Rapport
Responsabilité sociale
2016

LVMH

MOËT HENNESSY . LOUIS VUITTON

Le présent « Rapport de responsabilité sociale 2016 » 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 page 73.

Photo de couverture : présentation des créations de Camille Boillet, lauréate du prix Jeune Talent du Défilé Cultures et création, lors du Greenshowroom de Berlin.

SOMMAIRE

LES PRINCIPAUX INDICATEURS SOCIAUX DE L'ANNÉE 2016 4
LES FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2016 6
LES RECONNAISSANCES EXTERNES..... 8
LES PILIERS DE LA POLITIQUE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE 9
Les valeurs historiques du groupe LVMH..... 9
La diversité des métiers 10
Les principales problématiques sociales 11
La stratégie de responsabilité sociale 12
Les engagements internationaux de LVMH..... 13
La dynamique des processus et projets 14
L'organisation de la démarche 15
La mise en œuvre opérationnelle..... 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
1. LE DÉVELOPPEMENT DES TALENTS ET DES SAVOIR-FAIRE..... 21
Le moment clé du recrutement. 21
Le développement des collaborateurs 26
La préservation des savoir-faire. 31
Les rémunérations 35
2. LA GESTION DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL..... 37
Les enjeux liés à la santé et à la sécurité 37
Les programmes et initiatives des Maisons en matière de bien-être au travail..... 41
L'aménagement du temps de travail. 43
Les pratiques du dialogue social. 45
3. LA PRÉVENTION DES DISCRIMINATIONS ET LE RESPECT DE LA SINGULARITE 50
Développer des processus communs de prévention 50
Encourager l'égalité professionnelle femme/homme 52
Développer l'emploi des personnes en situation de handicap..... 55
Accompagner le parcours professionnel des seniors. 58
4. LA VALORISATION DES TERRITOIRES ET DES COMMUNAUTÉS LOCALES..... 61
L'emploi et le développement des territoires 61
L'accompagnement des PME et de l'entrepreneuriat. 64
Le soutien à l'insertion professionnelle 66
Le soutien aux populations fragilisées et en détresse 69
LES PRINCIPES MÉTHODOLOGIQUES DU REPORTING 72
L'ÈTAT RÉCAPITULATIF DES INFORMATIONS SOCIALES ET SOCIÉTALES..... 73
Les indicateurs de la GRI (version G4) pris en compte 73
Les thématiques et indicateurs du décret du 24 avril 2012 (Grenelle II). 74
Les Objectifs de Développement Durable : 76

LES PRINCIPAUX INDICATEURS SOCIAUX DE L'ANNÉE 2016

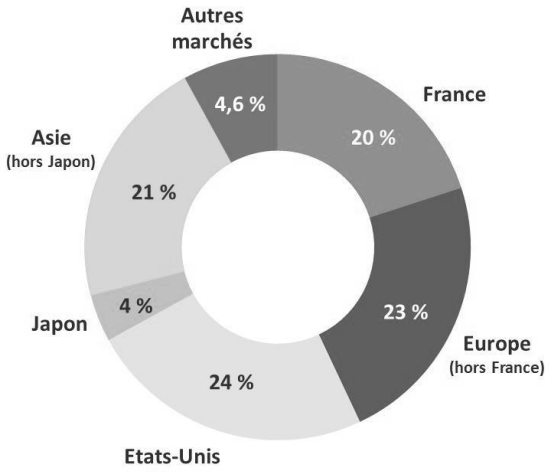
	2015	2016
Nombre de collaborateurs	125 346	134 476
		+ 7,3 %

	2015	2016
Nombre de personnes recrutées en CDI	27 227	33 477
		+ 22,9 %

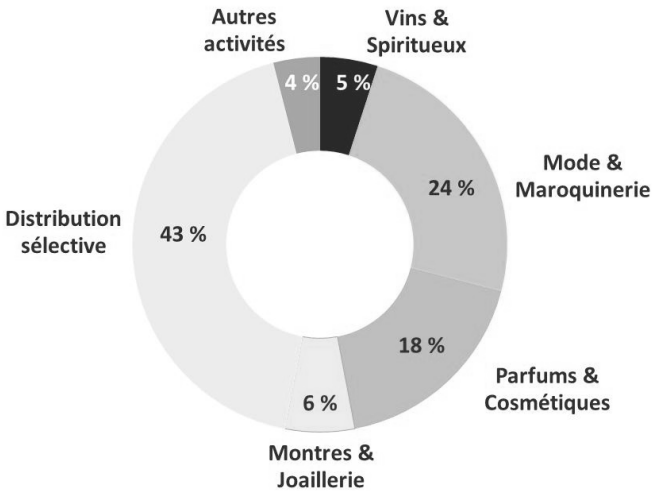
en millions d'euros	2015	2016
Frais de personnel	5 991,8	6 408,4
		+ 6,5 %

Création nette d'emplois en CDI	3 687	8 692
		+ 136 %

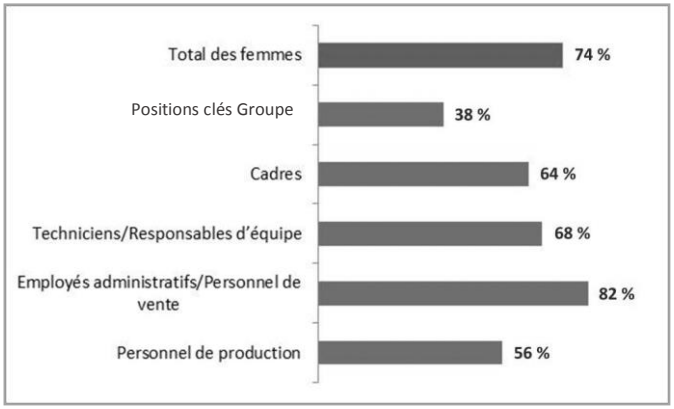
Effectif par zone géographique
* En % du total de l'effectif en CDI et CDD au 31/12/2016



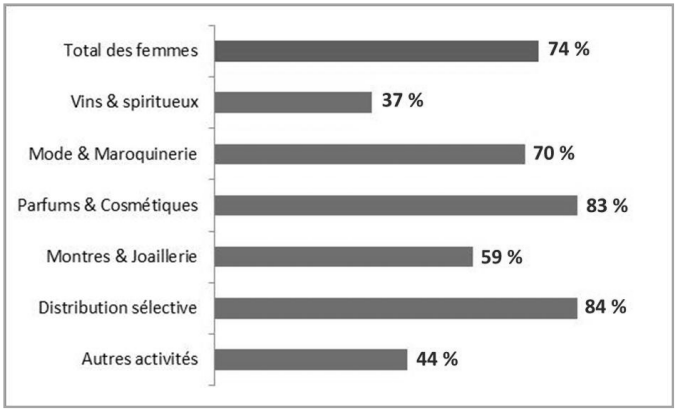
Effectif par groupe d'activités
* En % du total de l'effectif en CDI et CDD au 31/12/2016



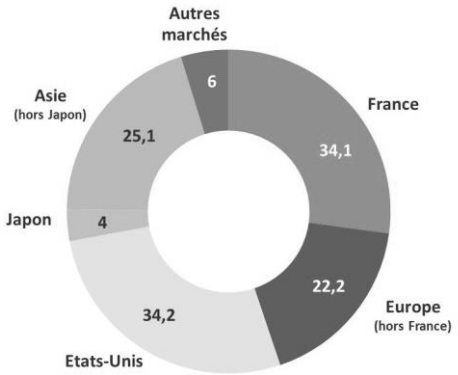
Répartition des femmes par catégorie professionnelle



Répartition des femmes par groupe d'activités



Investissement formation 2016
en millions d'euros



Bilan formation 2016

Investissement formation	+ 13,5 %

Nombre de personnes formées à la sécurité	+ 8,5 %
Nombre de jeunes en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation	1 179
Jours de formation	+ 7,5 %

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

Institut des Métiers d'Excellence (LVMH)		
École des Savoir-Faire Maroquiniers (Louis Vuitton)	Centre de formation des artisans du cuir (Loewe)	Académie Massoli (Fendi)
		Académie du Savoir-Faire (Berluti)
École Boucicaut (Le Bon Marché	Académie de l'art des métiers (Loro Piana)	
		Fontaines Parfumées (Louis Vuitton et Parfums Christian Dior)
Manufacture de haute horlogerie (Bvlgari)	École d'Horlogerie LVMH (Tag Heuer et Zenith)	

Les principaux organismes, écoles, universités et chaires partenaires

École Boulle, École de la Chambre Syndicale de la Couture, FERRANDI Paris…/ Institut des Métiers d'Excellence de LVMH		
École Centrale Paris, MINES ParisTech, Arts et Métiers ParisTech ENSAM, Icam,...	ESSEC, HEC, EM Lyon, Grenoble EM, EDHEC, ESCP, NEOMA Business School…	Central Saint Martins Londres, Parsons New School for Design New York, Institut Français de la Mode, Institut Technique Supérieur du textile, de l'habillement et de la mode de Biella, Institut Marangoni, École Duperré, École Ferrières, Inescop, CEW…
Universités : Bocconi Milan, LUISS Rome, Ca' Foscari Venise, Catholique de Milan, Singapore Management University, Saint-Gall…	École Polytechnique Fédérale de Lausanne, École Polytechnique de Turin, École Polytechnique de Milan…	

Taux d'emploi des personnes en situation de handicap	
en France	**dans le monde**
4,5 %	1 %

Montant des prestations confiées au secteur protégé et adapté en France	+ 6,5 %

Montant investi dans l'amélioration de l'hygiène, de la sécurité et des conditions de travail	+ 16,6 %

Cadres ayant bénéficié d'une mobilité interne au sein du Groupe en 2016	2 500
Postes de cadres dirigeants ayant été pourvus par la promotion interne	74 %

Collaborateurs âgés de 50 ans et plus	
en France	**dans le monde**
24,2 %	13,5 %

LES FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2016

JANVIER 2016

LVMH s'associe à l'ESSEC pour la création de la Chaire Savoir-Faire d'Exception, le 22 janvier.

FÉVRIER 2016

LVMH, parrain du défilé *Cultures et Création* de Montfermeil pour la sixième année consécutive, le 13 février.

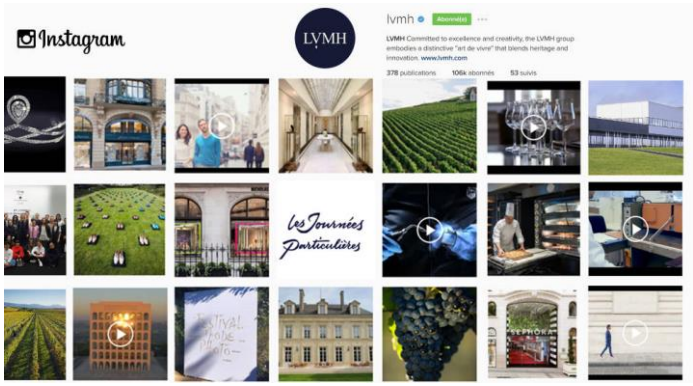
MARS 2016

La première édition du Salon *Handicap & Achats Responsables*, organisé par le Groupe Les Echos en association avec LVMH et le groupe Société Générale, le 14 mars.

MARS 2016

L'IME ouvre son Village temporaire à Clichy-sous-Bois et Montfermeil pour découvrir les Métiers d'Excellence, le 29 mars.

MAI 2016



145 000 visiteurs ont participé à la troisième édition des *Journées Particulières*, du 20 au 22 mai.

JUIN 2016

LVMH initie un programme de mentorat inédit avec les co-fondateurs et pilotes de Solar Impulse.

JUIN 2016

Les gagnants du Prix LVMH pour les Jeunes Créateurs de Mode 2016, le 16 juin.

JUILLET 2016

Viva Technology : LVMH ouvre les portes de son Luxury Lab, du 30 juin au 2 juillet.

SEPTEMBRE 2016

Sergueï Chtchoukine à la Fondation Louis Vuitton : portrait d'un mécène visionnaire de l'art moderne.

OCTOBRE 2016

La cérémonie de rentrée de « L'Institut des Métiers d'Excellence » 2016, le 18 octobre.

NOVEMBRE 2016

EllesVMH Connect, un dispositif digital inédit fédérant 2 000 collaborateurs dans 22 pays.

DÉCEMBRE 2016

La quatrième édition du Dîner des Maisons engagées, le 7 décembre au Palais Brongniart.

LES RECONNAISSANCES EXTERNES

LVMH est signataire du Pacte Mondial des Nations Unies et a publié en novembre 2016 sa COP (Communication On Progress) au titre du niveau “GC Advanced”

① Les évaluations extra-financières.
À fin 2016, le groupe LVMH était sélectionné au titre d’une « notation non sollicitée » dans les principaux indices basés sur les critères ESG (Environnement – Social – Gouvernance) :

LVMH est membre de l’indice “Euronext Vigeo Eurozone 120” depuis son lancement en juin 2013, cet indice s’étant substitué à l’indice “ASPI Eurozone” (Advanced Sustainable Performance Indices).

En septembre 2016, LVMH a été confirmé en tant que membre du “FTSE4Good Global 100”.

Lors de la mise à jour intervenue le 25 octobre 2016, LVMH a été confirmé en tant que membre de « l’indice Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe ».

Lors de la mise à jour intervenue le 23 février 2016 puis le 1er février 2017, 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.

Au 30 juin 2015, LVMH était retenu par OFI Asset Management, dans la catégorie “IMPLIQUÉ”, au sein de son portefeuille OFI LEADER ISR composé de 43 valeurs.

② Les classements employeurs.

Pour la onzième 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 2016.

Pour la huitième année consécutive, LVMH a été classé au premier rang du baromètre Trendence et demeure en 2016 l’entreprise préférée des étudiants d’écoles de commerce françaises.

En 2016, le groupe LVMH a également reçu le *Randstad Award* de l’entreprise la plus attractive dans la catégorie des « industrie des biens de consommation » en France.

LES PILIERS DE LA POLITIQUE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE

Les valeurs historiques du groupe LVMH

Fruit d'alliances entre des Maisons qui, de génération en génération, ont marié traditions d'excellence et passion créative, LVMH fonde sa position de leader sur un patrimoine unique constitué de marques emblématiques. Ces Maisons puisent leur dynamisme dans leur héritage exceptionnel, leur esprit d'innovation et leur ouverture au monde. Le Groupe les développe dans un esprit entrepreneurial, avec une vision à long terme, en respectant ce qui fait leur force et leur singularité.

Ambassadeurs d'un authentique art de vivre, nous devons allier exemplarité et responsabilité dans tous les actes de notre entreprise : de la conception de nos produits à l'expérience vécue par nos clients tout au long de leur relation avec nos marques, de nos décisions d'investissement à notre démarche sociétale et environnementale.

Parce que nos activités requièrent des talents multiples, nous nous attachons à former des équipes d'excellence. Parce que la transmission est au cœur de notre culture, nous voulons en faire un levier d'insertion sociale et professionnelle. Parce que nos métiers exaltent la nature dans ce qu'elle a de plus pur et de plus beau, la préserver est un impératif stratégique.

Les valeurs et les actions englobées par la dimension du développement durable relèvent d'une tradition remontant à l'origine de nos Maisons et font partie intégrante de notre patrimoine. La réussite à long terme de notre 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.

Les fondamentaux de la performance de LVMH reposent sur le capital de savoir-faire, de création et d'esprit d'entreprise des collaborateurs, sur la qualité et la durabilité des produits qui en découlent, sur le capital sociétal, culturel et relationnel qui a été développé de façon singulière par les Maisons, ainsi que sur la forte réputation d'excellence et de responsabilité du Groupe qui s'est construite sur la durée.

Valoriser les talents et développer la responsabilité sociale	▶	**POLITIQUE SOCIALE.** Favoriser l'épanouissement et les aspirations professionnelles de tous nos collaborateurs, valoriser la diversité et la richesse humaine de nos entreprises dans tous les pays où nous sommes présents, encourager les initiatives en ces domaines. Au-delà de notre entreprise, contribuer à assurer la connaissance et la pérennité de nos métiers et de nos savoir-faire d'artisans et de créateurs.
Conjuguer croissance économique et respect des critères de durabilité	▶	**PERFORMANCE ÉCONOMIQUE.** Conjuguer croissance économique, durabilité et engagements en matière de créativité et d'excellence. Appliquer notre passion créative au service de l'art de vivre auquel aspirent nos clients. Renforcer notre position de leader mondial, être la référence en matière de management et de développement des marques de haute qualité.
Soutenir un mécénat novateur	▶	**ENGAGEMENT CITOYEN.** Conduire, au bénéfice du plus grand nombre, une action de mécénat dont les différents axes reflètent et transmettent nos valeurs fondamentales. Manifester une solidarité active envers les grandes causes, l'action humanitaire et les défis de santé publique, développer les initiatives en faveur de l'art et de la jeunesse.
Travailler ensemble pour préserver les ressources de la planète	▶	**ENVIRONNEMENT.** Travailler ensemble pour préserver les ressources de la planète, concevoir et élaborer des produits respectueux de l'environnement, communiquer notre démarche, nos actions et l'avancement de nos objectifs. Contribuer à la protection de l'environnement au-delà des seuls aspects directement liés à nos activités en nouant des partenariats actifs avec les groupes d'entreprises, collectivités et associations qui y concourent.

La diversité des métiers

La grande diversité des six secteurs d'activités 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 richesse de métiers.

Vins & Spiritueux	Le groupe d'activités 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	Louis Vuitton, Fendi, Donna Karan, Loewe, Marc Jacobs, Céline, Kenzo, Givenchy, Thomas Pink, Pucci, Berluti, Rossimoda et Edun composent le groupe d'activités 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, Guerlain, Givenchy et Kenzo. Le Groupe soutient également le développement de marques à fort potentiel : Benefit et Fresh, deux marques américaines en pleine expansion, Acqua di Parma, dont les parfums sont un symbole de l'élégance italienne, Parfums Loewe, l'un des leaders du marché en Espagne, et Make Up For Ever, marque culte des maquilleurs professionnels qui connaît un essor remarquable en s'ouvrant au grand public.
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 : stature internationale de TAG Heuer, forte dynamique d'innovation de Hublot, savoir-faire séculaire de Zenith, créativité de Dior. En joaillerie et haute joaillerie, les Maisons Bvlgari, Chaumet, Fred et De Beers 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 Europe, en Amérique, en Asie et au Moyen-Orient. Leurs activités s'exercent dans deux domaines : la distribution conçue pour la clientèle des voyageurs internationaux (travel retail), métier de DFS et de Starboard Cruise Services, des acteurs majeurs de leurs marchés : les concepts de distribution sélective représentés par Sephora, l'enseigne la plus innovante dans le domaine de la beauté, et Le Bon Marché Rive Gauche, grand magasin à l'atmosphère unique situé à Paris.
Autres activités	Être les ambassadeurs de la culture et d'un certain art de vivre est la raison d'être des Maisons de ce groupe d'activités. Une approche qui s'inscrit dans la quête d'excellence poursuivie par chacune de ces Maisons : du Groupe Les Echos, qui réunit des titres de référence de la presse économique et culturelle, à Royal Van Lent, qui commercialise, sous la bannière Feadship, des yachts sur-mesure, en passant par Cheval Blanc, qui développe une collection d'hôtels d'exception.

Les principales problématiques sociales

En dépit de leur forte singularité, les six activités de LVMH restent liées 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 groupes d'activités 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	Groupes d'activités particulièrement concernés
▪ 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.	▪ Recrutement et rétention des talents. ▪ Préservation et transmission des savoir-faire et des compétences stratégiques. ▪ Management de l'innovation.	▪ Mode & Maroquinerie ▪ Montres & Joaillerie ▪ Tous les Groupes d'Activités
▪ Besoin d'inclusion et de cohésion sociale.	▪ Passerelles entre l'entreprise et les associations d'insertion professionnelle et l'entrepreneuriat social/solidaire.	▪ Tous les Groupes d'Activités
▪ Renforcement des exigences, des normes et des règlementations. ▪ Développement de nouveaux outils / amélioration continue de la performance	▪ Hygiène, santé et sécurité des collaborateurs. ▪ Ergonomie des postes de travail. ▪ Gestion du stress.	▪ Vins & Spiritueux ▪ Parfums & Cosmétiques ▪ Tous les Groupes d'Activités
▪ Lutte contre les discriminations et développement de la diversité. ▪ Attentes en matière d'équilibre vie professionnelle / vie personnelle.	▪ Prévention des discriminations. ▪ Parentalité et besoin de nouveaux services. ▪ Bien-être au travail.	▪ Tous les Groupes d'Activités
▪ Tourisme et mobilité accrue des clients. ▪ Attrait émotionnel des produits et besoin accru d'expérience du client en boutique.	▪ Aménagement et flexibilité du temps de travail. ▪ Gestion des impacts de la saisonnalité (boutiques, vendanges…). ▪ Accompagnement de l'engagement des salariés.	▪ Distribution Sélective ▪ Vins & Spiritueux ▪ Boutiques des autres groupes d'activités

La stratégie de responsabilité sociale

Les 4 axes prioritaires

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, 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.

Les 4 axes prioritaires de la « responsabilité sociale » :

Attention constante portée aux conditions de travail	**Prévention des discriminations et respect de la singularité**	**Développement des talents et des savoir-faire**	**Soutien en faveur des communautés locales et valorisation des territoires**

Ces enjeux prioritaires pour le Groupe sont aussi des dénominateurs communs entre toutes les Maisons évoluant dans des univers très différents. Ils précisent le cadre d'action global des Maisons et sociétés 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 ? » L'ensemble des Maisons comptant de façon significative dans le *reporting* du Groupe, soit plus de 40 entités, ont démontré à nouveau que les quatre axes prioritaires de la responsabilité sociale définis par le Groupe étaient bien pris en compte.

Enfin, l'échange et la collaboration entre les groupes d'activités d'une part et entre les Maisons d'autre part est capital. Ils ont permis d'identifier les grandes problématiques de gestion des ressources humaines souvent communes et liées entre elles.

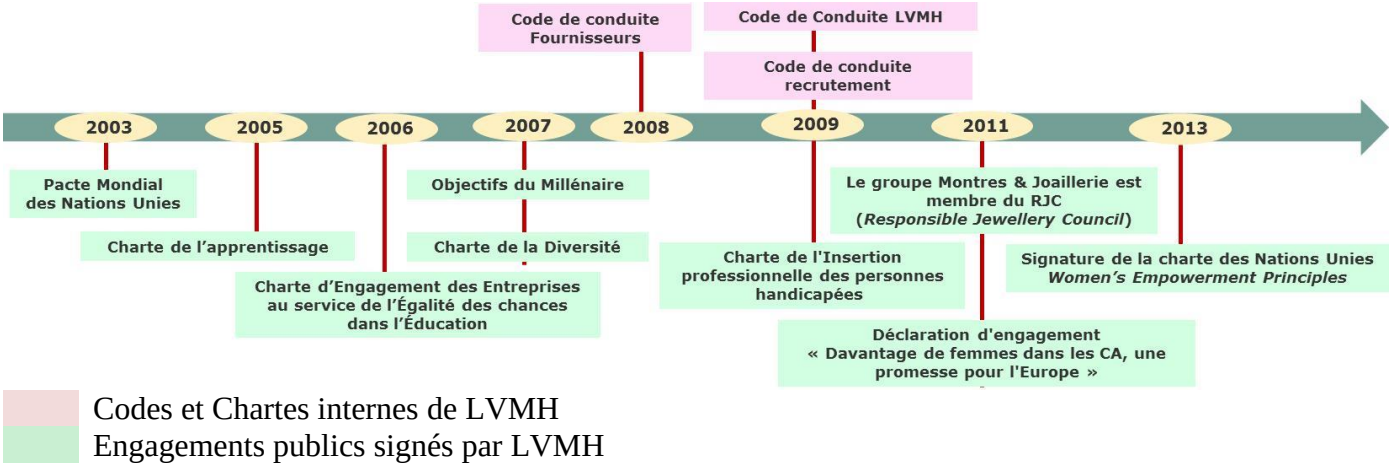
Les engagements internationaux de LVMH

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 ses opérations et sa stratégie 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 le Code de conduite LVMH adopté par le Groupe en 2009 et très largement diffusé à l'ensemble de ses collaborateurs. Le Code de conduite constitue l'un des éléments essentiels de notre démarche d'éthique et de développement durable et il fournit un socle commun propre à assurer la cohérence et l'amélioration de nos pratiques. Il rappelle les principes d'action devant animer le Groupe dans la conduite de ses affaires et rassemble les règles que chacun doit suivre dans l'exercice de ses fonctions et responsabilités, mettant l'accent en particulier sur l'intégrité exigée de tous. Aussi afin d'élever encore le niveau d'exigence du Groupe en ces matières et d'anticiper des évolutions législatives à venir, un groupe de travail a été mis en place avec pour mission première de proposer au Comité exécutif un Code de conduite révisé conduisant notamment à définir les différents types de comportements à proscrire, en fixer les sanctions et en permettre, le cas échéant, la connaissance au travers d'un dispositif d'alerte. En parallèle et compte tenu de l'attachement à ces valeurs et principes qui participent indéniablement de notre réussite à long terme, le Conseil d'administration a décidé d'instituer en son sein un Comité d'éthique et de développement durable, lequel sera chargé tout particulièrement de mener une réflexion sur ces thèmes et d'accompagner le management dans ces domaines.

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. De même, 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.



* Pour l'environnement, se reporter au « Rapport environnement 2016 » de LVMH.

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 de l'engagement du Groupe	✓ Revue annuelle des organisations et des talents (OMR). ✓ Charte de l'apprentissage.	✓ Investissements liés à l'amélioration des conditions de travail. ✓ Certification OHSAS 18001.	✓ 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 *Women's Empowerment Principles*.	✓ Investissements et processus d'*open innovation* liés à l'implantation des sites. ✓ Actions de management ✓ Charte d'Engagement des Entreprises au service de l'Egalité des chances dans l'Education
	✓ Accords collectifs et discussions avec les partenaires sociaux.			
▼				
Projets et outils structurants en appui	✓ 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.	✓ Réflexion sur un socle commun de protection sociale.	✓ Formations à la non-discrimination. ✓ Programme EllesVMH. ✓ Programme EXCELLhanCE et processus "Handi-Talents". ✓ Appui de la Mission Handicap.	✓ Multiples partenariats et manifestations. ✓ Engagement et parrainage des collaborateurs.
	✓ Appuis et supports en interne : Direction du développement social, Commission RSE, Voices, LVMH Mind… ✓ Participation aux évènements internationaux et nationaux.			
▼				
Initiatives, modes d'action et partenariats en Maison	✓ Écoles et académies spécifiques créées en interne. ✓ Partenariats avec des organismes d'enseignement spécifiques.	✓ Plans d'actions H&S. ✓ Aménagement du temps de travail et conciliation vie personnelle/professionnelle. ✓ Qualité et conception des bâtiments.	✓ Partenariat avec les entreprises adaptées et ateliers protégés. ✓ Sites adaptés (exemple de MHEA).	✓ Impacts liés à l'ancrage local des Maisons. ✓ Multiples actions de mécénat et de partenariat.
	✓ Enquêtes auprès des collaborateurs des Maisons (projet stratégique, satisfaction, engagement…). ✓ Engagement dans de multiples manifestations annuelles (qualité de vie au travail, handicap, emploi, parentalité…).			

L'organisation 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.) 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.

Depuis le Groupe, le déploiement des enjeux prioritaires et la cohérence globale de la démarche reposent sur des échanges constants au sein du réseau RSE entre ces correspondants et la Direction du développement social du Groupe. Une à deux fois par an, les membres du réseau RSE se retrouvent pour dresser un bilan de l'année écoulée sur la base du recensement annuel, établir des priorités communes pour l'année en cours, rechercher des coopérations entre elles et partager leurs bonnes pratiques. En 2016, le réseau RSE s'est réuni le 10 mars et le 19 juillet, à Paris.

Le contrôle du « Comité d'Ethique 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 trois membres, désignés par le Conseil d'administration : Monsieur Yves-Thibault de Silguy (Président) et Mesdames Delphine Arnault et Marie-Laure Sauty de Chalon. Deux de ses membres sont indépendants.

Le Comité s'est réuni une fois au cours de l'exercice en présence de deux de ses membres. Le Directeur juridique y a notamment présenté le projet de refonte du Code de conduite du Groupe.

La mise en œuvre opérationnelle

La mise en œuvre opérationnelle est assurée sous la responsabilité de la Direction du développement social 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, le Document de référence complétés, depuis 2012, par le Rapport de responsabilité sociale. En parallèle, 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 Loewe, Parfums Christian Dior, Guerlain, LVMH Fragrance Brands et Le Bon Marché.

Finalités :		**Supports, ressources et réseaux :**
Mise en œuvre de la stratégie de « responsabilité sociale »	➡	✓ Direction du Développement social de LVMH. ✓ Commission RSE composée de 40 Correspondants RSE.
Suivi spécifique des personnes en situation de handicap	➡	✓ Mission Handicap et réseau composé de 35 Correspondants Handicap.
Suivi spécifique de la place des femmes dans l'entreprise	➡	✓ ***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.	➡	✓ ***Voices*** : intranet dédié à l'ensemble de la communauté des ressources humaines.
Outils de reporting		Documents publics : ✓ Document de référence. ✓ Rapport annuel ✓ Rapport de responsabilité sociale. ✓ Rapport Environnement

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.

Concernant les autres parties prenantes, le tableau suivant présente de manière schématique et simplifiée les principaux modes de relation développés par LVMH. Ils diffèrent en fonction des enjeux du Groupe, de ceux des groupes d'activités, de ceux des Maisons voire de ceux de chaque zone géographique.

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

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		
	Relations et dialogue social avec les organisations représentatives du personnel : Comité de la Société Européenne, Comité de Groupe et Comités d'Entreprises. CHSCT. Réseaux spécifiques de salariés (exemple : « EllesVMH »).	Accords collectifs portant sur des thématiques spécifiques. Enquêtes de satisfaction et mesure de l'engagement des salariés.
Parties prenantes externes		
États, institutions multilatérales, administrations, collectivités territoriales et autorités de contrôle.	Relations découlant des multiples interfaces des Maisons au regard des réglementations internationales, nationales et locales de tous ordres. Relations avec les régulateurs (Autorité des Marchés Financiers, etc.). Déclarations diverses (maladies et accidents de travail, impôt, fiscalité, etc.).	Signature de Chartes d'engagement (diversité, apprentissage…). Expérimentation de bonnes pratiques. Participation à des projets maillant les différents acteurs d'un territoire.
Investisseurs, actionnaires et organismes d'évaluation extra-financière.	Assemblée générale et Club des actionnaires. En liaison avec la Direction de la Communication Financière : - participation à des road-shows (analystes financiers et extra-financiers) ; - réponse aux questionnaires ESG des agences de notation.	Demandes ponctuelles d'investisseurs, de gestionnaires d'actifs et d'organismes d'évaluation (en liaison avec la Direction de la Communication Financière). Participation à des conférences, groupes de travail et débats publics.
Autres parties prenantes externes		
Contractuelles. (Voir également le tableau relatif aux « partenariats »)	Suivi de la relation avec les clients. Relations avec les fournisseurs, sous-traitants et partenaires commerciaux. Commissaires aux comptes et auditeurs externes. Organismes certificateurs. Adhésion à des réseaux d'experts et académiques. Adhésion à des fédérations professionnelles et de place (patronales, métiers…).	Traitement des réclamations des clients. Questionnaires et audits de fournisseurs et sous-traitants.
Non contractuelles.	ONG, Fondations, associations d'intérêt général. Associations de consommateurs. Médias.	Campagnes ponctuelles ou thématiques d'ONG et d'associations de consommateurs. Relations avec les associations de riverains en fonction des projets d'implantation.

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	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. ▶ Se reporter à « ③ LA PRÉVENTION DES DISCRIMINATIONS ET LE RESPECT DE LA SINGULARITÉ »
Handicap	Convention Agefiph (LVMH, Parfums Christian Dior, Veuve Clicquot). Les Maisons sont engagées dans le projet EXCELLhanCE LVMH : LVMH, Parfums Christian Dior, Veuve Clicquot, Benefit Cosmetics, Le Bon Marché, Berluti, Louis Vuitton, Make Up For Ever, Chaumet. LVMH a cofondé l'association en 2008 et la préside depuis 2012 (Accompagner la Réalisation des Projets d'Etudes de Jeunes Elèves et Etudiants Handicapés).
Fournisseurs	LVMH adhère à Sedex.
Développement des compétences et préservation des savoir-faire	Partenariat avec de multiples écoles et établissements d'enseignement spécialisés. ▶ Se reporter à « ① LE DÉVELOPPEMENT DES TALENTS ET DES SAVOIR-FAIRE »
Insertion professionnelle des personnes minorées dans l'emploi.	Partenariat avec Clichy-sous-Bois et Montfermeil ▶ Se reporter à « ④ LA VALORISATION DES TERRITOIRES ET DES COMMUNAUTÉS LOCALES »
Aide aux populations démunies.	▶ Se reporter à « ④ LA VALORISATION DES TERRITOIRES ET DES COMMUNAUTÉS LOCALES »
Recherche médicale et accompagnement des personnes souffrant de pathologies.	▶ Se reporter à « ④ LA VALORISATION DES TERRITOIRES ET DES COMMUNAUTÉS LOCALES »

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'activités.

LVMH est classé **1ère entreprise préférée** des étudiants d'écoles de commerce en France selon le classement de l'institut Universum 2016, et ce pour la onzième année consécutive.

33 477 personnes ont été recrutées sous contrat à durée indéterminée (soit + 22,9 % entre 2016 et 2015), dont 4 000 en France (soit + 19,8 % entre 2016 et 2015) et 11 038 aux Etats-Unis (soit + 16,3 %).

7 782 personnes ont été recrutées en France sous contrat à durée déterminée. 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.

Le taux de turnover global (**20,5 %**) est en baisse par rapport aux années précédentes (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 baisse également légèrement en passant au cours des quatre derniers exercices de 15,8% en 2013 à **15,2 %** en 2016.

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 connaitre la grande diversité de ses métiers pour garantir l'excellence dans toutes ses filières et met pour cela en œuvre des plans d'action.

Les liens privilégiés avec les écoles

Renforcer l'attractivité auprès des jeunes générations. Le groupe LVMH a souhaité renforcer son lien avec les jeunes générations grâce à la création de l'événement "INSIDE LVMH" organisé le 22 novembre 2016. L'objectif de l'événement était d'ouvrir les portes du Groupe et de certaines de ses Maisons à 220 étudiants

issus des meilleures écoles européennes de business, d'ingénieurs ou de création et de design. La journée a été l'occasion d'échanges privilégiés sur la thématique de l'innovation et du luxe. Trois temps forts ont rythmé la journée : la matinée en immersion par petits groupes avec 16 des Maisons du Groupe (parmi lesquelles Berluti, Louis Vuitton, Parfums Christian Dior, Make Up For Ever, Moët Hennessy, Chaumet…), l'après-midi au siège du Groupe en session de workshop collectif sur l'innovation et la soirée à la Fondation Louis Vuitton. Les étudiants y ont été accueillis par Chantal Gaemperle, qui a rappelé combien la transmission et le partage de la connaissance font partie intégrante de la politique des ressources humaines du Groupe. Bernard Arnault a ensuite présenté sa vision et les opportunités que le Groupe peut offrir. À l'issue de cette masterclass, les invités ont pu découvrir l'exposition Chtchoukine « Icônes de l'Art Moderne ». L'événement a été un véritable succès avec des retours très positifs des écoles, des étudiants et des collaborateurs du Groupe. Les étudiants présents ont noué des liens qui leur permettront d'envisager une éventuelle carrière dans le Groupe

Les partenariats initiés par le Groupe

Depuis de nombreuses années, le Groupe entretient des liens privilégiés avec les écoles et les universités. Ils lui 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 2016, le Groupe a renforcé ses liens forts avec les écoles et les universités, grâce à deux nouveaux partenariats venant compléter un portefeuille de partenariats internationaux : celui signé avec Central Saint Martins à Londres autour de « Creation & Sustainability » ainsi que la chaire Management des Savoir-Faire d'Exception, avec l'ESSEC.

En octobre 2016, le groupe LVMH a lancé l'organisation de "LVMH Days" sur les campus des écoles partenaires afin de faire découvrir aux futurs talents son univers et celui de ses Maisons. L'objectif des LVMH Days est de permettre aux étudiants de mieux appréhender la diversité de LVMH, de découvrir les opportunités de carrière et la palette des métiers dans les 70 Maisons du Groupe. Dans le cadre d'ateliers thématiques, de conférences plénières, de business cases ou de sessions de recrutement, LVMH a mis en place un programme sur mesure au sein de chaque école partenaire. Le 27 octobre a eu lieu le premier LVMH Day de l'année universitaire 2016-2017 sur le campus de HEC. La journée a été orchestrée autour de trois temps forts : des ateliers thématiques menés par des managers de la maison Louis Vuitton sur le thème de la finance ; de la maison Parfums Christian Dior sur les enjeux métiers du marketing ; et des maisons Parfums Givenchy et Kenzo Parfums autour de l'expérience client dans le cadre du lancement de nouveaux produits. Les 250 étudiants présents ont été invités à échanger de manière plus informelle sur les opportunités de stage, VIE et emplois au sein du Groupe en présence de responsables des ressources humaines de différentes Maisons. Les LVMH Days ont été également organisés au sein des organismes d'enseignement suivant : EM Lyon, Arts et Métiers Partis Tech ENSAM, Grenoble EM, EDHEC, Institut Français de la Mode, Université de la Bocconi, Central Saint Martins, Saint Gall…

En janvier 2016, l'ESSEC a lancé la nouvelle Chaire *Savoir-Faire d'Exception* dans la filière luxe avec le soutien de LVMH. Représenté par Dom Pérignon, le Groupe accompagne la création de cette chaire promouvant les savoir-faire d'exception. La Chaire permet chaque année à une vingtaine d'étudiants de se former aux enjeux liés à ces compétences singulières et aux stratégies assurant leur rayonnement au niveau international. Les futurs managers, investisseurs, artisans et entrepreneurs ont l'occasion d'intégrer des programmes de recherche en partenariat avec le groupe LVMH et plus particulièrement Dom Pérignon.

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. La nouvelle chaire a été lancée au cours des LVMH Days 2016, deux journées organisées par le Groupe au sein de l'Université Bocconi afin de mieux faire connaître LVMH aux étudiants. À cette occasion a été annoncée la première édition du "LVMH Challenge". Organisé

cette année par Loro Piana, il rassemble et met en compétition des équipes d'élèves autour d'un enjeu réel rencontré par la Maison. À la clé, plusieurs opportunités de stages chez Loro Piana. Les étudiants de l'Université sont ensuite invités à participer au "LVMH Recruiting Date", une session de rencontres et de networking avec les responsables RH de onze Maisons du Groupe.

Les partenariats développés de façon spécifique par les Maisons

Localement, de très nombreuses Maisons ont également développé de multiples partenariats spécifiques. L'enjeu de la relation avec les écoles est considéré à ce point stratégique que 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. La Maison a participé à 34 forums d'écoles organisés sous l'égide du groupe LVMH en parallèle de 20 autres actions menées de façon spécifique. L'année 2016 a été marquée par différentes manifestations notamment l'organisation d'un "Hackaton Supply Chain" et une visibilité accrue auprès des écoles d'informatique.

Autre exemple, en 2016, Loro Piana a organisé plus de 25 événements en partenariat avec les universités, écoles de commerce et écoles techniques les plus réputées au niveau international. En collaboration avec LVMH, la Maison a participé à différents salons européens organisés par l'ESSEC, l'ESCP, Carrefours HEC, le CEMS, Centrale-Supélec, l'Ecole Polytechnique de Milan, l'Université Catholique de Milan ainsi que les université Bocconi de Milan, LUISS de Rome, Ca' Foscari de Venise. En outre, Loro Piana a développé des partenariats spécifiques avec l'Ecole Polytechnique de Turin, l'Institut Technique Supérieur du textile, de l'habillement et de la mode de Biella, le centre interuniversitaire AlmaLaurea et l'Institut Libre Universitaire Carlo-Cattaneo de Castellanza. En 2016, Loro Piana a lancé la première édition du "Loro Piana Knit Game" en collaboration avec l'Institut Marangoni, l'École Duperré et la Central Saint Martins de Londres de façon à promouvoir sa réputation et attirer de nouveaux talents. Aux États-Unis, Loro Piana continue de travailler avec la Parsons New School for Design de New York, l'Université de Columbia et l'Université de l'Alabama. Un atelier de travail a été organisé avec l'Université de la ville de Hong Kong dans le but d'identifier et de recruter les meilleurs étudiants des programmes de design et d'affaires. En Italie également, Bvlgari a inauguré un nouveau partenariat avec l'Université et l'Ecole Supérieure Sant'Anna de Pise en Italie pour financer la 10ème édition du programme de Master intitulé "Gestion et contrôle de l'environnement dans le cadre de l'économie circulaire et de l'utilisation efficace des ressources". Rossimoda a noué un partenariat avec la Politecnico calzaturiero et l'Université Ca' Foscari de Venise afin d'attirer les talents et de valoriser LVMH en tant qu'employeur de choix.

Acqua di Parma a organisé plusieurs conférences au cours de l'année avec les principales universités et écoles de commerce en Italie : les universités Bocconi de Milan, LUISS de Rome, Ca' Foscari de Venise et l'Université Catholique de Milan, l'Ecole Polytechnique de Milan de façon à capter les meilleurs talents. Le LVMH Days organisé avec l'Université Bocconi à Milan en mars 2016 s'est conclu par la présentation de Toni Belloni Directeur général délégué et l'organisation d'un événement de réseautage impliquant 250 étudiants.Fresh développe un partenariat avec le CEW, premier réseau international des professionnels de la beauté, dont l'objectif est de favoriser l'épanouissement et le parcours professionnel des managers et futurs managers du secteur de la beauté, de dynamiser leur carrière, de renforcer leurs réseaux et de donner du sens à leur métier.

Hublot, de son côté, poursuit son partenariat avec l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne.

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 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. En 2016, Hennessy a consolidé les liens tissés avec des établissements d'enseignement, à l'occasion des forums organisés notamment par l'ICAM, l'ESCP, l'Ecole des Mines et l'Ecole Centrale Paris. Depuis 2015, Moët Hennessy et l'Ecole Ferrières se sont rapprochés pour assurer la transmission de l'excellence dans les enseignements de

l'hôtellerie, de la gastronomie, du vin et du luxe. Situé à 25 kilomètres de Paris, l'établissement nouvellement créé a ouvert ses portes le 3 novembre 2015. Enfin, l'Entreprenariat Numérique est pris en compte au travers d'une nouvelle collaboration avec Telecom Paris Tech. Veuve Clicquot et Krug participent aux événements de l'Université de Paris Dauphine et de Neoma Business School école de management basée notamment à Reims.

Le développement de la présence digitale

En complément des partenariats et de la présence du Groupe sur les campus, le groupe LVMH a également développé de nouveaux outils digitaux qui touchent une population plus large d'étudiants, optimisent l'expérience des candidats et garantissent 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. Cette année, selon une étude de ce principal réseau à usage professionnel, LVMH a été désigné employeur le plus attractif en France. Ces nouveaux outils digitaux touchent une population plus large d'étudiants, tout en optimisant l'expérience des candidats et en garantissant la diversité des profils recrutés.

Ainsi, l'application "InMind" qui permet de digitaliser les CVs reçus sur les forums étudiants illustre cette volonté particulièrement novatrice tout comme l'organisation de forums virtuels, la transmission d'entretiens vidéo préenregistrés et la présence sur des plateformes telles que *jobteaser.com*.

L'identification des Créateurs de demain

Parallèlement aux partenariats clés mis en œuvre avec les écoles et universités, 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 du jeune créateur ". Après Thomas Tait en 2014 et Marques Almeida en 2015, et à l'issue d'une sélection de 23 créateurs parmi un millier de candidatures, le 16 juin 2016, le jury a choisi pour gagnant de sa troisième édition Grace Wales Bonner pour WALES BONNER. Elle a remporté la somme de 300 000 euros et bénéficiera pendant une année d'un accompagnement de la part de LVMH sous forme de mentorat assuré par une équipe dédiée. Au regard du niveau très élevé de la compétition, le jury a choisi de remettre un Prix spécial à Vejas Kruszewski pour VEJAS qui remporte la somme 150 000 euros et bénéficiera d'une année de mentorat.

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. Le prix récompensera ainsi des œuvres nées d'une réinterprétation des méthodes traditionnelles, selon une vision artistique et moderne démontrant une réelle volonté d'innovation de la part de l'artisan. Le prix rendra également hommage à la précision d'exécution, au respect des matériaux et à la valeur fonctionnelle et esthétique de l'objet. Pour la première édition du prix, un jury composé de personnalités du monde du design, de l'architecture, de l'industrie, du journalisme, de la critique et des musées sélectionnera l'œuvre gagnante parmi les travaux de quatorze finalistes. Leurs productions feront l'objet d'une exposition qui se tiendra au mois de mai 2017 à Madrid, et qui voyagera ensuite à travers le monde. Le lauréat du prix d'Artisanat Loewe 2017 recevra quant à lui une dotation d'un montant de 50 000 euros.

La reconnaissance de la marque employeur

La volonté du groupe LVMH de se donner les moyens de renforcer son image comme employeur de choix correspond à une attente croissante des Maisons. En 2016, le groupe LVMH a été classé employeur préféré des étudiants au titre de différents classements et a également reçu le **Randstad Award** de l'entreprise la plus attractive dans sa catégorie, toujours pour le territoire français.

Pour la onzième 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 2016. Pour réaliser son étude, Universum France a interrogé 43 214 étudiants issus de 127 écoles ainsi que 109 domaines d'études. D'octobre 2015 à février 2016, 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'émergence de nouveaux critères dans l'évaluation des entreprises par le public-cible, qui montre un intérêt nouveau pour la "mission et raison d'être inspirante" ou encore l'"encadrement stimulant", deuxième élément le plus important après les "produits et services passionnants et attractifs".

Pour la huitième année consécutive, LVMH a été classé au premier rang du **baromètre Trendence** et demeure en 2016 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 200 établissements et 27 000 étudiants en partenariat avec L'Express et L'Etudiant, elle permet de mettre en lumière les critères prépondérants dans le choix de leur entreprise préférée. Missions intéressantes, possibilités d'évolution de carrière et bonne ambiance de travail demeurent en tête des préoccupations de la jeune génération.

En parallèle des initiatives Groupe, plusieurs Maisons déploient régulièrement leurs propres campagnes de communication employeur, telles que Louis Vuitton, Parfums Christian Dior, Guerlain et Sephora, afin d'attirer les meilleurs candidats.

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.

125,6 millions d'euros investis dans la formation dans le monde, soit + 13,5 % entre 2015 et 2016.
2,6 % de la masse salariale.
925 euros par équivalent temps plein, soit + 5,3 % entre 2015 et 2016.
61,4 % des salariés formés.
303 527 jours de formation (soit 2 124 689 heures) représentant une progression de + 7,5 %
2,2 jours de formation en moyenne par personne.

20 511 heures de formation consacrées à l'environnement, soit + 20,3 % entre 2015 et 2016
37 658 personnes formées à la sécurité, soit + 8,5 % entre 2015 et 2016.
32 304 collaborateurs CDI-CDD ont bénéficié d'un séminaire d'intégration au sein des Maisons, soit + 7,5 % entre 2015 et 2016.

2 500 cadres ont bénéficié d'une mobilité interne au sein du Groupe en 2016, soit près de 11 % de l'effectif des cadres en CDI.
74 % des postes de cadres dirigeants ont été pourvus par la promotion interne.

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'Europe, les États-Unis, l'Asie et le Japon.

Les passerelles au sein d'un Groupe international

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. Le développement des Maisons sur des marchés en évolution, 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'activités. Avec plus de 2 500 mobilités de cadres, l'engagement du Groupe à développer des perspectives de carrières multiples et internationales a été tenu cette année encore.

Des outils et process structurants

La revue stratégique annuelle des organisations et des talents, l'OMR (*Organisational Management Review*), constitue un exercice transverse 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. Dans ce cadre sont

organisées des réunions de mobilité entre Maisons et intra-régions permettant de faire émerger des options de successions multiples. Elle est conduite avec un regard particulier sur les indicateurs de diversité femmes / hommes mais aussi d'interculturalité. Cette approche a révélé un vivier de 1 000 talents-clefs constitué de 43 nationalités et 57 % de femmes parmi les « Hauts Potentiels ».

Une étroite collaboration s'est également développée directement entre les responsables de Ressources humaines des différentes Maisons à travers le monde, notamment par des revues régulières de talents. Des rencontres de travail spécifiques ont lieu désormais pour les métiers *retail*, *digital*, *finance* et *Supply chain*, qui viennent s'ajouter aux 53 comités de mobilité par niveaux de postes ou par régions. Cette démarche est soutenue par une profonde évolution des outils et systèmes d'information toujours plus digitaux, dédiés à la gestion des ressources humaines et à l'intégration des réseaux sociaux pour accompagner de façon encore plus proactive les talents prometteurs. Le Groupe a fait de la mobilité interne, qu'elle soit géographique ou fonctionnelle, l'un des axes structurants de sa politique de ressources humaines. La promesse de carrières multiples et internationales a toujours été au cœur de la philosophie des Ressources Humaines de LVMH. L'écosystème du Groupe offre un cadre particulièrement propice à leur développement : la diversité des secteurs d'activités et des métiers, le nombre de marques ainsi que la dimension internationale permettent aux collaborateurs de réaliser des parcours professionnels individualisés et aux Maisons de s'enrichir de nouvelles compétences, expériences et savoir-faire. L'ensemble des collaborateurs peuvent devenir les acteurs de leur propre évolution grâce à la plate-forme interne d'offres d'emplois, nommée MOVe, accessible dans le monde entier sur l'intranet du Groupe. Au final, 74 % des postes de cadres dirigeants sont désormais pourvus par la promotion interne.

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.

S'agissant des Talents, les portefeuilles de formations sont construits pour permettre aux participants de comprendre puis de développer leurs chemins 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.

Des résultats

Chacune des Maisons organise ses propres séminaires physiques 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. Ainsi, 32 304 collaborateurs, en contrats à durée déterminée ou permanents, ont bénéficié de tels séminaires en 2016.

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.

Indépendamment des programmes de formation dont bénéficient les dirigeants au sein de leurs Maisons, en 2016, 4 000 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*). En outre, 6 000 employés ont pu devenir des Ambassadeurs du Groupe après avoir expérimenté la plate-forme d'induction online "LVMH VIEW" permettant de mieux

s’approprier les valeurs du Groupe et de développer la connaissance des Maisons, des produits et services. Faisons aussi référence au "Leadership Lab" lancés aux États-Unis pour les nouveaux General Managers.

L’extension de l’activité des équipes *Regional Executive Development* asiatiques à onze nouveaux pays ou encore le lancement d’un programme Pan-Européen sur les sujets de la créativité et de l’innovation sont d’autres projets qui ont su montrer l’impact et l’efficacité des activités de développement des Ressources humaines. Enfin, une ambitieuse initiative de "*Brand Education*" inter Maisons a été lancée autour de trois sujets stratégiques : le digital dans la formation, les compétences de vente et l’impact de la formation.

Les programmes de formation et de sensibilisation

Une offre de formation diversifiée est proposée aux collaborateurs cadres et non cadres qu’ils soient dans les boutiques, 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 2016 par les sociétés du Groupe dans le monde a représenté un montant de 125,6 millions d’euros, soit 2,6 % de la masse salariale. L’investissement a progressé de + 13,5 % par rapport à l’année 2015 (110,6 millions d’euros) et de + 80 % par rapport à 2011 (69,8 millions d’euros). L’investissement formation moyen par personne en équivalent temps plein se situe à environ 925 euros. Au cours de l’année 2016, le nombre total de jours de formation s’élève à plus de 303 527 jours, soit un équivalent d’environ 1 320 personnes en formation à temps complet sur toute l’année. Au total, 61,4% des salariés ont eu accès à la formation en 2016 et le nombre moyen de jours de formation par personne est de 2,2 jours.

On peut noter que certaines Maisons telles que Céline ont plus que doublé le nombre d’heures de formation proposées aux collaborateurs : le taux d’accès à la formation est passé de 52 % en 2014 à 73 % en 2016. 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.

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.

En 2016, 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. Au total, 300 salariés ont été pris en compte en 2016. Cette même année a été marquée par le lancement de la première École Boucicaut 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 les potentiels de chacun, notamment les compétences managériales. De même la maison Chaumet a procédé au déploiement d’une formation internationale, "Signé Chaumet", sur la refonte de l'expérience client en boutique.

Chez Loro Piana, en plus des séminaires d’intégration qui se déploient dans toutes les régions de manière à diffuser la culture de la Maison, les stores managers asiatiques se voient proposer un programme

d'intégration à Milan. Il vise à développer leur familiarité avec la culture et le lifestyle italien. Renouvelé récemment, il intègre dorénavant les stores managers coréens.
La formation « Elegance and Style » est déployée dans toutes les régions pour consolider la culture Maison des équipes *retails* et leur sensibilité aux racines du style de la marque. Des formations régionales ont été développées pour prendre en compte les spécificités locales dans la vente, comme par exemple la conclusion de la vente en Chine.
Pour la même raison, des ateliers sur le questionnement et la découverte des besoins et désirs du client ont été organisés dans chaque région. Un programme sur la présentation vient compléter le dispositif, qui inclut des vidéos et des sessions en direct.
Enfin, un effort conséquent a également été mené sur le coaching, à travers le programme « SELFIE », un coaching en magasin concentré à la cérémonie de vente. Il comprend un coaching pour les sales managers combinant à la fois des formations internes et des séminaires LVMH, selon les exigences locales.
Au total, plus de 120 sessions de formation ont été réalisées dans le monde entier.

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'activités.

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.

Le journal Les Echos a organisé un hackathon pour la première fois, les 28 et 29 avril 2016, avec Sciences Po Paris. Le défi consistait à anticiper les évolutions du journalisme en imaginant de nouveaux usages de la donnée éditoriale. Pendant 48 heures, cinq équipes de cinq à six personnes, entourées de freelances, de startupers et des équipes des Echos, se sont penchées sur le thème de la donnée au cœur du travail éditorial des journalistes. L'objectif était double : le hackathon visait non seulement à imaginer une solution innovante facilitant le travail des professionnels de l'information, mais également à rapprocher Les Echos des étudiants et des start-ups, issues notamment du digital.

Les formations stratégiques à l'innovation

Comme chaque année, Louis Vuitton se mobilise de façon prioritaire sur un plan de formation permettant de renforcer et partager les expertises liées aux métiers. En parallèle, seize séminaires d'équipe ont été organisés portant sur des enjeux de cohésion d'équipe, de renforcement de la ligne managériale, de travail collaboratif et de projet à 360°. Suite au succès de son premier hackathon "Unlock the future of luxury", Louis Vuitton a renouvelé l'expérience en organisant un nouveau hackathon sur le thème de la *supply chain*. Ce défi d'envergure en immersion dans l'univers de la chaîne logistique de la Maison a eu lieu du 17 au 19 juin à l'Ecole 42, école d'informatique gratuite sans condition de diplôme. Pendant 48 heures, des équipes multi-talents composées d'étudiants et de jeunes diplômés ont tenté de relever le défi lancé par Louis Vuitton : inventer des applications inédites pour améliorer la gestion de la *supply chain*. Une cinquantaine de participants, *model architects* et *data analysts*, ont partagé leurs compétences pour développer les

solutions les plus ingénieuses à partir de données brutes et d'une plateforme de planification déjà existante. L'objectif consistait à développer un outil connecté, collaboratif et dynamique de distribution, planification et approvisionnement. Après deux journées intenses, rythmées par des workshops et l'aide de coachs, les codeurs ont présenté leurs réalisations devant un jury.

Au sein du groupe d'activités 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 créé un "Club Management" composé de membres du management intermédiaire dans l'objectif notamment de développer leurs compétences managériales. Un "LAB" composé de collaborateurs dits "millennials" a été également lancé dans le but notamment de développer leur créativité, de les confronter au top management et de générer ainsi des idées nouvelles pour la Maison. Un programme de formation autour de la connaissance de soi et de l'outil MBTI (Indicateur Typologique de Myers-Briggs) a été décliné au siège ainsi qu'au sein des filiales afin de favoriser la coopération et de renforcer les bases d'un langage commun.

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 avec plus de 10 projets concrets lancés ou en cours de réalisation auxquels ont participé 200 collaborateurs de différents services. S'agissant du management, différents projets pilotes ont été réalisés ou sont en projet pour manager autrement, basés sur la discipline positive et l'intelligence collective. LVMH Fragrance Brands a organisé un premier atelier de formation et de développement des compétences afin de renforcer le parcours du "cadre achat" en cohérence avec le référentiel "achats" de LVMH. De même, Make Up For Ever a renforcé la formation de l'équipe du service achat aux audits environnementaux des fournisseurs. Make Up For Ever organise tous les mois un « moment café » afin de faciliter le partage entre les collaborateurs dont l'objectif est de développer de nouvelles perspectives adaptées à leur champs créatif. Trois journées « Création café » ont été organisées en 2016 ouvertes à l'ensemble des collaborateurs proposant des mini-conférences et ateliers permettant de s'approprier les enjeux de la créativité et de l'innovation.

La formation des cadres et dirigeants

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. Etre 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 School, 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, un programme spécifique 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, c'est 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

En février 2016, LVMH et Moët Hennessy ont initié un programme de mentorat inédit avec les co-fondateurs et pilotes de *Solar Impulse* premier avion uniquement propulsé par l'énergie solaire à tenter le tour du monde. Inscrit dans le cadre du développement des talents du Groupe, ce programme novateur de mentorat permet à six collaborateurs porteurs d'un projet stratégique d'être accompagnés par Bertrand Piccard et André Borschberg, et ainsi de profiter de leurs retours d'expériences. Le programme s'articule autour de trois notions essentielles à l'accomplissement d'un projet : l'endurance et la résilience, l'esprit d'équipe et le leadership, ainsi que l'apprentissage et la vision à long terme (*lifelong learning & vision*). Parmi les 130 collaborateurs invités, 60 porteurs d'un projet innovant et challengeant étaient appelés à se porter candidat pour être accompagnés par les deux pilotes.

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.

1 179 jeunes en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation en France en 2016 y compris les jeunes accueillis par l'Institut des Métiers d'Excellence soit une progression de + **11,9 %** en 2016 / 2015.

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 2016, on dénombrait plus de 1 179 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 la filière des métiers de l'artisanat, de la création et de la vente auprès des jeunes générations. L'IME répond aux exigences et aux besoins actuels et futurs de nos Maisons. Il s'appuie sur le rôle clé des maîtres d'apprentissage et des tuteurs afin de valoriser et pérenniser la filière des métiers de l'artisanat, de la création et de la vente, avec pour objectif de contribuer à la préservation et à l'enrichissement de ce

patrimoine. En 2014, l'IME signait les premiers partenariats avec des écoles professionnelles reconnues dans leurs disciplines respectives, BJO Formation, l'École de la Chambre Syndicale de la Couture Parisienne et les Compagnons du Devoir et du Tour de France, et ouvrait dans leurs établissements respectifs trois classes LVMH, accueillant des apprentis en bijouterie-joaillerie, couture-flou et maroquinerie. En 2015, l'IME signait de nouveaux partenariats avec Avize Viti Campus, EMA Sup Paris et l'École Boulle / Greta CDMA pour ouvrir quatre nouvelles classes LVMH en couture tailleur, en BP vigne et vin, dans la vente et en design retail – passant ainsi de 28 à 99 apprentis. Nouveautés de l'année 2016, deux parcours de formation s'ajoutent à la liste des seize formations déjà proposées par l'IME : les Arts Culinaires en association avec FERRANDI Paris et l'Horlogerie en collaboration avec la nouvelle École d'Horlogerie LVMH présente en Suisse avec le soutien de Tag Heuer et de Zenith. Ces nouveaux parcours élargissent les formations déjà existantes en Bijouterie-Joaillerie, Vêtement Flou et Tailleur, Maroquinerie, Vigne et Vin, Design Retail et Vente. Parmi les projets, en octobre 2017, Loro Piana doit participer au lancement de la première initiative de l'Institut des Métiers d'Excellence de LVMH en Italie, associant Bvlgari, Céline, Dior Couture, Fendi et Louis Vuitton en collaboration avec l'Institut Polimoda et la Haute Ecole du Cuir de Florence.

Les résultats de la deuxième promotion de l'IME illustrent la réussite du programme : sur les 64 apprentis qui ont passé leurs diplômes en 2016, 100 % l'ont obtenu, et ce pour la deuxième année consécutive. 82 % d'entre eux ont trouvé un emploi, un contrat d'apprentissage ou poursuivent leurs études et 26 apprentis ont reçu une distinction professionnelle. En 2016, cent vingt contrats d'apprentissage ont été pourvus dans les Maisons du Groupe. Au total, près de 200 apprentis ont été ainsi formés grâce à l'IME et ses écoles partenaires depuis 2014, avec un taux de placement des diplômés de 90 % à fin 2016. Avec l'ouverture à de nouveaux métiers et la signature de ces nouveaux partenariats, l'IME propose 16 programmes de formation en France et en Suisse. La troisième promotion de L'Institut des Métiers d'Excellence (IME) a fait sa rentrée le 18 octobre 2016. À l'occasion de la cérémonie, Bernard Arnault s'est adressé aux 178 apprentis présents ainsi qu'aux représentants des différentes écoles et Maisons partenaires.

Les initiatives décentralisées en Maison

Afin de pouvoir encore davantage anticiper leurs besoins et faciliter la transmission des savoir-faire, certaines Maisons ont créé leur propre structure de formation permettant de répondre à des enjeux toujours plus spécifiques. Parmi les nouveautés de l'année 2016 on peut mentionner la création de la manufacture de haute horlogerie de Bvlgari. 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 ultimes contrôles finaux. Plusieurs dizaines de métiers sont représentés, alliant des 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.

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

Parmi les initiatives plus anciennes visant à assurer la transmission aux générations futures de techniques d'excellence, on peut mentionner l'École des Savoir-Faire Maroquiniers créée en 2010 par Louis Vuitton au cœur du berceau historique des ateliers d'Asnières.

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 coeur 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 août 2015, 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. En 2016, Berluti a organisé la formation "Académie du savoir-faire" au sein de sa manufacture, une formation d'une durée de 400 heures sur quatre mois. Au total, 20 étudiants ont bénéficié de cette formation et 16 ont été intégrés à l'issue de la formation.

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

En 2016, Loro Piana a renforcé son *Académie de l'art des métiers* créée au cours du dernier trimestre 2015. 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. Parmi les objectifs de l'année 2017, Loro Piana prévoit d'étendre la méthodologie à d'autres départements clés. Chaque année, Loro Piana propose des programmes de formation adaptés aux équipes de vente dans le cadre de sa *Company Retail Excellence Academy*. En 2014, déjà environ 1 000 employés, représentant 90 % du total des salariés concernés, avaient été formés à l'une au moins des 20 formations développées en interne.

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 fin prêts à représenter la nouvelle génération d'artisans en Italie.

L'Ecole de vente de Moët Hennessy Asia Pacific

Moët Hennessy Asia Pacific a développé une école de vente en partenariat avec l'université locale dédiée aux responsables des ventes tout en développant de nouveaux programmes de formation pour promouvoir l'efficacité au travail, la pensée analytique et le leadership de la femme.

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.

Parmi les autres Maisons du Groupe, on doit également mentionner différents partenariats. 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. D'autres Maisons du Groupe telles que Chaumet ou Sephora ont également engagé un partenariat avec ce centre de formation. Soucieux de favoriser le recours aux contrats en alternance – contrat d'apprentissage ou de professionnalisation – le groupe Les Echos s'engage également à développer ses partenariats avec différentes écoles, universités et IUT tout en renforçant sa communication sur les contrats et métiers ouverts à l'alternance. Cette volonté a été réaffirmée dans le cadre du contrat de génération signé en décembre 2016.

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. Fort d'une dotation de 1 200 000 euros, 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" consolidera 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.

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 certains critères ESG (Environnement - Social - Gouvernance) dans l'évaluation annuelle de leurs collaborateurs.

Augmentation de :

+ 6,5 % des frais de personnel au niveau mondial.

+ 3,5 % de la proportion des effectifs gagnant plus de 2 251 euros brut par mois.

Des enquêtes de salaire internationales prenant en compte les spécificités des métiers et secteurs d'activités sont réalisées annuellement et permettent ainsi de veiller en permanence au bon positionnement par rapport au marché. À travers des parts variables prenant en compte la performance individuelle et les résultats financiers de leur société d'appartenance, les cadres sont étroitement associés au succès des Maisons.

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 2016 une charge globale de 215,4 millions d'euros, versée au titre de l'année 2015, en augmentation de + 22,2 % par rapport à l'année précédente. 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, dans le cadre de l'accord triennal d'intéressement signé en 2014 au sein de Parfums Christian Dior et applicable en 2014, 2015 et 2016, un nouvel indicateur relatif à la valorisation des déchets a été ajouté : « Valorisation Matière Déchets de Marque » (VMDM) correspondant à la proportion des déchets de marque recyclés. L'avenant à l'accord d'intéressement signé le 29 juin 2016 a décidé de reconduire l'application de l'indicateur relatif à la « Valorisation Matière Déchets de Marque » (VMDM), correspondant au pourcentage des déchets de marque recyclés. L'accord a décidé de maintenir ce taux de valorisation à 44 %.

MHFA
LA VALEUR ADAPTÉE

2. LA GESTION 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 ses Maisons, à travers leur direction des ressources humaines, à l'importance de la préservation de la santé et de la sécurité de ses salariés.

Plus de **63 M€** ont été investis en 2016 dans l'amélioration des conditions de travail, soit une très forte progression de **+ 16,6 %** entre 2015 et 2016. Au sein de ce montant, 31,8 M€ ont été investis en hygiène et sécurité.

37 658 personnes ont été formées à la sécurité dans les sociétés du Groupe dans le monde soit une progression de **+ 8,5 %** après la déjà très forte augmentation de + 36,6 % entre 2014 et 2015.

Accidents du travail :

	Nombre d'accidents	Taux de fréquence	Taux de gravité	Décès
2014	1 055	4,75	0,13	0
2015	1 077	4,70	0,14	0
2016	1 257	5,07	0,16	0

Enjeux et bilan

Les enjeux de sécurité au travail prennent des formes diverses selon les groupes d'activités. 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.

En 2016, le taux de fréquence et le taux de gravité augmentent par rapport à 2015, du fait de l'acquisition d'entités ayant une population plus exposée et des ratios qui ont dégradé les résultats. Il a été dénombré 1 257 accidents de travail avec arrêt (soit une progression de + 16,7 %) qui se sont traduits par 40 689 journées de travail perdues (soit une progression de + 26 %).

- Les investissements liés aux conditions de travail

Le montant global des dépenses et investissements relatifs aux conditions de travail s'élève ainsi à plus de 63 millions d'euros soit une très forte progression de + 16,6 % en 2016 par rapport à 2015. Ce montant représente 1,3 % de la masse salariale brute au niveau mondial. À ce titre, 37 658 personnes ont été formées à la sécurité dans les sociétés du Groupe dans le monde.

Au sein de ce montant, plus de 31,8 millions d'euros ont été investis en Hygiène et Sécurité en 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.

- 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 (COMAH). 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.
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 – avec 580 employés formés et 65 sessions de formation sur de multiples enjeux comme la prévention 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", en collaboration avec le cabinet *Id'Quation*. Cette démarche fait l'objet d'un suivi annuel du Plan d'Amélioration des Conditions de Travail (PACT) et s'inscrit dans le cadre des travaux du Comité Santé-Sécurité du Comité de Direction.

- La diversité des situations rencontrées

Les diagnostics santé, sécurité et ergonomie sont réalisés dans les sites de production, les ateliers et les vignobles ainsi que dans les magasins et les sièges, donnant 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.

Connaissant le taux de fréquence et le taux de gravité les plus élevés, le groupe d'activités 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, d'arrêter 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 donne pour objectif « zéro accident du travail et zéro maladie professionnelle. » « Safety at work » est le programme mondial et ambitieux en matière de sécurité au travail du groupe d'activités 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 mangers 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 Maison, 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 seront lancés pour tester la robustesse de la démarche globale et des pratiques en Maison.

Les Maisons ont participé à la *Semaine pour la qualité de vie au travail* qui s'est déroulée du 13 au 17 juin 2016. À titre d'exemple, Moët & Chandon/Ruinart est intervenu sur la thématique « Mieux travailler à l'ère du numérique » avec le lancement du télétravail à domicile à titre expérimental pour une durée d'un an. Une brochure interne récapitulant les nouveaux services d'accompagnement pour le bien-être a été remise aux salariés. Moët & Chandon/Ruinart s'est aussi doté d'un pôle santé pluridisciplinaire qui comporte l'intervention de médecins inter-entreprises, l'intervention d'un personnel médical interne, la constitution d'un réseau de professionnels associés et formés à la politique de l'entreprise. Ce réseau comprend les différentes expertises nécessaires en aide sociale, psychologie, psychanalyse, ostéopathie, tabacologie et sophrologie. Un audit a été réalisé par un ergonome afin de recommander les actions sur les postes les plus pénibles ou réapprendre les bonnes pratiques de travail. Des réunions mensuelles sont organisées avec les services de santé au travail et de façon trimestrielle avec les partenaires externes de la RSE. De même, Veuve Clicquot/Krug poursuit le déploiement de sa politique santé/sécurité, qui comporte plusieurs volets : l'analyse de tous les accidents avec et sans arrêt de travail, et des incidents critiques ; la rédaction d'un standard incendie visant à renforcer la capacité à réagir face aux situations d'urgence (rédaction d'un plan d'organisation interne, formation des acteurs et réalisations de tests) ; l'amélioration des conditions de travail et la réduction de la pénibilité ; l'installation de systèmes permettant d'augmenter le niveau de sureté sur l'ensemble des sites ; enfin, la santé avec la mise en place d'un comité santé sur l'ensemble des secteurs des Maisons avec pour objectif de suivre les collaborateurs en arrêt maladie longue durée, en situation de retour à l'emploi ou de restriction d'aptitude. Le dispositif intègre également la permanence d'une assistante sociale et la possibilité d'un accompagnement individuel par un consultant extérieur spécialisé dans le cas de situations de souffrance au travail. Chez Glenmorangie, en Ecosse, la démarche « zéro accident » continue à structurer toute la culture de santé et de sécurité de la Maison.

Les autres groupes d'activités conduisent également différents projets

Le plan d'actions déployé en 2016 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 de permettre d'identifier les indispensables ressources d'un équilibre personnel. En 2016, 475 collaborateurs ont assisté à ces conférences. 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 : études menées pour la coupe au stock prêt à porter et les établis de l'atelier Prototypes, accompagnement sur l'enjeu de la "pénibilité" par le cabinet Vicariance pour les horlogers, l'atelier

prototypes, le laboratoire qualité et l'atelier maquettes, sessions de sensibilisation au travail sur écran et mise à disposition d'équipements spécifiques auditifs sur mesure à l'atelier maquette.

En 2016, Berluti s'est concentré sur l'amélioration des conditions de travail au sein du département de production de sa manufacture en Italie et de son entrepôt. Différentes solutions ont été mises en œuvre telles que l'amélioration des systèmes de ventilation, d'éclairage et d'isolation thermique. 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.

Au sein des Tanneries Roux un audit pénibilité est réalisé chaque année, assorti des investissements nécessaires. Le CHSCT est étroitement associé aux pistes d'amélioration proposées. Le plan d'actions comporte en outre la conduite d'études toxicologiques, l'habilitation "Sauvetage secourisme du travail" des salariés et la mise en place depuis 2015 d'un groupe de prévention des risques liés à l'activité afin d'étudier les problématiques gestes et postures et proposer des améliorations. Les visites de sécurité sur site permettent de prendre en compte les enjeux liés aux gestes et postures et d'apporter les améliorations.
Au sein de Kenzo, une commission de suivi sur la pénibilité a été instaurée pour l'évaluation des six critères de pénibilité retenus depuis le 1er janvier 2016. Cette commission a collaboré avec le médecin du travail et l'ergonome pour analyser et mettre en œuvre des actions d'amélioration, quand bien même la société n'est pas assujettie à la réglementation sur la pénibilité. Les services généraux ont été associés au suivi des mesures correctives relatives au plan de prévention des risques. Le service du développement RH a également mis en œuvre des actions de formation relatives à la sécurité.

Au sein de Parfums Christian Dior, la Commission *Dior&Me* pour le siège social et la commission « Qualité de vie au travail » pour le site de Saint-Jean de Braye font officiellement office de commission paritaire ressources humaines et Santé au travail réunissant les partenaires sociaux pour apporter des solutions aux situations particulières rencontrées par les collaborateurs. Ces commissions se réunissent régulièrement pour élaborer des plans d'actions traitant des situations singulières : maladie, risque psychosocial, handicap...

Hublot poursuit un plan d'actions qui 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".

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 **5,1 %** en 2016. Il augmente par rapport aux années précédentes (4,8 % en 2015, 5,0 % en 2014 et 4,9 % en 2013).

Cette légère hausse résulte en partie d'une évolution des maternités (1,6 % contre 1,5 % en 2015), des absences non rémunérées (0,5 % contre 0,4 % en 2015) et des absences rémunérées (0,4 % contre 0,3 % en 2015).

Cette évolution est également due à l'entrée dans le périmètre de consolidation d'entités françaises qui augmente les absences pour cause de maladie et non rémunérées. Le taux d'absentéisme dans les entités françaises et européennes est globalement deux fois plus élevé que celui constaté dans les autres régions géographiques.

Au niveau du Groupe et dans le cadre d'une réflexion sur le déploiement de standards en matière de couverture santé, une étude des différents dispositifs en place par pays a été lancée ainsi qu'une première réflexion sur la mise en place d'un socle commun.

La prévention des risques psychosociaux

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.

Le groupe d'activités 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 libérer la parole dans un lieu autre que celui de la DRH. De même, Moët Hennessy Diageo a déployé une démarche de prévention des risques psychosociaux sous l'angle de la qualité de vie au travail auprès de 62 managers en 2015 et en 2016. 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'est 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 un obligatoire sur les risques psychosociaux. 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.

Parmi les autres groupes d'activités, on peut signaler qu'en septembre 2014, le journal 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 ont fait l'objet d'un suivi de la part d'un Comité de Pilotage en 2015. Les actions arrêtées ont été poursuivies en 2016.

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.

Les différents autres facteurs du bien-être au travail

Caractérisé par l'innovation constante et une attention particulière portée à la qualité de son recrutement et au développement de ses équipes, Sephora America a reçu le label "Great Place to Work" en décembre 2016. En effet, selon un récent sondage de l'Institut Great Place to Work, 87 % des employés de Sephora aux États-Unis ont décrit leur lieu de travail comme étant idéal. Cette étude réalisée auprès de 1 056 collaborateurs a permis de pointer plusieurs valeurs partagées par un grand nombre d'entre eux. Par exemple, 92 % des sondés déclarent qu'ils sont fiers du travail commun accompli et fiers de dire aux autres dans quelle entreprise ils travaillent. Cette certification distingue également des programmes formateurs conçus pour les collaborateurs. Parmi eux, "Sephora Stands Together", le programme de Responsabilité sociale de Sephora aux États-Unis qui vise, entre autres, à construire une communauté dédiée aux jeunes femmes entrepreneuses. L'"Innovation Lab" et le programme "Idea Central" donnent aux collaborateurs la possibilité de soumettre leurs idées et de les soumettre au vote.

- 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.

Par exemple, Berluti propose à ses salariés des cours de sport et de yoga hebdomadaires à un tarif préférentiel, tandis que Céline a organisé en 2015 deux sessions de formation au bien-être au travail sous la forme d'ateliers ouverts dans un premier temps aux seniors puis à tous les salariés sur la gestion du stress, comprenant des ateliers d'automassage, de yoga et d'école du rire.

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 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.

- L'attention portée à l'organisation 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 préoccupations des salariés.

En 2016, Veuve Clicquot et Krug ont lancé 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. Le projet Comète comporte un investissement de 12,5 millions d'euros et couvre ces différents enjeux ainsi que la construction des espaces supplémentaires permettant à terme le regroupement de l'ensemble des équipes.

Le projet de déménagement de l'entrepôt et des services comptables de Kenzo vers Chambray-lès-Tours permettra 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.

Pour mémoire, Guerlain a inauguré le 6 février 2015 son nouveau site de production Soin et Maquillage à Chartres en présence de Bernard Arnault, Président-directeur général du Groupe et de Manuel Valls, Premier Ministre. Baptisé La Ruche, le lieu est conçu pour répondre aux ambitions de croissance, d'excellence technologique, de qualité et de durabilité de la Maison. Afin d'accompagner la transition vers le nouveau lieu, l'ensemble des collaborateurs amenés à le rejoindre ont été consultés à chaque étape du projet, de l'optimisation des espaces de travail à la recherche du nom, en passant par les choix de mobilier et d'aménagement. Plus de 300 arbres ont été plantés et deux patios centraux végétalisés ont été installés afin de créer un environnement lumineux et agréable.

Enfin, dans le cadre du projet de transformation 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'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 2016 :

Effectif concerné (en %)	Effectif mondial
Horaires variables ou aménagés	13 %
Temps partiel	20 %
Travail en équipe ou en horaires alternants	49 %

Les différentes formes d'aménagement du temps de travail

Sur un effectif total de 134 476 collaborateurs au 31 décembre 2016, 20% des salariés travaillaient à temps partiel, 13 % des salariés bénéficiaient d'horaires variables ou aménagés et 49 % travaillaient en équipe ou en horaires alternants

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 De Beers Diamond Jewellers ou 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 dès 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.

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 à de multiples enjeux liés par exemple à la parentalité, au parcours professionnel des seniors ou aux attentes des salariés aidant familial. Ainsi, par exemple, les politiques de flexibilité du temps de travail sont largement répandues. Chaumet a mis en place un dispositif de forfait jour pour les cadres à compter de janvier 2017.

Quand cela est possible, pour certaines catégories professionnelles, les Maisons proposent des solutions de travail à distance comme par exemple LVMH Fragrance Brands. La société 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. De même le journal Les Echos expérimente la mise en place du télétravail et accompagne l'évolution vers le digital. Le travail collaboratif est également facilité par la mise en place d'espaces de travail dédiés. En 2016, Chaumet a adopté de nouvelles mesures proposant notamment la mise en place du télétravail pour les seniors et les femmes enceintes. Auprès des salariés des bureaux du siège de Rome et de Valenza, Bvlgari a réalisé une enquête sur la mobilité des collaborateurs de façon à mieux comprendre leurs habitudes et promouvoir un objectif de mobilité durable. L'objectif du projet est notamment de réduire le stress lié aux déplacements domicile-travail et d'améliorer les conditions de sécurité et de confort.

Moët & Chandon prend en compte la conciliation vie professionnelle/vie personnelle à travers différents dispositifs : compte épargne temps et dons de jours de congés ; ouverture en janvier 2016 d'une micro-crèche associative avec 8 lits réservés ; aménagement des fins de carrière ; possibilité de travailler à temps partiel et de bénéficier d'un complément des indemnités pour congés familiaux ; mise en place d'un accord sur le télétravail à domicile à titre expérimental d'un an (juin 2016 - juin 2017) avec 28 salariés

d'ores et déjà inscrits dans le dispositif ; campagne de sensibilisation à la gestion et à la bonne utilisation des e-mails "Email et vous" ; réunions de négociation pour la mise en place d'un accord relatif à l'égalité professionnelle, la parentalité et l'équilibre des temps de vie.

Les dispositifs de conciergerie d'entreprise ou de mise à disposition de places en crèche se répandent dans le Groupe.

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 :

818 réunions

143 accords d'entreprise

Nature des réunions	Nombre
Comité d'entreprise	683
Délégués du personnel	554
Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail	325
Autres	256
Total	1 818

Un budget de plus de **22,3** millions d'euros est consacré à des activités sociales et culturelles par leur contribution aux Comités d'entreprise. Ce montant connait une très nette augmentation de **+ 12,6 % en 2016** et représente **1,9%** de la masse salariale. Les frais de restauration du personnel représentent un budget de : **22,3** millions d'euros.

En mai 2009, LVMH s'est doté d'un Code de Conduite 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. De même, le "Code de Conduite Fournisseur", déployé à partir de mars 2008, reconnait le principe de liberté syndicale : *« Nous attendons de nos fournisseurs qu'ils respectent et reconnaissent le droit à chaque employé à négocier collectivement, à créer ou à participer à une organisation syndicale de leur choix sans pénalité, discrimination ou harcèlement. »*

La structuration du dispositif de représentation syndicale du Groupe

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 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 21 pays et par la Direction du Groupe.

Pour l'année 2016, le Comité commun des Sociétés européennes s'est réuni le 7 avril lors d'une réunion plénière. La prochaine réunion aura lieu le 7 avril 2017.

Le dispositif de représentation sociale comprend donc désormais 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 et composée actuellement de 27 membres se réunit chaque année en session plénière. Les élus sont informés et dialoguent avec les Présidents de tous les groupes d'activités du Groupe sur les orientations stratégiques, les enjeux économiques et financiers et les aspects emplois du Groupe.
- Enfin le Comité de la Société Européenne LVMH SE traite des sujets transnationaux correspondant à l'échelle européenne.

Le bilan des discussions à l'échelle européenne

Le Comité commun des Sociétés européennes est en charge des sujets transnationaux à l'échelle européenne. Cette instance vient donc compléter le dispositif de représentation sociale constitué du Comité de Groupe et des Comités d'entreprise.

Le bilan des discussions 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 2016, les représentants du personnel ont participé à 1 818 réunions. Ces réunions ont notamment permis la signature de 143 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 : les plans égalité professionnelle femmes/hommes comprenant notamment des actions en matière de qualité de vie au travail, les contrats de génération, les actions prenant en compte le handicap. L'état d'avancement du déploiement des plans et accords, à travers le suivi d'indicateurs clés, fait l'objet d'un examen régulier.

Veuve Clicquot/Krug a pour sa part signé un accord concernant la qualité de vie au travail qui comporte de multiples mesures comme le recensement des actions en faveur de la prévention de toutes formes de discrimination tant en interne au titre du recrutement et tout au long du parcours professionnel des collaborateurs qu'en externe dans le cadre des différentes actions de partenariat et de mécénat.
Le dialogue social est aussi l'occasion d'échanger sur les politiques des Maisons. Par exemple, Moët & Chandon et Ruinart ont organisé, avec la participation des responsables des directions et services, la restitution auprès des organisations syndicales d'un audit réalisé sur la gestion personnalisée des emplois et compétences (GPEC). Autre exemple, chez Hennessy, les partenaires sociaux sont intégrés dans les groupes de travail du projet d'entreprise CAPTEN fondé sur une démarche participative des salariés et qui porte sur différents thèmes comme la qualité de vie au travail, le développement durable, les comportements éco-citoyens et la sécurité au quotidien.

Des exemples de discussions à l'international

En Italie, 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 Chine, différents accords concernent les employés des magasins dans le cadre de la réforme des commissions d'intéressement aux ventes. Le dialogue a porté également sur les nouvelles politiques développées par le Groupe et le gouvernement.

En Suisse, Hublot a développé des échanges 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 1er janvier 2017. 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. Un salarié de TAG Heuer représentant la Suisse participe à la réunion annuelle du Comité de la Société Européenne de LVMH.

Les pratiques des Maisons en matière d'enquêtes de satisfaction

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.

- Les différents modes de consultation

Si les procédures de *whistleblowing* ne sont pas autorisées par la réglementation en France en 2016, certaines Maisons à l'international comme De Beers Diamond Jewellers ou Bvlgari ont pu mettre en place un tel dispositif dans certains pays. En 2016, Sephora America a pour sa part lancé une procédure de *whistleblowing*. 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. Les collaborateurs de Moët & Chandon/Ruinart disposent également 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. Parmi les thèmes abordés en 2016, figurent la gestion des carrières, la place des femmes dans l'entreprise et la politique de rémunération. La gestion des relations avec les salariés comprend également différents outils : un site intranet, un magazine d'information sociale portant notamment sur les métiers, la mise en place d'une évaluation des qualités relationnelles dans le process des entretiens individuels annuels ou encore la mise en place d'une base de données économiques et sociales (BDES) en liaison avec LVMH. En 2016, TAG Heuer a organisé quatre réunions ainsi qu'une enquête auprès de l'ensemble du personnel. Un dispositif de communication interne permet de relayer l'actualité de la marque. En janvier 2017, une "ligne de confiance" devait être mise en place, un service découlant de la convention patronale à destination de tout salarié qui peut rencontrer des difficultés personnelles ou professionnelles et qui peut souhaiter obtenir une assistance de façon confidentielle.

Le dialogue avec les partenaires sociaux n'exclut pas qu'en parallèle les salariés soient consultés sur des enjeux spécifiques. En 2016, Céline a réalisé des consultations du personnel de vente afin de recueillir leur avis sur l'ouverture des boutiques le dimanche. Loro Piana a également réalisé une enquête de satisfaction auprès de ses salariés, une enquête ciblée sur les rémunérations et les avantages. Moët Hennessy Diageo devrait reconduire en février 2017 l'enquête d'opinion déjà réalisée en janvier 2015. Pour mémoire, sur la base d'un taux élevé de participation de 86 %, certaines thématiques avaient connu une très forte

progression en particulier sur la RSE (+ 11 points par rapport à l'enquête précédente de 2012). Quatre enjeux ont été retenus – Management, Culture & Valeurs, Esprit Collectif et lien interservices, Reconnaissance et Rémunération – qui ont débouché sur un plan d'actions et la constitution de groupes de travail relevant des sponsors, chefs de projet et contributeurs.

Enfin, la consultation des salariés peut permettre de mieux mesurer leur capacité d'engagement et leurs attentes en la matière. Après le lancement de sa première enquête portant sur l'engagement des salariés sur le continent américain en 2015, Fendi a mis en place des équipes transversales pour concevoir des plans d'action et prendre en compte les principaux domaines d'amélioration ressortant des résultats de l'enquête.

- Les enjeux propres aux « projets d'entreprise »

La définition et l'adoption d'un projet stratégique au sein des Maisons peut être également l'occasion d'engager un travail de réflexion avec les collaborateurs.

Ainsi, par 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.

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.

Parmi de multiples autres exemples, Sephora a lancé en 2016 une démarche visant à échanger sur les valeurs de la marque employeur. Des ateliers ont été organisés en France, en Pologne, en Italie et en Espagne, avec en parallèle la réalisation d'une enquête en ligne en République tchèque, au Portugal, en Grèce, au Moyen-Orient, en Turquie et en Scandinavie. Plus de 400 personnes ont participé à ce processus. De même, le journal Les Echos organise des petits déjeuners mensuels entre la Direction et des salariés conviés par tirage au sort dont l'objectif est d'échanger sur la stratégie du groupe Les Echos. Le Bon Marché a lancé son projet d'entreprise "Culture Client - Acte 3" autour de la notion d'"agilité", dans le cadre d'une démarche collaborative initiée en 2012. L'objectif est de renforcer l'autonomie, les compétences et la performance des équipes sur le terrain, au contact des clients. Enfin, dans le cadre de la célébration de son centenaire, Acqua di Parma a réuni l'ensemble des gestionnaires du monde entier en mai 2016 à l'occasion duquel ont été présentés les résultats et les objectifs de la Maison. L'événement impliquait également tous les employés italiens.

LVMH
LE FUTUR DE LA TRADITION
Royal Van Lent
Groupe Le Bon Marché
Louis Vuitton
Mercier
TAG Heuer
Jardin d'Acclimatation
Zenith
Céline
Dior
Emilio Pucci
Wenjun
Givenchy
Chandon
DFS
Sephora
Kenzo
Hublot

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

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

Adopté en décembre 2009, 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 au travers de quatorze engagements. Un accent particulier est mis sur la prévention de toute forme de discrimination et sur la promotion de la diversité.

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.

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.

Les formations à la prévention des discriminations

La mise en œuvre du Code de Conduite Recrutement est appuyé 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 progressivement pays par pays de manière à inscrire l'engagement du groupe LVMH dans le cadre des législations nationales.

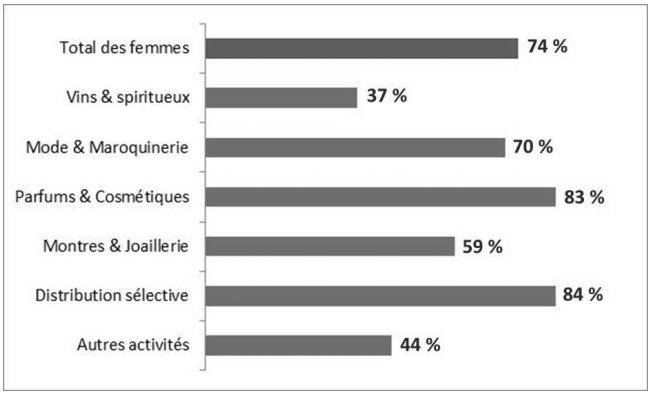
Dans le cadre d'une sensibilisation plus globale, Guerlain applique le code de conduite recrutement dans tous ses pays d'implantation. Une politique d'égalité des chances face à l'emploi est appliquée de façon spécifique dans certains pays comme Singapour et l'Espagne avec un plan d'égalité dédié aux femmes. En Chine, tous les collaborateurs ont signé une politique sur l'utilisation du e-business et du WeChat. En Allemagne et en France également, des lignes directrices et une Charte sur les réseaux sociaux ont été distribués aux employés.

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 en faisant réaliser par un cabinet indépendant des tests de discrimination de ses propres offres d'emploi publiées. Lors des campagnes de tests de discrimination, le "handicap" fait partie des critères potentiellement testés. La campagne entamée à l'automne 2014 et qui a pris fin au printemps 2016 était mondiale, premier test réalisé à l'international par une entreprise. Cinq pays faisaient partie du périmètre testé : la Chine, les États-Unis, la France, l'Italie et la Suisse. Les résultats de cette campagne ont été partagés avec les Directions des ressources humaines des Maisons. Les campagnes de test de discrimination permettent à la fois de contrôler le respect des engagements 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 (74 %) des effectifs totaux (CDI). Cette forte présence féminine est une caractéristique essentielle du Groupe. Elle s'explique notamment par la nature même des métiers de LVMH, très féminisés.



La part des femmes au sein du Groupe

- Principaux résultats

En 2016, les femmes représentent 74 % du total des effectifs (CDI), 64 % des cadres et 38 % des comités de direction. La féminisation des emplois s'explique notamment par la nature même des métiers de LVMH, très féminisés au sein de Distribution Sélective (84 % de femmes), de Parfums & Cosmétiques (83 %) ou de Mode & Maroquinerie (70 %). À l'opposé, les hommes sont majoritaires dans les métiers de Vins & Spiritueux où ils représentent 63 % des effectifs de ce groupe d'activités. De façon à davantage féminiser ce groupe d'activités, le Groupe a augmenté ces dernières années la part des femmes dans les recrutements à hauteur de 44 % en 2015 et de 46 % en 2016.

Les Maisons se mobilisent de façon volontariste. En France, par exemple, Guerlain compte 70 % de femmes au sein de son Comité de direction ainsi que plus de 50 % parmi ses responsables de filiales. S'agissant de Kenzo, la Directrice Digital & Clients a été nommée au Comité de Direction. Le Comité de direction des Tanneries Roux est composé pour 50 % de femmes. De son côté 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. Au sein de Sephora America, les femmes représentent 68 % des cadres supérieurs aux Etats-Unis et 91% au Canada.

En 2016, à l'échelle de l'ensemble du groupe LVMH, les positions clés étaient tenues à 38 % par des femmes (38 % en 2015). Six sociétés du Groupe ont à leur tête une Présidente : Acqua di Parma, Fred, Fresh, Krug, Loewe et Starboard Cruise Services. En 2017, LVMH poursuivra ses efforts pour atteindre son objectif de représentation des femmes dans les comités de direction du Groupe, fixé à 50 % d'ici à 2020.
Rappel des engagements

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, Marc Jacobs, Donna Karan, Edun, 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 Femmes le 8 mars 2016, le groupe LVMH a organisé une série d'événements internes à travers le monde et réaffirmé ses engagements en faveur du leadership au féminin. À Paris, Cognac, New-York, Shanghai, Hong-Kong, Londres et Madrid, ce sont au total plus de 1 000 collaboratrices qui ont pris part à ces célébrations autour d'un thème commun : « oser ». L'événement parisien et ses déclinaisons locales ont été rythmés par les témoignages de plusieurs intervenants internes et externes ainsi que par des temps d'échanges et de networking. Les représentantes du journal Les Echos ont participé au *Women's Forum* qui s'est tenu du 30 novembre au 2 décembre 2016, au Centre International de Deauville. Lieu de débat, de partage, de réflexion et d'action, ce rendez-vous incontournable donne la parole aux femmes sur tous les grands enjeux, actuels et futurs, de nos sociétés. L'une des conférences intitulée *« How to share the responsabilities in Europe »* a été animée par Virginie Robert, Chef du Service International des Echos.

Les leviers d'action

Afin de réaffirmer son engagement en matière de mixité et en faveur du leadership au féminin, le groupe LVMH a multiplié les actions en 2016.

- Les initiatives du Groupe

Lancé en 2007 à l'initiative de Chantal Gaemperle, Directeur ressources humaines et synergies du Groupe, 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. Ce programme regroupe des actions aussi variées que la création d'un programme de coaching dédié aux femmes identifiées Haut Potentiel, la signature des "Women's Empowerment Principles" de l'ONU en 2013 ou la mise en place de réseaux locaux. Programme d'actions et de coaching, soutien actif et concret au 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. Environ 40 femmes participent chaque année au programme de formation EllesVMH Coaching depuis son lancement en 2013.

Fort de ce succès, le Groupe a profité de l'engouement suscité par cette initiative pour organiser en novembre 2016 "EllesVMH Connect", un événement digital et mondial inédit. L'événement de lancement, initial organisé le 23 septembre et soutenu par un dispositif digital déployé à l'échelle mondiale, a permis de constituer des ateliers composés de femmes et d'hommes pour travailler conjointement sur la question de la parité. Ainsi, près de 300 groupes de discussion au sein de 22 pays ont eu l'opportunité de partager leurs idées pour être attentifs et corriger les comportements de genre préjudiciables aux carrières féminines et de les publier sur la plateforme "EllesVMH Connect". Chacune des ambassadrices des Maisons avait pour mission de constituer un groupe de discussion mixte et paritaire de six personnes, invitées à se connecter à une plate-forme en ligne le 23 septembre dernier. Les participants ont pu suivre un workshop conduit par Joan Williams, Professeur de droit à l'université de Californie et Directrice du *Center for Worklife Law* de San Francisco. Cette dernière a exposé le fruit de ses recherches sur les femmes et le leadership : quatre types de biais comportementaux qui constituent autant d'obstacles au développement de carrière des femmes dans l'entreprise. Face à l'engouement suscité par l'initiative en interne, l'événement a été prolongé et s'est démultiplié au sein des Maisons. Ainsi, à ce jour, ce sont un peu plus de 2 000 collaborateurs qui ont participé au workshop au sein de près de 43 Maisons du Groupe. La prochaine étape consistera à analyser l'ensemble des contributions des participants à "EllesVMH Connect" afin de nourrir la stratégie EllesVMH sur le long terme, avec pour objectif principal d'atteindre 50 % de femmes dans les comités de directions des

Maisons à l'horizon 2020. Certains pays comme le Japon se sont appuyés sur cette opportunité pour réactiver des réseaux locaux. Pour d'autres, cela a été l'occasion de créer de nouvelles communautés comme en Australie, en Afrique (Afrique du Sud et Nigeria) ou en Amérique latine (Brésil, Mexique et Argentine). Les contributions des participants ont permis de nourrir la stratégie EllesVMH.

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. Afin de faciliter leur évolution vers des rôles exécutifs, le Groupe déploie annuellement un programme de coaching pour les talents féminins les plus prometteurs. En 2016, 36 collaboratrices ont bénéficié de ce programme complet, amenant à 150 le nombre de femmes Haut Potentiel ayant participé à ce programme depuis son lancement en 2013. Les Maisons conduisent également leurs propres initiatives de manière autonome, en lien avec leurs besoins et spécificités culturelles.

- Les bonnes pratiques des Maisons

Parallèlement au programme *EllesVMH*, les Maisons développent également différentes initiatives. Les actions organisées visent 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 Egalité femmes/ hommes pour 2016 et 2017.

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. Au sein du journal Les Echos les partenaires sociaux continuent de suivre l'évolution salariale comparée des femmes et des hommes sur des postes repères comportant un nombre de titulaires significatif des deux sexes. Cette évolution est communiquée et examinée annuellement afin de s'assurer de l'équivalence des niveaux de salaire entre les femmes et les hommes. Lors des négociations annuelles, un budget spécifique peut être consacré aux éventuels rattrapages qui s'avèrent nécessaires pour équilibrer les situations salariales traduisant une situation liée au sexe des titulaires potentiellement discriminatoire.

L'objectif de l'égalité femmes/hommes se traduit également par des actions de promotion interne, notamment au sein du groupe d'activités Vins et Spiritueux qui compte 37 % de femmes. Veuve Clicquot/Krug devait modifier son règlement intérieur début 2017 en renforçant la prévention de la discrimination de genre. Conformément à la législation, le règlement intérieur doit rappeler les dispositions du Code du travail relatives aux "agissements sexistes". Cette dimension s'ajoute aux dispositions concernant le harcèlement moral et sexuel. L'accord sur la féminisation de l'emploi "conducteur de tracteur" prévoit aussi de mettre en place un parcours de développement interne d'accès à ce poste. Au terme d'un processus de recrutement sous forme d'entretiens et de tests d'aptitude, les candidates suivent une formation assurée par le "Centre de Formation Pour la Promotion Agricole" (CFFPPA) d'Avize Viti Campus visant à préparer le diplôme d'Agro-Equipement Viticole de la corporation des Vignerons tout en se formant en parallèle aux applications pratiques spécifiques du vignoble Veuve Clicquot/Krug. De même, Hennessy a organisé la 4ème édition de son opération "Vignobles au féminin" visant à promouvoir l'emploi de femmes dans la viticulture. Au total, 200 femmes assistaient à cette manifestation.

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 2016 :
4,5 % en France (en normes officielles).
1,0 % dans le monde.

Montant des prestations confiées au secteur protégé et adapté : **6,6 M€** soit une augmentation de **+ 6,5 %** en 2016 par rapport à 2015 (6,2 M€).

Nombre d'emplois en externe : **312 ETP** (Equivalent Temps Plein) soit une augmentation de **+ 100 %** en 2016 par rapport à 2015 (156 ETP).

Les démarches redoublées du Groupe ont permis de porter à fin 2016 le taux d'emploi des personnes en situation de handicap en France à 4,5% 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 %.

Les actions d'accompagnement et de sensibilisation du Groupe

La Mission Handicap, créée en 2007, 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.

En matière de formation, LVMH a lancé en 2014 le dispositif "EXCELLhanCE", qui bénéficie du soutien de l'AGEFIPH sous la forme d'une convention de partenariat. "EXCELLhanCE" 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 le processus "Handi-Talents" 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. Au total, 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. Rassemblant 10 Maisons, elle a permis l'intégration en contrat de professionnalisation de 13 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.

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 fondé avec d'autres entreprises 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 soixantaine de jeunes ont bénéficié du dispositif en 2016.

Les initiatives propres aux Maisons

Les Maisons du Groupe mettent en œuvre diverses initiatives afin de faciliter l'intégration de personnes en situation de handicap. À titre d'exemple, Le Bon Marché a publié ses offres d'emploi sur le site Hanploi.com qui se présente comme l'outil de référence performant et innovant d'accompagnement des organisations dans leurs actions de recrutement et de communication en matière de ressources humaines. En 2016, LVMH Fragrance Brands a renouvelé 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 sous différentes formes, en intérims ou en contrat CDD/CDI. Lors de la Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes Handicapées du 14 au 20 novembre 2016, Veuve Clicquot et Krug se sont associés à Cap Emploi, réseau national d'organismes de placement spécialisés au service des personnes handicapées et des employeurs, pour présenter les métiers de production (postes de cariste et d'opérateur) et pouvoir intégrer des demandeurs d'emploi à des sessions de recrutement en 2017 dans le cadre de la "méthode de recrutement par simulation" (MRS).

Au niveau international, plusieurs Maisons ont lancé en 2016 des actions dédiées afin de recruter des personnes en situation de handicap : Aqua di Parma (Italie), Bvlgari (Italie), Fendi (Japon), Guerlain (Italie), Louis Vuitton (Italie, Corée), Parfums Christian Dior (Italie, Japon, Ukraine), Pucci (Italie), Sephora (Espagne).

Des actions internes ciblées de 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 Hennessy a par exemple mis en place un système de transports adapté pour un salarié en situation de déficience visuelle.

Moët & Chandon a créé en mars 2011 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. Début juin 2016, Moët Hennessy Entreprise Adaptée (MHEA) a célébré ses cinq ans. L'entité a permis d'éviter toute rupture de contrat de travail pour inaptitudes, accompagnant les salariés en difficultés dans leur emploi. La structure a également permis le recrutement en externe de plusieurs demandeurs d'emploi en situation de handicap, en collaboration avec des structures locales telles que CAP Emploi ou Pôle Emploi. Cinq ans après son inauguration officielle par Christophe Navarre, Président de Moët Hennessy, Chantal Gaemperle, Directeur Ressources Humaines & Synergie du groupe LVMH, et Marie-Anne Montchamp, Secrétaire d'Etat auprès de la Ministre des solidarités et de la Cohésion Sociale, Moët Hennessy Entreprise Adaptée présente un bilan particulièrement positif.

Hennessy a signé un nouvel accord portant sur l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap dans le cadre d'un engagement triennal. Le nouveau dispositif prévoit la reconduction des mesures existantes, un budget dédié abondé d'un complément de 30 000 euros, ainsi que le recrutement

de cinq personnes en CDI sur la durée de l'accord. Une réflexion a été engagée pour communiquer en interne et lancer une formation à destination de l'ensemble du personnel. Veuve Clicquot et Krug ont conduit différentes actions en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap. Un atelier *copacking* a été inauguré au sein de l'atelier Habillage de Veuve Clicquot. Quatre postes dits "adaptés" ont été créés permettant ainsi le maintien en emploi de 3 salariés en situation de handicap, déclarés inaptes ou partiellement inaptes à leur poste de travail.

S'agissant des autres groupes d'activités, Le Bon marché a poursuivi l'organisation de différentes réunions de "maintien dans l'emploi" avec les équipes RH, médicales et sociales. Un interprète en langue des signes française (LSF) était présent pour accompagner une personne en situation de handicap lors des formations et réunions annuelles d'équipes. 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. Enfin, Make Up For Ever a conduit une action de sensibilisation auprès des membres du Comité de Direction portant sur les enjeux liés au handicap.

Les partenariats avec les ESAT

LVMH incite aussi 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.

Le 14 mars 2016, le premier Salon Handicap & Achats Responsables s'est tenu au Palais des Congrès à Paris. L'événement inédit, voulu par LVMH et organisé par le Groupe Les Echos en association avec le groupe Société Générale et EY, avait pour ambition 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. 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 se voulait un lieu de rencontre inédit entre les donneurs d'ordre et les acteurs du secteur protégé et adapté. Afin de favoriser les échanges de bonnes pratiques et de conseils, un programme composé de plus de 25 ateliers et conférences plénières a été mis en place autour de trois cycles thématiques : la sensibilisation, les achats responsables et l'emploi direct. Avec plus de 1 500 visiteurs venus rencontrer les quelques 70 acteurs présents, cette première édition a connu un beau succès. Toni Belloni, Directeur général délégué de LVMH, et Chantal Gaemperle, Directeur Ressources Humaines et Synergies du Groupe, ont participé à l'événement aux côtés de Marie-Anne Montchamp, ancienne Secrétaire d'Etat chargée des personnes handicapées, de Séverin Cabannes, Directeur général adjoint du groupe Société Générale et de Jean-Pierre Letartre, Président-directeur général d'EY France.

Les prestations confiées au secteur protégé et adapté ont représenté un montant de 6,6 millions d'euros en 2016, soit une progression de + 7,5 % par rapport à 2015. Ce volume d'achat représente 312 emplois en équivalent temps plein. Parmi les Maisons particulièrement engagées dans ce domaine, figure notamment Parfums Christian Dior qui a renforcé ses relations avec des établissements du secteur.

En 2016, différentes Maisons telles que Chaumet ont systématisé le recours aux ESAT et aux EA sur certaines activités. 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. 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.

Parmi les autres Maisons engagées, certaines initiatives originales peuvent être mentionnées. 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. 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.

Enfin, l'engagement des Maisons du Groupe s'est démontré au travers de la signature des conventions AGEFIPH chez Veuve Clicquot et Parfums Christian Dior. La maison Hennessy est pour sa part sous accord agréé depuis 2011, renouvelé pour une durée de 3 ans en 2016.

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 :	**13,5 %** dans le monde. **24,2 %** en France.

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. En France, l'effectif des seniors âgés de 50 ans et plus représente un pourcentage bien supérieur (24,2 %) à celui constaté au plan international (13,5 %) en 2016. 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.

En France, 26 Maisons ont pris des engagements quant à la gestion de leurs collaborateurs seniors, par la voie d'un accord ou de plan d'actions seniors, afin de favoriser leur recrutement, leur condition d'emploi et le développement de leur carrière. Toutes les sociétés françaises du Groupe, quelle que soit leur taille, ont renouvelé le dispositif de "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. Le journal 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.

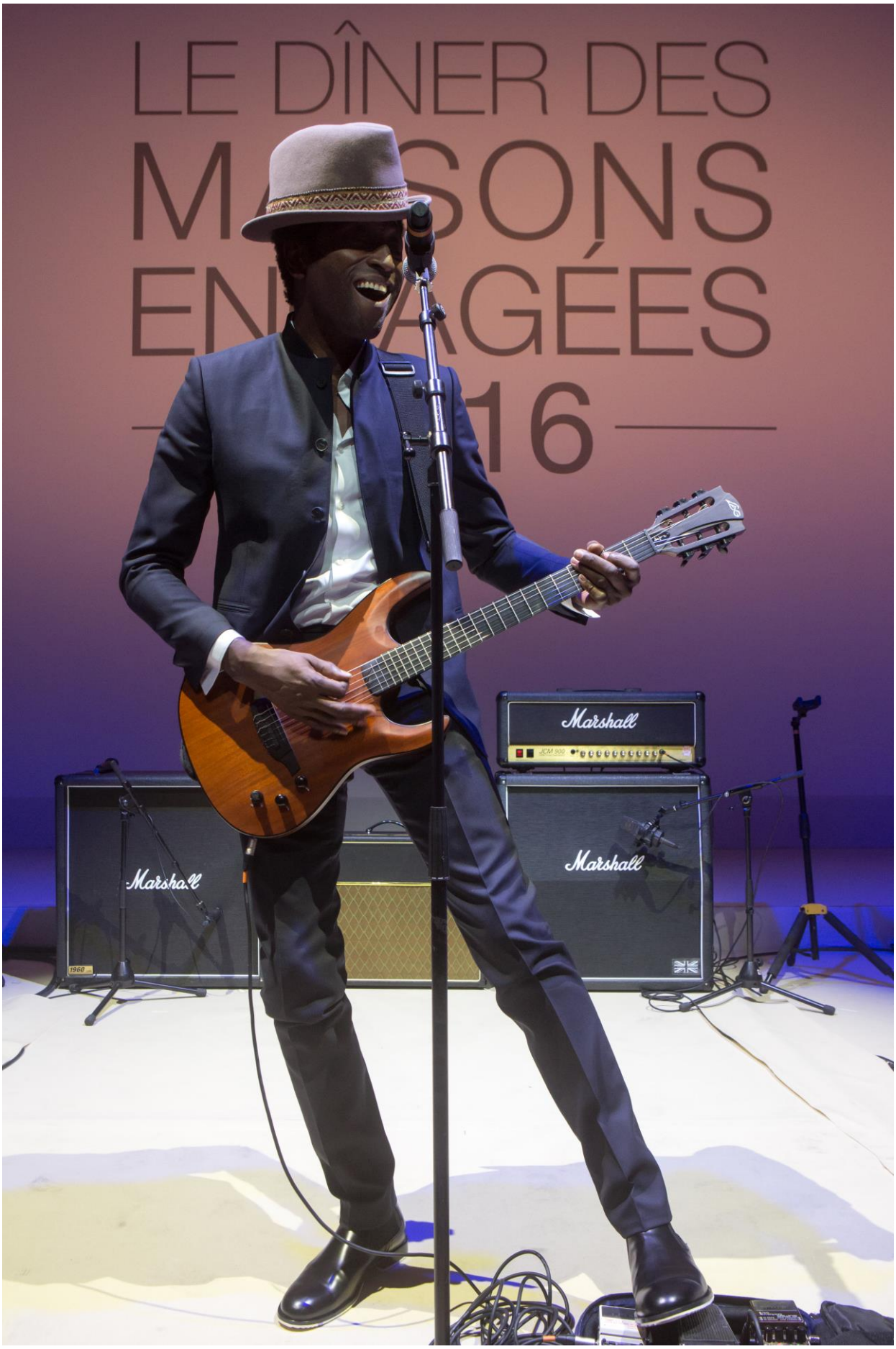
Le dispositif de prévention des discriminations déployé par LVMH conduit naturellement les Maisons à recruter des salariés seniors. En termes de recrutement, le journal Les Echos se fixe un premier objectif de 8 % de recrutement des salariés âgés de 55 ans, objectif qui sera renforcé dans les prochaines 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.

Si les seniors ont acquis des compétences précieuses, il s'agit aussi 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.

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). En Italie, Bvlgari remet des "prix seniors" visant à reconnaître les employés à forte ancienneté et encourager les longues carrières.

Les Maisons telles que Le Bon Marché, Hennessy, Hublot ou LVMH Fragrance Brands préparent leurs salariés à l’étape délicate du départ à la retraite. La maison Céline a également signé en 2016 un nouveau Contrat de génération qui prévoit l’accompagnement des collaborateurs de plus de 50 ans dans le cadre d’une réunion annuelle leur permettant de disposer d’une connaissance globale et complète des différents régimes de retraite obligatoire et des solutions susceptibles d’optimiser leurs droits. Un accompagnement individuel est également prévu. Des réunions d’information sur la retraite sont organisées chez Hennessy ("ateliers retraite") et Louis Vuitton, permettant aux salariés de préparer au mieux le passage de la vie active à la retraite. Le Bon Marché a mis en place deux demi-journées d’échange avec le prestataire retraite complémentaire de la Maison et programmé des rendez-vous individuels pour l’ensemble des collaborateurs de plus de 55 ans. Hublot combine la mise en œuvre de différents dispositifs comme l’entretien systématique de fin de carrière et la réduction du temps de travail.

Enfin, l’un des enjeux stratégiques sous-jacents de l’accompagnement des seniors réside dans la transmission des savoir-faire. Par exemple, 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, qui a permis à 26 formateurs internes de dispenser plus de 4 000 heures de formation en 2016. Moët & Chandon et Ruinart ont poursuivi la même année, différentes actions en faveur de la transmission des savoir-faire : formation de tuteurs, contrat de génération prévoyant le mentorat, mise en place d’un référentiel "passeport alternance" et réalisation d’une charte tutorale. La formation à la richesse de l’intergénérationnel est pleinement reconnue au sein de la Maison. En partenariat avec l’Association Régionale pour l’Amélioration des Conditions de Travail Champagne-Ardenne (ARACT), la 3ème étape de l’Agro Tour a porté sur la thématique "Transmettre les savoirs et les compétences stratégiques".


LE DÎNER DES
MAISONS
ENGAGÉES
16
Marshall
Marshall
Marshall

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 des personnes en situation d'exclusion, d'aide aux populations en détresse ou encore d'accompagnement des personnes souffrant de pathologies.

L'emploi et le développement des territoires

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

9 130 emplois créés dans le monde en 2016, dont 8 692 en CDI représentant une très forte progression de + 136 % par rapport à 2015 (solde net d'emplois de 3 687).

Investissements en recherche et développement :
111 millions d'euros, soit + 14,4 % en 2016 par rapport à 2015 (97 millions d'euros), après déjà une forte augmentation de + 22,8 % en 2015 par rapport à 2014 (79 millions d'euros).

L'ancrage local des Maisons

Le formidable développement des Maisons du groupe LVMH s'est traduit par le maintien de l'emploi et l'embauche 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.

De nombreuses sociétés du Groupe sont historiquement implantées dans les provinces françaises et sont des acteurs importants du développement de l'emploi dans leurs régions respectives : Parfums Christian Dior à Saint-Jean de Braye, près d'Orléans, Guerlain à Chartres, Veuve Clicquot et Moët & Chandon en Champagne, Hennessy à Cognac, 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 ont des activités plus 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, la création nette d'emplois en 2016 représente 9 130 collaborateurs dont 8 692 en CDI, un nombre deux fois plus élevé que l'année passée. Dans le même temps, les licenciements pour motif non inhérent à la personne, y compris les licenciements pour raison économique, représentent seulement 3,2 % des départs toutes causes confondues, contre 4,3 % en 2015.

Du 20 au 22 mai 2016, le groupe LVMH a ouvert exceptionnellement les portes d'une quarantaine de ses Maisons à l'occasion des ***Journées Particulières***. Après le succès des deux premières éditions de l'événement qui ont chacune accueilli plus de 100 000 visiteurs, ce sont 53 lieux en France, Suisse, Italie, Espagne, Pologne et au Royaume-Uni qui ont été accessibles au grand public, parfois pour la toute première fois. Affluence sans précédent, cette troisième édition a rassemblé plus de 145 000 personnes venues découvrir les savoir-faire et le patrimoine de ses Maisons. Pour enrichir cette entrée dans les coulisses des Maisons, l'accent a été mis également sur la communication digitale. Les équipes de Facebook et d'Instagram se sont associées au dispositif pour permettre au plus grand nombre de pénétrer dans des lieux confidentiels et découvrir des savoir-faire artisanaux préservés, à travers le regard des membres de la communauté Instagram.

Au cœur de Paris capitale française et de la région Ile-de-France, 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 a décidé de soutenir la candidature de la capitale à l'organisation des jeux olympiques de 2024. Le 30 mai 2016, le Comité Paris 2024 a inauguré, le "Cercle des Partenaires Paris 2024" en présence des membres fondateurs de la candidature : Denis Masseglia, président du CNOSF, Emmanuelle Assmann, présidente du CPSF, Thierry Braillard, secrétaire d'Etat en charge des Sports, Valérie Pécresse, présidente de la Région Ile-de-France et Anne Hidalgo, maire de Paris. La réunion a été précédée par l'annonce d'un douzième Partenaire Officiel, LVMH. Kenzo habillera la délégation Paris 2024 qui a pour mission de conduire la candidature de la ville de Paris à l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques 2024. La Maison l'a accompagnée pour la première fois à Rio.

Lors de sa séance du 26 septembre 2016, le Conseil de Paris a attribué, à une très large majorité, 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, acteur majeur dans le domaine du développement et de la gestion de parcs à thèmes. Cette nouvelle concession est accordée pour une durée de 25 ans, sur la base d'un projet particulièrement ambitieux. Le Jardin d'Acclimatation participera ainsi pleinement à l'attractivité de Paris et de sa région. Avec un objectif de 2,5 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

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 1 586 salariés en CDI/CDD. À ce titre, le centre industriel et logistique de cet établissement se trouve actuellement au cœur d'un plan de développement qui a permis de recruter plus de 480 nouveaux collaborateurs entre début 2011 et fin 2016, dont 200 créations nettes d'emplois d'agents de fabrication, conditionnement ou logistique.

Le site de production Soin 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 chaine de production, de la réception des matières premières au conditionnement du produit fini sans que jamais les flux ne se croisent.

Enfin, le GIE 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. Ses équipes se composent de 300 collaborateurs représentant plus de 20 métiers différents, nécessitant des expertises pointues dans un cadre de travail ouvert, conçu pour favoriser les échanges. 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 qui a été lancé de façon effective courant 2014, un projet qui encourage le partage via un processus d'open innovation. Aux côtés d'acteurs publics et privés, la division de recherche et développement de LVMH contribue à y perpétuer une tradition d'innovation. Cosmet'up repose sur la création de deux « entités technologiques miroir » : l'une située à l'Université d'Orléans pour la recherche fondamentale, l'autre au sein d'Hélios pour le soutien individuel dans la validation de concepts.

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 maroquinière 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, Louis Vuitton et Christian Dior 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 m^2 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 chaine 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, **1 205** audits sociaux et/ou environnementaux ont été réalisés en 2016, dont plus de 80 % par des tiers spécialisés, chez **942** de nos fournisseurs.

Pour 2016, 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 %)	60	36	2	2

[(a)] Dont 58 % au titre des premiers audits et 42% au titre des ré-audits.
[(b)] Incluant la zone Afrique.

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 Forum" 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, le Groupe a décidé d'adhérer à Sedex en 2014. 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. [Pour une compréhension globale des relations avec les fournisseurs, se reporter au "Document de référence 2016", pp. 89-91.]

La maison Hennessy offre un exemple du soutien apporté aux producteurs locaux. L'essentiel des eaux-de-vie de cognac nécessaires à Hennessy pour sa production est acheté auprès d'un réseau d'environ 1 600 producteurs indépendants, avec lesquels la société veille au maintien d'une extrême qualité, dans le cadre d'une politique ambitieuse de viticulture durable. Plus de 50 % des fournisseurs et sous-traitants de Hennessy sont locaux. Cet engagement volontariste de la Maison se traduit dans les options prises en compte pour la construction d'un second site de conditionnement, l'extension des capacités de stockage d'Eau-de-Vie et la construction d'un nouveau Centre de Gestion des barriques et Tonnellerie.

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, 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. La maison Hennessy est également partenaire d'un projet lancé par la Communauté de Commune de Cognac et la région Nouvelle-Aquitaine visant à créer un pôle des métiers verriers sur le site actuel de sa Tonnellerie.

Encourager le développement de start-ups

Du 30 juin au 2 juillet 2016, Paris a accueilli Viva Technology un événement inédit dédié à la transformation digitale en Europe. Une nouvelle démonstration de l'engagement du Groupe pour valoriser l'innovation et stimuler le tissu entrepreneurial digital. Le groupe LVMH était partenaire de cette première édition co-produite par le groupe Les Echos et Publicis Groupe, qui a réuni 45 000 visiteurs et rassemblé les acteurs clés de l'innovation pour trois jours de conférences, d'échanges et de rencontres. Viva Technology a pour double ambition de révéler des start-ups à la pointe de l'innovation et de les mettre en relation avec les grandes entreprises à la recherche d'outils pour réaliser leur transformation digitale et stimuler leur esprit disruptif. En tant que partenaire, le groupe LVMH a hébergé et animé le *Luxury Lab*, un espace de 500 m² entièrement dédié au secteur du luxe. Véritable hub de rencontre entre jeunes entrepreneurs et interlocuteurs du Groupe et de ses Maisons, cet espace a accueilli 44 start-ups qui répondaient aux enjeux du futur des Maisons de luxe, dans les secteurs des Vins & Spiritueux, de la Mode & Maroquinerie, des Parfums & Cosmétiques, des Montres & Joaillerie ainsi que de la Distribution sélective. Pour sélectionner les start-ups participant au Lab luxe, le Groupe a soumis une série de challenges sur la plateforme collaborative CONNECT. Le premier défi en ligne proposait de répondre à la question de la personnalisation du service offert au client par l'intermédiaire d'une compréhension plus fine de ses envies et de ses besoins. Le salon a été également l'occasion de mettre en lumière une sélection d'innovations exemplaires de nos Maisons telles que le Beauty Board de Sephora, le Krug ID ou encore la Connected Watch développée par TAG Heuer.

Veuve Clicquot agit en faveur de l'entreprenariat féminin en décernant son prix de la Femme d'Affaires. Le Prix de la Femme d'Affaires et le Prix Clémentine rendent hommage à Madame Clicquot, la première femme qui a su s'imposer en tant que grande figure féminine dans le monde des affaires. Dignes héritières de « La Grande Dame de Champagne », ces Prix célèbrent les femmes qui possèdent les qualités qui font d'elles des pionnières capables de relever tous les défis : l'esprit d'entreprendre, l'audace, la créativité et le talent. A l'image de la maison Veuve Clicquot, ce Prix bénéficie d'une dimension internationale et a été remis à plus de 300 femmes, dans 27 pays depuis sa création, en 1972. Le Prix Clémentine, créé en 2014, récompense, lui, la nouvelle génération de femmes entrepreneures qui représentent aux yeux de la Maison la future génération des "Femmes d'Affaires", Clémentine étant le prénom de la fille de Madame Clicquot.

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 :
100 cadres expérimentés ont parrainé et à fin 2016, **71** jeunes étaient toujours en cours de suivi. Depuis 2007, **468** jeunes ont trouvé un emploi après avoir été parrainés par un collaborateur du Groupe.

Sessions *Jobstyle* :
En 2016, **11** sessions ont été animées dont plus de **150** personnes ont bénéficié.

Programme *Sephora Stands* aux États Unis :
En 2016, **202** groupes ont été mis en place, comprenant au total **1 750** femmes bénéficiaires.

Faciliter l'intégration professionnelle des personnes dans l'emploi

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. Louis Vuitton, par exemple, organise des partenariats entre ses ateliers de l'Ardèche et de la Drôme et les établissements scolaires locaux pour les formations en CAP maroquinerie et BTS "technicien metteur au point". De même, un partenariat a été initié entre ses boutiques parisiennes et un lycée professionnel du Département de Seine-Saint-Denis. En 2016, Veuve Clicquot a été mécène des Entretiens de l'Excellence pour la quatrième année consécutive. Reconnue d'intérêt général cette association bénéficie de l'agrément du Ministère de l'Education 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. Dans l'esprit d'un rapprochement entre l'entreprise et les chercheurs d'emploi, Parfums Christian Dior est à l'origine du forum emploi *2 000 emplois, 2 000 sourires* qui s'est déroulé le 12 mai 2016. Organisé sur le territoire de la *Cosmetic Valley*, en France, ce forum vise la mise en relation directe entre des jeunes demandeurs d'emploi et les recruteurs des entreprises de la région. Des conseils emplois ont été dispensés et 500 candidatures ont été recueillies.

Afin de faciliter le retour à l'emploi, Veuve Clicquot a reconduit sa convention avec Pôle Emploi en juillet 2016 dans le cadre d'un partenariat mis en place 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. 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 et jeunes adultes 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'Epernay (SPEL) et collabore aux actions de Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences (GTEC) des pays sparnaciens menées par la maison de l'emploi d'Epernay. 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". 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 jeunes en Champagne-Ardenne. L'objectif est de donner aux lycéens des repères et des ambitions en termes de métiers et d'univers de travail.

Dans le cadre de son partenariat avec les villes de Clichy-sous-Bois et de Montfermeil, en Seine-Saint-Denis, le groupe LVMH a parrainé pour la sixième année consécutive le *défilé Cultures et Création* qui s'est tenu le 13 février 2016. Initié en 2005, le *défilé Cultures et Création* révèle la diversité des talents créatifs. 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 & Cosmétiques. Ainsi, Audiane Cojean la lauréate 2015 a intégré la maison Céline dans le cadre d'une formation en alternance en BP couture suivie à l'Ecole de la Chambre syndicale de la couture parisienne. En 2016, le jury composé de professionnels de la mode et des ressources humaines a accordé un Prix Coup de cœur à Claire Delahousse pour sa création. Le prix Jeune Talent, qui donne la possibilité à de jeunes passionnés éloignés de la mode de se faire reconnaître, a quant à lui été remis à Camille Boillet dont le style promeut une création adaptée à toutes les morphologies et tout type de handicap. La lauréate de l'édition 2016 a bénéficié d'un coaching créatif personnalisé et a rencontré les couturiers de l'atelier Dior afin de préparer sa participation au *Green Showroom*, un salon de la mode équitable qui s'est déroulé à Berlin du 28 au 30 juin lors de la *Fashion Week*.

Ce partenariat offre également une palette d'actions au profit des jeunes : stages "découverte de l'entreprise" offerts à près de 60 collégiens en 2016, visites des Maisons du Groupe, accueil en stage des élèves du lycée professionnel et soutien à la recherche d'emploi. 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 et en 2016, la lauréate 2013 a intégré l'atelier Haute Couture de la maison Christian Dior. Le 29 mars 2016, l'Institut des Métiers d'Excellence de LVMH était présent à Clichy-sous-Bois afin de présenter l'ensemble de ses formations en alternance. L'occasion pour les visiteurs de découvrir des métiers aussi variés que ceux de la couture, de la bijouterie-joaillerie ou encore de la vente. Le Village de l'IME a permis, le temps d'un après-midi, aux nombreuses écoles partenaires de présenter leurs formations qualifiantes de l'année 2015-2016 en CAP, BP, BTS, Bac +2 ou RNCP niveau 3. Les Maisons participant au programme étaient également sur le terrain afin de rencontrer leurs futurs apprentis. Plusieurs alternants avaient fait le déplacement pour partager leur expérience. Les domaines couverts par l'IME sont très vastes et représentent les différents métiers d'excellence qu'emploient aujourd'hui les Maisons du groupe LVMH. Une cinquantaine de postes en alternance ont été ouverts pour cette période.

Soutenir les populations minorées dans l'emploi

Dans le but de favoriser l'égalité des chances dans l'accès et le suivi d'une formation d'excellence, LVMH soutient depuis cinq 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 lycéens originaires de zones d'éducation prioritaire de rejoindre l'École et d'être parrainés par des managers du Groupe. Le 13 décembre 2016, Sciences Po a célébré les 15 ans de ce programme, marquant également le renouvellement du partenariat entre le groupe LVMH et Sciences Po pour 5 ans. Chantal Gaemperle, Directeur des Ressources Humaines et Synergies Groupe LVMH, était marraine de la promotion entrante en 2016.

En France, le Groupe a 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. De nombreuses Maisons du Groupe participent à ce programme. En 2016, 100 cadres expérimentés ont parrainé des jeunes et à fin 2016, 71 sont toujours en cours de suivi. Depuis 2007, 468 jeunes ont trouvé un emploi après avoir été parrainés par un collaborateur du Groupe.

L'autonomisation et la confiance en soi des femmes

Pour la deuxième année consécutive, en mai 2016, Benefit a lancé *Bold is Beautiful*, une campagne de beauté solidaire visant à soutenir des projets portés par des femmes. Pendant un mois, en mai, tous les bénéfices générés par les Brow Bars (services d'épilation sourcils) de la Maison ont été reversés à des associations d'aide aux femmes. Redonner aux femmes confiance en elles, les encourager à avoir des rêves ambitieux, à être audacieuses, tel est l'objectif de la campagne *Bold is Beautiful*, lancée en 2015 par Benefit Cosmetics. En 2016, les équipes de Benefit d'Australie, du Canada, de France, d'Irlande, de Singapour, d'Espagne, du Moyen-Orient, du Royaume-Uni et des États-Unis se sont mobilisées. Ainsi, depuis sa création en 2015, le projet représente plus de 6,3 millions de dollars reversés à vingt associations réparties à travers neuf pays, dont plus de 3,4 millions de dollars récoltés en 2016 grâce à la participation de 209 000 personnes. Les vingt 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.

Pour accélérer l'accès à l'emploi, LVMH a créé et anime des sessions "Jobstyle". Ces sessions de coaching 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 2016, 11 sessions ont été animées et plus de 150 personnes suivies par nos partenaires (Force Femmes, Nos Quartiers ont des Talents…) en ont bénéficié.

En 2016, Sephora America a lancé le Sephora Stands un programme d'impact social comprenant plusieurs facettes. Créée en 2016, cette initiative s'articule autour des valeurs de la Maison et de trois piliers : l'entreprenariat féminin avec Sephora Accelerate, le soutien en faveur des communautés locales avec Classes for Confidence et la mobilisation de ses collaborateurs avec Sephora Stands Together. Le bilan de sa première année d'existence est très positif : en 2016 plus de 300 heures de mentorat ont été dispensées dans le cadre de Sephora Accelerate et plus de 200 cours lors des Classes for Confidence, alors que dans le même temps plus de 4 000 collaborateurs ont été incités à se rapprocher des communautés locales. Des cours gratuits de beauté de 90 minutes ont été proposés à 202 groupes de femmes défavorisées, soit plus de 1 750 femmes bénéficiaires qui étaient parrainées par 125 partenaires associatifs. Parmi les participantes, 70 % ont indiqué avoir gagné en confiance et avoir même réussi des entretiens de recrutement. Au total, 136 magasins américains ont été impliqués. Ce programme a également pour objectif de soutenir les femmes entrepreneurs en début de carrière, en leur apportant des conseils pratiques et financiers sous forme notamment de mentorat. D'ici 2020, Sephora Accelerate a pour objectif de soutenir 50 femmes entrepreneures du monde de la beauté.

En France, Guerlain soutient *belle & bien* depuis 13 ans. Antenne française du programme international *Look good Feel Better* actif à l'international 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. Le 4 février 2016, les équipes de Paris et de Saint-Jean de Braye de Parfums Christian Dior ont également participé à la journée Beauté &

Bien-être visant à soutenir, à travers le bénévolat des collaborateurs, l'association *belle & bien*. Les équipes ont participé aux ateliers de soin (maquillage, bar à ongles, massages, bar à jus…) et de vente de goodies, dont les profits ont été reversés à l'association afin d'aider les femmes à retrouver confiance et estime de soi par la mise en beauté. L'association bénéficie de dons en produits de maquillage depuis 2011. Par ailleurs, de très nombreux collaborateurs des maisons Parfums Christian Dior, Hennessy, Chaumet, Céline, Berluti, Fred, LVMH Fragrance Brands, Moët Hennessy Diageo et Benefit ont participé en octobre 2016 à la course Odyssea aux couleurs de Belle & bien dont l'objectif est de lutter contre le cancer du sein.

De son côté, Sephora est partenaire de l'association Force Femmes. Créée en octobre 2005 par des femmes chefs d'entreprise, Force Femmes est née d'une dynamique collective de solidarité de femmes qui ont souhaité s'engager personnellement sur le thème de l'emploi. Force Femmes traduit l'idée que les femmes de plus de 45 ans représentent une force pour l'entreprise.

Le journal Les Echos a participé au Forum Jeunes Femmes et Numérique organisé par Social Builder le 20 mai 2016 à Paris. Social Builder est une start-up sociale qui se donne pour mission de concrétiser la mixité femmes / hommes par l'innovation des pratiques, l'accompagnement des acteurs et la diffusion d'une culture de l'égalité auprès des leaders de demain. En phase d'essaimage sur l'ensemble du territoire français, la start-up cible prioritairement l'économie numérique.

LVMH accueille chaque année, le 1er juin, la "Journée K" organisée par la Fondation K d'Urgences à l'occasion de la "Journée Mondiale des Parents". Make Up For Ever s'y associe. Cette journée permet aux familles monoparentales de rencontrer des professionnels pour les accompagner dans leurs démarches. 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.

Le soutien aux populations fragilisées et en détresse

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

Le Dîner des Maisons engagées 2016

Le mercredi 7 décembre 2016 s'est tenue la quatrième édition du *Dîner des Maisons engagées*, célébrant l'engagement social et sociétal des différentes Maisons du groupe LVMH.

Le *Dîner des Maisons engagées* qui s'est déroulé en présence du Directeur Général Délégué du Groupe, Antonio Belloni, et du Directeur des Ressources Humaines et Synergies Groupe, Chantal Gaemperle, a rassemblé cette année près de 400 participants, 17 Présidents de Maison et 3 membres du Comité exécutif ainsi que de nombreux partenaires, leaders d'opinion et dirigeants d'ONG ou d'associations. Des personnalités de tous horizons étaient présentes comme Flora Coquerel (Miss France 2014), Laurence Ferrari (journaliste) ou encore Estelle Mossely (Championne olympique de boxe). L'événement a permis de recueillir 190 000 euros. Un montant de 100 000 euros a été reversé à la formidable équipe de l'hôpital Robert-Debré (AP-HP) qui accompagne chaque jour des enfants atteints de la drépanocytose. 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. Plus de 500 000 euros ont été reversés à l'hôpital depuis 2011.

Le *Dîner des Maisons engagées* permet également de soutenir chaque année une cause coup de cœur. Cette année, c'est l'association *Coucou Nous Voilou*, dirigée par Marc Salem, lui-même ancien de l'AP-HP, qui était soutenue. Cette association a pour objectif de créer et financer des projets destinés à améliorer le quotidien et les conditions d'hospitalisation des jeunes patients : achats de matériels, décorations, création de lieux de vie, aménagements, animations... Ainsi, 40 000 euros ont été reversés à l'association en 2016.

Enfin, cette soirée a été l'occasion de réaffirmer l'engagement en faveur de deux associations. D'une part, 25 000 euros ont été reversés à *Kelina*, l'association créée par Flora Coquerel qui œuvre aux soins de la mère et de l'enfant. Les fonds versés contribuent à la construction d'une maternité au Bénin dans une région dépourvue de structures médicales. D'autre part, 25 000 euros ont été reversés à *K d'Urgences*, association fondée par Christine Kelly qui apporte un soutien humain, social et financier aux familles monoparentales.

Des partenariats en Maison

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 membre de l'association *Sortir de Prison, intégrer l'Entreprise* (SPIE), partenaire de l'ARIFOR (Action Régionale pour l'information sur la formation et l'orientation) et du lycée Hessel dans le cadre de l'accueil en stage de lycéens en situation de handicap. La Maison participe au comité d'agrément du dispositif "Initiative Marne Pays de Champagne" chargé de promouvoir la création de microentreprises. Titulaire du label AJE (Association Jeunesse et Entreprises), la Maison est également un partenaire local majeur des associations en faveur de l'insertion – *La Permanence du Jard*, l'*École de la 2e Chance*, association *Oxygène* chantier d'insertion viticole… – et deuxième souscripteur des chantiers éducatifs après la ville d'Epernay.

Le 11 janvier 2016, Louis Vuitton a signé un partenariat avec l'*UNICEF* (Fonds des Nations Unies pour l'Enfance). Le partenariat a permis de collecter 2,5 millions de dollars pour soutenir les enfants en Syrie et au Nigeria. Louis Vuitton soutient également au Japon l'association *Kokkyo naki Kodomotachi* dont l'objectif est d'aider les enfants originaires de la ville de Iwate-Ken gravement touchée par le tremblement de terre et le tsunami de mars 2011.

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 milliers 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 50 millions de dollars US. Plus d'un million d'enfants sont 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. Ainsi, plus de 250 employés se sont engagés dans les projets de l'association *Save the Children* sur le terrain. En août 2016, la Maison a renforcé son soutien avec le lancement de la campagne #RaiseYourHand. De nombreuses personnalités ont accepté de lever haut la main pour manifester leur soutien à la cause défendue par Bvlgari, dans le cadre d'une série de photos et d'un film réalisés sous la direction artistique de Fabrizio Ferri. La campagne #RaiseYourHand sensibilise plus particulièrement à l'autonomisation des jeunes et l'importance de leur offrir des opportunités d'épanouissement et d'accomplissement.

En 2016, 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. Au Cambodge également, depuis 2016, DFS soutient le centre d'éducation Kuma, situé à Takhmao au sud de Phnom Penh, qui intervient en faveur de l'éducation, de la santé et de l'alimentation des jeunes enfants très pauvres, des adolescents vulnérables et de leurs parents. Cette structure a été fondée en 2012 par l'ONG norvégienne *NAPIC* (Norwegian Association for Private Initiative in Cambodia).

La santé et la recherche médicale

En France, Guerlain et Parfums Christian Dior soutiennent *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 proposé à ses clients un soin barbier dans son "Barber Truck" électrique dont les fonds ont été reversés à *Movember France*. De nombreuses opérations internes ont été organisées tout au long du mois de novembre avec les équipes.

Dans le monde, différentes Maisons interviennent dans le cadre 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*). 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. Tandis que Hublot soutient pour sa part l'association *Born Free Africa* dont l'objet est de lutter contre la transmission du Sida entre les mères et leurs enfants, Kenzo apporte son soutien financier au Sidaction, au Telethon et à *Designers Against Aids*.

Le soutien aux populations de zones sinistrées

Suite aux séismes qui ont secoué le centre de l'Italie à l'été et à l'automne 2016, les Maisons italiennes de LVMH (Aqua di Parma, Berluti, Rossimoda, Bvlgari, Loro Piana et Fendi) ont mobilisé des fonds pour soutenir les personnes affectées et participer à la reconstruction. Loro Piana a consacré des fonds à la reconstruction de l'hôpital Amatrice à Rieti en Italie. De son côté, Fendi a engagé une collaboration avec l'ONG sociale "Lai momo" dont l'objectif pour 2017 sera de soutenir et de développer les compétences professionnelles et le savoir-faire des réfugiés aidés par l'association.

De Beers Diamond Jewellers poursuit son partenariat avec *Women for Women International*, dont la mission est d'aider les femmes vivant dans des régions en guerre sous forme de formation professionnelle, d'éducation aux droits et d'aide à la création de microentreprises.

LES PRINCIPES MÉTHODOLOGIQUES DU REPORTING

Comme indiqué en introduction, le présent « Rapport de responsabilité sociale 2016 » est une déclinaison du « Document de référence 2016 » de LVMH 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, une formation en ligne est proposée à l'ensemble des acteurs du reporting données sociales du Groupe. L'objet de cette formation est de familiariser les utilisateurs avec les objectifs du reporting données sociales 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. Le reporting données sociales est complété d'un reporting sur les pratiques et actions entreprises au-cours de l'année par les Maisons, appelé *reporting RSE*. Son renseignement est placé sous la responsabilité des Directeurs des Ressources Humaines.

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 2016, incluant la part de LVMH dans les joint-ventures. La société Donna Karan International, vendue à G-III Apparel Group en décembre 2016, ne fait pas partie des indicateurs sociaux. Les autres indicateurs sociaux ont été calculés sur un périmètre de 626 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. Quand certains indicateurs ont été calculés uniquement sur le périmètre des entités en France, cela est explicitement indiqué en fonction des informations et indicateurs examinés.
- Les collaborateurs de LVMH en Chine sont comptabilisés dans les effectifs CDI [10 486 au 31 décembre 2016]. 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 2016, 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 2016 (p 108-110)

L'ÉTAT RÉCAPITULATIF DES INFORMATIONS SOCIALES ET SOCIÉTALES

Les indicateurs de la GRI (version G4) pris en compte

	Rapport de Responsabilité Sociale 2016	Document de référence 2016
Emploi :		
9 LA1 10 LA12	pp. 5, 22, 32 et 51-60	pp. 74-78 et 81-84
51	–	pp. 61-68
Santé et sécurité :		
LA5 LA7 LA6 LA8	pp. 6 et 38-48	pp. 87-88
Formation :		
LA9 LA10 LA11	pp. 6, 27-36, 38-41, 52, 54, 56-60 et 67-68	pp. 85-86
Egalité de traitement :		
LA3 LA12	pp. 5-6 et 51-60	pp. 81-84
Impact territorial, économique et social :		
EC7 SO1 EC8 SO2 HR8	pp. 62-72	pp. 91-94
Relations avec les parties prenantes :		
16 27 24 37 25 EC7 26	pp. 18-20, 43-44, 46-50 et 62-72	pp. 88-94
Sous-traitance et fournisseurs :		
12 HR9 LA14 HR10 LA15 HR11 EN33 SO9 HR5 SO10 HR6 EN32	pp. 65-66	pp. 89-91

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

	Rapport de responsabilité sociale 2016	Document de référence 2016

Informations sociales :

a] Emploi :

effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	pp. 5, 22 et 53-55	pp. 74-76
embauches et licenciements	–	pp. 76-78
rémunérations et leur évolution	p. 36	pp. 80-81

b] Organisation du travail :

organisation du temps de travail	pp. 42-46	p. 79
absentéisme	p. 42	p. 79-80

c] Relations sociales :

organisation du dialogue social, notamment procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	pp. 45-49	p. 88
bilan des accords collectifs	pp. 45-49	p. 88

d] Santé et sécurité :

conditions de santé, sécurité au travail et qualité de vie au travail	pp. 38-46	p. 87
accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles.	p. 38	p. 87
bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail.	pp. 45-49	p. 88

e] Formation :

politiques mises en œuvre en matière de formation	pp. 6, 27-35	pp. 85-86
nombre total d'heures de formation	p. 27	p. 86

f] Egalité de traitement :

mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	pp. 53-55	pp. 81-83
mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	pp. 56-59	pp. 81, 84 et 92-93
politique de lutte contre les discriminations	pp. 51-60	pp. 76-77, 81-84 et 91-94

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. 14 et 45-49	pp. 81, 88 et 94
élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	pp. 14-15, 51-52 et 53-59	pp. 76-77, 81-84, 88-89 et 91-94
élimination du travail forcé ou obligatoire	p. 14	pp. 76-77, 81, 88-89 et 94

abolition effective du travail des enfants	p. 14	pp. 76-77, 81, 88-89 et 94

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. 62-72	pp. 89-94
sur les populations riveraines ou locales	pp. 67-72	pp. 91-94

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. 15, 18-20 et 46-49	pp. 88-94
actions de partenariat ou de mécénat	pp. 6, 15, 20, 23-25, 58-59 et 65-72	pp. 88-94

c] Sous-traitance et fournisseurs :

prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	pp. 65-66	pp. 89-91
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. 81, 88-91 et 94

mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	pp. 106-107

e] Autres actions engagées, au titre du présent 3°, en faveur des Droits de l'Homme	pp. 81-84, 88 et 94

Les Objectifs de Développement Durable

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)

Les 4 axes prioritaires stratégiques sociaux/sociétaux du "Rapport de responsabilité sociale 2016" [1]	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
① Le développement des talents et des savoir-faire																	
Les liens privilégiés avec les écoles et le développement de la présence digitale																	
L'identification des Créateurs de demain et 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 gestion 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																	

[1] S'agissant de la « contribution du programme environnemental LIFE aux ODD » se reporter au "Rapport Environnement 2016" de LVMH (p. 14).