant les mêmes opportunités à chacun. Programme d'actions et de coaching, soutien actif et concret du leadership au féminin, le label « EllesVMH » est devenu une marque internationale, qui fédère les initiatives et libère les énergies. EllesVMH renforce la capacité à créer du lien entre des femmes de générations, de Maisons et d'horizons différents, favorisant ainsi leur développement et les synergies au sein du Groupe. L'initiative EllesVMH continue de développer ses projets déjà existants tels que le « EllesVMH Coaching » ou encore la formation « EllesVMH Connect ». Environ une quarantaine de femmes en moyenne participent chaque année au programme de formation « EllesVMH Coaching » depuis son lancement en 2013. En 2017, elles étaient au nombre de 35.

LVMH continue de suivre le développement de ses talents féminins lors de la revue annuelle de l'organisation grâce à un ensemble d'objectifs et d'indicateurs clés.

- **Les initiatives des Maisons**

De nombreuses initiatives ont également été mises en place à l'international au cours de cette année 2017, comme la création d'un nouveau réseau EllesVMH en Suisse. L'ensemble des représentants se réunit tous les deux mois afin d'échanger sur leurs projets. Ce comité prépare l'organisation d'une conférence inter-maisons en 2018 sur le thème de la diversité. En Espagne, à l'initiative de LVMH Parfums et Cosmétique, EllesVMH a réuni plus de 1 500 femmes à travers le monde le 8 mars 2017.

Les États-Unis ont de leur côté mis en place trois roadshows à New York et Las Vegas, qui ont d'ores et déjà impliqué 110 participants et 15 Maisons. Ces roadshows réunissent des collaborateurs inter-Maisons de façon à renforcer les échanges et faire émerger des initiatives concernant l'objectif « 50 / 50 by 2020 » du Groupe. Six autres événements ont été organisés en plus petits comités, afin de permettre à une centaine de collaborateurs d'échanger librement sur des sujets plus ciblés. Si ces nouveaux projets ont pour vocation d'être prolongés, l'ensemble des réseaux locaux ou des Maisons ont de grandes ambitions pour 2018 quant à la conduite de la stratégie EllesVMH et l'atteinte de ses objectifs pour 2020.

Les Maisons développent également différentes initiatives visant à lever les barrières les plus fréquemment identifiées comme étant un frein à l'évolution de carrière des femmes : ambition, *self marketing*, mobilité internationale et équilibre vie professionnelle/vie personnelle. À l'instar de certaines Maisons, Chaumet a conclu un nouvel accord égalité femmes / hommes pour 2016 et 2017. En 2017, Christian Dior Couture a largement communiqué en interne sur les engagements de l'accord signé en juillet 2016 en faveur de l'égalité professionnelle femmes / hommes à l'occasion de la Journée internationale des droits des femmes, le 8 mars. Ces différentes informations sont en outre disponibles pour l'ensemble des collaborateurs sur l'Intranet de la Maison. Au sein d'un secteur davantage masculin, Hennessy organise le programme Vignoble au féminin, un forum de rencontres et d'échanges pour les viticultrices, un rendez-vous qui vise à encourager les vocations féminines dans l'univers des Vins & Spiritueux. Dans ce même secteur, Veuve Clicquot et Krug favorisent l'accès des femmes aux postes à responsabilité ainsi que sur différents types d'emplois dans lesquels les hommes sont sur-représentés comme l'emploi tractoriste. Un parcours de formation vers la compétence tractoriste est ouvert à toutes les femmes, leur permettant d'intégrer une

formation afin de préparer le diplôme d'Agro-Equipement Viticole de la corporation des Vignerons et de se former en parallèle aux applications spécifiques du vignoble de la Maison.

Dans un secteur à l'inverse très féminisé, Sephora traite le problème de l'égalité professionnelle à travers des actions plus sociales, avec en France, aux Etats-Unis et en République Tchèque, la création d'un fonds de logement d'urgence pour les salariées confrontées à des problèmes financiers et de logement (situations de violence domestique ou de difficultés financières).

Des initiatives et outils propres à chaque entité sont mis en place afin de réduire d'éventuels écarts de salaire entre les femmes et les hommes pour une même classification professionnelle. Lors des négociations annuelles, un budget spécifique peut être consacré aux éventuels rattrapages.

Développer l'emploi des personnes en situation de handicap

Enjeu LVMH ► Le soutien à l'insertion professionnelle et à l'emploi des personnes en situation de handicap est à l'origine de la démarche de responsabilité sociale de LVMH. La place donnée au handicap est un révélateur des valeurs portées par le Groupe : respect de la singularité de chacun et même exigence appliquée à tous.

Taux d'emploi des personnes en situation de handicap en 2017 :
4,7 % en France en normes officielles (4,5 % en 2016)
1,0 % dans le monde.

Montant des prestations confiées au secteur protégé et adapté : **7,1 millions d'euros** soit une augmentation de + **7,6 %** en 2017 par rapport à 2016 (6,5 millions d'euros).

Nombre d'emplois correspondant en externe : **368 ETP** (Equivalent Temps Plein) soit une augmentation de + **18 %** en 2017 par rapport à 2016 (312 ETP) après déjà la très forte augmentation de + 100 % en 2016 par rapport à 2015 (156 ETP).

Les résultats de la démarche du Groupe

Les démarches redoublées du Groupe ont permis de porter à fin 2017 le taux d'emploi des personnes en situation de handicap en France à 4,7 % en normes officielles (addition du taux d'emploi direct et indirect). À l'international, la situation et la définition du handicap étant dépendante des législations locales, le taux d'emploi des personnes en situation de handicap est de 1 %.

LVMH incite également ses Maisons à développer leurs relations avec le secteur protégé et adapté. Ce secteur permet à une personne connaissant une situation de handicap lourd, définitive ou passagère, d'exercer une activité dans un milieu adapté à son handicap. Les prestations confiées au secteur protégé et adapté ont représenté un montant de 7,1 millions d'euros en 2017, soit une progression de + 7,6 % par rapport à 2016. Ce volume d'achat représente 368 emplois en équivalent temps plein soit une augmentation de + 18 % en 2017 par rapport à 2016 (312 ETP) après déjà la très forte augmentation de + 100 % en 2016 par rapport à 2015 (156 ETP).

Les actions et programmes d'accompagnement

Concernant le recrutement, LVMH sensibilise ses Maisons à la question du recrutement de tous les talents, valides comme en situation de handicap, dans le cadre des formations obligatoires à la prévention des discriminations. Lors des campagnes de tests de discrimination, le handicap fait partie des critères potentiellement testés. Le recrutement s'opère à tous les niveaux, y compris en *Retail* et dans tous les pays.

Créée en 2007, la Mission Handicap a pour rôle de mettre en œuvre l'ambition de LVMH dans le domaine de l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap et compte pour cela sur un réseau de 35 correspondants handicap en Maisons. Elle pilote la démarche du Groupe à travers la sensibilisation des équipes et le soutien à la formation des personnes en situation de handicap. Elle intervient également en faveur du recrutement et du maintien dans l'emploi en s'appuyant sur des partenariats avec des associations et des établissements spécialisés œuvrant à l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap.

Pour favoriser le recrutement de personnes en situation de handicap, LVMH a lancé en 2014 le dispositif « EXCELLhanCE » en partenariat avec l'Agefiph. Ce dispositif permet à des personnes en situation de handicap d'obtenir à la fois un diplôme, une expérience significative dans les Maisons et sociétés du groupe

LVMH et des savoir-faire spécifiques à l'univers du luxe. Il s'appuie sur des formations en alternance renforcées, de 12 à 24 mois, dans trois métiers : la vente, la logistique et la gestion des Ressources humaines. La sélection des candidats est réalisée selon la méthode de recrutement par simulation basée sur des mises en situations professionnelles. Ces sessions de recrutement innovantes donnent plus d'objectivité au recrutement et permettent d'identifier des aptitudes et des compétences transférables dans l'activité professionnelle. La première promotion de conseillers de vente et de gestionnaires de stock démarrée en 2014 a permis à 64 % des alternants d'obtenir un baccalauréat professionnel logistique ou un BTS « Management des Unités commerciales » en 2016. 74 % des alternants ont ensuite pérennisé leur insertion professionnelle en CDD, CDI ou par la poursuite d'études. La seconde promotion a été lancée à l'automne 2016 et était toujours en formation en 2017. Rassemblant dix Maisons, elle a permis l'intégration en contrat de professionnalisation de treize personnes en situation de handicap, pour la plupart en reconversion professionnelle, toujours dans les métiers de conseiller de vente, gestionnaire de stock et assistant Ressources humaines. En 2017, deux premiers diplômés dans le domaine des Ressources humaines sont issus de cette seconde promotion. De son côté, sur un dispositif similaire qui allie la formation à l'intégration, Sephora aux États-Unis a formé un partenariat avec « Ability Works » afin de recruter davantage de candidats en situation de handicap dans ses centres de distribution du Mississippi. Deux cohortes ont été lancées en 2017 avec l'objectif pour 2018 d'embaucher 30 % de l'effectif.

L'engagement des Maisons du Groupe s'est également démontré au travers de la signature d'une convention avec l'Agefiph chez Sephora. Hennessy, Christian Dior Couture et Parfums Christian Dior sont chacune couvertes par un accord.

Par ailleurs, LVMH collabore avec diverses structures qui accompagnent les jeunes en formation en situation de handicap et des structures d'insertion sociale et professionnelle. Le Groupe a co-fondé l'association Arpejeh (Accompagner la Réalisation des Projets d'Études de Jeunes Élèves et Étudiants Handicapés), structure rassemblant une soixantaine d'entreprises autour de la formation des plus jeunes handicapés. Les collaborateurs s'y impliquent et plus d'une cinquantaine de jeunes ont bénéficié de l'implication de LVMH dans le dispositif en 2017. Certaines Maisons du Groupe telles que Berluti ou Christian Dior Couture sont également partenaires de l'association Arpejeh et ont participé à des dispositifs de recrutement spécifiques ou encore à son « Atelier découverte des métiers » le 28 novembre 2017.

- **Le Salon Handicap, Emploi et Achats Responsables**

Avec près de 3 000 visiteurs, la seconde édition du Salon Handicap, Emploi et Achats Responsables confirme le succès de la première édition. Ce salon s'est tenu au Palais des Congrès de Paris le 27 mars 2017 à l'initiative de LVMH et du pôle événement des Echos. Premier salon à se consacrer au thème de l'emploi direct et des achats responsables favorisant le travail des personnes en situation de handicap, le Salon Handicap & Achats Responsables est un lieu de rencontre entre les donneurs d'ordre et les acteurs du secteur protégé et adapté. Plus de 100 établissements et Services d'Aide pour le Travail (ESAT) et Entreprises Adaptées (EA) étaient présents, organisés en pôles représentant tous les secteurs d'activité. Afin de sensibiliser et former les personnes présentes, un programme composé de plus de 65 conférences et ateliers de formation était proposé. Une centaine de salariés du Groupe ont pu y participer.

Voulu par LVMH et organisé par le groupe Les Echos en association avec le groupe Société Générale et EY, le **Salon Handicap, Emploi & Achats Responsables** a pour objectif de mettre en lien les entreprises et les acteurs du secteur protégé et adapté, et de sensibiliser les professionnels aux enjeux du handicap dans le monde du travail. Parmi les exposants, 14 pôles d'activité étaient représentés dont l'agroalimentaire, l'informatique et les nouvelles technologies, le marketing direct ou encore les transports de personnes. Du côté de LVMH, Chantal Gaemperle, Directeur Ressources Humaines et Synergies du Groupe et Christian Sanchez, Directeur du Développement Social de LVMH, ont participé à cette rencontre entre dirigeants et acteurs du secteur. Afin de favoriser les échanges et faire reculer les préjugés en matière de handicap en entreprise, la journée s'est articulée autour de conférences et ateliers de formation portant sur trois grandes thématiques : sensibiliser sur le sujet du handicap ; structurer et développer les achats responsables du secteur protégé et adapté ; développer l'embauche de candidats en situation de handicap, du sourcing à l'intégration. Nouveautés de cette année, le Salon a mis en place un parcours « Expert » et un programme Innovations. Le premier destiné aux collaborateurs des missions handicap afin de partager leurs bonnes pratiques et de travailler sur les défis futurs. Le second, ouvert à tout public, pour présenter les produits, services et solutions innovants en faveur du handicap. Un studio web TV spécial présidentielles a accueilli de nombreux candidats à l'élection présidentielle française, invités à présenter leur vision en matière de politique handicap.

Les initiatives propres aux Maisons

- **L'intégration et l'employabilité**

Que ce soit en France ou à l'international, les Maisons s'engagent à faciliter le recrutement et l'employabilité de personnes en situation de handicap. Différentes actions sont conduites par les Maisons, tout particulièrement valorisées dans le cadre de la Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes Handicapées organisée du 13 au 17 novembre 2017.

Ainsi, par exemple, en 2017, Louis Vuitton a développé en Corée du Sud un partenariat avec un organisme d'emploi officiel pour promouvoir la diversité et faciliter le recrutement. Pour sa part, LVMH Fragrance Brands a renouvelé l'organisation de la journée « Un jour un métier » sur ses sites industriels permettant ainsi à des personnes en situation de handicap de découvrir ses métiers dans la perspective de recrutements ultérieurs, en intérim ou en contrat CDD/CDI. De même, Moët & Chandon et Ruinart ont développé une action de formation axée sur le tutorat de stagiaires en situation de handicap et organisé des conférences sur le « handicap invisible » et les maladies chroniques évolutives.

Christian Dior Couture organise chaque année une action de sensibilisation au handicap au cours duquel les engagements prévus dans l'accord Handicap signé le 21 octobre 2015 sont systématiquement rappelés et diffusés auprès des collaborateurs. Ces différentes informations sont en outre disponibles pour l'ensemble des collaborateurs sur l'Intranet de la Maison. En 2017, la Maison a poursuivi la mise en œuvre de l'accord relatif à l'emploi des personnes handicapées signé en 2015 à travers le déploiement de 5 axes de travail : recrutement, maintien dans l'emploi, sensibilisation et formation, communication, collaboration avec le secteur protégé. Afin de sensibiliser largement l'ensemble de ses collaborateurs, la société organise chaque année des manifestations au mois de novembre à Blois et en décembre pour les sites parisiens. En 2017, la sensibilisation a porté plus spécifiquement sur la thématique du handicap psychique.

Au cours de l'année, Parfums Christian Dior a adhéré à l'UPTIH (Union Professionnelle des Travailleurs Indépendants Handicapés), association de représentation et d'accompagnement des personnes handicapées ayant une activité professionnelle indépendante ou en cours de création. Les équipes de Paris et de Saint-Jean de Braye ont participé à diverses animations et actions de sensibilisation ou de recrutement à travers l'organisation de « Job datings » en partenariat avec le cabinet TH Conseil. En parallèle du Salon

Handicap, Emploi et Achats Responsables, Le Bon Marché a participé à la 1^{ère} édition de « Job pour tous » premier salon virtuel de recrutement de personnes en situation de handicap.

En Italie, les Maisons du groupe LVMH se sont regroupées autour d'un partenariat avec les associations AIPD (Associazione Italiana Persone Down) et AGPD (Associazione Genitori e Persone con Sindrome di Down). Ce partenariat implique la coordination de 13 Maisons du Groupe, italiennes ou présentes en Italie, pour soutenir l'insertion sociale et l'employabilité des personnes atteintes du syndrome de Down. Ce partenariat comporte deux parties distinctes : un don aux associations qui leur a permis de lancer des stages professionnels et des formations pour tuteurs et jeunes en situation de handicap et une campagne nommée « Assumiamoli » (« Employons les ») impliquant tous les collaborateurs du Groupe en Italie. Elle se double d'un appel au volontariat lancé auprès des mêmes collaborateurs pour accueillir et accompagner ces personnes. Afin d'optimiser cette campagne, le site Intranet « TueNoi » (Toi et Nous) a été créé. À fin 2017, près de 200 collaborateurs étaient déjà inscrits.

- **Le maintien dans l'emploi**

Concernant le maintien dans l'emploi, les Maisons proposent des solutions pour préserver l'emploi des salariés déclarant une situation de handicap, que ce soit en aménageant leur poste ou en les accompagnant vers un changement d'activité. Les situations de maintien dans l'emploi se traitent le plus souvent au cas par cas. Ainsi Louis Vuitton est très attentif dans ses ateliers à l'adaptation des postes et des horaires de travail pour permettre la continuité de l'activité professionnelle. De même, Christian Dior Couture mobilise différentes solutions : aménagement des postes de travail, financement de matériel informatique et d'appareils auditifs, prise en charge des frais de taxis ou encore des coûts découlant de l'aménagement du temps de travail (télétravail notamment). En fonction du handicap déclaré de chacun, les salariés ayant la Reconnaissance Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH) peuvent obtenir un poste de travail adapté en termes d'aménagement et d'ergonomie (Moët & Chandon - Ruinart, Veuve Clicquot et Krug, ateliers Louis Vuitton...).

En mars 2011, Moët & Chandon a créé l'entreprise adaptée MHEA. Entreprise à part entière et employant 100 % de travailleurs handicapés, MHEA offre ainsi la possibilité d'accueillir dans les meilleures conditions des salariés ayant été touchés par le handicap, tout en conservant leurs conditions de rémunération. Depuis sa création, MHEA a permis au total à 45 personnes de travailler en CDD ou en CDI et à une dizaine d'entre eux d'intégrer une des Maisons de champagne du Groupe en CDI. En 2017, MHEA a créé un comité pluridisciplinaire de maintien dans l'emploi et s'est doté d'une ligne adaptée d'habillement pour les personnes en situation de restrictions médicales et travaillant en entreprise adaptée.

Les Maisons de Vins & Spiritueux sont également largement impliquées dans l'organisation de formation au tutorat adaptées dans le cas de personnes en situation de handicap.

S'agissant des autres secteurs d'activité, Guerlain, Le Bon marché et Le Parisien ont poursuivi l'organisation de différentes réunions de « maintien dans l'emploi » avec les équipes RH, médicales et sociales. Les formations et réunions intègrent la sensibilisation à la langue des signes. Hublot également met à disposition d'un salarié malentendant sur son poste de travail une interprète en langue des signes en collaboration avec l'assurance invalidité suisse.

- **Les partenariats avec le secteur protégé et adapté**

La plupart des Maisons du Groupe en France, Hennessy, Moët Hennessy Diageo, Céline, Louis Vuitton, Make Up For Ever, Parfums Christian Dior, Chaumet, Fred ou encore Le Parisien ont développé de multiples bonnes pratiques : qu'il s'agisse d'une plateforme « Achat » permettant d'assurer une relation directe entre les ateliers protégés et entreprises adaptées et les équipes achats ou de collaborations et challenges innovants dans de multiples catégories d'achats et de sous-traitance.

Parmi les autres Maisons engagées, certaines initiatives originales peuvent être mentionnées. Hennessy a mis à disposition des Ateliers des Vauzelles – un ESAT situé à Châteaubernard – des parcelles de propriétés appartenant à la Maison avec l'objectif de les utiliser pour le maraîchage. En 2016, Hennessy a organisé la visite d'un ESAT *L'arche* afin de permettre la mise à disposition en interne d'une personne issu du milieu protégé. Hennessy collabore également avec l'ESAT *L'arche des sapins*, comprenant un effectif de sept personnes, pour la taille des vignes. Berluti collabore régulièrement avec des ESAT dans le cadre de la préparation des commandes pour les ventes au personnel, la préparation des books de collection ou les prestations de restauration traiteur. Louis Vuitton par exemple, a mis en place une plateforme « achat » afin de faciliter la mise en relation des équipes Achats / RH / RSE du siège et leurs partenaires relevant du secteur des ESAT et EA. En Suisse, TAG Heuer a maintenu la sous-traitance de l'entretien des espaces verts et la réalisation de travaux d'imprimerie auprès de la Fondation Alfaset acteur reconnu parmi les plus importants dans le secteur des ateliers protégés.

Accompagner le parcours professionnel des seniors

Enjeu LVMH ► L'importance de la préservation des savoir-faire dans les différents métiers du Groupe place la question de leur transmission au cœur de la politique en faveur des seniors. Détenteurs de compétences artisanales et de savoir-faire précieux développés tout au long de leur carrière, les salariés seniors sont sollicités et valorisés à travers des actions de tutorat.

| | |
|---|------------------------------|
| Collaborateurs âgés de 50 ans et plus : | 23,6 % en France. |
| | 13,5 % dans le monde. |

Sous l'impulsion de la Direction des ressources humaines du Groupe, les Maisons s'attachent à mettre en œuvre une approche globale de gestion et de développement des collaborateurs seniors. Elles ont construit leur politique en fonction de leurs caractéristiques propres, identifiées suite à la réalisation de diagnostics. En France, l'effectif des seniors âgés de 50 ans et plus représente un pourcentage (23,6 %) supérieur à celui constaté au plan international (13,5 %) en 2017. Il est donc logique que l'accès à l'emploi et le maintien dans l'emploi des salariés seniors soit traité de façon différenciée en fonction des zones géographiques. Cette situation découle notamment d'une forte représentation des jeunes salariés dans la distribution sélective et à l'inverse d'une forte ancienneté et représentation des seniors au sein des ateliers de production.

- **Les « Contrats de génération »**

En France, 26 Maisons avaient pris des engagements en faveur de la gestion de leurs collaborateurs seniors, par la voie d'un accord ou de plan d'actions seniors, afin de favoriser le recrutement, l'emploi et le développement de carrière des collaborateurs âgés de plus de 50 ans. Toutes les sociétés françaises du Groupe, quelle que soit leur taille, ont renouvelé ce dispositif à travers le « contrat de génération » dans le triple objectif de développer l'accès durable des jeunes à l'emploi, de maintenir les seniors en emploi et d'assurer la transmission des savoirs et expériences entre les générations.

À titre d'exemple, Chaumet a adopté un nouveau Contrat de Génération pour 2016/2019 et a engagé une réflexion visant à constituer un groupe d'acteurs du changement constitué de collaborateurs seniors. Les Echos a également adopté un nouveau contrat de génération en décembre 2016. Un certain nombre de Maisons comme LVMH Fragrance Brands ont quant à elles entamé les négociations avec les partenaires sociaux visant à finaliser leur accord sur le contrat de génération 2017-2019.

- **La transmission des savoir-faire**

L'un des enjeux stratégiques sous-jacents de l'accompagnement des seniors réside dans la transmission des savoir-faire. Les accords dénommés « Contrats de génération » portent notamment sur la transmission des savoirs et des compétences entre les générations et prévoient la mise en place d'une stratégie de transmission des savoir-faire et des compétences par le développement d'une véritable politique de tutorat organisée autour d'équipes multi-générationnelles. Les Maisons poursuivent ainsi la professionnalisation du rôle de tuteur pour en faire un véritable acteur de cette stratégie en mettant en place un parcours de formation au tutorat.

Hennessy et Moët & Chandon - Ruinart ont lancé un dispositif de tutorat des seniors auprès des jeunes recrutés et des personnels intérimaires. De même, Louis Vuitton a développé une formation à l'exercice de la fonction tutorale pour les salariés seniors de ses magasins en France. LVMH Fragrance Brands a mis en œuvre un dispositif de référents et de formateurs internes. Dans le cadre du contrat de génération, la Maison a développé un module de formation aux produits, synthétique et accessible à tous les nouveaux entrants dès leur arrivée, de façon à renforcer leur intégration et leur rôle d'ambassadeur des marques.

- **Le maintien dans l'emploi**

Si les seniors ont acquis des compétences précieuses, il s'agit également d'assurer leur développement en continu et d'accorder une attention spécifique au maintien en emploi à travers notamment l'ergonomie des postes de travail, la prévention de la pénibilité et plus largement les conditions de travail, en particulier pour les postes les plus exposés à des contraintes physiques ou psychiques, dans les ateliers et les sites de production. En Italie, Bvlgari remet des « prix seniors » visant à reconnaître les employés à forte ancienneté et encourager les longues carrières. L'aménagement du temps de travail est une des composantes de l'accompagnement pour Louis Vuitton en France et en Allemagne par exemple. LVMH Fragrance Brands a communiqué à ses salariés âgés de plus de 57 ans les nouveaux dispositifs dont celui concernant le temps partiel annualisé qui se traduit par des jours de repos additionnels (11 jours ou 22 jours sur l'année). Le Bon Marché offre la possibilité aux collaborateurs âgés de plus de 57 ans de réduire leur temps de travail avec maintien et prise en charge par l'employeur des cotisations retraite à taux plein. Les Echos se fixe pour objectif de maintenir le pourcentage de salariés actifs âgés de 55 ans, avec la perspective de le renforcer dans les trois ans.

En fin de carrière, les Maisons proposent aux salariés seniors des entretiens de seconde ou dernière partie de carrière (Berluti, Christian Dior Couture, Hublot), engagent un effort de formation spécifique (Guerlain), proposent des aménagements de fin de carrière (Guerlain, Givenchy, Le Bon Marché) passant éventuellement par le télétravail (Guerlain) voire un suivi médical particulier (Fred) ou des bilans retraite (Hennessy, Céline, Louis Vuitton). La plupart des Maisons comme Hennessy, Louis Vuitton, LVMH Fragrance Brands, Hublot ou Le Bon Marché préparent leurs salariés à l'étape délicate du départ à la retraite. Moët Hennessy Diageo propose un dispositif complet associant des formations internes sur les rôles et missions des Parrains en entreprise, des sessions d'information sur la retraite, des stages individuels et des aménagements de fin de carrière. En 2017, Hennessy a organisé la 6^{ème} édition de ses ateliers retraite à travers l'organisation d'une journée de préparation de la transition de la vie professionnelle à la retraite avec la présentation de multiples dispositifs : retraite de base, retraite complémentaire, aide aux aidants, préparation de la succession, épargne salariale, contrat de génération, préparation psychologique au départ à la retraite. L'atelier de Louis Vuitton à Sainte-Florence dispose d'une formation de préparation à la retraite.

- **Le recrutement**

Enfin, le dispositif de prévention des discriminations déployé par le Groupe conduit également les Maisons à recruter des salariés « seniors », avec parfois des plans d'action spécifiques. Certaines Maisons comme LVMH Fragrance Brands appliquent un processus de « reverse Mentoring » qui fait partie des nouvelles modalités d'apprentissage collectif permettant de mieux connecter des générations entre elles, en lien avec la culture du digital axe stratégique de l'entreprise.

Pour l'intégration, Les Echos se fixe un premier objectif de recrutement des salariés âgés de 55 ans et plus, objectif qui sera renforcé dans les prochaines années. En termes de formation, le groupe Les Echos s'engage à promouvoir l'accès de tous les salariés à la formation professionnelle, sans discrimination d'âge et notamment des salariés âgés de 47 ans et plus.



4. LA VALORISATION DES TERRITOIRES ET DES COMMUNAUTÉS LOCALES

Acteurs économiques majeurs dans de nombreux bassins d'emploi, les sociétés du groupe LVMH développent leurs activités en tenant compte des spécificités régionales qu'elles soient sociales ou économiques. Au titre de leur contribution au développement des territoires, les Maisons du Groupe ont tissé de nombreux liens avec différentes structures au bénéfice des communautés environnantes, que ce soit en matière d'insertion professionnelle, de soutien en faveur des personnes minorées dans l'emploi ou d'aide en faveur des populations fragilisées ou en détresse.

L'emploi et le développement des territoires

Enjeu LVMH ► De nombreuses sociétés du Groupe sont ancrées historiquement dans des régions françaises ou européennes et sont des acteurs importants du développement de l'emploi dans leurs territoires.

En tenant compte de l'intégration des effectifs de Christian Dior Couture au sein de LVMH en 2017, la croissance des effectifs entre 2016 et 2017 représente + **10 771 emplois** dans le monde en 2017 dont **3 551 en CDI** en 2017 :

- les effectifs progressent de plus de + 8 % en 2017 par rapport à 2016
- le solde 2017 par rapport à 2016 des effectifs (10 771 emplois) progresse de + 18 % par rapport au solde de 2016 et 2015 (9 130 emplois).

Investissements en recherche et développement :

130 millions d'euros soit + 17,1 % en 2017 par rapport à 2016 (111 millions d'euros), après la déjà forte progression de + 14,4 % en 2016 par rapport à 2015 (97 millions d'euros).

Le formidable développement des Maisons du groupe LVMH s'est traduit par le maintien de l'emploi et le recrutement de salariés. De nombreux emplois sont ainsi créés dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent, en particulier dans le cadre de l'extension du réseau de magasins en propre.

Les sociétés du Groupe sont historiquement implantées dans les provinces françaises et sont des acteurs importants du développement de l'emploi dans leurs régions respectives : Hennessy à Cognac, Veuve Clicquot et Moët & Chandon en Champagne, Guerlain à Chartres, Parfums Christian Dior à Saint-Jean de Braye, près d'Orléans, Louis Vuitton dans la Drôme. Elles ont développé des politiques de relation et de communication avec les collectivités locales, en particulier dans les domaines de la culture, de l'éducation et de l'emploi. D'autres Maisons ont des activités largement disséminées sur le territoire, comme Sephora qui déploie des magasins dans toute la France et dont les deux tiers de l'effectif travaillent en-dehors de la région parisienne, ce qui leur permet de mener des actions en faveur de l'emploi local.

Ainsi, tandis que la croissance des effectifs entre 2016 et 2017 est de 5 234 collaborateurs (10 771 collaborateurs en tenant compte de l'intégration de Christian Dior Couture au 31 déc. 2017), la création nette d'emplois en CDI est de 3 349 emplois (3 551 emplois en CDI en tenant compte de l'intégration de Christian Dior Couture). Dans le même temps, les licenciements pour motif non inhérent à la personne, y compris les licenciements pour raison économique, représentent 6,1 % des départs toutes causes confondues contre 3,2 %, en 2016 et 4,3 % en 2015.

Au cœur de Paris Région Ile-de-France

Au cœur de Paris, LVMH assure le rayonnement de ses Maisons que ce soit à travers ses ateliers, ses boutiques ou encore la Fondation Louis Vuitton. Afin de souligner son attachement à la ville de Paris, LVMH soutient la candidature de la capitale à l'organisation des jeux olympiques de 2024.

Lors de sa séance du 26 septembre 2016, le Conseil de Paris a attribué la concession du Jardin d'Acclimatation au groupement constitué à 80 % par le groupe LVMH, qui en assurait la gestion depuis 1984 et à 20 % par la Compagnie des Alpes. Cette nouvelle concession a été accordée pour une durée de 25 ans, sur la base d'un projet particulièrement ambitieux de rénovation et de modernisation qui a été dévoilé fin août 2017. Sur une durée de six mois et moyennant un investissement de 60 millions d'euros de travaux, les 18 hectares doivent connaître leur plus grand bouleversement depuis 1860 sans modifier l'âme du Jardin. Une nouvelle étape d'un processus d'embellissement qui a commencé en 2000. Fidèle à sa mission de service public, le Jardin d'Acclimatation participera ainsi pleinement à l'attractivité de Paris et de sa région. Avec un objectif de 3 millions de visiteurs annuels, il contribuera notamment au rayonnement de la ville, tant vers les Parisiens que vers les touristes auxquels il sera davantage ouvert.

Au sein de la Cosmetic Valley

Le site de production Soins et Maquillage de Guerlain à Chartres, baptisé La Ruche, a été conçu pour répondre aux ambitions de croissance, d'excellence technologique, de qualité et de durabilité que revendique la Maison. Depuis l'ouverture de la première fabrique de la Maison, en 1828 à Paris, les produits Guerlain sont entièrement fabriqués en France. En multipliant les surfaces de production par deux par rapport à l'ancien site, La Ruche, permet de pérenniser ce choix. Elle intègre l'ensemble de la chaîne de production, de la réception des matières premières au conditionnement du produit fini sans que jamais les flux ne se croisent.

Parfums Christian Dior possède un site de production implanté historiquement au cœur de la Cosmetic Valley et représente de ce point de vue un acteur incontournable du développement de l'emploi dans le secteur des Parfums et Cosmétiques avec 1 644 salariés en CDI/CDD. À ce titre, le centre industriel et logistique de cet établissement est l'objet d'une profonde mutation démographique depuis 10 ans. En effet, depuis 2007, 880 personnes ont été recrutées sur le site des Opérations de Saint-Jean de Braye, dans tous les emplois et toutes les catégories professionnelles, principalement de statut ouvrier. Au total, ce sont 330 créations d'emplois qui peuvent être comptabilisées depuis 2007. Cette évolution de l'emploi va se poursuivre jusqu'en 2020, avec l'objectif de recruter 250 personnes dont 150 seront notamment affectées sur des postes d'agents de fabrication, de conditionnement et de gestionnaires de logistique industrielle. Nous aurons alors créé, entre 2007 et 2020 ans près de 500 emplois sur le site.

Enfin, LVMH Recherche est un des pôles majeurs de la Cosmetic Valley. Ce centre de recherche a développé des avancées très pointues qui bénéficient à l'ensemble des Maisons de Parfums & Cosmétiques du groupe LVMH. Fondée en 1981, cette structure de recherche et développement permet aux Maisons de développer en toute autonomie les formules et textures de demain dans le respect des hommes et de la planète. En 2013, LVMH Recherche a consolidé sa présence au sein de la Cosmetic Valley avec la création d'Hélios – son nouveau centre de recherche situé sur le site de Parfums Christian Dior à Saint-Jean de Braye. Hélios se positionne d'ores et déjà comme une plateforme technologique majeure en parfums et cosmétiques. Ses équipes se composent de 300 scientifiques répartis au sein de huit départements associant plus de 25 métiers différents, nécessitant des expertises pointues dans un cadre de travail ouvert, conçu pour favoriser les échanges. Au total, à fin 2017, ont été développés 400 projets et 1 400 nouveaux produits, ont été présentés et déposés 700 communications scientifiques et 200 brevets. Ses équipements technologiques et sa connectique ultra-moderne sont à la disposition des chercheurs de LVMH Recherche, mais aussi de leurs différents partenaires, notamment par l'intermédiaire du projet « Cosmet'up ».

Lancé en 2015, ce projet s'intègre complètement dans l'éco-système cosmétique de la région. Il constitue le pendant économique du projet régional « Cosmetosciences » qui en est le volet académique. Il permet aux porteurs de projets d'apporter les preuves d'un concept en utilisant les expertises de LVMH Recherche ou de ses partenaires. En 2017, le nouveau projet « Rev'Olution 2020 » de LVMH Recherche a été présenté aux collaborateurs cadres (170 participants) mobilisés par la mise en œuvre d'une nouvelle ambition en matière de recherche. Tous les collaborateurs de LVMH Recherche ont participé à la journée de lancement le 2 février 2017.

Dans le département de la Vendée en région Pays-de-la-Loire

Sainte-Florence est l'un des 12 ateliers de maroquinerie Louis Vuitton en France, préservant et perpétuant l'expertise maroquinère propre à la Maison. Le site se compose de deux bâtiments édifiés en 1999 et en 2001, dont chaque détail est pensé pour assurer la plus haute qualité de fabrication et dont les espaces, ouverts et modulables, permettent à la Maison de s'adapter rapidement et facilement aux besoins de production. Un espace qui reflète l'exigence nécessaire à la création de modèles de sacs de ville et de défilés.

Sur les terres de la région de Grasse

La maison Dior est engagée dans la région de Grasse et participe à sa revitalisation autour de la culture des fleurs à parfums. Dior établit des partenariats exclusifs avec des producteurs et assure l'achat de toute leur récolte. Le 9 mai 2016, la maison Dior a inauguré le Château de la Colle Noire, ancienne demeure de Christian Dior au cœur du terroir grassois. Rappelant l'amour de Christian Dior pour la nature, la maison de cœur du couturier-parfumeur reprend vie telle qu'il l'avait imaginée dans les années 1950. Situé à Montauroux, le Château de la Colle Noire se trouve au cœur du terroir grassois qui a inspiré à Christian Dior ses plus beaux parfums. En 2013, le Château de la Colle Noire est redevenu la propriété de la maison Dior, qui se donne pour mission de faire revivre le lieu emblématique tel qu'il était du temps de Monsieur Dior. Avec l'aide d'artistes paysagers et décorateurs, la Maison a redonné vie aux pièces de la demeure et au jardin en y replantant les fleurs fétiches du couturier-parfumeur. Le lieu exceptionnel a été inauguré le 9 mai en présence notamment de l'actrice Charlize Theron, la directrice de l'Opéra de Paris et ancienne danseuse étoile Aurélie Dupont, le mannequin Bella Hadid ou encore le musicien Benjamin Biolay.

Cet événement a été prolongé par l'inauguration des Fontaines Parfumées à Grasse, le 15 septembre 2016, la nouvelle maison du parfum commune à Louis Vuitton et Christian Dior. Installé au cœur de Grasse, berceau mondial de la parfumerie, le domaine s'attachera à faire rayonner les plus beaux savoir-faire de la haute parfumerie française. Louis Vuitton et Christian Dior se sont engagés durablement à soutenir les cultivateurs grassois à travers la signature de partenariats privilégiés. Les Fontaines Parfumées seront aussi un lieu de partage : des apprentis seront accueillis par les deux Maîtres-Parfumeurs pour être formés. Entièrement dédiées à la création des parfums, Les Fontaines Parfumées réunissent pour la première fois les maisons Louis Vuitton et Christian Dior au sein d'un écosystème unique, qui fédère l'ensemble des savoir-faire du parfum, de la fleur jusqu'au flacon. En installant leur atelier de création à Grasse, Christian Dior et Louis Vuitton contribuent à la préservation des fleurs à parfum régionales, garantes d'une création d'exception, et perpétuent l'héritage grassois de quatre siècles d'histoire et d'innovation. Terre d'excellence en matière de parfumerie, Grasse est le seul site au monde qui réunit les savoir-faire des cultivateurs, des artisans et des parfumeurs, travaillant en perpétuelle interaction à chaque étape de la création d'un parfum.

En Italie

En Italie, en mars 2012, Berluti a décidé d'implanter son Académie du Savoir-Faire au cœur de la province de l'Émilie-Romagne, un territoire réputé pour son taux de chômage élevé et que le grave séisme de mai 2012 a beaucoup affecté. Cette décision témoigne de la volonté de la maison Berluti de relever un défi de développement local qui est à la fois social, éthique et économique, en partenariat avec les institutions publiques de la province. À Ferrare, se trouve également la nouvelle manufacture de souliers et de

maroquinerie Berluti inaugurée en janvier 2015. L'atelier de fabrication de 8 000 m² accompagne le développement de la Maison, présente depuis 1993 dans cette région réputée dans le domaine du soulier masculin. Si certains gestes sont mécanisés, c'est la main, l'œil aiguisé des artisans, qui priment ici. Du prototypage à la fabrication, toutes les étapes de développement sont concentrées dans le même bâtiment.

Au pied des Alpes piémontaises, la filature de Roccapietra, construite en 1995, illustre la relation privilégiée de Loro Piana avec la nature. Caché dans une vallée, le bâtiment se distingue par la façade inspirée par les pierres et les roches des rivières qui l'entourent, tandis que ses larges baies vitrées inondent l'intérieur de lumière naturelle. Un environnement de travail unique en son genre, où chaque jour les matières premières les plus nobles au monde sont transformées en fils d'exception : vigogne des Andes, cachemire, baby cachemire, laine mérinos...

L'accompagnement des PME et de l'entrepreneuriat

Enjeu LVMH ► Le groupe LVMH considère ses relations avec les fournisseurs comme une dimension essentielle de sa chaîne de valeur. À ce titre, il s'attache à entretenir et promouvoir des relations responsables auprès de ses partenaires, fournisseurs et sous-traitants.

Au sein du Groupe, **1 497** audits sociaux et/ou environnementaux ont été réalisés en 2017 (soit + **24,2 %** par rapport à 2016), réalisés pour plus de 80 % par des tiers spécialisés, chez **1 015** de nos fournisseurs.

Pour 2017, les fournisseurs et les audits se répartissent ainsi, par région :

| | Europe | Asie | Amérique du Nord | Autres ^(b) |
|--|--------|------|------------------|-----------------------|
| Répartition des fournisseurs (en %) | 71 | 17 | 9 | 3 |
| Répartition des audits ^(a) (en %) | 71 | 24 | 1 | 4 |

^(a) Dont 57 % au titre des premiers audits et 43% au titre des ré-audits.

^(b) Incluant la zone Afrique.

Remise du « LVMH Innovation Award » lors du salon Viva Technology du 15 au 17 juin 2017, dédié à la transformation digitale : **60 000** visiteurs, **6 000 start-ups**, **32 start-ups finalistes** sélectionnées au sein d'un vivier de plus de **500 candidatures** issues de **42 pays**.

Construire une relation responsable avec les fournisseurs

Le souci de forte interaction avec ses fournisseurs conduit le Groupe à les accompagner dans la mise en place et le respect des meilleures pratiques environnementales, sociales et sociétales, tout en les sensibilisant et en les formant aux enjeux de développement durable et d'achat responsable propres à leur activité. Depuis de nombreuses années, des outils sont mis à la disposition des fournisseurs des Maisons pour les aider, par exemple, à mieux comprendre leurs obligations réglementaires liées au règlement REACH (règlement européen sur les substances chimiques) et à progresser. Chaque année, depuis 2014, un « Supplier Sustainability Day » est organisé rassemblant des représentants de Maisons du Groupe ainsi que leurs fournisseurs. Afin d'améliorer la performance de sa *supply chain* tant pour les fournisseurs de rang 1 qu'au-delà, en 2014 le Groupe a adhéré à Sedex. La démarche proposée s'appuie sur deux objectifs principaux : pour les fournisseurs, alléger la charge administrative liée à la multiplication de demandes d'audit, de certifications, etc. ; pour le Groupe, mettre en commun les évaluations et audits fournisseurs, non seulement entre les Maisons du Groupe mais également avec les autres membres de Sedex. En 2017, à travers le secteur d'activité Parfums et Cosmétiques, LVMH a également adhéré à la plateforme EcoVadis afin de renforcer l'évaluation RSE amont de ses fournisseurs.

Au titre de leurs politiques d'approvisionnement, les Maisons du Groupe contribuent à soutenir les communautés locales. En France, Moët Hennessy a lancé le projet « Synapse » visant à encourager les achats responsables. De même, Loro Piana s'engage à acheter certaines matières premières à des prix indépendants de ceux du marché, permettant ainsi de faire vivre les éleveurs et leurs familles et de les encourager à développer leur production. Loro Piana forme également les éleveurs aux techniques d'élevage durables respectueuses des animaux qui grandissent dans leur environnement naturel tout en restant sous étroite surveillance.

À travers le chantier de construction de son nouveau site de production dénommé Pont Neuf, Hennessy a fait confiance aux prestataires locaux : 60 % des entreprises sur les lots liés aux bâtiments étaient des entreprises régionales. Dans le cadre de l'appel d'offre il était notamment demandé de favoriser l'insertion sociale. Un nouvel outil dénommé GRAPP a été également développé. Ce portail web est destiné aux partenaires viticulteurs et bouilleurs de crus pour les aider à renforcer quatre dimensions clés d'une dynamique de proximité : transparence, réactivité, fiabilité des échanges d'informations et personnalisation de la relation.

Encourager le développement de start-ups

Co-organisé par le groupe Les Echos et Publicis Group, pour sa deuxième édition du 15 au 17 juin 2017 à Paris, le salon Viva Technology dédié à la transformation digitale a rassemblé plus de 60 000 visiteurs ainsi que 6 000 startups. Parmi 32 start-ups finalistes sélectionnées au sein d'un vivier de plus de 500 candidatures issues de 42 pays dont l'activité est en lien avec les secteurs et problématiques du groupe LVMH, c'est Heuritech start-up ayant développé une solution basée sur l'intelligence artificielle pour détecter les tendances de demain, qui s'est vu décerner le « LVMH Innovation Award » par Bernard Arnault, Président du jury. Le jury était également composé d'acteurs majeurs de la Tech et de l'univers startups, business angels et dirigeants reconnus parmi lesquels figuraient notamment Ian Rogers, Chief Digital Officer du groupe LVMH. Le Prix du Public a été remis le 17 juin à V-Cult l'une des 32 start-ups finalistes. À cette occasion, le groupe LVMH a reconduit son « Luxury Lab » qui a reçu la visite du Président de la République Emmanuel Macron, du Ministre de l'Économie Bruno Le Maire et du Secrétaire d'État auprès du Premier ministre, chargé du Numérique Mounir Mahjoubi. Véritable hub de rencontres entre jeunes entrepreneurs et interlocuteurs du Groupe et de ses Maisons, « L'Atelier LVMH » a mis en valeur les toutes dernières innovations de nos Maisons ainsi que celles des 32 startups en compétition pour le « LVMH Innovation Award ». Avec Viva Technology, LVMH réaffirme sa détermination à placer l'innovation au cœur de sa stratégie et à se positionner comme un acteur majeur de la transformation digitale.

Le 22 juin 2017, LVMH a accueilli, Avenue Montaigne, en son siège parisien, la deuxième édition des « Cosmetic Victories ». Ce concours, organisé par le pôle de compétitivité « Cosmetic Valley », récompense des projets soutenant l'innovation dans la filière de la parfumerie et cosmétique. Avec la sécurité des produits, l'authenticité des ingrédients et la protection de l'environnement, l'innovation, tout particulièrement dans le domaine digital, est, en effet, un des piliers du « Made in France » que le pôle revendique et représente. Pour cette deuxième édition, des centaines de dossiers ont été reçus. Une soixantaine d'entre eux ont été retenus, puis évalués par un comité de sélection constitué de grands noms de la cosmétique française et internationale, de personnalités qualifiées, ainsi que d'institutions de référence comme le CNRS ou Bpifrance.

Accompagner l'entrepreneuriat féminin

Veuve Clicquot a mis l'entrepreneuriat féminin à l'honneur le 21 novembre 2017, en décernant le 45^e Prix de la Femme d'Affaires à Sarah Lavoine, architecte d'intérieur et fondatrice de la Maison Sarah Lavoine ainsi que le « Prix Clémentine » à Bénédicte de Raphélis Soissan, fondatrice de l'entreprise Clustree. Le jury de 400 personnes était composé de dirigeants de LVMH, de personnalités mais aussi d'anciennes lauréates du « Prix de la Femme d'Affaires ». Créé en 1972 à l'occasion du bicentenaire de la Maison, ce prix couronne chaque année des femmes d'exception par leur esprit d'entreprise et rend hommage à Madame Clicquot, fondatrice de la Maison et figure féminine pionnière dans le monde des affaires. Créé en 2014, le « Prix Clémentine », du prénom de la fille de Madame Clicquot, est décerné aux femmes incarnant pour la Maison la future génération des « Femmes d'Affaires ».

En 2017, Christian Dior Couture a adhéré au JFD Connect Club, premier espace digital de networking féminin, qui réunit les femmes d'influence dans l'économie du digital. Un an après sa création, les locaux parisiens du JFD Connect Club ont été inaugurés le 6 septembre 2017 en présence de Marlène Schiappa, Secrétaire d'État auprès du Premier ministre, chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes. Cet

espace de 300 m² unique en France offre aux femmes du numérique l'opportunité de se rencontrer, d'échanger et de partager des expériences, sources de créativité et d'innovation.

« Sephora Stands », l'initiative de responsabilité sociale de Sephora aux États-Unis vise, entre autres, à construire une communauté dédiée aux jeunes femmes entrepreneuses. En janvier 2017, un appel à candidature spontanée pour un programme relatif à l'entrepreneuriat a été lancé dans les catégories « développement durable » et « technologie ». Dix femmes représentant le Brésil, le Canada, les États-Unis et le Mexique ont été sélectionnées pour le suivre. D'ici 2020, cette initiative a pour ambition de soutenir plus de cinquante femmes chefs d'entreprise dans le monde de la beauté.

Le soutien à l'insertion professionnelle

Enjeu LVMH ► LVMH incite ses Maisons à soutenir des causes qui lui sont chères, que ce soit l'accès à l'éducation des jeunes ou l'insertion sociale et professionnelle des personnes éloignées de l'emploi. Ainsi, le Groupe est conscient du rôle que représente l'éducation dans l'amélioration des conditions de vie et l'insertion sociale et professionnelle des personnes. Les valeurs d'excellence et de transmission que promeut le Groupe, représentent un catalyseur pertinent de l'insertion. Les sociétés du Groupe ont développé différents partenariats avec des collectivités locales et associations afin d'accompagner l'insertion sociale et professionnelle des plus démunis.

Nos Quartiers ont des Talents :

105 cadres expérimentés ont parrainé des jeunes dont parmi eux **49** jeunes étaient toujours en cours de suivi à fin 2017. Depuis 2007, **533** jeunes ont trouvé un emploi après avoir été parrainés par un collaborateur du Groupe.

Sessions « Jobstyle » :

En 2017, **10** sessions ont été animées dont plus de **300** personnes ont bénéficié.

Initiative « Sephora Stands » aux États Unis :

En 2017, **525** groupes ont été mis en place au titre d'un programme de développement de la confiance en soi, comprenant au total **4 000** femmes bénéficiaires en lien avec **225** associations.

Soutenir les jeunes à la découverte du monde professionnel

LVMH a noué un partenariat avec les villes de Clichy-sous-Bois et de Montfermeil, villes limitrophes de Paris situées en région Ile-de-France. Porté par une ambition commune d'excellence, ce partenariat contribue à faciliter l'insertion de jeunes issus de quartiers défavorisés ainsi que la cohésion sociale. Toute une palette d'actions est déployée au profit des jeunes : stages « découverte de l'entreprise » offerts à près de 60 collégiens en 2017, visites des Maisons du Groupe, accueil en stage des élèves du lycée professionnel et soutien à la recherche d'emploi.

Rendez-vous annuel organisé dans le cadre de ce partenariat, le Village de l'Institut des Métiers d'Excellence LVMH vient à la rencontre des collégiens, lycéens, parents d'élèves et adultes en reconversion le temps d'une journée afin de leur faire découvrir une large palette de métiers et de formations en alternance dans les domaines de la Bijouterie-Joaillerie, de la Couture, de la Maroquinerie, de la Vigne et du vin, des Arts Culinaires, du Design *Retail* et de la Vente. La deuxième édition du Village de l'IME s'est tenue le 29 mars 2017 à l'Espace 93 de Clichy-sous-Bois, en Seine-Saint-Denis avec la participation d'associations locales, de plusieurs Maisons du Groupe, d'écoles partenaires (Avize Viti Campus, BJO Formation, les Compagnons du Devoir et du Tour de France, l'École de la Chambre Syndicale de la Couture Parisienne, EMA SUP Paris, Ferrandi Paris). Cette journée était également l'occasion d'échanger avec les apprentis issus des écoles partenaires, les anciens élèves de l'Institut des Métiers d'Excellence LVMH et avec des responsables Ressources Humaines des différentes Maisons du Groupe. Un rendez-vous permettant la rencontre entre professionnels et futurs apprentis, qui a accueilli plusieurs centaines de jeunes en 2017.

Dans le cadre de ce partenariat le groupe LVMH a parrainé pour la septième année consécutive le « Défilé Cultures et Création » de Montfermeil qui s'est tenu le 4 février 2017. Initié en 2005, cette manifestation met en exergue les talents créatifs du territoire et donne la possibilité à de jeunes passionnés mais éloignés de l'univers de la mode, de se faire reconnaître. Plus de 700 spectateurs, 50 designers amateurs et semi-professionnels et près de 200 mannequins d'un soir assistent et participent chaque année au défilé.

Préparés par des maquilleurs de Guerlain, les modèles bénéficient au préalable de master classes avec la Princesse Esther Kamatari, ancien mannequin et ambassadrice de la Maison de Parfums et Cosmétiques. Lors du défilé, le Groupe décerne un trophée « Jeune Talent ». En 2017, le jury composé de professionnels de la mode et des ressources humaines a accordé un Prix Coup de cœur à Emeline Dufour pour sa création. Le Prix Jeune Talent a quant à lui été remis à Laurie Procès. Accompagnée par LVMH à travers une bourse pour l'achat de ses matières premières et d'un coaching de la part des équipes du Groupe, elle a eu l'opportunité, en août 2017, de présenter ses créations au Greenshowroom salon dédié à la mode éco-responsable qui s'est déroulé à Berlin du 4 au 6 juillet lors de la *Fashion Week*. Parmi les précédentes lauréates, Anaïs Guille, Jeune Talent 2013, a depuis intégré l'atelier Haute Couture de la maison Dior et Audiane Cojean, Jeune Talent 2015, l'Opéra de Paris en tant que costumière. Depuis le début du programme, plusieurs jeunes ont pu ainsi intégrer les Maisons du Groupe pour une formation longue en alternance à l'École de la Chambre Syndicale de la Couture Parisienne.

La volonté d'excellence qui explique le succès des Maisons, est mise au service des jeunes pour faciliter leur accès à l'éducation. À cet effet, les Maisons tissent de nombreux partenariats avec les écoles le plus souvent à proximité de leurs sites. Les ateliers de Louis Vuitton, par exemple dans l'Ardèche et dans la Drôme, conduisent différentes actions avec des établissements de formation en CAP maroquinerie et BTS "technicien metteur au point". De même, un partenariat a été initié par le site d'Asnières avec l'école La Fabrique - École de la mode et de la décoration - dont l'objectif est de faciliter l'emploi des jeunes et des adultes en reconversion professionnelle. Des échanges sont également intervenus avec l'École Simplon qui accompagne des personnes en reconversion professionnelle vers les métiers de la mode. Dans l'esprit d'un rapprochement entre l'entreprise et les personnes à la recherche d'un emploi, Parfums Christian Dior est à l'origine du forum « 2 000 emplois, 2 000 sourires » qui s'est tenu le 11 mai 2017. Opérationnel sur le territoire de la Cosmetic Valley, en France, ce forum organise la mise en relation directe entre des jeunes demandeurs d'emploi et les recruteurs des entreprises de la région. Des conseils ont été dispensés et 500 candidatures ont été recueillies. Le 28 novembre 2017, Kenzo a également présenté ses métiers et le site de sa boutique de la Place des Victoires à Paris aux élèves de bac professionnel Commerce et Luxe du Lycée Simone Weil de Dijon durant une demi-journée. Enfin, TAG Heuer a poursuivi et renforcé la mise en œuvre de la Convention signée avec l'Office Régional de Placement du canton de Neuchâtel pour promouvoir l'emploi local et réduire le chômage au sein du canton.

Afin de faciliter le retour à l'emploi, Veuve Clicquot a poursuivi les actions prévues au titre de la convention signée en juillet 2016 avec Pôle Emploi, un partenariat mis en place de longue date en 1998. Cette collaboration répond à une volonté d'innovation sociale en faveur de l'accompagnement des demandeurs d'emploi de la Région Grand Est. L'objectif est de prendre en compte toutes les étapes du recrutement et du développement des compétences. En 2017, Veuve Clicquot a été mécène des Entretiens de l'Excellence pour la cinquième année consécutive. Reconnue d'intérêt général cette association bénéficie de l'agrément du Ministère de l'Éducation Nationale et a pour objectif d'encourager et de conseiller les élèves qui souhaiteraient emprunter une filière d'excellence, mais qui n'osent pas ou ignorent tout simplement les moyens d'accès. En tant que mécène de la NEOMA Business School école de management basée notamment à Reims, Veuve Clicquot et Krug participent également au dispositif « les cordées de la réussite » qui accompagne en tutorat plus de 200 lycéens en Champagne-Ardenne. L'objectif est de donner à ces jeunes des repères et des ambitions en termes de métiers et d'univers de travail. La Maison a également poursuivi son partenariat avec le Lycée Roosevelt à travers l'organisation d'interventions de collaborateurs référents internes auprès d'un public de lycéens et d'étudiants de classe préparatoire aux grandes écoles afin de leur faire découvrir les métiers et les sites.

De même, Hennessy est impliqué dans la démarche de l'association 100 Chances 100 Emplois sur le bassin d'emploi du Cognaçais, dont la mission est de favoriser l'insertion professionnelle des jeunes issus des quartiers défavorisés en s'appuyant sur le processus 100 Chances 100 Emplois existant au sein de plusieurs bassins d'emploi. Moët & Chandon est quant à elle « entreprise référente » au sein du service public pour l'emploi local d'Épernay et collabore aux actions de Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences des pays sparnaciens menées par la maison de l'emploi d'Épernay. Moët & Chandon participe également au comité d'agrément du dispositif « Initiative Marne Pays de Champagne » chargé de promouvoir la création

de micro-entreprises. Enfin, la Maison est un partenaire local majeur d'associations œuvrant en faveur de l'insertion sociale et professionnelle, le deuxième souscripteur local des chantiers éducatifs après la ville d'Epernay, entreprise partenaire de la semaine école entreprise du MEDEF de la Marne, membre de l'Association Jeunesse Entreprise (AJE), titulaire du label AJE ou encore partenaire des actions visant à « entreprendre pour apprendre ».

L'insertion professionnelle des personnes minorées dans l'emploi

Dans le but de favoriser l'égalité des chances dans l'accès et le suivi d'une formation d'excellence dans l'éducation supérieure, LVMH soutient depuis six ans l'opération « Conventions d'éducation prioritaire » (CEP) de l'institut d'Études Politiques (Sciences Po Paris) en accordant des bourses d'étude et en permettant à des jeunes de rejoindre l'École et d'être parrainés par des managers du Groupe. En 2017, LVMH a reconduit son engagement pour 4 ans consistant en un soutien financier et le mentorat d'une dizaine d'étudiants par des managers du Groupe.

Le Groupe a également noué un partenariat durable avec l'association Nos Quartiers ont des Talents, étant par ailleurs membre de son Conseil d'administration. L'association propose à des jeunes diplômés issus d'univers sociaux défavorisés d'être parrainés par un cadre du Groupe en activité. De nombreuses Maisons du Groupe participent à ce programme. En 2017, 105 cadres expérimentés ont parrainé des jeunes et à fin 2017, 49 étaient toujours en cours de suivi. Depuis 2007, 533 jeunes ont trouvé un emploi après avoir été parrainés par un collaborateur du Groupe. LVMH s'est également mobilisé pour l'événement « Talents Hub » organisé par l'association le 15 novembre qui a permis à plus de 2 500 jeunes de bénéficier de conseils et d'orientation pour leur recherche d'emploi.

Pour accélérer l'accès à l'emploi, LVMH a créé et anime des sessions « Jobstyle ». Ces sessions de coaching à l'emploi font intervenir des recruteurs des Maisons du Groupe et des conseillers beauté de Make Up For Ever et Sephora. L'objectif est de donner toute la ressource nécessaire aux chercheurs d'emploi pour se préparer au mieux à l'entretien de recrutement et pour développer leur confiance en soi. Le dispositif s'adresse aux populations minorées dans l'emploi accompagnées par des partenaires œuvrant dans le domaine de l'éducation, du handicap ou de l'insertion. En 2017, dix sessions ont été animées et plus de 300 personnes suivies par les partenaires de LVMH (Force Femmes, Nos Quartiers ont des Talents...) ont bénéficié de ce programme.

Lors de la Semaine européenne pour l'Emploi des personnes Handicapées organisée du 13 au 17 novembre 2017, Moët Hennessy Corporate a organisé la 1ère édition de l'opération « Mets Tes Baskets en Entreprise ! » organisée avec l'association ELA (Association Européenne contre les Leucodystrophies). À travers une marche de deux jours cette opération avait pour objectif de renforcer la sensibilisation des collaborateurs et de soutenir ELA d'un point de vue financier. Lors de cette opération, la communication a été renforcée sur deux piliers de la politique RSE : le respect de la personne et l'accompagnement et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap.

Moët & Chandon et Ruinart ont développé différents partenariats avec des collectivités locales, établissements d'enseignement et organismes intervenant en faveur de publics défavorisés. À ce titre, la Maison est partenaire de l'Action Régionale pour l'information sur la formation et l'orientation et du lycée Hessel d'Epernay visant l'accueil de stagiaires lycéens en situation de handicap scolarisés au titre des Unités Localisées pour l'Inclusion Scolaire.

L'autonomisation des femmes

Pour la troisième année consécutive, en mai 2017 Benefit Cosmetics organisait « Bold is Beautiful », une opération caritative de beauté solidaire mené dans 17 pays visant à aider les femmes à retrouver confiance en elles et soutenir leurs projets dans un très grand nombre de pays : Australie, Brésil, Canada, Corée, Émirats arabes Unis, Espagne, États-Unis, France, Irlande, Italie, Mexique, Nouvelle-Zélande, Philippines,

Portugal, Royaume-Uni, Singapour et Turquie. Pour cette troisième campagne, Benefit Cosmetics a levé 4,7 millions de dollars grâce à la participation de 445 911 personnes, soit un chiffre deux fois plus important que l'année précédente. Tous les bénéfices ont été reversés aux 34 associations caritatives collaborant avec Benefit Cosmetics. À fin 2017, depuis la création de « Bold is Beautiful », Benefit Cosmetics a recueilli et fait don de plus de 11 millions de dollars US à des organismes de bienfaisance du monde entier grâce à des épilations sourcils réalisées au sein des Brow Bars (services d'épilation sourcils) de la Maison. Les associations bénéficiaires contribuent toutes d'une manière ou d'une autre à l'autonomisation et la confiance en soi des femmes. « Look Good Feel Better » par exemple, aide les femmes en cours de traitement contre le cancer à retrouver confiance et estime de soi. L'association organise des ateliers de soin et de maquillage en petit groupe afin de partager un moment de bien-être et de complicité. « Dress for Success » favorise l'indépendance économique des femmes en apportant un réseau de soutien, des vêtements adaptés au monde professionnel et des outils de développement de carrière. Benefit Cosmetics a également organisé une tournée couvrant la Grande-Bretagne ainsi que l'Irlande avec son pop-up store rose, destiné à revendre des produits offerts par les célébrités, influenceurs et marques partenaires. Ainsi, plus de 38 000 dollars supplémentaires ont été récoltés au profit d'associations caritatives.

D'autres Maisons du groupe LVMH ont rejoint et relayé l'opération « Bold is Beautiful », comme par exemple Chaumet et Céline. Pour sa part, Moët & Chandon soutient l'association CAMI Cancer, tandis que la maison Thomas Pink est engagée dans le projet « We Are Macmillan Cancer Support ».

Pour la première fois en 2017, Guerlain a initié un partenariat avec l'association Laurette Fugain à l'occasion de la Journée internationale des droits des femmes, Des maquilleuses sont intervenues au sein de l'hôpital Trousseau pour offrir une pause beauté aux mamans des enfants malades et au personnel hospitalier du service d'hémo-oncologie pédiatrique. Au total, 40 femmes ont pu profiter de ce moment de bien-être. Pour la 4ème édition de son partenariat avec les Restos du Cœur, 140 collaborateurs de Guerlain ont également proposé pendant 10 jours, à l'occasion de la fête des mères, des pauses beauté aux bénéficiaires des Restos du Cœur dans les centres de Paris, Chartres, Rambouillet, Strasbourg, Lille, Lyon et Marseille. Au total, plus de 950 femmes ont pu profiter de ce moment de bien-être.

Christian Dior Couture participe chaque année à la « Journée K » organisée par la Fondation K d'Urgences à l'occasion de la « Journée Mondiale des Parents » décidée par l'assemblée générale de l'ONU en 2012. Cette journée permet aux familles monoparentales de rencontrer des professionnels pour les accompagner dans leurs démarches. Durant cette journée, la Direction des ressources humaines et le Service Social de la Maison sont présents pour délivrer des conseils en matière de CV et des informations concernant les aides existantes. Le soutien aux familles monoparentales se retrouve aussi en interne. Parmi les nouvelles initiatives, un portail d'informations sur la parentalité intitulé « Mes Solutions Family » a été lancé en septembre 2017. Accessible depuis n'importe quel ordinateur ou téléphone mobile, il a vocation à faciliter le quotidien des collaborateurs en mettant à leur disposition des informations, des outils, et des services autour de la parentalité. Il s'adresse à tous les salariés, futur parent, parent d'un jeune enfant, d'un adolescent ou en charge d'un parent dépendant, qui peuvent y trouver des informations régulièrement mises à jour, grâce à plus de 500 fiches thématiques.

Make Up For Ever s'associe également à cette opération. Pour mémoire, en 2016, la Maison a été récompensée par un « Trophée de la Charte de la monoparentalité » remis sous le patronage de Mme Anne Hidalgo, maire de Paris.

Christian Dior Couture à nouveau a lancé le programme de mentorat Women@Dior en mars 2017, un accompagnement destiné à de jeunes étudiantes pour les valoriser dans le monde du travail et leur redonner confiance en elles. Chaque étudiante a ainsi rencontré une collaboratrice Dior, avec qui elle pourra échanger, à raison d'un entretien au moins chaque trimestre pendant un an. Ces mentors de moins de trente ans, qui travaillent dans la création, le marketing, le *Retail*, le design, le merchandising, l'architecture ou encore la communication, représentent la diversité des métiers de la Maison.

En 2017, DFS a engagé des discussions avec l'Université asiatique pour les femmes (AUW/Asian University for Women), basée au Bangladesh. La mission d'AUW est de fournir une éducation aux femmes issues de milieux défavorisés ou marginalisés dans des pays où les femmes sont traditionnellement découragées ou ne peuvent pas accéder à l'éducation. À partir de 2018, DFS offrira des stages aux femmes diplômées d'AUW afin qu'elles puissent bénéficier d'une expérience professionnelle au sein d'entreprises multinationales situées en dehors de leurs pays d'origine et qui encouragent l'autonomisation des femmes.

En 2017, Sephora a poursuivi son initiative « Sephora Stands » sur le continent américain (Brésil, Canada, États-Unis, Mexique). Sephora a lancé cette initiative pour soutenir les programmes d'impact social et environnemental. En 2017, Sephora Americas a accueilli et dirigé le premier « Sephora Stands Global Summit » avec des dirigeants d'autres régions et de Sephora intéressés par « Sephora Stands ». L'initiative « Sephora Stands » s'étend au-delà des Amériques avec des déclinaisons en Europe et au Moyen-Orient et comprend maintenant trois principaux domaines d'action :

- Des cours pour développer la confiance en soi (« Classes for Confidence ») : des cours gratuits de beauté de 90 minutes dispensés à des femmes défavorisées ou confrontées au cancer. Ils ont été proposés plus de 525 fois à près de 4 000 femmes en partenariat avec 225 associations (202 classes comprenant 1 750 femmes et associant 125 partenaires en 2016). 258 magasins américains ont été impliqués ainsi que 5 magasins pilotes au Canada. Les Classes for Confidence ont intégré en mars 2017 le cours « Brave Beauty in the Face of Cancer ». Avec le même objectif qui vise à reprendre confiance en soi lors de moments de transition majeurs, cette classe prodigue des conseils pour masquer les effets visibles des traitements contre le cancer. D'ici 2020, l'initiative a l'ambition d'accompagner 100 000 personnes sur le marché du travail.

- Accélérer (« Sephora Accelerate ») : soutien des femmes entrepreneures en début de carrière avec des conseils pratiques, du mentorat et des financements. La cohorte de 2017 comprenait dix femmes entrepreneurs représentant quatre pays : États-Unis, Canada, Mexique et Brésil (contre 8 fondateurs et 3 pays en 2016). 100 % des entrepreneurs participants ont trouvé le programme utile et deux se lanceront sous l'égide de Sephora en 2018. Plus de 600 heures de mentorat ont été consacrées au groupe. D'ici 2020, Sephora Accelerate a pour objectif de soutenir 50 femmes entrepreneures du monde de la beauté.

- Donner (« Sephora Stands Together ») : « Sephora Stands Together », fonds d'urgence et d'aide aux employés s'est élargi pour inclure le Canada et le Mexique. En 2017, Sephora a ainsi soutenu à travers un fonds de 250 000 dollars US plus de 150 employés, dont beaucoup étaient victimes d'une catastrophe naturelle. Un programme de mécénat de compétences en jours de vacances a été également testé. Au total, 400 jours de vacances ont été consacrés par les collaborateurs.

Le soutien aux populations fragilisées et en détresse

LVMH et ses Maisons se montrent attentifs aux populations défavorisées des territoires au sein desquels ils opèrent. Leur soutien peut se manifester par l'implication de leurs salariés auprès de ces populations, par le don de produits ainsi que par des dons financiers.

Le Dîner des Maisons engagées 2017

Le 13 décembre 2017 s'est tenue à la Fondation Louis Vuitton la cinquième édition du Dîner des Maisons engagées LVMH, célébrant l'engagement social et sociétal des différentes Maisons du Groupe. L'événement qui s'est déroulé en présence de Bernard Arnault, Président-directeur général, a rassemblé cette année près de 400 participants, dont les représentants de 30 Maisons, différents membres du Comité exécutif ainsi que de nombreux partenaires, leaders d'opinion et dirigeants d'ONG ou d'associations. L'événement a permis de recueillir 190 000 euros. Un montant de 140 000 euros a été reversé en 2017 à l'équipe de l'hôpital Robert-Debré (AP-HP) qui accompagne chaque jour des enfants atteints de la drépanocytose. Ces fonds permettront une nouvelle fois d'appuyer les équipes de l'hôpital et d'identifier de nouveaux traitements efficaces, accessibles et généralisables à tous les malades. Touchant plus de 5 millions de personnes et 250 000 nouveau-nés par an, il s'agit de la maladie génétique la plus répandue dans le monde. Ainsi, depuis 2011, plus de 650 000 euros ont été reversés à l'hôpital. À cette occasion, LVMH a également réitéré le soutien financier à deux causes associatives « coup de cœur » :

- Kelina qui œuvre aux soins de la mère et de l'enfant au Bénin. Les fonds versés contribuent à la construction d'une maternité au Nord-Ouest du Bénin dans une région dépourvue de structures médicales. 80 000 euros ont été reversés depuis 2015.

- K d'Urgences qui apporte un soutien humain, social et financier aux familles monoparentales en France. 80 000 euros ont été reversés depuis 2014. Le mercredi 24 mai 2017, le Jardin d'Acclimatation a accueilli 3 000 chefs de famille monoparentale avec le soutien des équipes LVMH et en partenariat avec d'autres institutions et entreprises pour la Journée K. Cette journée leur permettait d'accéder directement et gratuitement à tous les services emplois, juridiques et sociaux auxquels des familles monoparentales ont souvent besoin de recourir.

Dans le même esprit, certaines Maisons ont choisi d'organiser au cours de l'année 2017 une journée de mobilisation. Ainsi par exemple, en Allemagne, Guerlain a mis en place un « LVMH Social Day », l'occasion pour les collaborateurs de consacrer une journée aux enfants défavorisés ou aux personnes âgées. En France, Guerlain organise également depuis 2015 la « Journée Engagée » une journée que les équipes consacrent, sur la base du volontariat, à une action en lien avec les associations soutenues par la Maison. En 2016 et 2017, plus de 150 collaborateurs ont participé à cette journée. Enfin, pour la seconde année consécutive, Moët & Chandon a organisé une vente caritative au profit d'associations œuvrant en faveur d'enfants malades et de publics en grande précarité.

La santé et la recherche médicale

• Aider les femmes atteintes du cancer

En France, Guerlain soutient l'association belle & bien depuis 14 ans. Antenne française de l'opération internationale « Look Good Feel Better », développée dans 30 pays dans le domaine de la lutte contre le cancer, cette association propose des ateliers de beauté gratuits au sein des hôpitaux pour les femmes atteintes d'un cancer afin de les aider à retrouver confiance et estime de soi. Membre du conseil d'administration de cette association depuis sa création, Guerlain apporte un soutien financier, un don de produits et un appui en termes de communication aussi bien en interne qu'auprès des clientes. Par ailleurs, de très nombreux collaborateurs des maisons Hennessy, Moët Hennessy Diageo, Berluti, Céline, Christian Dior Couture, Louis Vuitton, Benefit Cosmetics, Make Up For Ever, Parfums Christian Dior, Chaumet, Fred, LVMH Fragrance Brands ont participé le 1^{er} octobre 2017 à la course Odyssea aux couleurs de belle &

bien dont l'objectif est de lutter contre le cancer du sein. Elles ont également soutenu les "vendredis" de l'opération « Octobre Rose », campagne mondiale de lutte contre le cancer du sein relayée en France par la ligue Contre le Cancer.

Chaque année, les équipes de DFS soutiennent également dans le monde entier une opération de sensibilisation au cancer du sein, en collectant des fonds et en sensibilisant les équipes sur cette maladie. Les actions impliquent aussi bien les sites de Hawaï, de Saipan, de Guam que de Singapour. À Hong Kong par exemple l'équipe a collecté un montant de 35 000 USD qui a été reversé au Hong Kong Cancer Fund. À Venise en Italie, en partenariat avec Il Cerchio, une coopérative sociale œuvrant en faveur des femmes détenues et ex-détenues, DFS a organisé leur défilé de mode annuel, l'occasion pour les femmes détenues de la prison de La Giudecca de présenter leurs créations.

- **Accompagner les enfants malades**

Depuis 2015, Sephora Chine s'engage aux côtés de l'ONG internationale « Operation Smile » pour prendre en charge l'opération des enfants atteints de fentes labio-palatines et améliorer leurs conditions de vie et de santé. Sephora Chine soutient ainsi cette action qui vient en aide aux enfants défavorisés ne pouvant pas bénéficier de ces interventions chirurgicales pour des raisons financières. L'action de Sephora Chine est double : la Maison a mis en place une ligne de cinq produits dont l'intégralité des bénéfices est reversée à l'association afin d'opérer davantage d'enfants. Disponibles en magasin et sur sa plateforme en ligne, ces produits contribuent à mobiliser le plus grand nombre en Chine. Sephora accompagne également les équipes médicales dans le pays. Depuis 2015, quatre visites ont été effectuées, impliquant plus de cinquante volontaires de Sephora et 110 bénévoles médicaux venus du monde entier. A ce jour, 758 enfants ont pu être traités et la Maison avait l'ambition d'aider 1 000 enfants d'ici la fin de l'année 2017.

Parmi les nombreuses autres initiatives, signalons la participation de 250 collaborateurs de la maison Le Bon Marché à « La Virade de l'Espoir », le 24 septembre 2017, une course en faveur de la lutte contre la Mucoviscidose.

- **La lutte contre le sida**

En 2016, Fresh s'est associé à l'association internationale RED dont la mission est de collecter des fonds pour lutter contre le sida en Afrique. La Maison a lancé un produit SUGA(RED) Lip Treatment Sunscreen SPF 15 dont 25 % du prix de vente est reversé à l'organisation qui a pu ainsi garantir plus de deux semaines de médicaments en Afrique subsaharienne. En outre, une tombola a été organisée dans l'environnement des entreprises Fresh pour recueillir des fonds supplémentaires pour RED. Un partenariat avec la Fondation Bill et Melinda Gates a permis de reverser 4 000 dollars au profit de RED.

Au niveau international, différentes Maisons interviennent en faveur de la recherche médicale contre le Sida. À titre d'exemple, Bvlgari soutient différentes initiatives humanitaires dont notamment la Elton John AIDS Foundation (EJAF) ainsi que l'association internationale American Foundation for AIDS Research (amfAR).

- **Les maladies masculines**

En France, Guerlain soutient Movember une association caritative internationale qui récolte des fonds pour la lutte contre les maladies masculines. Comme en 2015, Guerlain a été le premier contributeur de Movember France avec son équipe « La Moustache de Messieurs » composée de collaborateurs et emmenée par Thierry Wasser, Parfumeur de la Maison. Cette année, la Maison a également impliqué les équipes du Royaume-Uni.

Le soutien aux populations en situation d'urgence

Le 11 janvier 2016, Louis Vuitton a signé un partenariat avec l'UNICEF (Fonds des Nations Unies pour l'Enfance). La première année, le partenariat a permis de collecter 2,5 millions de dollars pour soutenir les enfants en Syrie et au Nigeria. Afin d'amplifier son action, en janvier 2017 Louis Vuitton a lancé #MAKEAPROMISE sa première journée de sensibilisation des clients, afin de récolter des fonds et soutenir l'action menée par l'organisme en faveur des enfants en situation d'urgence. Dans plus de 460 magasins Louis Vuitton du monde entier, répartis dans plus de 60 pays, 12 000 conseillers clientèle Louis Vuitton se sont mobilisés autour de la vente de deux produits développés de façon spécifique, le Silver Lockit et le Silver Lockit Color, un pendentif et un bracelet, dont l'intégralité des bénéfices est reversée à l'UNICEF. Louis Vuitton et l'UNICEF ont invité chaque personne à se joindre à l'opération en faisant un don ou en faisant l'acquisition d'un Silver Lockit tout en partageant leur promesse sur les réseaux sociaux avec le hashtag #MAKEAPROMISE. L'opération implique également les collaborateurs dans le cadre des opérations internes de levée de fonds. Six d'entre eux ont également visité les camps de réfugiés au Liban afin de rendre compte de l'utilisation des fonds. Ainsi, à fin 2017, le partenariat Louis Vuitton for UNICEF a permis de collecter 4,5 millions d'euros depuis le lancement du partenariat, au profit des enfants vivant notamment dans les camps de réfugiés syriens au Liban.

En 2017, Christian Dior Couture a lancé un partenariat avec la Fondation Épic dont l'objectif est de lutter contre les inégalités touchant l'enfance. La Fondation Épic apporte les ressources nécessaires aux organisations à fort impact social qui luttent contre les inégalités touchant la jeunesse dans le monde et qui oeuvrent en faveur de l'éducation, la santé et la protection de l'enfance. Les collaborateurs ont été invités à soutenir ce partenariat à travers un dispositif de micro-dons se traduisant par l'arrondi sur salaire. À fin 2017, 200 collaborateurs participaient à ce dispositif. La Maison a par ailleurs apporté son soutien à la Fondation en participant à son gala annuel en novembre 2017 et à une vente aux enchères organisée à cette occasion.


Dès 2009, Bvlgari a décidé de s'impliquer aux côtés de l'association Save The Children association d'envergure internationale dont la mission consiste à défendre les droits de millions d'enfants et améliorer durablement leurs conditions de vie dans 120 pays. Depuis cette date, 700 000 clients ont acheté les bijoux Save the Children de Bvlgari qui a pu ainsi reverser plus de 70 millions de dollars US en faveur de 1,2 million d'enfants directement impliqués à travers les programmes soutenus. Plus de 100 projets ont été mis en œuvre dans 33 pays à travers le monde, notamment dans le cadre de l'amélioration des services et infrastructures et dans le domaine scolaire. Bvlgari y associe ses salariés : plus de 250 employés ont visité les projets Save The Children sur le terrain. Le partenariat s'appuie également sur 275 célébrités le soutenant depuis le lancement de la campagne #RaiseYourHand.

En 2017, Sephora a poursuivi son partenariat avec l'association Toutes à l'école, ONG dont l'objectif est de promouvoir la scolarisation de petites filles au Cambodge. Sephora met en vente lors des fêtes de fin d'année un article dédié dans son réseau de boutiques, vente dont les recettes sont versées à l'association. À travers la mobilisation des collaborateurs et des clients, un montant de 440 000 euros a pu être reversé. Sephora intervient également dans de très nombreux pays : en Allemagne, avec l'AWO (International Women's House) pour offrir un refuge et des services de soutien aux femmes et aux enfants victimes de violence familiale, d'abus sexuels et de traite des êtres humains ; en Arabie saoudite, en offrant une couverture médicale complète aux femmes divorcées et en soutenant l'emploi et le développement des femmes sur leur lieu de travail ; en Chine, dans le cadre d'un programme de sensibilisation à la lutte contre la violence ; en Espagne, en France et au Portugal en collaboration avec la Fondation Ana Bella ; en Italie en soutenant la CAF, association d'éducation pour les jeunes filles démunies.

Parmi les très nombreuses initiatives des Maisons conduites à travers le monde, il convient de signaler que le 7 décembre 2017, Kenzo a participé à la douzième édition du dîner de gala de l'association AEM au bénéfice des enfants du Rwanda au Pavillon Ledoyen-Yannick Alléno, soirée animée par Mademoiselle Agnès et Ariel Wizman. Le journal Le Parisien a conclu un partenariat avec Handicap International le 29

septembre 2017 et participé au Salon Emmaüs organisé le 25 juin 2017. Pour sa part, Zenith finance la Fondation Les Billodes, un centre pédagogique qui depuis plus de 200 ans aide les enfants et adolescents en difficultés. Par le passé, Zenith a déjà accueilli des apprentis orphelins. En 2017, il s'agissait de financer le voyage d'adolescents, une expérience dont l'objectif est de renforcer leur autonomie et leur développement personnel. Enfin, à la suite de l'ouragan Irma qui a touché la Floride en septembre 2017, la maison Hôtel Cheval Blanc a effectué des dons en linge et mobilier. Les maisons Guerlain et Loro Piana ont également versé des dons en faveur des populations victimes du désastre.

LES PRINCIPES MÉTHODOLOGIQUES DU REPORTING

 Comme indiqué en introduction, le présent Rapport de responsabilité sociale 2017 est une déclinaison du Document de référence 2017 de LVMH (pp. 80-97) et reprend et complète certaines informations sociales et sociétales prises en compte par les « quatre axes de la responsabilité sociale de LVMH ».

Formation et organisation :

Depuis 2010, un kit de formation est proposé à l'ensemble des acteurs du reporting social du Groupe. L'objet est de familiariser les utilisateurs avec les objectifs du reporting social et d'approfondir la compréhension et la méthodologie de calcul des indicateurs critiques. Les procédures de contrôles sont également renforcées au sein de chaque entité organisationnelle. Afin d'assurer la qualité des données transmises, les Directeurs des ressources humaines des Maisons nomment pour chaque société sous leur responsabilité un « reporter » qui sera en charge de collecter et de déclarer l'ensemble des données sociales, mais également un « reviewer » qui aura pour responsabilité de contrôler les données déclarées et de certifier l'exactitude de celles-ci par le biais d'une signature électronique lors de la validation du questionnaire complété en ligne. C'est enfin sur la base de ces deux niveaux de validations préalables que le Directeur des ressources humaines de la Maison, le « supervisor », apportera sa validation finale par la signature d'une lettre d'affirmation.

Protocole :

- Le rapprochement des entités organisationnelles et des entités légales assure la cohérence du reporting données sociales et du reporting financier ; le périmètre du reporting social couvre ainsi la totalité des effectifs du Groupe présents dans les sociétés consolidées par intégration globale et proportionnelle, mais ne comprend pas les effectifs des entités mises en équivalence.
- Pour chaque indicateur social, une fiche descriptive précise la pertinence de l'indicateur, les définitions des données, la procédure à appliquer pour le recueil de l'information et les différents contrôles à effectuer lors de la saisie des données. D'autre part, des contrôles informatiques sont mis en place tout au long de la session de reporting afin de vérifier la fiabilité et la cohérence des informations saisies.
- Le reporting données sociales annuel est complété d'un recensement des pratiques et des actions en matière de responsabilité sociale. Ce recensement, réalisé auprès de l'ensemble des Maisons, couvre les grands thèmes admis comme étant ceux de la responsabilité sociale : le respect des droits de l'homme, la prévention des discriminations et la diversité, le développement des compétences, les conditions de travail, l'écoute des salariés et le dialogue social, et l'implication sociale territoriale. Le formulaire de recensement précise, pour chacun de ces thèmes, les références des conventions et recommandations de l'Organisation Internationale du Travail.

Périmètre :

- Les effectifs publiés ci-dessous concernent l'ensemble des sociétés consolidées au 31 décembre 2017, incluant les effectifs de Christian Dior Couture et la part de LVMH dans les joint-ventures, à l'exception de certaines sociétés faisant partie du Groupe depuis moins d'un an. Les autres indicateurs sociaux ont été calculés sur un périmètre de 705 entités organisationnelles couvrant plus de 99 % de l'effectif mondial et intègrent la totalité des collaborateurs présents au cours de l'exercice, y compris dans les joint-ventures.
- Les collaborateurs de LVMH en Chine sont comptabilisés dans les effectifs CDI [11 962 au 31 décembre 2017]. Même si les contrats chinois comportent une durée légale et ne sont transformés en CDI qu'après plusieurs années, le groupe LVMH considère ces personnes comme des effectifs en CDI compte tenu de la législation sociale chinoise.

Vérification : Depuis l'exercice 2007, une sélection d'indicateurs du reporting social annuel du Groupe fait l'objet d'une vérification par l'un des Commissaires aux comptes. Pour l'exercice 2017, les données sociales ont été vérifiées par le Cabinet Ernst & Young, conformément à l'article R.225-105-2 du Code de commerce. Leurs conclusions sont présentées dans un rapport à la suite du chapitre « LVMH et l'environnement » du Document de référence (pp. 112-114).

L'ÉTAT RÉCAPITULATIF DES INFORMATIONS SOCIALES ET SOCIÉTALES

Les indicateurs de la GRI (Standards) :

| | Rapport de responsabilité sociale 2017 | Document de référence 2017 |
|--|--|----------------------------|
|--|--|----------------------------|

Emploi :

| | | |
|-------------|--|------------------------|
| 401. Emploi | pp. 22 et 75-86 pp. 4, 23, 63-66 et 72-73 | pp. 80-82, 83-84 et 89 |
|-------------|--|------------------------|

Santé et sécurité :

| | | |
|--|--------------------|--------------------|
| 403. Santé et sécurité au travail | pp. 45-54 et 55-59 | p. 93 |
| 416. Santé et sécurité des consommateurs | – | pp. 50-51, 110-111 |

Formation :

| | | |
|-----------------------------|-----------|-----------|
| 404. Formation et éducation | pp. 29-35 | pp. 91-92 |
|-----------------------------|-----------|-----------|

Egalité de traitement :

| | | |
|---------------------------------------|-----------|---|
| 405. Diversité et égalité des chances | pp. 63-73 | pp. 44-45, 46, 51, 64-66, 82-83, 87-91 et 95-97 |
|---------------------------------------|-----------|---|

Impact territorial, économique et social :

| | | |
|------------------------------------|-------------------------|----------------|
| 202. Présence sur les marchés | pp. 17-20, 37-41, 75-81 | pp. 2-3, 10-22 |
| 203. Impacts économiques indirects | pp. 75-90 | pp. 94-97 |

Relations avec les parties prenantes :

| | | |
|-------------------------|-----------|-------|
| 402. Relations sociales | pp. 55-59 | p. 94 |
|-------------------------|-----------|-------|

Sous-traitance et fournisseurs :

| | | |
|--|-----------|------------------|
| 204. Pratiques d'achats | pp. 79-81 | pp. 59-61, 63-65 |
| 414. Evaluation sociale des fournisseurs | | |

Actions en faveur des droits de l'homme :

| | | |
|---|---------------------------|---|
| 406. Non-discrimination | pp. 10-11, 63-73 et 79-86 | pp. 44-45, 46, 51, 64-66, 82-83, 87-91 et 95-97 |
| 407. Liberté syndicale et droit de négociation collective | pp. 10-11 et 55-59 | pp. 44-47, 51, 64-65 et 94 |
| 408. Travail des enfants | pp. 10-11 | pp. 44-45, 51, 64-65, 91 et 95 |
| 409. Travail forcé ou obligatoire | pp. 10-11 | pp. 44-45, 51 et 64-65 |
| 410. Pratiques en matière de sécurité | – | pp. 62-66, 82-83, 93 et 101-102 |

| | | |
|-------------------------------------|--------------------|---|
| 411. Droits des peuples autochtones | – | p. 110 |
| 412. Evaluation des droits humains | – | pp. 44, 47, 51, 59, 64-65, 95-97 et 102 |
| 413. Communautés locales | pp. 75-81 et 82-90 | pp. 94-97 |

Loyauté des pratiques :

| | | |
|--|--------------------------|-------------------------------|
| 205. Lutte contre la corruption | – | pp. 44-45, 59, 65-66 et 87 |
| 206. Comportement anticoncurrentiel | – | pp. 46, 56 |
| 415. Politiques publiques | pp. 9-11, 12-16 et 17-20 | pp. 47-66, 87 et 101-102 |
| 417. Communication marketing et étiquetage des produits/services | – | pp. 38, 49-50, 101 et 110-111 |
| 418. Vie privée des clients | – | pp. 49-50 et 51 |
| 419. Conformité socio-économique | – | pp. 102 et 231 |

*

*

*

Les thématiques et indicateurs du décret du 24 avril 2012 (Grenelle II)

| Rapport de responsabilité sociale 2017 | Document de référence 2017 |
|--|----------------------------|
|--|----------------------------|

Informations sociales :

a) Emploi :

| | | |
|---|---------------------------|-----------------|
| effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique | pp. 4, 23, 63-66 et 72-73 | pp. 80-82 |
| embauches et licenciements | – | pp. 83-84 et 89 |
| rémunérations et leur évolution | p. 42 | pp. 86-87 |

b) Organisation du travail :

| | | |
|----------------------------------|-------------|-----------|
| organisation du temps de travail | pp. 53-54 | p. 85 |
| absentéisme | pp. 5 et 50 | pp. 85-86 |

c) Relations sociales :

| | | |
|---|-----------|-------|
| organisation du dialogue social, notamment procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci | pp. 55-59 | p. 94 |
| bilan des accords collectifs | pp. 55-59 | p. 94 |

d) Santé et sécurité :

| | | |
|---|-----------|-------|
| conditions de santé, sécurité au travail et qualité de vie au travail | pp. 45-54 | p. 93 |
| accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles. | p. 45 | p. 93 |
| bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail. | pp. 55-59 | p. 93 |

e) Formation :

| | | |
|---|-----------|-----------|
| politiques mises en œuvre en matière de formation | pp. 29-35 | pp. 91-92 |
| nombre total d'heures de formation | p. 29 | p. 92 |

f) Egalité de traitement :

| | | |
|--|-----------|---|
| mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes | pp. 63-66 | pp. 88-89 |
| mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées | pp. 67-71 | pp. 66, 90-91, 96 et 97 |
| politique de lutte contre les discriminations | pp. 63-73 | pp. 44-45, 46, 51, 64-66, 82-83, 87-91 et 95-97 |

g) Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT :

| | | |
|---|---------------------------|---|
| respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective | pp. 10-11 et 55-59 | pp. 44-47, 51, 64-65 et 94 |
| élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession | pp. 10-11, 63-73 et 79-86 | pp. 44-45, 46, 51, 64-66, 82-83, 87-91 et 95-97 |
| élimination du travail forcé ou obligatoire | pp. 10-11 | pp. 44-45, 51 et 64-65 |

| | | |
|--|-----------|--------------------------------|
| abolition effective du travail des enfants | pp. 10-11 | pp. 44-45, 51, 64-65, 91 et 95 |
|--|-----------|--------------------------------|

Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable :

a) Impact territorial, économique et social de l'activité de la société :

| | | |
|--|--------------------|-----------|
| en matière d'emploi et de développement régional | pp. 75-86 | pp. 94-97 |
| sur les populations riveraines ou locales | pp. 75-81 et 82-90 | pp. 94-97 |

b) Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines :

| | | |
|--|---|-----------|
| conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations | pp. 14-15, 17-20 et 55-59 | pp. 94-97 |
| actions de partenariat ou de mécénat | pp. 16, 17-20, 24-27, 67-71, 79-81 et 82-90 | pp. 94-97 |

c) Sous-traitance et fournisseurs :

| | | |
|--|-----------|------------------|
| prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux | pp. 79-81 | pp. 59-61, 63-65 |
| importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale | | |

d) Loyauté des pratiques :

| | |
|--|----------------------------|
| actions engagées pour prévenir la corruption | pp. 44-45, 59, 65-66 et 87 |
|--|----------------------------|

| | |
|--|----------------------|
| mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs | pp. 50-51 et 110-111 |
|--|----------------------|

| | |
|---|---|
| e) Autres actions engagées, au titre du présent 3°, en faveur des Droits de l'Homme | pp. 44, 47, 51, 59, 64-65, 95-97 et 102 |
|---|---|