

RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : LE GROUPE

Talents et attractivité

1.	POLITIQUE GÉNÉRALE	94
1.1	<u>Engagement pour les talents et leur épanouissement</u>	94
1.2	<u>Organisation et qualité du reporting social</u>	94
1.3	<u>Principales données concernant l'effectif</u>	95
2.	UN DÉVELOPPEMENT DES TALENTS AMBITIEUX ET INCLUSIF	96
2.1	<u>Déployer une politique employeur attractive</u>	97
2.2	<u>Reconnaître les talents par leur rémunération</u>	98
2.3	<u>Faire émerger les talents de demain</u>	98
2.4	<u>Une gestion engagée des collaborateurs</u>	99
3.	UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ÉPANOUISSANT	102
3.1	<u>Échanger, former et accompagner les parcours</u>	102
3.2	<u>Veiller à la santé et à la sécurité de tous au travail, et favoriser le dialogue social</u>	104

1. POLITIQUE GÉNÉRALE

Les collaborateurs du Groupe mettent leurs talents et leur engagement au service de l'expérience des clients de LVMH. Dans un environnement concurrentiel en évolution permanente, ils sont un atout précieux pour le succès de LVMH. Ils préservent et développent les savoir-faire sur toute la chaîne de valeur du Groupe, notamment dans les métiers de l'artisanat et de la création. Attirer et accompagner les personnes les plus talentueuses, sur tous les continents, est un gage de performance et de pérennité pour le Groupe.

1.1 Engagement pour les talents et leur épanouissement

L'année 2020 a été marquée par une crise sanitaire sans précédent. La santé et la sécurité des collaborateurs ont été une priorité du Groupe. Dans le même temps, il a continué de déployer une politique ambitieuse pour attirer les talents, accompagner les collaborateurs sur tous les continents et les fédérer autour d'un socle de valeurs pérennes : la créativité et le goût de l'innovation qui ont permis une adaptation très rapide pendant la période de crise, la quête de l'excellence et l'esprit d'entreprise ; quatre valeurs auxquelles s'est ajoutée en 2020, celle de l'engagement, à la fois en matière d'environnement, et en matière d'inclusion et de solidarité.

Les talents des collaborateurs sont un gage de performance et de pérennité pour le Groupe. Leur gestion responsable s'organise autour de quatre piliers, définis à partir d'une concertation avec

1.2 Organisation et qualité du reporting social

LVMH veille à assurer la qualité et l'exhaustivité des données sociales. Au sein de ses Maisons, le Groupe déploie un processus rigoureux de collecte et de contrôle de ces données. Celles-ci couvrent les sociétés consolidées du Groupe et offrent ainsi une vision entière de la gestion des talents.

1.2.1 Collecte et validation des données du reporting social

Au sein de chaque Maison, un rapporteur collecte et déclare les données sociales, un contrôleur en vérifie l'exactitude et les valide, et le directeur des ressources humaines de la Maison en assure la validation finale.

Un support didactique accompagne l'ensemble des acteurs du reporting social. Il présente les objectifs et les modalités de la démarche et pour chaque indicateur : sa pertinence, la définition de ses données, le mode de recueil de l'information, la méthode de calcul si besoin et les différents contrôles à effectuer lors

Par son recrutement ambitieux et sa proximité avec des formations d'excellence, LVMH cherche à accueillir les meilleurs éléments. Le Groupe offre des perspectives de développement à chacun, sans autre considération que les talents et les compétences. En assurant la santé et la sécurité des collaborateurs, en favorisant le dialogue social et le bien-être au travail, LVMH souhaite créer un environnement porteur, afin que chacun s'épanouisse au travail en donnant le meilleur de soi-même.

les parties prenantes et d'une cartographie des enjeux et des risques :

- le développement des talents et des savoir-faire ;
- l'attention constante portée aux conditions de travail ;
- la prévention contre toutes les formes de discrimination et de respect de la singularité ;
- l'implication sociale et territoriale au bénéfice des populations environnantes.

Au sein de ce programme de responsabilité sociale commun, les Maisons déploient chacune leurs propres plans d'action. Elles ont également toute latitude pour identifier des enjeux supplémentaires, spécifiques à leurs métiers et à leurs environnements.

du report des données. La vérification de la fiabilité et de la cohérence des informations saisies est renforcée par des contrôles automatiques tout au long de la procédure.

Depuis 2007, une sélection d'indicateurs du reporting social annuel du Groupe fait l'objet d'une vérification par un Organisme Tiers Indépendant. Pour l'exercice 2020, les données sociales ont été vérifiées par le cabinet Ernst & Young, conformément à l'article R. 225-105-2 du Code de commerce ⁽¹⁾.

1.2.2 Précisions sur le périmètre du reporting social

Le rapprochement des entités organisationnelles et des entités légales assure la cohérence du reporting social 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, mais ne comprend pas les effectifs des entités mises en équivalence.

(1) Article issu de la transposition en droit français de la directive européenne 2014/95/UE sur la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes.

Les effectifs publiés ci-dessous concernent l'ensemble des sociétés consolidées au 31 décembre 2020, incluant la part de LVMH dans les joint-ventures, à l'exception de certaines sociétés faisant partie du Groupe depuis moins d'un an. Les autres indicateurs sociaux ont été calculés sur un périmètre de 894 entités organisationnelles couvrant plus de 99% de l'effectif mondial et intègrent les collaborateurs présents au cours de l'exercice, y compris dans les joint-ventures.

1.3 Principales données concernant l'effectif

La crise sanitaire et ses conséquences en matière de décision de santé publique ont obligé certaines de nos Maisons à faire évoluer leur organisation, ce qui a pu se traduire localement par des diminutions d'effectifs qui ont été accompagnées de manière responsable et dans le respect absolu des obligations légales des pays.

L'effectif total au 31 décembre 2020 est de 150 479 collaborateurs, en diminution de 8% par rapport à 2019. Il se répartit en

Les collaborateurs de LVMH en Chine et ses régions sont comptabilisés dans les effectifs CDI (24 311 au 31 décembre 2020). En effet, bien que, selon la législation sociale chinoise, de tels contrats comportent une durée légale et ne peuvent être pérennisés qu'après plusieurs années, le Groupe considère ces personnes comme des effectifs en CDI.

141 383 personnes sous contrat à durée indéterminée (CDI) et 9 096 sous contrat à durée déterminée (CDD). 22 140 salariés travaillent à temps partiel, soit 15% de l'ensemble du personnel. Les effectifs hors de France représentent 78% des effectifs mondiaux.

L'effectif moyen total 2020 du Groupe, en équivalent temps plein (ETP), est de 148 344 personnes, en augmentation de 0,45% par rapport à 2019.

1.3.1 Répartition de l'effectif par groupe d'activités, par région du monde et par catégorie professionnelle

Répartition par groupe d'activités

Effectif total au 31 décembre ^(a)	2020	%	2019	%	2018	%
Vins et Spiritueux	7 530	5	7 671	5	7 380	5
Mode et Maroquinerie	53 002	35	53 456	33	48 101	31
Parfums et Cosmétiques	28 017	19	30 427	19	29 141	18
Montres et Joaillerie	9 078	6	9 426	6	8 784	6
Distribution sélective	43 741	29	57 383	35	57 975	37
Autres activités	9 111	6	4 946	3	4 707	3
Total	150 479	100	163 309	100	156 088	100

(a) Effectif total CDI et CDD.

Répartition par zone géographique

Effectif total au 31 décembre ^(a)	2020	%	2019	%	2018	%
France	32 813	22	33 701	21	31 156	20
Europe (hors France)	37 693	25	40 453	25	38 645	25
États-Unis	24 749	16	31 483	19	32 724	21
Japon	7 012	5	7 391	5	6 905	4
Asie (hors Japon)	35 382	23	38 109	23	34 802	22
Autres Marchés	12 830	9	12 172	7	11 856	8
Total	150 479	100	163 309	100	156 088	100

(a) Effectif total CDI et CDD.

Répartition par catégorie professionnelle

Effectif total au 31 décembre ^(a)	2020	%	2019	%	2018	%
Cadres	32 713	22	32 004	20	29 288	19
Techniciens, responsables d'équipe	14 575	9	15 333	9	14 500	9
Employés administratifs, personnel de vente	79 059	53	93 575	57	91 624	59
Personnel de production	24 132	16	22 398	14	20 676	13
Total	150 479	100	163 309	100	156 088	100

(a) Effectif total CDI et CDD.

1.3.2 Âge moyen et répartition par âge

L'âge moyen de l'effectif mondial en CDI est de 37 ans et l'âge médian est de 33 ans. Les tranches d'âge les plus jeunes sont prédominantes dans le personnel de vente, principalement en Asie, aux États-Unis et dans les Autres marchés.

(en %)	Effectif mondial	France	Europe (hors France)	États-Unis	Japon	Asie (hors Japon)	Autres marchés
Âge : moins de 25 ans	8,7	4,7	7,0	12,4	4,5	10,0	14,9
25 - 29 ans	18,7	15,8	14,8	20,0	11,8	25,2	20,3
30 - 34 ans	21,1	17,3	17,8	19,6	17,4	29,7	21,2
35 - 39 ans	16,3	14,2	16,3	14,3	19,5	18,5	16,8
40 - 44 ans	11,9	12,6	14,2	10,0	21,2	8,7	11,2
45 - 49 ans	9,1	12,0	12,4	7,2	15,3	4,2	6,4
50 - 54 ans	6,7	10,4	9,1	6,4	6,9	2,1	4,2
55 - 59 ans	4,9	9,0	5,8	5,1	3,2	1,0	3,0
60 ans et plus	2,6	4,0	2,6	5,0	0,2	0,6	2,0
	100	100	100	100	100	100	100
Âge moyen	37	40	39	37	39	33	35

1.3.3 Ancienneté moyenne et répartition par ancienneté

L'ancienneté moyenne au sein du Groupe est de 9 ans en France et varie de 5 à 8 ans dans les autres zones géographiques. Cette différence s'explique principalement par la prédominance, dans ces zones géographiques, des activités de distribution caractérisées par un taux de turnover plus important.

(en %)	Effectif mondial	France	Europe (hors France)	États-Unis	Japon	Asie (hors Japon)	Autres marchés
Ancienneté : moins de 5 ans	58,4	46,7	51,9	65,2	49,4	70,2	65,9
5 - 9 ans	19,3	17,8	20,4	20,2	19,6	18,8	20,0
10 - 14 ans	9,8	11,8	12,8	8,1	12,0	6,3	7,5
15 - 19 ans	5,3	8,1	7,1	3,5	11,5	2,0	2,8
20 - 24 ans	3,5	6,7	4,4	1,7	4,8	1,0	2,4
25 - 29 ans	1,9	4,1	1,7	0,6	1,7	1,5	0,6
30 ans et plus	1,8	4,8	1,7	0,7	1,0	0,2	0,8
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Ancienneté moyenne	7	9	7	5	8	5	5

2. UN DÉVELOPPEMENT DES TALENTS AMBITIEUX ET INCLUSIF

Essentiel au dynamisme du Groupe, le développement des talents est un pilier stratégique de sa politique de ressources humaines. Compte tenu de la richesse des opportunités offertes, LVMH bénéficie d'un fort capital d'attractivité, qu'il renforce constamment en formant les profils prometteurs et en veillant à offrir des parcours motivants. Le Groupe veille particulièrement

à l'exemplarité de ses pratiques de recrutement et de mobilité, afin d'accueillir et de promouvoir toutes les personnes sans autre considération que leur talent et leurs compétences pour l'exercice des postes à pourvoir.

2.1 Déployer une politique employeur attractive

Qu'ils soient jeunes diplômés, cadres ou dirigeants, les talents sont les premiers atouts des Maisons. Leur diversité et leur engagement sont des facteurs de dynamisme du Groupe. C'est pourquoi LVMH identifie les personnes les plus talentueuses puis les suit dans leur évolution en leur offrant les meilleures opportunités.

Valeurs et empowerment

LVMH prend soin d'identifier celles et ceux qui partagent ses valeurs et sa culture : sens de l'excellence, goût d'entreprendre et d'innover, inclination à cultiver sa créativité, persévérance et pragmatisme. Les équipes des ressources humaines ont travaillé cette année à répondre aux aspirations des salariés du Groupe à plus d'*empowerment*, c'est-à-dire à un *leadership* résolument moderne et inspirant. Les talents recherchés et suivis partagent ce même désir d'intégrer ou de diriger des équipes où l'écoute, l'engagement et la collaboration ont toute leur place.

Attractivité

En 2020, LVMH a lancé sa nouvelle marque employeur autour du positionnement «*Craft the Future*». Pour cela, le Groupe a réuni ses principales parties prenantes internes, collaborateurs et dirigeants des Maisons et régions, et externes autour d'un travail collaboratif. L'objectif était de renforcer les messages clés décrivant la dimension employeur de LVMH et d'amplifier les marques employeur de ses Maisons. Parallèlement à cette initiative Groupe, des Maisons comme Sephora, Moët Hennessy,

Louis Vuitton, Parfums Christian Dior et Dior Couture ont également revisité leurs messages. «*Craft the Future*» a été partagé dans un premier temps aux ambassadeurs internes grâce à des conférences en ligne et à une plate-forme de *e-learning*. Son déploiement externe est prévu pour 2021.

Pour la 15^e année consécutive, LVMH arrive en tête du classement Universum des entreprises préférées des étudiants d'écoles de commerce en France. À l'international également, l'attractivité du Groupe a progressé dans les classements.

Engagement et opportunités

La diversité culturelle, professionnelle et sectorielle de LVMH offre à ses collaborateurs des perspectives de carrière uniques. En 2020, le contexte sanitaire a freiné la tendance en nombre de recrutements. Néanmoins, LVMH a choisi de continuer à développer des liens de qualité avec les talents de demain.

Dans une dynamique de promotion interne, LVMH conduit une revue annuelle des talents dans chacune de ses Maisons, divisions, fonctions et régions. Managers et équipes de ressources humaines définissent ensemble, à la lumière de la stratégie de la Maison, les futurs besoins de l'organisation. Ils identifient ensuite les talents les plus prometteurs et les mettent en trajectoire au regard du plan de succession, pour qu'ils atteignent les postes clés au sein du Groupe. LVMH, grâce à la richesse de son écosystème et à l'attention portée à ses talents, offre des perspectives d'avenir solides à long terme pour ses collaborateurs.

Turnover par zone géographique

(en %)	2020	France	Europe (hors France)	États-Unis	Japon	Asie (hors Japon)	Autres marchés	2019	2018
Turnover global ^(a)	24,5	9,5	15,2	47,9	11,0	30,6	36,7	23,1	22,9
Dont : Turnover volontaire ^(b)	11,7	3,9	8,8	20,3	7,3	16,4	13,3	17,2	17,5
Turnover involontaire ^(c)	12,2	4,5	5,8	27,1	3,5	13,6	23,0	5,4	4,9

(a) Tous motifs. Hors mobilité interne et transferts hors Groupe.

(b) Démissions.

(c) Licenciements/fins de période d'essai.

Répartition des mouvements^(a) sous contrat à durée indéterminée par groupe d'activités

(en nombre)	Recrutements			Départs		
	2020	2019	2018	2020	2019	2018
Vins et Spiritueux	481	844	855	609	717	708
Mode et Maroquinerie	7 777	13 563	11 915	7 458	8 609	7 610
Parfums et Cosmétiques	3 486	7 468	8 113	5 165	6 340	6 343
Montres et Joaillerie	924	1 799	1 697	1 036	1 253	1 124
Distribution sélective	9 190	16 719	17 176	17 503	16 508	15 458
Autres activités	1 064	894	858	3 369	892	844
Total	22 922	41 287	40 614	35 140	34 319	32 087

(a) Sous contrat à durée indéterminée, incluant les titularisations CDD vers CDI et excluant les mobilités au sein du Groupe.

Le nombre de départs de salariés en contrat à durée indéterminée, tous motifs confondus, s'élève à 35 140 en 2020, dont 50 % dans la Distribution sélective, groupe d'activité traditionnellement caractérisé par un taux de renouvellement important.

2.2 Reconnaître les talents par leur rémunération

LVMH souhaite reconnaître, attirer et motiver les talents grâce à des rémunérations avantageuses par rapport aux attentes de ses salariés et au marché. Les enquêtes annuelles sur les niveaux de salaire confirment le bon positionnement des Maisons. Menées en France et à l'international, elles tiennent compte de la spécificité des métiers et des secteurs d'activités.

Le Groupe est attentif à rétribuer la performance. Il indexe ainsi les parties variables de la rémunération aux résultats financiers de la société d'appartenance et à la réalisation des objectifs individuels.

Rémunération moyenne

En France, la répartition de la rémunération brute moyenne mensuelle des salariés sous contrat à durée indéterminée, à temps complet et présents tout au long de l'année, est la suivante :

Effectif concerné (en %)	2020	2019	2018
Moins de 1 500 euros	1,4	1,9	1,5
1 501 à 2 250 euros	18,6	15,3	16,2
2 251 à 3 000 euros	21,6	22,6	22,8
Plus de 3 000 euros	58,4	60,2	59,5
Total	100,0	100,0	100,0

Frais de personnel^(a)

Au niveau mondial, la répartition des frais de personnel s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	2020	2019	2018
Masse salariale brute - Contrats à durée déterminée ou indéterminée	6 509,8	6 544,7	5 787,2
Charges sociales patronales	1 629,8	1 619,3	1 490,9
Travail temporaire	315,7	324,0	306,0
Total frais de personnel	8 455,3	8 488,0	7 584,2

(a) Les indicateurs sont issus du système de reporting RH, intégrant 894 entités organisationnelles. À la différence du reporting financier, le reporting social exclut certains éléments du calcul de la masse salariale, notamment : l'intéressement et la participation, les attributions d'actions gratuites et assimilés, les provisions liées aux bonus.

Le poids des frais de mise à disposition de personnel par des prestataires de service ou de travail temporaire est en baisse par rapport à l'année précédente et représente 6,3% du total de la masse salariale dans le monde (6,7% en 2019), charges sociales comprises.

Intéressement, participation et épargne salariale

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 2020 une charge globale de 310,9 millions d'euros, versée au titre de l'année 2019, en diminution par rapport à l'année précédente.

(en millions d'euros)	2020	2019	2018
Participation	139,3	138,3	131,4
Intéressement	139,4	148,8	123,6
Abondement aux plans d'épargne	32,2	32,9	26,7
Total	310,9	320,0	281,7

2.3 Faire émerger les talents de demain

Pour assurer la pérennité de son succès, LVMH doit inspirer constamment l'excellence. Le Groupe s'engage à accueillir et former les meilleurs profils correspondants à ses besoins actuels et futurs. LVMH met en œuvre de nombreuses initiatives à

destination des étudiants et des jeunes diplômés, dont les principales sont l'Institut des Métiers d'Excellence (IME), le programme immersif «INSIDE LVMH» et l'animation de différents partenariats académiques internationaux.

2.3.1 L'Institut des Métiers d'Excellence - formation aux métiers du luxe

Premier programme de formation en alternance dans le secteur du luxe pour les métiers de l'artisanat, de la création et de la vente, l'Institut des Métiers d'Excellence (IME) assure la transmission des savoir-faire et constitue un véritable creuset de talents pour LVMH. Jeunes ou en reconversion, les apprentis bénéficient de l'enseignement technique et théorique dispensé par 22 écoles et universités partenaires prestigieuses et mettent leur expérience en pratique au sein des 36 Maisons partenaires. L'enseignement est complété par une formation aux langues étrangères et des Master Class.

Depuis 2014, l'IME a formé plus de 900 apprenants dans 4 pays (France, Suisse, Italie, Espagne) avec un taux de réussite cumulé aux diplômes de 97%. La majorité d'entre eux a rejoint LVMH ou ses partenaires externes.

En 2020, l'IME et ses partenaires se sont fortement mobilisés pour assurer la continuité pédagogique et réinventer les temps forts sous format digital, pendant et après les confinements. L'IME a également conçu un nouveau programme, en partenariat avec Pasticceria Cova et l'école Galdus à Milan, portant à 31 son nombre de formations. Enfin, LVMH a annoncé un nouveau partenariat de l'IME avec le Campus d'excellence des métiers d'art et du design de Paris, initié par Jean-Michel Blanquer, ministre de l'Éducation nationale.

2.3.2 INSIDE LVMH - soutien aux jeunes générations

En 2020, la plupart des écoles et universités ont fermé ou repensé les modalités de leur enseignement, en présentiel et en distanciel. Dans ce contexte si particulier, LVMH a maintenu son soutien

aux étudiants : accompagnement à la construction de projets professionnels, offres de stages, d'apprentissages, de contrats à durée déterminée ou indéterminée.

En milieu d'année, LVMH a également cosigné une tribune parue dans Les Echos où il s'engage à maintenir ses objectifs de recrutement en alternance définis avant la pandémie. LVMH dénombrait au 31 décembre 2020 plus de 1 300 jeunes en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation (IME compris) dans l'ensemble de ses sociétés françaises.

LVMH a adapté au contexte sanitaire la plupart de ses événements destinés aux étudiants, afin de continuer à leur faire découvrir la diversité des métiers et des opportunités de carrière dans le Groupe. Plus de 200 initiatives ont ainsi été organisées, en grande majorité en ligne : conférences de dirigeants, panels de discussions, sessions de recrutement, présentation des métiers, réflexion sur des cas d'entreprise, visites virtuelles... Afin de recruter les stagiaires et apprentis en France pour l'année 2021, LVMH a réuni plus de 20 Maisons et 4000 étudiants autour des événements virtuels « Start Your Journey with LVMH » en septembre et octobre. Les Maisons basées aux États-Unis ont quant à elles participé en ligne au « National Black MBA Career Fair ».

Les partenariats historiques avec des écoles et universités telles que l'ESSEC, HEC Paris, Polytechnique ou CentraleSupélec en France, Central Saint Martins au Royaume-Uni, l'université Bocconi en Italie ou encore l'université de Fudan, en Chine, ont été renouvelés et renforcés. La plupart d'entre eux visent à immerger des étudiants dans l'univers des Maisons et à les faire travailler à des projets innovants en collaboration avec les managers du Groupe (projets de création packaging ou design produit avec CSM, projet de lancement de site e-commerce avec Bocconi...).

2.4 Une gestion engagée des collaborateurs

Recruter et faire évoluer sans discriminer

LVMH porte la conviction que les femmes et les hommes, dans leur diversité, font la différence et la réussite du Groupe. Parce que les singularités sont autant de richesses, LVMH souhaite que ses collaborateurs viennent de tous horizons et reflètent ainsi la diversité de ses clients. La politique de recrutement et de développement des talents entretient scrupuleusement l'inclination du Groupe à la diversité. LVMH veille à ce que chacun se sente accueilli et bénéficie d'égales opportunités tout au long de son parcours. Le Groupe met en place des pratiques visant à éviter toute considération discriminatoire telle que la couleur de peau, le sexe, la religion, les convictions politiques, l'origine nationale ou sociale, l'âge, le handicap, l'affiliation syndicale et l'orientation sexuelle ou l'identité de genre. Le réseau Diversité et Inclusion déploie la politique dans les Maisons et les métiers. Il s'est renforcé en 2020 avec l'embauche d'un directeur Diversité et Inclusion pour l'Amérique du Nord.

Promouvoir la diversité et former à l'inclusion

L'Inclusion Index, observatoire et accélérateur de diversité et d'inclusion du Groupe, est sponsorisé par deux membres du Comité exécutif du groupe LVMH : Chantal Gaemperle, Directeur des ressources humaines et synergies Groupe, et Jean-Jacques Guiony, Directeur financier Groupe. Cet outil met en commun les initiatives au sein des Maisons et les incite à aller encore plus loin. En 2020, 148 initiatives promotrices d'égalité de genre et 65 en faveur des personnes LGBTI ont été recensées. Les initiatives 2019, particulièrement impactantes, ont été récompensées par des trophées et célébrées à l'occasion de la journée internationale du droit des femmes et lors du « Pride Month » en juin.

LVMH a conçu une formation aux biais décisionnels inconscients et à leurs impacts. Dès la fin 2019 et tout au long de l'année 2020, le Groupe l'a dispensée à ses cadres dirigeants et a incité ses Maisons à déployer ce type de formation auprès des managers.

En 2020, 500 membres de la fonction ressources humaines ont participé à deux webinaires «Black Lives Matter». Le premier s'est adressé à l'équipe américaine et le second à l'ensemble des ressources humaines du Groupe. Organisés par le Groupe et modérés par l'équipe des ressources humaines aux États-Unis, ces séminaires en ligne visaient à sensibiliser l'ensemble des équipes des ressources humaines et à les rendre acteurs d'une culture plus inclusive et équitable. Ils ont abordé la question des biais raciaux et de leur impact.

Être ouvert à tous les talents

LVMH cherche constamment à prévenir toute forme de discrimination dans ses pratiques de recrutement. Cette ambition est affirmée dans le Code de conduite et dans le Code de conduite Recrutement. Les recruteurs identifient les profils sans a priori quant au métier ou au secteur d'activité. Depuis 2011, le Groupe et ses Maisons les forment périodiquement et de manière obligatoire à la prévention des discriminations. En 2020, la majorité des formations a été maintenue malgré la situation sanitaire. Les recruteurs ont suivi des sessions approfondies sur la marque employeur et sur les préjugés implicites, dans le cadre d'un déploiement plus large de politiques d'inclusion et de diversité en phase avec les évolutions de la société.

LVMH s'assure régulièrement que ses offres d'emploi ne comportent pas de mention discriminatoire. Depuis 2008, le Groupe a mis en place un contrôle de ses pratiques de recrutement : il fait réaliser des tests de discrimination sur ses offres d'emploi publiées par un cabinet indépendant. Ces campagnes sont déployées sur de longues périodes, à intervalle régulier, et sont d'envergure mondiale depuis 2014. La démarche a été complétée par une première enquête statistique mondiale sur le risque discriminatoire dans le recrutement, dont les résultats ont été exploités en 2020. Les résultats sont présentés aux DRH du Groupe et des Maisons, et suivis de mesures si besoin.

Être engagé en matière d'emploi pour les personnes en situation de handicap

Son engagement de longue date en faveur des personnes handicapées a permis à LVMH de rejoindre le Réseau mondial entreprises & handicap de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). À l'occasion de la Journée internationale des personnes handicapées, le Groupe a réaffirmé son engagement en faveur de l'inclusion de ces personnes, que ce soit par le recrutement ou l'accessibilité.

Créée en 2007, la Mission Handicap pilote cette démarche. Elle s'appuie sur un réseau de 54 correspondants handicap en Maisons qui se réunit régulièrement. En France, Sephora, Moët et Chandon et Ruinart ont conclu dès 2017 une convention en propre avec l'AGEFIPH, partenaire de référence sur le sujet de l'emploi des personnes en situation de handicap. Les Maisons Hennessy, Christian Dior Couture, Parfums Christian Dior sont, quant à elles, sous accords agréés.

Le groupe LVMH déploie de nombreuses initiatives visant à sélectionner et former des personnes en situation de handicap, et à les intégrer à ses équipes dans les meilleures conditions. La sélection des candidats est réalisée selon le processus

«Handi-Talents». Basé sur des mises en situations professionnelles, il assure une identification objective des aptitudes et des compétences de chacun. Depuis son lancement, cinquante personnes ont pu bénéficier de ce dispositif et trente-six personnes sont toujours en contrat de professionnalisation ou ont connu une issue positive en emploi ou en formation (dont vingt-six dans le Groupe). En raison de la crise sanitaire, le lancement de la quatrième promotion d'EXCELLhanCE a été reportée à 2021. Dans les régions du monde où LVMH est présent, le Groupe et ses Maisons ont organisé fin 2020 de nombreux événements mettant en lumière les partenariats associatifs et les *success-stories* d'intégration de collaborateurs en situation de handicap. Aux États-Unis, Sephora a créé un dispositif pour recruter des personnes en situation de handicap avec un objectif ambitieux : il a déjà permis l'embauche de plus de 140 personnes en situation de handicap à fin 2020.

LVMH accompagne également les collaborateurs déclarant une situation de handicap. Les Maisons proposent des solutions de maintien dans l'emploi au cas par cas. Au besoin, elles aménagent les postes ou accompagnent vers un changement d'activité. Pour favoriser le maintien dans l'emploi de collaborateurs, Moët & Chandon a créé en mars 2011 MHEA. Employant près de 100 % de travailleurs handicapés, cette entreprise adaptée à part entière permet à certains salariés en situation de handicap de poursuivre une activité professionnelle dans les meilleures conditions, en maintenant leur rémunération. Depuis sa création, MHEA a permis à plus de 80 personnes de travailler en CDD ou en CDI et à une dizaine d'entre elles d'intégrer une des Maisons de champagne du Groupe en CDI.

Au niveau mondial, 1,2 % de salariés en situation de handicap travaillent au sein du groupe LVMH. En raison des modifications du cadre législatif concernant la déclaration obligatoire de l'emploi des travailleurs handicapés en France pour l'exercice 2020, la consolidation des données est décalée et les chiffres ne peuvent être publiés pour cet exercice.

Assurer l'égalité femmes-hommes

La mixité professionnelle fait partie intégrante de la culture de LVMH depuis de longues années. Signataires depuis 2013-2014 des Principes d'autonomisation des femmes des Nations Unies, le Groupe et ses Maisons sont formellement engagés pour l'égalité femmes-hommes et notamment pour une mixité au plus haut niveau, un traitement équitable, le développement professionnel des femmes, la promotion de l'égalité et la transparence sur les résultats.

LVMH compte 42 % de femmes aux postes clés en 2020 – contre 23 % en 2007 – et vise la parité dans les postes-clés à horizon 2025. 15 Maisons du Groupe ont à leur tête une Présidente, soit 2 de plus qu'en 2019. À travers son initiative EllesVMH, le Groupe travaille à atteindre cet objectif en étroite collaboration avec ses Maisons et met en place des actions de coaching ou de mentoring (le programme EllesVMH Coaching accompagne une trentaine de femmes chaque année depuis près de 10 ans), des programmes spécifiques ou des réseaux locaux. Par ailleurs, le Groupe a obtenu 91 points sur 100 à l'Index de l'égalité professionnelle du gouvernement français.

Le Groupe vise également l'équité salariale. Chaque Maison met en place des initiatives et des outils pour réduire les éventuels écarts de salaire entre les femmes et les hommes au sein d'une même catégorie professionnelle.

Enfin, LVMH manifeste et promet son engagement. Le Groupe célèbre chaque année la Journée internationale des droits des femmes. Majoritairement en format digital du fait de la crise Covid-19, les célébrations ont été maintenues en 2020. LVMH a également lancé sa première émission de radio baptisée « Echo Day » et animée par la journaliste Marie Drucker et Chantal Gaemperle, Directeur Ressources Humaines et Synergies. De nombreuses Maisons ont témoigné sur les meilleures pratiques pour l'égalité femmes-hommes : le programme de mentoring

Women@Dior de Christian Dior Couture, le forum de rencontre et d'échange Vignoble au féminin chez Hennessy, « EllesVMH on Tour » par Loro Piana, l'accompagnement de jeunes femmes issues de foyers et de familles d'accueil « Fun, Tech, Future Program » par Sephora Poland, le service de conciergerie familial de LVMH Japon, etc. Enfin, le Groupe a créé une première série de podcast *Tips to the top*. 11 femmes y témoignent de leurs belles ascensions dans des métiers parfois plus assimilés à des carrières masculines. Ces podcasts ont été diffusés sur la plate-forme digitale interne SHERO, en cours de déploiement sous forme d'application.

Au total plus de 148 actions ont été menées en 2020 pour l'égalité femmes-hommes, engageant près de 29 000 collaborateurs.

Représentativité des femmes dans les recrutements et dans les effectifs du Groupe ^(a)

(% de femmes)	Recrutements			Effectifs Groupe		
	2020	2019	2018	2020	2019	2018
Répartition par groupe d'activités						
Vins et Spiritueux	49	45	45	38	38	38
Mode et Maroquinerie	66	65	66	67	67	69
Parfums et Cosmétiques	84	85	86	82	83	83
Montres et Joaillerie	58	60	58	59	59	59
Distribution sélective	82	83	83	83	83	83
Autres activités	37	42	33	38	37	35
Répartition par catégorie professionnelle						
Cadres	64	65	65	64	65	65
Techniciens/Responsables d'équipe	67	68	67	66	68	68
Employés administratifs/Personnel de vente	79	79	80	79	80	81
Personnel de production	56	61	57	57	59	58
Répartition par zone géographique						
France	64	66	63	64	64	64
Europe (hors France)	72	74	76	71	72	74
États-Unis	80	79	80	75	78	79
Japon	71	73	69	73	73	74
Asie (hors Japon)	73	75	76	76	77	77
Autres marchés	70	79	79	67	73	73
Groupe LVMH	73	75	75	71	73	73

(a) Sous contrat à durée indéterminée, incluant les mobilités et les titularisations CDD vers CDI.

Accompagner les seniors

LVMH est fier de tous ses talents, quels que soient leurs âges. Les collaborateurs les plus expérimentés sont notamment précieux pour la transmission des savoir-faire. LVMH veille à maintenir dans l'emploi ses talents plus âgés en continuant à leur offrir un environnement de travail épanouissant et motivant. Le Groupe s'engage à proposer une dynamique d'évolution professionnelle

qui prend en compte l'allongement de la vie active et à aménager les postes ou les temps de travail si nécessaire. Les Maisons proposent ainsi aux salariés seniors des entretiens de dernière partie de carrière, des formations spécifiques, des aménagements voire un suivi médical particulier et un accompagnement à la retraite.

3. UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ÉPANOUISSANT

LVMH s'engage à offrir à ses collaborateurs les meilleures conditions pour s'épanouir dans le cadre de leurs fonctions et développer tout leur potentiel. L'atteinte de cet objectif repose d'une part sur la qualité de l'accompagnement proposé à chacun dans son parcours professionnel, d'autre part sur la mise en

œuvre de bonnes pratiques en matière de santé et sécurité, et sur la structuration du dialogue social. Dans le contexte sanitaire de cette année, LVMH a fait preuve d'innovation pour continuer leurs actions auprès des collaborateurs.

3.1 Échanger, former et accompagner les parcours

Très différents d'un pays à l'autre, les défis de l'année 2020 ont été exigeants pour tous. LVMH a tenu à assurer la continuité des partages et des échanges nécessaires pour les relever.

3.1.1 Un contexte sanitaire catalyseur de nouvelles solutions

La culture décentralisée du Groupe a été un atout pour accompagner le développement des équipes et des personnes localement. Au sein des Maisons, de très nombreuses initiatives de partages d'apprentissages et d'expériences ont émergé de manière spontanée et innovante. Elles ont été enrichies par la liberté d'action des acteurs locaux.

Au niveau du Groupe, les équipes de Learning & Développement Groupe de la LVMH House ont rapidement proposé de nouvelles manières de travailler et ont inventé de nouveaux formats, plus agiles et spécifiques aux besoins des talents et des dirigeants à chaque échelon. Au-delà de la digitalisation de programmes existants, LVMH s'est forgé une nouvelle approche du développement des collaborateurs et de leur apprentissage. De nouvelles manières de travailler, d'apprendre et de manager ont été mises en place très rapidement.

3.1.2 À l'écoute des salariés dans l'exercice de leurs fonctions

En 2020, LVMH a souhaité déployer une attention exceptionnelle à ses collaborateurs et écouter la manière dont ils vivaient cette année particulière. À mi-année, LVMH a ainsi lancé une enquête d'ampleur inédite, auprès de l'ensemble de ses collaborateurs dans le monde. La « LVMH Global Pulse Survey » visait à « prendre le pouls des collaborateurs » et à leur demander ce qu'ils apprenaient de cette expérience. LVMH souhaitait connaître leur état d'esprit, leur opinion sur la gestion de la crise par le Groupe, mais aussi leur vision du futur sur le développement de la relation aux clients, la culture de travail ou encore les éléments incontournables de *leadership*.

Afin de mieux interpréter et d'enrichir les retours quantitatifs de l'enquête, le Groupe a mené 77 interviews complémentaires, auprès de jeunes talents, de hauts potentiels et de présidents-directeurs généraux.

L'enquête a mobilisé plus de 78 000 collaborateurs qui ont partagé plus de 180 000 verbatims très encourageants. 56 % des participants se déclarent motivés et confiants. Ils saluent largement (89 %) la façon dont le Groupe et ses Maisons ont

réagi face à la pandémie de Covid-19 et sont fiers de faire partie du Groupe (93 %) et de travailler pour leur Maison (91 %). Leurs propositions de priorité pour demain sont à l'origine de nombreuses initiatives stratégiques. Les Maisons ont commencé à les lancer dès octobre 2020 et le Groupe s'en inspire pour lancer Next Frontier, un projet ambitieux pour faire évoluer les façons de travailler et le *leadership* au sein de LVMH dès 2021. Enfin, le partage des résultats a été l'occasion de restitutions et de discussions fructueuses entre des cadres du groupe LVMH et des salariés des Maisons.

3.1.3 Développement des femmes, des hommes et des compétences dans un contexte exigeant et incertain

Dans un monde en profondes mutations, LVMH accompagne ses collaborateurs pour s'adapter aux évolutions technologiques et de marché et adopter les nouveaux modes de travail et de management. Le groupe LVMH s'engage, de façon soutenue, à développer les compétences, les savoir-faire et les connaissances de ses collaborateurs afin qu'ils créent de l'impact au sein de contextes exigeants et évoluant rapidement. Les équipes des ressources humaines ont tout particulièrement travaillé cette année à répondre aux aspirations des collaborateurs du Groupe à plus d'*empowerment* : un *leadership* empathique et inspirant. Les talents partagent ce même désir d'intégrer ou de diriger des équipes où l'écoute, l'engagement et la collaboration ont toute leur place.

Les équipes en charge du développement et de la formation, à tous les niveaux du Groupe, ont proposé et construit rapidement de nouveaux modes d'apprentissage, agiles et adaptés au télétravail. Au-delà de la formation, ces initiatives ont souvent aussi été un moyen efficace de maintenir du lien et pour certains, de rompre l'isolement. Elles ont transformé le rapport au temps et à l'expérience de formation.

En proposant de nouveaux formats digitaux et de nouvelles offres, les séminaires de formation ont en effet réinventé les liens entre apprenants et la relation avec les encadrants. Les nouveaux programmes courts, ouverts à tous, ouvrent de nouveaux horizons aux collaborateurs et suscitent des échanges jusque-là inexplorés. Les communautés sont encore plus actives grâce à l'agilité des outils de réunion à distance. Elles deviennent des espaces d'expérimentation dans la confiance, qui valorisent la professionnalisation, le savoir, l'expérience et les pratiques impactantes.

Ce nouveau mode de formation a touché beaucoup plus de salariés : c'est par exemple sept fois plus de personnes qui ont participé aux initiatives de la LVMH House. De grandes réussites se distinguent dans cette nouvelle façon d'interagir. LVMH House Americas a lancé la plate-forme « *Monday Morning Memo* » et LVMH House Japan a inauguré pendant le confinement le programme « *L>C digital learning* ». Les équipes LVMH House Asie-Pacifique ont animé plus de 20 communautés métiers. Et, en quelques semaines, l'équipe LVMH House London a créé six programmes 100% virtuels pour aider les dirigeants à gérer cette période à la fois complexe et incertaine.

LVMH a particulièrement renforcé les propositions de séminaires et de programmes afin de promouvoir :

- la compréhension et la promotion de la culture d'entreprise du groupe LVMH ;
- le *management* et le *leadership*, grâce à un continuum de programmes destinés aux jeunes managers, aux cadres expérimentés ou de hauts potentiels ou encore aux dirigeants, sur des sujets de respect et d'inclusion, d'intelligence collective et de collaboration ;
- l'excellence dans les métiers stratégiques tels que la désirabilité des marques du Groupe, le Retail, la Supply Chain et les Opérations ;
- l'Open Innovation, en faisant connaître les initiatives aujourd'hui reconnues en interne et en externe, comme DARE ou La Maison des Startups LVMH.

3.1.4 Des collaborateurs acteurs de leur mobilité et de leur développement

Dans un monde en constante mutation, l'actualisation des compétences et des connaissances est cruciale. Elle porte le succès de LVMH. Elle assure l'adéquation des collaborateurs aux évolutions du monde du travail et du marché et favorise leur épanouissement professionnel. De plus, les 80 pays

d'implantation de LVMH offrent des opportunités nombreuses et variées de mobilités et d'expériences pour les collaborateurs qui souhaitent vivre une nouvelle aventure humaine et professionnelle à l'étranger. La mobilité internationale des cadres et dirigeants participe à diffuser les valeurs, les bonnes pratiques et les savoir-faire dans l'écosystème global du Groupe. Dans ce contexte, LVMH anticipe ses besoins en emplois et en compétences et est attentif à ce que chacun explore sa propre voie et réalise ses ambitions au gré de ses aspirations, de ses talents et de ses motivations.

La revue de la performance et de la carrière prend la forme d'un entretien annuel. Celui-ci permet à tous les talents cadres et à une grande partie des talents non-cadres, partout dans le monde, de partager et d'échanger de manière constructive et formelle avec son manager quant à ses performances, ses aspirations et ses souhaits de carrière.

Pour préparer le futur des collaborateurs dans l'organisation, le Groupe actionne deux leviers : d'une part la palette de formations et d'initiatives variées visant au développement des compétences et des savoir-faire et d'autre part, les opportunités de carrière concrètes au sein de l'écosystème LVMH. Enfin, les managers et les équipes des ressources humaines accompagnent et conseillent de concert les collaborateurs dans la construction de leur parcours et dans leurs apprentissages.

Investissement formation

Au global, l'investissement formation réalisé en 2020 par les sociétés du Groupe a représenté un montant de 90,7 millions d'euros, soit 1,4% de la masse salariale. En plus de cet investissement et au-delà de la formation qui s'effectue tous les jours, sur le lieu de travail, LVMH a développé en 2020 des formes nombreuses et nouvelles d'apprentissage : webinaires proposés quotidiennement à chaque niveau de l'organisation, échanges et expérimentations apprenantes dans les communautés. La diversité de ces nouveaux formats d'apprentissage accéléré et collaboratif ne permet pas aujourd'hui leur comptage. LVMH est néanmoins convaincu de leur impact et de leur pertinence.

	2020	2019	2018
Investissement formation (en millions d'euros)	90,7	138,0	131,0
Part de la masse salariale (en %)	1,4	2,1	2,3
Nombre moyen de jours de formation par salarié	1,2	1,9	2,0
Coût moyen de la formation par salarié (en euros)	631,0	930,0	943
Salariés formés au cours de l'année (en %)	40,8	57,5	58,9

L'investissement formation moyen par personne en équivalent temps plein se situe à environ 631 euros. Au cours de l'année 2020 le nombre total de jours de formation s'élève à 169 258 jours, soit un équivalent d'environ 736 personnes en formation à temps complet sur toute l'année. 40,8% des salariés ont eu accès à la formation en 2020 et le nombre moyen de jours de formation

par personne est de 1,2 jour. LVMH a choisi de comptabiliser ici uniquement les formations d'une durée de plus de 3 heures. À titre d'exemple, en intégrant les formations réalisées à distance, sous format digital, et d'une durée inférieure à 3 heures, LVMH estime son taux de salarié formé à 66%.

L'investissement formation est réparti entre les catégories professionnelles et les zones géographiques selon le tableau ci-dessous :

	France	Europe (hors France)	États-Unis	Japon	Asie (hors Japon)	Autres marchés
Investissement formation (en millions d'euros)	33,1	13,8	11,9	3,5	24,0	4,4
Part de la masse salariale (en %)	1,9	0,9	0,9	1,0	1,9	1,2
Salariés formés au cours de l'année (en %)	36,8	36,6	26,2	54,9	53,5	46,9
Dont : Cadres	36,0	44,3	23,5	65,0	48,1	44,8
Techniciens et Responsables d'équipe	49,8	40,0	31,9	54,5	49,8	52,9
Employés administratifs et Personnel de vente	34,4	36,9	30,4	52,5	56,1	42,5
Personnel de production	32,5	29,2	13,1	20,0	26,4	67,1

Note : Les indicateurs sont calculés sur l'effectif total CDI présent au 31 décembre de l'exercice.

3.2 Veiller à la santé et à la sécurité de tous au travail, et favoriser le dialogue social

Offrir un environnement de travail de qualité à tous ses collaborateurs est un souci constant pour le Groupe, qui veille à assurer leur santé, leur sécurité, à adapter les postes de travail – en particulier s'agissant des collaborateurs seniors ou en situation de handicap – et à favoriser un dialogue social constructif.

3.2.1 Garantir la santé et la sécurité de tous les collaborateurs

La santé et la sécurité des collaborateurs sont une priorité absolue et relèvent de la responsabilité de chacun. LVMH s'assure que l'ensemble de ses activités respecte les législations et réglementations sanitaires en vigueur dans tous les pays dans lesquels il opère. Au-delà de ses obligations, le Groupe s'engage à : déployer des plans d'actions spécifiques par sites, aménager des postes de travail ergonomiques, investir pour la sécurité des outils et des équipements, former et sensibiliser ses collaborateurs sur les enjeux de santé et de sécurité au travail et améliorer en continu ses résultats sur les accidents au travail. LVMH s'attache ainsi à mettre en œuvre les meilleures pratiques relatives à la sécurité sur le lieu de travail.

Compte tenu de la diversité des situations rencontrées au sein des groupes d'activités, les Maisons déploient des démarches propres visant à garantir les conditions d'hygiène et de sécurité au travail et à prévenir les accidents. Les actions prennent ainsi des formes diverses dans le cadre d'un programme global d'investissement, de certification et de formation. Les ateliers, les vignobles, les boutiques et les sièges font l'objet de diagnostics santé, sécurité et ergonomie réguliers. Des plans d'action sont ensuite structurés pour répondre aux besoins identifiés.

Les dispositifs d'ergonomie et de prévention de la pénibilité sont notamment mis en place pour les postes les plus exposés à des contraintes physiques ou psychiques, en ateliers ou sur les sites de production. Le Groupe porte également une attention particulière aux conditions de travail des collaborateurs âgés de plus de 50 ans, ou en situation de handicap, afin de leur permettre de poursuivre leur activité professionnelle dans de bonnes conditions.

Une dégradation des résultats, en santé et sécurité a été constatée sur les exercices précédents. Afin d'inverser cette évolution, un groupe de travail dédié a posé un diagnostic et proposé un plan d'actions, incluant la création d'une charte santé et sécurité. Rédigée en 2020 et signée par un membre du Comité exécutif, elle sera diffusée à partir de 2021.

En 2020, LVMH a investi plus de 47,6 millions d'euros pour l'hygiène et de la sécurité. Ces montants ont été alloués à la Médecine du travail, aux équipements de protection, et à des programmes d'amélioration continue : mise en conformité des nouveaux équipements, signalisations, renouvellement des outils de protection, formation prévention incendie, réduction de l'impact du bruit. Plus généralement, le montant global des dépenses et investissements relatifs aux conditions de travail s'élève à plus de 53 millions d'euros soit 0,8% de la masse salariale brute au niveau mondial.

LVMH a également poursuivi ses actions de sensibilisations et de formation à la sécurité au travail et à la prévention des risques. Ainsi, en 2020, 49 535 personnes ont suivi une formation sur ces thématiques.

Enfin, pendant la pandémie de Covid-19, LVMH a favorisé le recours au télétravail. Cette mesure a été facilitée par l'existence d'accords et de chartes qui étaient déjà implantés dans les Maisons. LVMH a fourni à ses collaborateurs les équipements de protection, gels hydroalcooliques, masques, protections en plexiglas, à tous les salariés en poste pour assurer le maintien de l'activité. Le télétravail, lorsqu'il était compatible avec l'activité professionnelle, a été privilégié et facilité par l'équipement bureautique, l'infrastructure technique, un management de proximité – conseils gestes et postures et gestion du temps. Le Groupe a également favorisé la mise en place de systèmes d'écoute et de conseils type Employee Assistant Program dans ses Maisons. Mi-2020, une grande enquête, dénommée PULSE, a été menée auprès de l'ensemble des collaborateurs pour les écouter et savoir comment ils avaient passé la crise.

	Nombre d'accidents	Taux de fréquence ^{(a)(b)}	Taux de gravité ^{(b)(c)}
Répartition par groupe d'activités			
Vins et Spiritueux	102	7,88	0,26
Mode et Maroquinerie	333	3,71	0,11
Parfums et Cosmétiques	153	3,15	0,09
Montres et Joaillerie	18	1,12	0,02
Distribution sélective	406	5,59	0,23
Autres activités	146	9,04	0,25
Répartition par zone géographique			
France	612	13,31	0,43
Europe (hors France)	218	3,51	0,06
États-Unis	122	3,17	0,29
Japon	10	0,83	0,01
Asie (hors Japon)	107	1,49	0,04
Autres Marchés	89	3,47	0,05
Groupe LVMH 2020			
	1158	4,52	0,15
2019	1 532	5,60	0,16
2018	1 416	5,55	0,16

(a) Le Taux de fréquence est égal au nombre d'accidents avec arrêt, multiplié par 1 000 000 et divisé par le nombre total d'heures travaillées.

(b) Le calcul des heures travaillées est basé pour la France sur des données réelles et pour les autres pays sur le nombre d'ETP présents au sein du groupe au 31 décembre de l'exercice et un ratio d'heures travaillées par ETP et par pays issu des bases de l'OCDE. En 2020, les données théoriques de l'OCDE ne prennent pas en compte les heures non travaillées du fait de la crise sanitaire et conduisent ainsi à une sous-estimation du taux de fréquence et du taux de gravité.

(c) Le Taux de gravité est égal au nombre de journées perdues, multiplié par 1 000 et divisé par le nombre total d'heures travaillées.

LVMH a fait le choix d'inclure dans le calcul de son taux global d'absentéisme l'ensemble des absences liées à la crise Covid-19, qu'elles relèvent des absences maladies, des absences rémunérées ou des absences non rémunérées. La forte incidence de la crise sanitaire porte ainsi le taux d'absentéisme global à 15,3 % en 2020.

Le Groupe a réalisé une estimation de l'effet de la crise sanitaire sur ce taux : 10,2 points sont attribuables aux circonstances

exceptionnelles de la crise sanitaire et de ses impacts : confinements, obligations familiales, maladies ou isolements, etc. Hors motifs imputables à la crise Covid-19, le taux d'absentéisme global est ainsi estimé à 5,1 % en 2020. Ce taux montre l'engagement fort des collaborateurs, leur motivation et la confiance qu'ils témoignent au Groupe et à leurs Maisons. En 2019, le taux d'absentéisme était de 5,2 %.

Taux d'absentéisme^(a) par région et par motif

(en %)	Effectif mondial	France	Europe (hors France)	États-Unis	Japon	Asie (hors Japon)	Autres marchés
Maladie	2,8%	4,3%	4,2%	1,8%	0,4%	1,4%	2,1%
Accidents de travail et de trajet	0,1%	0,4%	0,1%	0,2%	0,0%	0,0%	0,1%
Maternité/paternité	1,6%	1,3%	2,8%	0,8%	1,2%	1,5%	1,2%
Absences rémunérées (événements familiaux, autres absences rémunérées)	7,7%	6,5%	11,7%	9,4%	5,0%	4,5%	7,0%
Absences non rémunérées	3,0%	0,5%	5,3%	4,1%	4,6%	2,9%	1,1%
Taux global d'absentéisme	15,3%	12,9%	24,1%	16,3%	11,3%	10,2%	11,5%
Taux global d'absentéisme estimé hors effet Covid	5,1%	6,1%	7,3%	4,1%	3,2%	3,7%	3,4%

(a) Nombre de jours d'absences divisé par le nombre de jours théoriques travaillés.

3.2.2 Favoriser le dialogue social

L'épanouissement des collaborateurs au sein du Groupe passe également par l'action des représentants du personnel, qui relaient les attentes des salariés à différents niveaux de l'organisation : le Groupe en Europe, le Groupe en France et les Maisons. Les représentants du personnel sont consultés conformément aux dispositions applicables localement.

Au niveau européen, le Comité commun des Sociétés européennes, instance représentative du personnel, est composé de 28 membres issus des 22 pays européens d'implantation des Maisons. Ses règles ont été arrêtées par un accord signé à l'unanimité le 7 juillet 2014 par des représentants du personnel originaires de ces 22 pays et par la Direction du Groupe. Ce Comité est en charge des sujets transnationaux à l'échelle européenne. Pour l'année 2020, il s'est réuni en plénière le 10 novembre.

Le Comité de Groupe, créé en 2005 et renouvelé en 2018, couvre quant à lui le périmètre français. Composé de 30 membres, il se réunit annuellement en session plénière. Cette instance d'information permet aux élus de dialoguer avec les présidents de toutes les branches d'activités du Groupe sur les orientations stratégiques, les enjeux économiques et financiers, l'évolution de l'emploi au sein du Groupe et les perspectives envisagées. Ce Comité s'est réuni le 14 octobre 2020.

À l'échelle des Maisons, conformément à la culture de décentralisation du Groupe, les représentants traitent de problématiques sociales propres à leur entité.

En France, les Maisons sont dotées de Comités Sociaux et Économiques (CSE). Ces instances de représentation du personnel fusionnent les Délégués du personnel, le Comité d'Entreprise et le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail ou remplacent la Délégation Unique du Personnel lorsqu'elle existait. Les attributions des CSE dépendent des effectifs de l'entreprise. Dans les entreprises de moins de 50 salariés, ils présentent à l'employeur les réclamations individuelles ou collectives des salariés, relatives aux salaires, à l'application du Code du travail, etc. Pour les entités d'au moins 50 salariés, les CSE assurent l'expression collective de l'intérêt des salariés dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production.

Au total, en France, en 2020, les différentes sociétés du Groupe ont consacré un budget de plus de 27,5 millions d'euros, soit 1,6% de la masse salariale, à des activités sociales et culturelles par leur contribution aux Comités Sociaux Économiques.

Dans le contexte particulier de la crise Covid-19, les réunions des instances représentatives du personnel au niveau du Groupe comme au niveau des Maisons se sont tenues à distance et ont maintenu un dialogue social continu.

Au cours de l'année 2020, les représentants du personnel ont participé à 1 754 réunions en France :

Nature des réunions	Nombre
Comité Social et Économique supérieur à 50 salariés	1 146
Comité Social et Économique inférieur à 50 salariés	296
Autres	312
Total	1 754

Ces réunions ont notamment permis la signature de 143 accords d'entreprise en France.

3.2.3 Équilibre de vie et bien-être au travail

LVMH est convaincu que ses collaborateurs sont d'autant plus épanouis qu'ils partagent la vision du Groupe. Mi-2020, le Groupe a lancé une enquête pour sonder tous ses collaborateurs de par le monde. Plus de 50% des collaborateurs ont répondu au questionnaire (soit plus de 78 000 participants). 89% des collaborateurs considèrent que les décisions managériales du groupe LVMH ont été prises à bon escient et 93% des répondants expriment leur fierté d'appartenance au Groupe et à leur Maison.

L'équilibre vie professionnelle – vie privée est également une composante essentielle de l'épanouissement des collaborateurs. Les Maisons du Groupe sont attentives à instaurer les conditions d'une bonne qualité de vie au travail. Les dispositifs de conciergerie d'entreprise ou de mise à disposition de places en crèche sont de plus en plus répandus dans le Groupe. En France par exemple, LVMH réserve 200 berceaux au profit de ses collaborateurs.

Au niveau mondial, 16% des salariés bénéficient d'horaires variables ou aménagés et 46% travaillent en équipe ou en horaires alternants.

Effectif mondial concerné par les différentes formes d'aménagement du temps de travail : Répartition par zone géographique

Effectif concerné ^(a) (en %)	Effectif mondial	France	Europe (hors France)	États-Unis	Japon	Asie (hors Japon)	Autres marchés
Horaires variables ou aménagés	16%	26%	24%	1%	19%	13%	5%
Temps partiel	15%	11%	19%	30%	3%	5%	15%
Travail en équipe ou en horaires alternants	46%	12%	30%	72%	75%	67%	61%

(a) Les pourcentages sont calculés sur l'effectif total (CDI et CDD) en France. Pour les autres régions, ils sont calculés sur l'effectif CDI à l'exception du Temps partiel où les pourcentages sont calculés sur l'effectif total.

Effectif concerné en France par les différentes formes d'aménagement du temps de travail : Répartition par catégorie professionnelle

Effectif concerné ^(a) (en %)	Effectif France	Cadres	Techniciens Responsables d'équipe	Employés administratifs Personnel de vente	Personnel de production
Horaires variables ou aménagés	26%	16%	53%	49%	2%
Temps partiel	11%	2%	6%	17%	21%
Travail en équipe ou en horaires alternants	12%	0%	19%	10%	26%
Effectif ayant bénéficié d'un repos compensateur	8%	1%	13%	14%	11%

(a) Les pourcentages sont calculés sur l'effectif total (CDI et CDD).

La valorisation du volume d'heures supplémentaires représente 80 millions d'euros, soit en moyenne 1,2% de la masse salariale mondiale.

Taux d'heures supplémentaires par région

(en % de la masse salariale)	Effectif mondial	France	Europe (hors France)	États-Unis	Japon	Asie (hors Japon)	Autres marchés
Heures supplémentaires	1,2%	1,1%	1,0%	1,2%	2,6%	1,4%	0,7%

Malgré un contexte sanitaire et économique particulièrement difficile, la priorité du Groupe a toujours été la préservation de la santé de ses collaborateurs en étroite relation avec la Médecine du travail, les services d'une assistante sociale et des services innovants tels que des conciergeries médicales.