

RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : LE GROUPE

Talents et attractivité

1.	POLITIQUE GÉNÉRALE	112
1.1	Engagement pour les talents et leur épanouissement	112
1.2	Organisation et qualité du reporting social	112
1.3	Principales données concernant l'effectif	113
1.4	Animer une politique de rémunération attractive et équitable	114
2.	UN DÉVELOPPEMENT AMBITIEUX DES TALENTS	116
2.1	Déployer une politique employeur attractive	116
2.2	Préparer la relève des savoir-faire et des talents par la jeune génération	117
2.3	Développer l'agilité et l'employabilité des collaborateurs	119
3.	UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ATTENTIF AUX COLLABORATEURS	121
3.1	Une démarche pour garantir la santé et la sécurité de tous les collaborateurs	121
3.2	Favoriser le dialogue social	123
3.3	Équilibre de vie et bien-être au travail	123
3.4	Le « LVMH Heart Fund »	125
4.	UNE CULTURE DE L'INCLUSION	126
4.1	Promouvoir la diversité et l'inclusion	126
4.2	Être ouvert à tous les talents	126
4.3	Être engagé en matière d'emploi pour les personnes en situation de handicap	127
4.4	Assurer l'égalité femmes-hommes	127
4.5	Lutter contre les discriminations à l'égard des personnes lesbiennes, Gay, Bisexuelles, Trans, Intersexe (LGBTI+)	129
4.6	Accompagner les seniors	129

1. POLITIQUE GÉNÉRALE

Les collaborateurs du Groupe, par leurs talents et leur engagement, créent l'expérience des clients de LVMH et le succès du Groupe et de ses Maisons. Ils préservent et développent des savoir-faire précieux, notamment ceux des métiers de l'artisanat et de la création.

Dans un environnement concurrentiel en évolution permanente, LVMH souhaite attirer les personnes les plus talentueuses, sur tous les continents. Le Groupe veille à accueillir et accompagner

chacun sans autre considération que ses talents et ses compétences, car la diversité est source de la richesse culturelle. Offrir aux talents des perspectives de développement assure la pérennité des savoir-faire. Garantir la santé, la sécurité et le bien-être des collaborateurs est facteur de leur épanouissement et de leur engagement pour la réussite du Groupe. Enfin, encourager le dialogue social participe à créer un environnement porteur par l'écoute et la construction collective.

1.1 Engagement pour les talents et leur épanouissement

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

- développer la diversité par le respect de la dignité et la valorisation de la singularité de chacun ;
- accompagner les collaborateurs en agissant pour leur sécurité et leur bien-être ;
- transmettre les savoir-faire du patrimoine de l'Humanité ;
- s'engager pour une société meilleure.

Au sein de ce programme de responsabilité sociale commun, les Maisons déploient chacune leurs propres plans d'action.

L'activité du Groupe s'est maintenue à un haut niveau en 2022, malgré l'impact encore sensible de la crise sanitaire dans certaines zones géographiques et sur le volume des déplacements. LVMH a poursuivi sa politique ambitieuse pour attirer et accompagner les talents sur tous les continents. Celle-ci s'appuie sur les engagements du Groupe et de ses Maisons pour un renforcement des actions pour la diversité et l'inclusion, la reconnaissance des talents notamment par leur rémunération, le développement des savoir-faire et leur transmission, la santé, la sécurité, l'équilibre de vie et le bien-être au travail.

Le Groupe a continué à fédérer ses collaborateurs autour de ses valeurs. La créativité, le goût de l'innovation, la quête de l'excellence, l'esprit d'entreprise et l'engagement sont essentiels à la performance collective.

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 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 2022, les données sociales ont été vérifiées par le cabinet Deloitte, conformément à l'article R. 225-105-2 du Code de commerce⁽¹⁾.

La direction de la Responsabilité Sociale effectue par ailleurs un reporting social qualitatif qui permet notamment de suivre le déploiement des objectifs Responsabilité Sociale Groupe. Il recense les avancées des politiques et des plans d'actions des Maisons. La grille de reporting est envoyée à toutes les directions des ressources humaines des Maisons qui ont la responsabilité des données saisies. Chaque Maison transmet en retour sa grille de reporting complétée à la direction de la Responsabilité Sociale qui, après une vérification des données, en effectue une consolidation au niveau Groupe.

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 2022, 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 958 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.

Les collaborateurs de LVMH en Chine et ses régions sont comptabilisés dans les effectifs CDI (28 320 au 31 décembre 2022). 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.

1.3 Principales données concernant l'effectif

L'effectif total au 31 décembre 2022 est de 196 006 collaborateurs, en augmentation de 12% par rapport à 2021. Il se répartit en 177 297 personnes sous contrat à durée indéterminée (CDI) et 18 709 sous contrat à durée déterminée (CDD), en outre, 30 818 salariés travaillent à temps partiel, soit 16% de l'ensemble

du personnel. Les effectifs hors de France représentent 81% des effectifs mondiaux.

L'effectif moyen total 2022 du Groupe, en équivalent temps plein (ETP), est de 173 492 personnes, en augmentation de 10% par rapport à 2021.

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)	2022	%	2021	%	2020	%
Vins et Spiritueux	8 398	4	7 898	4	7 530	5
Mode et Maroquinerie	67 034	34	57 689	33	53 002	35
Parfums et Cosmétiques	29 549	15	27 774	16	28 017	19
Montres et Joaillerie	26 369	14	24 348	14	9 078	6
Distribution sélective	55 471	28	48 807	28	43 741	29
Autres activités	9 185	5	9 131	5	9 111	6
Total	196 006	100	175 647	100	150 479	100

(a) Effectif total CDI et CDD.

Répartition par zone géographique

Effectif total au 31 décembre ^(a)	2022	%	2021	%	2020	%
France	36 346	19	33 887	19	32 813	22
Europe (hors France)	41 846	21	39 343	22	37 693	25
États-Unis	41 936	21	34 930	20	24 749	16
Japon	8 924	5	8 013	5	7 012	5
Asie (hors Japon)	47 860	24	43 705	25	35 382	23
Autres Marchés	19 095	10	15 769	9	12 830	9
Total	196 006	100	175 647	100	150 479	100

(a) Effectif total CDI et CDD.

Répartition par catégorie professionnelle

Effectif total au 31 décembre ^(a)	2022	%	2021	%	2020	%
Cadres	41 504	21	36 807	21	32 713	22
Techniciens, responsables d'équipe	17 421	9	16 952	10	14 575	9
Employés administratifs, personnel de vente	105 100	54	91 61	52	79 059	53
Personnel de production	31 981	16	30 197	17	24 132	16
Total	196 006	100	175 647	100	150 479	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. 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	10,7	5,3	6,6	18,9	4,3	10,1	17,5
25 - 29 ans	18,3	16,1	13,9	18,4	11,5	24,0	19,4
30 - 34 ans	20,3	18,2	17,4	16,8	16,3	27,4	20,8
35 - 39 ans	16,3	14,5	15,9	12,6	19,0	20,4	16,3
40 - 44 ans	11,8	12,7	13,7	9,7	19,6	10,1	10,6
45 - 49 ans	8,7	11,1	12,6	6,9	16,7	4,4	6,5
50 - 54 ans	6,6	9,9	10,2	6,3	8,7	2,1	3,8
55 - 59 ans	4,7	8,7	6,7	5,0	3,7	1,0	2,9
60 ans et plus	2,7	3,5	3,0	5,3	0,2	0,5	2,2
	100	100	100	100	100	100	100
Âge moyen	37	40	39	36	39	34	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	60,8	47,6	49,3	71,5	53,1	69,8	68,7
5 - 9 ans	18,6	18,9	22,1	15,1	19,5	18,2	18,4
10 - 14 ans	8,7	10,6	11,8	6,1	8,7	7,9	6,4
15 - 19 ans	5,2	7,2	7,9	3,8	9,8	2,4	3,0
20 - 24 ans	3,5	7,1	5,1	2,0	6,3	1,0	2,0
25 - 29 ans	1,5	3,3	2,0	0,9	1,8	0,5	0,6
30 ans et plus	1,7	5,3	1,8	0,6	0,9	0,2	0,9
	100	100	100	100	100	100	100
Ancienneté moyenne	6	9	8	5	8	5	5

1.4 Animer une politique de rémunération attractive et équitable

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 tiennent compte de la spécificité des métiers et des secteurs d'activités. Menées en France et à l'international, elles confirment le bon positionnement des Maisons.

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.

En 2021, LVMH a constitué une équipe dans le but de définir une politique d'équité salariale applicable à tous ses salariés et aux fournisseurs. Elaborés avec l'appui de l'expertise de *Fair Wage Network*, les principes d'équité salariale ont été endossés en 2022 par la Direction des ressources humaines. L'ensemble des Maisons du Groupe a été invité à vérifier l'application de ces principes et le pilotage en est assuré à travers les réseaux de correspondants des Ressources Humaines, des Rémunérations & Avantages Sociaux et de la Responsabilité Sociale.

1.4.1 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 %)	2022	2021	2020
Moins de 1 500 euros	0,8	2,0	1,4
1 501 à 2 250 euros	12,1	17,7	18,6
2 251 à 3 000 euros	21,2	20,5	21,6
Plus de 3 000 euros	65,9	59,8	58,4
Total	100,0	100,0	100,0

1.4.2 Frais de personnel^(a)

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

(en millions d'euros)	2022	2021	2020
Masse salariale brute - Contrats à durée déterminée ou indéterminée	9 369,2	7 562,4	6 509,8
Charges sociales patronales	2 182,0	1 725,2	1 629,8
Travail temporaire	409,8	298,7	315,7
Total frais de personnel	11 961,0	9 586,4	8 455,3

(a) Les indicateurs sont issus du système de reporting RH, intégrant 958 entités légales. 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 légère baisse par rapport à l'année précédente et représente 6,2% du total de la masse salariale dans le monde (6,3% en 2021), charges sociales comprises.

1.4.3 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 2022 une charge globale de 388,4 millions d'euros, versée au titre de l'année 2021, en hausse par rapport à l'année précédente.

(en millions d'euros)	2022	2021	2020
Participation	183,8	120,8	139,3
Intéressement	164,1	106,1	139,4
Abondement aux plans d'épargne	40,5	39,3	32,2
Total	388,4	266,2	310,9

2. UN DÉVELOPPEMENT AMBITIEUX DES TALENTS

Les talents, par leur excellence et leur diversité, façonnent le succès de LVMH et de ses Maisons. Le Groupe anime sa dynamique de recrutement en faisant valoir les atouts du Groupe : ses valeurs, ses engagements et la richesse des parcours qu'il propose. Aux jeunes générations, le Groupe propose de transmettre ses savoir-faire, et met à disposition d'ambitieux programmes de

découverte des métiers du luxe et de son écosystème. À l'écoute de leurs collaborateurs, LVMH et ses Maisons déploient des programmes participatifs, innovants et bien souvent digitaux pour rendre chacun acteur de son parcours de développement et de son évolution professionnelle.

2.1 Déployer une politique employeur attractive

Portée par la conviction que les femmes et les hommes créent la différence, la politique de ressources humaines de LVMH place l'attractivité du Groupe et le recrutement parmi ses enjeux prioritaires. Il est essentiel pour LVMH de recruter les meilleurs talents externes pour compléter les équipes internes existantes et assurer ainsi la pérennité de son succès.

L'activité de l'année 2022 a été intense, avec plus de 60 000 recrutements au niveau mondial et plus de 17 000 nouveaux postes créés. Le monde professionnel actuel, affecté par de profondes mutations sociales et économiques, fait de l'attractivité un défi pressant. Pour le relever, les équipes dédiées au recrutement portent toujours plus d'attention aux nouvelles attentes et à la quête de sens des talents. Elles contribuent à faire valoir les engagements sociétaux et environnementaux du Groupe et la possibilité de construire des parcours professionnels uniques et diversifiés. En première ligne pour témoigner des valeurs du Groupe, elles privilégient celles et ceux qui incarnent un management moderne et à l'écoute, et sont animés par l'excellence, la créativité, l'esprit entrepreneurial et l'engagement. Loin de se limiter aux seuls univers où évolue LVMH, elles vont également puiser des expertises dans les secteurs les plus innovants et créatifs.

Attractivité

En 2022, LVMH a continué de déployer sa marque employeur «Craft the Future». Elle valorise le terrain de jeu unique que représente le groupe LVMH pour ses talents. La promesse employeur se décline sur quatre piliers : Inspire, Challenge, Connect & Support.

Le Groupe a continué de former des milliers d'ambassadeurs internes. La campagne de lancement de la marque employeur s'est poursuivie avec trois épisodes donnant la parole aux collaborateurs sur les réseaux sociaux. Ces épisodes ont clôturé une première série de neuf qui avait démarré en 2021.

Fidèle à son engagement de transmission, le Groupe continue d'accompagner concrètement les jeunes dans la construction de leur projet professionnel. Grâce à ses nombreuses initiatives, il reste l'employeur préféré des étudiants en école de commerce

en France pour la 18^e année consécutive (Etude Universum 2022), et il progressé au classement dans un grand nombre de pays clés : 9^e en Italie, 36^e aux États-Unis, 6^e en Suisse et au Royaume-Uni, 14^e en Espagne.

Engagement et opportunités

Dans ce monde en constante évolution, les métiers se réinventent et se créent à un rythme sans précédent. Repérer, développer et fidéliser les talents est déterminant pour le succès actuel et long terme de LVMH.

L'accompagnement individuel des collaborateurs, la revue des organisations, les différents dispositifs des Ressources Humaines et la transformation de la culture managériale servent les conditions nécessaires à la croissance du Groupe et à celle de ses collaborateurs.

Pour anticiper et se préparer aux défis et aux opportunités futurs, les équipes des Ressources Humaines, en association étroite avec les dirigeants et managers du Groupe, placent au cœur de la stratégie de ressources humaines l'*Organization and Management Review* (OMR). Depuis 13 ans, cette revue est conduite dans la continuité des plans stratégiques des Maisons. Elle met en regard les axes stratégiques de développement des activités du Groupe avec les évolutions requises en matière d'organisation et de talents clés. Elle évolue chaque année sous l'influence de tendances externes liées à l'activité et aux ressources humaines et permet de définir le plan stratégique des ressources humaines.

Au service du développement de LVMH, ce plan stratégique partage la vision, les ambitions et les engagements du Groupe pour ses ressources humaines. Ses piliers fondamentaux s'articulent notamment autour des structures organisationnelles, des postes clés actuels et futurs, des actions en faveur du développement des compétences et des parcours des talents clés...

Les données analysées mettent également en lumière la gestion dynamique des talents du Groupe. Ainsi, en 2022, près de 80 % des postes clés du Groupe bénéficient d'un plan de succession et 70 % des positions les plus stratégiques ont été pourvues en interne.

Turnover par zone géographique

(en %)	2022	France	Europe (hors France)	États-Unis	Japon	Asie (hors Japon)	Autres marchés	2021	2020
Turnover global ^(a)	24,1	13,2	17,2	40,8	10,8	25,2	28,6	23,3	24,5
dont : turnover volontaire ^(b)	18,3	6,4	12,4	33,1	9,9	20,8	21,0	17,2	11,7
Turnover involontaire ^(c)	5,2	5,7	4,2	7,1	0,7	4,3	7,3	5,5	12,2

(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		
	2022	2021	2020	2022	2021	2020
Vins et Spiritueux	1 154	902	481	823	615	609
Mode et Maroquinerie	19 223	15 431	7 777	12 081	9 992	7 458
Parfums et Cosmétiques	7 418	6 045	3 486	6 109	6 605	5 165
Montres et Joaillerie	7 393	5 246	924	5 508	4 102	1 036
Distribution sélective	23 234	15 908	9 190	17 159	14 989	17 503
Autres activités	2 350	1 544	1 064	1 518	1 554	3 369
Total	60 772	45 076	22 922	43 198	37 857	35 140

(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 43 198 en 2022, dont près de 40 % dans la Distribution sélective, groupe d'activités traditionnellement caractérisé par un taux de renouvellement important.

2.2 Préparer la relève des savoir-faire et des talents par la jeune génération

LVMH est doté d'un patrimoine unique : l'excellence de ses savoir-faire dans les domaines de la création, de l'artisanat et de l'expérience client. Le Groupe et ses Maisons jouent un rôle essentiel dans la transmission de leurs métiers. Ils s'attachent à sensibiliser les plus jeunes dès l'enseignement secondaire et à faire découvrir l'univers du luxe et les parcours de carrières aux étudiants et jeunes professionnels. Au sein du Groupe, la transmission de l'excellence continue grâce à l'Académie des Métiers d'Excellence et aux écoles des Maisons, et à la promotion de la communauté de Virtuoses eux-mêmes engagés à transmettre leur passion.

2.2.1 Transmettre nos savoir-faire à toutes les générations

Au sein de ses six groupes d'activités, LVMH rassemble une diversité de savoir-faire uniques. Indispensables au succès des Maisons, ces savoir-faire positionnent LVMH en acteur clé pour leur préservation et leur transmission. Le Groupe a recensé plus de 280 Métiers d'Excellence dans les domaines de la création, de l'artisanat et de l'expérience client. Ce patrimoine vivant regroupe aujourd'hui plus de 100 000 collaborateurs dans le monde.

2.2.1.1 Transmettre : un cercle vertueux

Pérenniser les métiers de savoir-faire essentiels à la chaîne de valeur du luxe

En 2021, les 75 Maisons de LVMH ont signé le pacte WE for ME (« Worldwide Engagements for Métiers d'Excellence »), réaffirmant ainsi l'engagement social du Groupe, qui assume pleinement sa responsabilité de sauvegarde du patrimoine vivant. Il a pour ambition de développer un cercle vertueux des actions de transmission, porté par trois objectifs : transmettre ses savoir-faire uniques, faire grandir les talents d'apprentis à virtuoses et sublimer ses équipes et leurs métiers qui portent l'excellence et le succès des Maisons.

Orienter vers nos métiers et recruter plus largement

Pour susciter des vocations et attirer les meilleurs talents, LVMH s'engage à changer les regards sur ses métiers dès le plus jeune âge. Le programme « Excellent! » a sensibilisé plus de 1 600 collégiens en France, en Italie et en Espagne grâce à l'implication des équipes des ressources humaines et des experts métiers des Maisons. Dans le prolongement de cette action, les Métiers d'Excellence sont allés à la rencontre de leurs futurs talents lors d'une tournée nationale 'You and ME' dans cinq villes de France (Clichy-sous-Bois, Reims, Valence, Orléans et Paris) qui

s'est déroulée entre février et avril 2022. Ce salon spécialisé dans l'orientation et le recrutement des métiers de savoir-faire a donné accès à plus de 1 200 offres de stage, contrats d'alternance, CDD et CDI, en partenariat avec 33 écoles et universités de référence et 39 Maisons.

Former nos futurs talents

2022 a été une rentrée record pour l'Institut des Métiers d'Excellence qui a accueilli une promotion de plus de 450 nouveaux étudiants dans sept pays (France, Suisse, Italie, Espagne, Japon, Allemagne et USA). Cette promotion reflète la diversité des parcours et des profils, avec des personnes âgées de 15 à 51 ans dont un tiers est en reconversion professionnelle. Depuis 2014, plus de 2 000 apprentis ont été formés à trente métiers à travers 42 programmes de formation. En 2022, 91% des apprentis ont obtenu leur Brevet d'Excellence LVMH. Leur taux de placement dans les Maisons LVMH et chez leurs partenaires est de 75%.

Développer les meilleurs talents et incarner l'excellence des savoir-faire

Au sein de l'Académie des Métiers d'Excellence et des 36 écoles internes des Maisons, les talents internes développent leurs compétences en continu. En 2022, plus de 200 000 heures de formation ont été consacrées au développement de plus de 30 000 collaborateurs dans ces métiers.

Créée en 2021, la communauté des Virtuoses LVMH s'élargit cette année avec l'arrivée d'une nouvelle promotion de 63 Virtuoses. Elle a été célébrée à Paris et à Milan lors de la seconde édition de l'événement *SHOWME* en présence de M^{me} Chantal Gaemperle. Ces virtuoses incarnent l'excellence des savoir-faire du Groupe et s'illustrent par un parcours exemplaire dans ses Maisons. Ils bénéficient de programmes de développement personnel et sont invités à transmettre leur passion et savoir-faire, notamment auprès des jeunes générations, contribuant ainsi au cercle vertueux de la transmission.

2.2.1.2 Soutenir et promouvoir les savoir-faire du Groupe

Acteur social engagé, le Groupe met en place des collaborations artistiques entre un artisan et un artiste afin de soutenir les artisans du patrimoine dont le savoir-faire est en tension. Pour cette deuxième saison 100% italienne, l'artiste Francesca Pasquali est venue challenger et mettre en lumière la technique de dentelle de Simona Ianini appelée le tombolo.

En France, pour la seconde année consécutive, LVMH a organisé le Prix ELLE Artisanne avec les magazines ELLE. Ce prix valorise et fait rayonner les talents de femmes exerçant des métiers de savoir-faire et de l'excellence dans les secteurs de la mode, du design, du palais et de la sauvegarde du patrimoine français.

2.2.2 Partager nos métiers auprès des étudiants et des jeunes diplômés avec INSIDE LVMH

INSIDE LVMH consolide et amplifie les initiatives du Groupe destinées aux étudiants et aux jeunes professionnels. L'ambition de ce programme est d'aider les jeunes à mieux comprendre le monde du luxe, de LVMH et de ses 75 Maisons, à mieux appréhender les métiers et les carrières pour qu'ils se projettent

plus facilement dans le monde professionnel. Inclusif, il est ouvert à tous les jeunes, quels que soient leur parcours ou leur localisation.

LVMH a continué de renforcer ses partenariats avec de grandes écoles et universités internationales (douze partenariats Groupe). Partout dans le monde, les collaborateurs prennent part, chaque année, à plus de 250 événements sur les campus ou en format digital : conférences, panel discussions, forum de recrutements, études de cas, etc. De nombreux leaders du Groupe s'engagent en donnant des conférences : Laurent Boillot (Hennessy), Charles de Lapalme (Christian Dior), Berta de Pablos Barbier (Moët & Chandon), Kim Jones (Christian Dior), Anish Melwani (LVMH Inc.), etc.

La plate-forme digitale éducative INSIDE LVMH rassemble plus de cent heures de contenus sur l'industrie du luxe et sur LVMH, ses métiers et carrières. Elle partage également des conseils de talents de LVMH. Plus de cent contenus sont portés par les jeunes talents, les managers, les leaders et les CEOs. Accessible à l'adresse www.insidelvmh.com, cette plate-forme est ouverte à tous les étudiants et jeunes professionnels dans le monde.

Fin 2022, elle recensait plus de 130 000 inscrits représentant près de 2 500 écoles.

Le Certificat INSIDE LVMH est proposé gratuitement sur la plate-forme deux fois par an. Le parcours apprenant unique et certifiant de trente heures combine des contenus académiques et professionnels et des cas pratiques. Cette certification atteste de la découverte en profondeur du monde du luxe et de LVMH. Elle prépare les jeunes à leur entrée dans le monde professionnel, hausse l'attractivité de leur CV et nourrit la préparation de leurs entretiens d'embauche.

Depuis son lancement en mai 2021, quatre promotions se sont déjà succédé, avec plus de 91 000 inscrits et 40 000 certifiés (soit une moyenne de 43% de succès entre l'inscription et l'obtention du Certificat). La prochaine promotion du Certificat ouvrira en avril 2023.

Le programme INSIDE LVMH a été récompensé par des professionnels d'entreprises et d'universités. Il a été primé trois fois en 2022 par le prix Coup de Cœur (Innovation RH de l'année 2022 – Cadremploi – Le Figaro – Sciences Po Exec Éducation), le prix Coup de Cœur AGIRES Synergie Campus (panel de 200 universités et écoles en France) et le prix Impact Digital HR Award Deloitte.

2.2.3 Ouvrir nos emplois aux jeunes générations et leur offrir des parcours stimulants et innovants

LVMH soutient fortement l'accès à l'emploi des jeunes. Cette stratégie s'opère au travers les initiatives menées depuis de nombreuses années. En 2022, le Groupe a recruté près de 39 000 jeunes de moins de 30 ans dans le monde, dont 9 373 en contrats de stage ou d'apprentissage et 2 630 en CDI en France.

Pour aller plus loin, le Groupe et plusieurs Maisons mettent en place des programmes d'accélération de carrière. Ils visent à attirer, recruter et développer des candidats à fort potentiel, destinés à devenir les futurs leaders de l'écosystème de LVMH et à alimenter les plans de succession du Groupe. 2022 a notamment

vu la naissance de SPRING, le premier *graduate program* LVMH. Véritable tremplin et accélérateur de carrière, il propose une expérience multidimensionnelle à travers l'écosystème du Groupe, riche de plus de 75 Maisons. Pour le pilote du programme, quatorze jeunes diplômés ont été recrutés et ont rejoint le Groupe en septembre 2022. Ils auront l'opportunité de réaliser trois missions différentes lors des trois premières années de leur parcours, au sein de trois métiers et de trois Maisons différentes. Chaque diplômé bénéficiera du mentoring d'un dirigeant du Groupe et aura accès à un programme de développement et de formation individuel ou collectif.

2.3 Développer l'agilité et l'employabilité des collaborateurs

2.3.1 Co-construire un futur en apprenant

C'est aussi bien pour répondre aux aspirations de ses talents que pour relever les défis d'évolution et d'agilité des organisations que le groupe LVMH, ses Maisons et ses Divisions investissent dans des actions d'apprentissage à impact.

Que ce soit dans un souci constant de leur employabilité ou par curiosité et intérêt personnel, les employés expriment un intérêt renouvelé et durable à se développer et à apprendre. La rapidité croissante des évolutions des besoins des clients exigeants de l'industrie du luxe et des méthodes de travail rendent les actions d'acquisition de nouvelles compétences et de reconversion essentielles.

LVMH développe auprès de ses talents et de leurs leaders une culture au service d'un esprit de développement personnel (*growth mindset*). Ainsi en 2022, le Groupe a développé un module *MyDevelopment* au sein du nouveau système de gestion de la performance *Rise*. Celui-ci propose à chaque talent de réfléchir de manière systématique et continue à ses opportunités d'apprentissage et de développement au regard de ses objectifs.

Pour toujours mieux encourager et accompagner les employés dans leur manière d'appréhender et de tirer le maximum des situations d'apprentissage, LVMH House a développé une « Employee Learning Proposition ». Celle-ci s'adresse aux employés, mais aussi à leurs managers et à leurs leaders dans leur rôle d'accompagnement, pour orienter les apprentissages vers un maximum d'impact en matière de développement personnel.

Le développement de l'emploi au sein du groupe LVMH rend de plus en plus essentiel l'apprentissage de l'environnement de travail pour les nouveaux arrivants. Plus que jamais, LVMH investit dans des actions d'induction à grande échelle et adaptées à tous les niveaux. Celles-ci visent à garantir la compréhension et la valorisation de la force de la culture des Maisons et du groupe LVMH. Concrètement, elles permettent à chaque nouvel arrivant d'assimiler le contexte de travail, les valeurs et convictions du groupe LVMH et de s'y inscrire rapidement pour exprimer le meilleur de lui-même au quotidien.

De nombreuses actions de formation autour de la Diversité, de l'Équité et de l'Inclusion (DE&I) sont développées avec par exemple des sessions encore plus systématiques sur les biais inconscients dans plus de huit langues. De nombreuses Maisons développent aussi leurs propres actions de formation sur ces enjeux, au-delà d'initiatives de sensibilisation, reflets de leurs

Le concept de SPRING a été adapté en Chine, où le *LVMH Retail Management Trainee Program* permet à une vingtaine de jeunes diplômés de découvrir les métiers du retail au cours de trois missions différentes dans deux Maisons.

D'autres programmes seront développés en Maison ou en Division en 2023, tel que Beauty Bloom, le *graduate program* de la Division Beauté.

cultures propres. Ainsi, Fendi incite ses talents à travailler sur les notions d'empathie et de respect pour nourrir sa culture DE&I. Moët Hennessy accompagne les talents prometteurs de cultures asiatiques à progresser rapidement dans les environnements culturels des sièges de ses Maisons européennes.

Par ailleurs, les actions d'apprentissage dans le domaine du *retail* et de l'omnicanal restent centrales. Elles sont d'abord portées par les Maisons. Une nouvelle communauté internationale a été créée en 2022, la « Brand Education Community ». Celle-ci vise à fédérer la diversité des actions d'apprentissage sur les produits, les services et la désirabilité des marques. Elle regroupe les leaders de cette activité dans les différentes Maisons, divisions et régions. Source d'échanges des meilleures pratiques, cette communauté bénéficie de la richesse, de l'excellence, des capacités d'innovation et de la multiplicité des contextes de toutes les Maisons et de tous les secteurs.

La LVMH House déploie également un programme de développement auprès des managers des boutiques clés du Groupe : « Think Retail ». Il vise à leur faire prendre la mesure de leur importance dans le Groupe, à les inspirer et à soutenir leur développement personnel. Chaque session s'étend sur six mois. Ces managers de boutiques clés bénéficient d'un coaching et d'un mentoring individuels et suivent un parcours de découverte des métiers animé par des talents du Groupe et de ses Maisons. Initialement lancé en Europe et en Chine, le programme sera étendu à toutes les zones géographiques d'ici 2024.

Au niveau du Groupe, les équipes LVMH House ont continué à proposer aux collaborateurs du Groupe des initiatives associant les domaines de l'apprentissage, de l'open innovation et de la transformation de la culture du travail. Ces approches démultiplient de manière originale la force du *test & learn* tout en construisant sur les valeurs qui font le succès de LVMH : innovation & créativité, excellence, entrepreneuriat et engagement. Elles permettent aux talents de participer à la construction d'un futur, tout en se développant.

La pandémie a forcé le renouvellement des formats d'apprentissages aussi divers que des ateliers virtuels, des chemins d'apprentissage mixant le digital et le face à face, des modules autodirigés, du *coaching* entre pairs, du mentoring par des dirigeants locaux, des groupes d'action *learning*, des échanges entre les Maisons, et du présentiel. La force du réseau de LVMH House est de proposer des séminaires sur les fondamentaux, comme le *management*, le *leadership*, la *business excellence* tout en répondant avec une grande agilité aux besoins d'apprentissage sur les défis locaux.

2.3.2 Rendre chacun acteur de sa mobilité et de son développement

LVMH souhaite développer l'agilité et l'employabilité de ses collaborateurs en leur donnant envie de se développer au quotidien et d'apprendre sur leur lieu de travail. En effet, ils sont les premiers acteurs de leur développement et de leur carrière.

La diversité et l'aspect unique de l'écosystème LVMH (au travers de ses 75 Maisons, six groupes d'activités, établis dans 81 pays) offrent de multiples combinaisons de carrières et de nombreuses passerelles entre zones géographiques, métiers, domaines et univers : Vins et Spiritueux, Parfums et Cosmétiques, Mode et Maroquinerie, Montres et Joaillerie, et Distribution sélective.

LVMH encourage ses collaborateurs à être acteurs de leur carrière au sein de cet écosystème. Cet engagement se traduit par une politique et des processus de mobilité ancrés dans le Groupe. Des comités « carrière » sont organisés à tous les niveaux de l'organisation (Maison, division, global, régional, fonctionnel) par les Directeurs Talent Management et les Directeurs des Ressources Humaines. Les collaborateurs bénéficient également d'entretiens de carrière. Autre exemple, le partage des postes ouverts en interne est systématique et digitalisé sur une plate-forme commune nommée Voices. Ainsi, de nombreuses initiatives pour la mobilité sont déjà en place. Et LVMH s'engage à renforcer plus encore la mobilité interne dans les années à venir, en particulier entre Maisons.

Près de 18 000 collaborateurs ont bénéficié en 2022 d'une mobilité interne.

LVMH et l'ensemble des Maisons du Groupe adoptent une nouvelle expérience du management de la performance et du développement, co-développée avec Louis Vuitton. Celle-ci vise à faire évoluer la culture organisationnelle et les pratiques managériales et promeut trois valeurs managériales fondamentales : la responsabilisation, la coopération et l'agilité. Elle offre de nouvelles clés au collaborateur pour lui permettre de proposer lui-même ses axes de développement et d'évolution. Elle lui permet également d'initier des conversations plus régulières autour de sa performance et de ses réalisations.

Le nouveau système de gestion de la performance et du développement, Rise, promeut une culture de *leadership* basée sur le *feedback* continu et la collaboration. Grâce à son approche innovante, les collaborateurs peuvent prendre l'initiative d'échanger avec leur manager au rythme de leurs besoins et des impératifs professionnels sans attendre une échéance annuelle. Facile à utiliser, cette application est également vectrice de modernité.

Aujourd'hui cette nouvelle approche du management de la performance est déjà déployée auprès de 70 000 collaborateurs.

Investissement formation

L'investissement réalisé par les sociétés du Groupe pour la formation a représenté un montant de 213,7 millions d'euros, soit 2,3% de la masse salariale en 2022. En plus de cet investissement et de la formation qui s'effectue tous les jours sur le lieu de travail, LVMH continue de développer de nouvelles formes d'apprentissage. *Digital learning*, webinaires, échanges et expérimentations au sein des communautés apprenantes : la diversité de ces nouveaux formats d'apprentissage accélérés et collaboratifs ne permet pas aujourd'hui leur recensement. LVMH est néanmoins convaincu de leur impact et de leur pertinence.

	2022	2021	2020
Investissement formation (en millions d'euros)	213,7	129,2	90,7
Part de la masse salariale (en %)	2,3	1,7	1,4
Nombre moyen de jours de formation par salarié	1,8	1,8	1,2
Coût moyen de la formation par salarié (en euros)	1 194,0	796,0	631,0
Salariés formés au cours de l'année (en %)	52,2	46,7	40,8

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

L'investissement moyen en formation par personne en équivalent temps plein est de 1 194 euros. Pour l'année 2022, le nombre total de jours de formation s'élève à 316 265 jours, ce qui équivaut à 1 375 personnes en formation à temps complet sur toute l'année. En 2022, 52,2% des salariés ont eu accès à la formation, et le nombre moyen de jours de formation par personne est de

1,8 jour. LVMH a choisi de comptabiliser ici uniquement les formations d'une durée de plus de trois heures. À titre d'exemple, en intégrant les formations réalisées à distance, sous format digital, et d'une durée inférieure à trois heures, LVMH estime son taux de salariés formés à 78%.

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)	46,2	26,8	84,4	5,9	41,7	8,7
Part de la masse salariale (en %)	2,3	1,3	3,3	1,5	2,4	1,5
Salariés formés au cours de l'année (en %)	57,1	49,9	39,5	57,4	58,4	54,5
Dont : Cadres	54,6	61,9	38,2	52,6	62,8	57,4
Techniciens et Responsables d'équipe	72,0	56,2	29,6	65,6	55,4	58,5
Employés administratifs et Personnel de vente	54,4	54,5	41,4	57,1	59,5	52,8
Personnel de production	54,4	31,4	37,7	14,3	46,0	57,0

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

3. UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ATTENTIF AUX COLLABORATEURS

LVMH s'engage à offrir un environnement de travail de qualité à tous ses collaborateurs. La santé et la sécurité de tous sont une priorité du Groupe, qui veille à l'équilibre et au bien-être au travail de ses collaborateurs. LVMH favorise également un dialogue social constructif.

3.1 Une démarche pour garantir la santé et la sécurité de tous les collaborateurs

LVMH a décidé de renforcer son action pour protéger l'ensemble de ses collaborateurs. Dès 2020, un groupe de travail dédié composé d'experts Santé et sécurité et de responsables de Ressources Humaines a été formé. Il a posé un diagnostic et proposé un plan d'action qui s'appuie sur la création d'une charte santé et sécurité.

En 2021, la Charte santé et sécurité LVMH, signée par le Comité exécutif du Groupe et par l'ensemble des Présidents de Maisons, a impulsé une démarche complète et ambitieuse et une culture du « zéro accident » sur l'ensemble des opérations.

Les Maisons s'engagent sur cinq piliers :

- Identifier leurs enjeux par la structuration d'une démarche ;
- Élaborer un plan d'action et le revoir périodiquement ;
- Suivre la démarche en soumettant leurs résultats aux comités de direction de chacune des Maisons ;
- Engager chaque collaborateur et collaboratrice dans la démarche, notamment par la sensibilisation aux gestes de première urgence ;

- Maintenir une culture vertueuse par une collaboration entre Groupe et Maisons.

À chaque engagement sont associés un indicateur de suivi et un objectif à l'horizon 2025. Dans une démarche d'amélioration continue, le Comité exécutif du groupe LVMH en assure un suivi régulier.

Chaque Maison signataire a nommé un Ambassadeur Santé et sécurité auprès du Groupe. Ces Ambassadeurs forment la Communauté santé et sécurité, qui se réunit régulièrement pour échanger et partager les outils afin de déployer la culture du « zéro accident ». Cinq réunions se sont tenues en 2022.

LVMH et son réseau d'Ambassadeurs mettent à disposition de l'ensemble de ses salariés une boîte à outils santé et sécurité sur l'Intranet du Groupe. Elle regroupe toutes les informations permettant de déployer des politiques et des actions vertueuses, notamment le répertoire de bonnes pratiques issues des Maisons.

Les indicateurs et objectifs associés aux engagements de la nouvelle Charte santé et sécurité de LVMH

		Résultat 2022 ^(a)	Objectif 2025
Engagement 1	Chaque Maison structure une démarche de santé et sécurité.	81%	
Engagement 2	Chaque Maison revoit périodiquement la démarche de santé et sécurité.	88%	
Engagement 3	Les comités de direction des Maisons analysent annuellement les résultats en matière de santé et de sécurité, en particulier l'évolution du taux de fréquence des accidents.	87%	100%
Engagement 4	Chaque collaborateur et collaboratrice est sensibilisé à la prévention et aux gestes de première urgence.	32%	
Engagement 5	Le Groupe dédie annuellement une journée à la promotion de la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail.	100%	

(a) Taux de couverture des collaborateurs et collaboratrices (nombre de collaborateurs et collaboratrices couverts par l'engagement/nombre total de collaborateurs LVMH).

Encadrées par cette Charte, les Maisons déploient leurs propres démarches pour garantir les conditions d'hygiène et de sécurité au travail et prévenir les accidents. Elles mènent ainsi des actions spécifiques au sein du programme global d'investissement, de certification et de formation du Groupe. 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 et aux objectifs fixés par la Charte.

Les ateliers et les sites de production mettent en place des dispositifs d'ergonomie et de prévention de la pénibilité pour les postes les plus exposés à des contraintes physiques ou psychiques. 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.

En 2022, LVMH a investi plus de 43,3 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 139 millions d'euros soit 1,5% de la masse salariale brute au niveau mondial.

LVMH a également poursuivi ses actions de sensibilisation et de formation à la sécurité au travail et à la prévention des risques. Ainsi, en 2022, 78 482 personnes ont suivi une formation sur ces thématiques.

	Nombre d'accidents	Taux de fréquence ^{(a)(b)}	Taux de gravité ^{(b)(c)}
Répartition par groupe d'activités			
Vins et Spiritueux	109	7,72	0,13
Mode et Maroquinerie	445	3,85	0,11
Parfums et Cosmétiques	115	2,19	0,11
Montres et Joaillerie	85	1,77	0,05
Distribution sélective	372	4,23	0,20
Autres activités	258	12,50	0,24
Répartition par zone géographique			
France	513	9,64	0,35
Europe (hors France)	353	5,53	0,11
États-Unis	194	3,06	0,19
Japon	15	1,08	0,02
Asie (hors Japon)	138	1,33	0,04
Autres Marchés	171	4,15	0,07
Groupe LVMH 2022	1 384	4,08	0,13
2021	1 298	4,23	0,14
2020	1 158	4,52	0,15

(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 maladie, des absences rémunérées ou des absences non rémunérées. L'incidence de la crise sanitaire porte ainsi le taux d'absentéisme global à 6,2% en 2022.

Le Groupe a estimé de l'effet de la crise sanitaire sur ce taux : 1,1 point est attribuable 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 2022. Ce taux montre l'engagement fort des collaborateurs, leur motivation et la confiance qu'ils témoignent au Groupe et à leurs Maisons. En 2021, le taux d'absentéisme était de 7,1% en prenant en compte l'impact Covid-19 et de 5,3% en excluant ce dernier.

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	3,0	4,6	5,0	2,0	1,2	1,6	2,2
Accidents de travail et de trajet	0,1	0,3	0,1	0,1	0,0	0,1	0,1
Maternité/paternité	1,4	1,2	2,7	0,7	1,4	1,2	0,7
Absences rémunérées (événements familiaux, autres absences rémunérées)	1,1	0,5	0,8	0,5	0,7	2,6	0,4
Absences non rémunérées	0,6	0,6	0,6	0,4	0,4	0,7	0,5
Taux global d'absentéisme	6,2	7,3	9,1	3,6	3,7	6,2	3,8
Taux global d'absentéisme estimé hors effet COVID	5,1	6,6	8,6	3,3	3,0	3,5	3,2

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

3.2 Favoriser le dialogue social

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 2022, il s'est réuni en réunion plénière le 9 juin.

Le Comité de Groupe couvre quant à lui le périmètre français. Composé à ce jour de 29 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. Ils échangent ainsi sur les orientations stratégiques, sur les enjeux économiques et financiers, sur l'évolution de l'emploi au sein du Groupe et sur les perspectives de l'année en cours. Ce Comité s'est réuni le 19 octobre 2022. La composition du Comité de Groupe a été renouvelée en 2022 pour un nouveau mandat de quatre ans.

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). 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. Au sein des entités d'au moins 50 salariés, les CSE assurent l'expression collective de l'intérêt des salariés sur 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 2022, les différentes sociétés du Groupe ont consacré un budget de plus de 41 millions d'euros, soit 2% de la masse salariale, à des activités sociales et culturelles par leur contribution aux CSE.

Au cours de l'année 2022, les représentants du personnel ont participé à 873 réunions en France :

Nature des réunions	Nombre
Comité Social et Économique supérieur à 50 salariés	645
Comité Social et Économique inférieur à 50 salariés	228
Total	873

Ces réunions ont notamment permis la signature de 161 accords d'entreprise en France.

Dans le monde, 40,6% des effectifs sont couverts par une institution représentative du personnel ou un syndicat.

3.3 Équilibre de vie et bien-être au travail

L'aménagement des conditions et la flexibilité du temps de travail répondent aux attentes croissantes des collaborateurs pour leur bien-être physique et moral et la gestion de leurs responsabilités personnelles et familiales. Les Maisons du Groupe ont développé un ensemble d'initiatives pour instaurer une bonne qualité de vie au travail, facteur clé de l'engagement des collaborateurs.

L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée constitue une des composantes de la qualité de vie au travail. En France, les Maisons ont été incitées à participer à la Semaine pour la qualité de vie au travail, sur le thème de l'édition 2022 : « En quête de sens au travail ». Les horaires de travail individualisés s'inscrivent durablement dans les politiques des Maisons. Ils répondent aux enjeux liés à la parentalité – grossesse, enfants en bas âge,

retour de congés maternité ou paternité -, à la fin de carrière, au handicap ou encore aux situations d'aidants familiaux. À titre d'exemple, en France, Berluti a adopté une Charte Qualité de Vie au Travail. Elle couvre toutes les dimensions de l'équilibre entre la vie professionnelle et privée. De même, la politique mondiale de Tiffany & Co. encourage toutes les modalités concrètes de flexibilité au travail : le télétravail, le temps partiel, les horaires décalés, le partage d'emploi, les congés sans solde et les semaines de travail aménagées. Les conciergeries d'entreprise et la mise à disposition de places en crèche sont de plus en plus répandues dans le Groupe notamment à travers des dispositifs nationaux de type «Ma place en crèche» ou de crèches interentreprises. En France, le Groupe met à disposition plus de 250 places au bénéfice des jeunes parents. Enfin, certaines Maisons comme Louis Vuitton, Parfums Christian Dior et le groupe Les Echos-Le Parisien, ou encore celles relevant du secteur de la distribution sélective, proposent des mesures particulières pour accompagner le travail du dimanche et en soirée.

La mise en œuvre du télétravail a été facilitée par les accords collectifs et les chartes relatifs au télétravail et au droit à la déconnexion. Le Groupe a organisé des conférences sur les nouvelles organisations de travail et la gestion du temps afin de sensibiliser les collaborateurs à la connexion et à la déconnexion. Fendi a mis en place un programme «Smart Working» privilégiant les innovations locales en faveur de la flexibilité et du travail à distance. En Espagne, Parfums Christian Dior a développé un outil d'analyse des perceptions et des attentes des collaborateurs. Les neuf critères de mesure incluent notamment : le temps de travail, l'autonomie, la charge de travail, le soutien psychologique et social, la variété et le contenu du travail, la participation et la supervision, et la rémunération.

Le Groupe promeut une pratique d'activité physique auprès de ses collaborateurs. Les activités sportives sont encouragées via la prise en charge d'une partie des abonnements sportifs (y compris de cours en ligne). De nombreuses Maisons offrent l'accès à des conférences sur l'importance de prendre soin de sa santé. Les Maisons du Groupe favorisent également la pratique de la course à pied en participant à des courses (souvent solidaires) dans lesquelles ses collaborateurs s'entraînent et concourent en équipe. En complément de ces initiatives, une alimentation saine et équilibrée est favorisée notamment via la présence de paniers de fruits et d'une offre de restauration adaptée.

Autre enjeu de bien-être au travail, la préservation de la santé mentale mobilise les Maisons du Groupe. Elles accompagnent le quotidien de leurs collaborateurs à l'aide de différents outils : cellules d'assistance (notamment le «LVMH Heart Fund»), plates-formes de formation, système d'alerte interne. En Chine, Chaumet a développé une formation sur la santé mentale pour tous les employés ainsi qu'un webinaire sur le bien-être. Loro Piana a lancé un programme d'aide qui apporte des informations pratiques et des conseils sur une variété de sujets par le biais d'une équipe professionnelle. Make Up For Ever a également développé, en Chine, un programme d'assistance pour les employés. Géré par un prestataire partenaire, il assure une assistance téléphonique 24h/24, et une *newsletter* mensuelle. De son côté, LVMH Fragrance Brands a mis en place cinq ateliers sur le management personnel : «la gestion du stress», «la gestion des émotions», «s'adapter dans un monde qui change», «l'inspiration», «développer son empathie et son écoute». En 2022, DFS a mis en place Eutelmed, une plate-forme digitale fonctionnant 24h/24 et 7j/7. Intuitive, sécurisée, modulable et multilingue, elle est dédiée à la santé mentale. Une Commission des risques sociaux a pour mission d'analyser les cas d'alerte sur le stress ou le harcèlement d'un salarié.

Les Maisons ont nommé, en France, un référent chargé de la lutte contre le harcèlement sexuel et les comportements sexistes. D'autres ont développé des dispositifs d'écoute spécifiques en parallèle du système d'alerte du Groupe notamment au sein de zones géographiques sensibles. En Espagne, Parfums Loewe a développé un protocole d'action contre le harcèlement moral, sexuel et de genre accessible à tous les collaborateurs. Il est déployé à travers une plate-forme dédiée au bien-être, «The Holistic Concept», et un programme, «Gympass». Tous les collaborateurs bénéficient en outre d'un soutien psychologique pris en charge par le prestataire Más Vida Red.

Autre exemple, Loro Piana a lancé une banque d'heures éthique. Cette initiative particulièrement innovante permet de prendre soin de la santé des enfants, des conjoints, des partenaires, des concubins ou des parents au premier degré de personnes atteintes d'une pathologie grave et attestée.

Au niveau mondial, 16 % des salariés bénéficient d'horaires variables ou aménagés et 50 % 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	15%	27%	24%	1%	22%	11%	6%
Temps partiel	16%	7%	17%	34%	6%	5%	19%
Travail en équipe ou en horaires alternants	50%	11%	36%	67%	73%	70%	67%

(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	27%	17%	55%	47%	4%
Temps partiel	7%	2%	7%	16%	7%
Travail en équipe ou en horaires alternants	11%	1%	12%	12%	30%
Effectif ayant bénéficié d'un repos compensateur	6%	1%	10%	8%	12%

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

La valorisation du volume d'heures supplémentaires représente 165,9 millions d'euros, soit en moyenne 1,8% 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	1,8%	1,4%	1,8%	1,7%	3,8%	2,0%	1,1%

Malgré un contexte sanitaire et économique parfois difficile, la priorité du Groupe est de préserver 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.

3.4 Le « LVMH Heart Fund »

Pour faire face aux aléas de la vie auxquels peuvent être confrontés les collaborateurs du Groupe, LVMH a mis en place le « LVMH Heart Fund ». Lancé le 8 juin 2021, il manifeste la solidarité et l'engagement dont veut faire preuve LVMH auprès de ses collaborateurs et ce de manière inclusive, en s'adressant à tous.

Ce programme Groupe comprend deux types de services gratuits, anonymes et confidentiels. Le premier est un accompagnement social et psychologique ouvert à tous les collaborateurs, sans critère d'éligibilité, afin de les aider à faire face à tous types de difficultés du quotidien. Le second est une aide financière, conditionnée à une grille d'éligibilité, rapide et ponctuelle pour apporter un soutien aux collaborateurs confrontés à une situation personnelle urgente, inattendue, sérieuse et grave.

Chaque collaborateur dans le monde peut solliciter le « LVMH Heart Fund » : en composant le numéro de téléphone par pays en langue locale. Cette ligne d'écoute est accessible 24/7 par tous gratuitement, de manière anonyme et confidentielle. Les deux services sont accessibles également en se connectant sur le site internet géré par le partenaire externe WPO, ou en téléchargeant l'application mobile gratuite iConnectYou.

Le « LVMH Heart Fund » a été le sujet de plusieurs *newsletters* envoyées à l'ensemble des collaborateurs du Groupe et de communications régulières par les équipes des Ressources Humaines dans chacune des Maisons.

Le « LVMH Heart Fund » a reçu depuis son lancement près de 4 000 demandes (2 700 en 2022) de soutien psychologique, social ou financier, venant des cinq continents.

Il bénéficie d'une dotation initiale de 30 millions d'euros.

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

4. UNE CULTURE DE L'INCLUSION

4.1 Promouvoir la diversité et l'inclusion

LVMH porte la conviction que tous ses talents et leur diversité sont la source de sa performance et de sa réussite. Parce que les singularités créent autant de richesses, LVMH souhaite que ses collaborateurs viennent de tous horizons et reflètent ainsi la diversité de ses clients. Divers par essence et inclusif par choix, LVMH porte la diversité et l'inclusion au plus haut niveau de ses engagements et considère que c'est l'affaire de tous. 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, respecté et représenté, et bénéficie d'équales opportunités tout au long de son parcours. Le Groupe met en place des pratiques visant à proscrire toute considération discriminatoire sur 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, l'identité de genre, etc. Ces principes sont affirmés dans le Code de conduite.

Animé par la volonté que l'ensemble des talents et des clients soit représenté à tous les niveaux du Groupe, LVMH a instauré plusieurs objectifs de représentation dont la parité femmes-hommes au niveau des postes clés, 2% de salariés en situation de handicap d'ici à 2025 au niveau mondial et 30% de personnes autochtones, noires et de couleur (PANDC) aux postes de *leadership* aux États-Unis d'ici 2026.

Au niveau Groupe, l'approche globale a été consolidée par la structuration d'une stratégie et le renforcement des objectifs. Porté par le Comité exécutif à l'échelle mondiale, il a été communiqué à l'ensemble des talents. Transverses aux activités du Groupe, les objectifs activent trois piliers d'action majeurs : l'expérience des talents à travers l'ensemble des pratiques de ressources humaines, l'impact sur l'écosystème à travers les relations avec les fournisseurs et les acteurs des chaînes de valeur, et enfin l'expérience de l'ensemble des parties prenantes du Groupe à travers la communication externe, l'image et les relations clients. Les Maisons et les régions étant particulièrement actives sur le terrain, le rôle du Groupe est avant tout de coordonner l'action vers la réalisation d'objectifs clés communs, de développer et de nourrir les synergies et de capturer l'impact.

4.2 Être ouvert à tous les talents

Depuis 2011, le Groupe et ses Maisons forment leurs recruteurs à la prévention des discriminations, de manière régulière et obligatoire. Des formats digitaux ont renforcé les formations dans les régions et Maisons. Entre 2020 et 2022, 73% des recruteurs ont été formés à la non-discrimination. Ils ont suivi des sessions approfondies rappelant les engagements du Code de conduite Groupe, les enjeux de la marque employeur et aux risques des préjugés et des stéréotypes, dans le cadre du déploiement de politiques d'inclusion et de diversité en phase avec les évolutions de la société.

LVMH a célébré en 2022 la première semaine globale de l'inclusion au sein du Groupe : *LVMH Voices of Inclusion Week*. Afin de faire résonner toutes les voix à travers le Groupe sur le thème de la diversité et l'inclusion, cette semaine a mis en valeur les engagements et les initiatives des Maisons et des régions. Celles-ci se sont également mobilisées à travers plus de cent activations locales, régionales et internationales sur les thématiques en lien avec la diversité et l'inclusion : conférences ou ateliers de sensibilisation, lancement de réseaux d'employés, formations sur les biais inconscients, etc.

Afin de recenser l'ensemble des initiatives en matière de diversité et inclusion à travers le Groupe, LVMH a créé son observatoire et accélérateur de la diversité et de l'inclusion : l'Inclusion Index. Parrainé par Chantal Gaemperle, Directrice des ressources humaines et synergies Groupe, Jean-Jacques Guiony, Directeur financier Groupe, et Antoine Arnault, Image & Environnement Groupe, cet outil met en commun et encourage les Maisons et les régions à développer des initiatives en faveur de la diversité et l'inclusion. En 2022, ce sont plus de 120 initiatives qui ont été soumises et, pour la première année, l'ensemble des collaborateurs du Groupe a participé à la sélection des initiatives gagnantes dans les catégories «équité des genres» et «inclusion LGBTI+». Dans la catégorie «équité des genres», l'initiative *Beyond Women's Career – EllesVMH*, un programme transversal de mentorat porté par les Maisons en Espagne pour les femmes à haut potentiel, a remporté le prix. Dans la catégorie «LGBTI+», *Sephora* s'est illustré pour son soutien au *Grand Bal des Fiertés* organisé par le *MAG Jeunes*.

LVMH a poursuivi son engagement à faire progresser et nourrir une culture inclusive à travers le Groupe, les Maisons et les régions. Des programmes ont été pilotés à l'échelle du Groupe tels que la formation à la non-discrimination, et la nouvelle formation digitale sur les biais inconscients. Lancée en 2022, celle-ci est ouverte à tous les employés du Groupe, des équipes de productions et de vente, aux cadres dirigeants. En étroite collaboration avec les Maisons, LVMH déploie également des formations en magasins sur la sensibilité interculturelle au sein de plusieurs Maisons.

LVMH s'assure régulièrement que ses pratiques de recrutement sont exemptes de discrimination. Le Groupe fait appel à une association indépendante, *ISM Corum*, pour réaliser des audits de ses pratiques. Initiés en 2008, ces audits couvrent le périmètre mondial depuis 2014. Ils prennent trois formes majeures, toutes déployées en 2022 : tests de discrimination sur les offres d'emploi publiées lors de campagnes déployées sur de longues périodes et à intervalles réguliers ; enquêtes statistiques sur le risque discriminatoire dans le processus de recrutement ; analyse de la conformité des offres d'emploi et des évaluations. Les résultats

des audits sont présentés aux Directions des ressources humaines du Groupe et des Maisons, aux correspondants RSE ainsi qu'aux responsables de la Diversité et inclusion, et sont suivis de plans d'actions adéquats.

En 2021, le Groupe s'est engagé dans une refonte de son Code de conduite Recrutement dont la version finale est attendue pour 2023.

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

Engagé depuis une quinzaine d'années en faveur de l'insertion professionnelle et de l'emploi des personnes en situation de handicap, LVMH déploie un programme ambitieux pour leur inclusion par le recrutement, le maintien en emploi et l'accessibilité. Le Groupe affirme que le handicap est parfaitement compatible avec l'univers du luxe et qu'il contribue lui aussi à son excellence. Le Groupe est membre du Réseau mondial entreprises et handicap de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) dont il a signé la Charte. Lors de la célébration de l'engagement du Groupe en décembre 2021, Chantal Gaemperle, Directrice des ressources humaines et synergies Groupe, a annoncé l'objectif de LVMH d'atteindre 2% de salariés en situation de handicap d'ici à 2025 au niveau mondial. En 2022, cet objectif a été complété par un objectif d'accessibilité des sites internet du Groupe et des Maisons.

Depuis 2007, la Mission Handicap pilote la démarche et l'ambition du Groupe à l'international. Elle s'appuie sur un réseau de 90 correspondants RSE et handicap en Maisons qui se réunissent régulièrement.

Dans les régions du monde où LVMH est présent, le Groupe met en œuvre des actions adaptées aux enjeux spécifiques. Les Maisons déploient de nombreux plans d'actions pour favoriser l'emploi de personnes en situation de handicap (stages, recrutements, formations, aménagements de postes, etc.). Aux États-Unis, Sephora déploie depuis 2017 un programme pour atteindre son objectif de recrutement de 30% de personnes en situation de handicap dans ses cinq centres logistiques. Avec 109 recrutements cette année, ses centres de distribution emploient désormais 10% personnes en situation de handicap. En Chine, la Maison Louis Vuitton a recruté 35 salariés en situation de handicap pour réaliser les personnalisations de produits. En Corée du Sud, les Maisons de LVMH ont innové avec un programme de recrutement qui associe inclusion et bien-être des salariés. En 2022, LVMH Parfums & Cosmétiques Corée du Sud a recruté onze salariés en situation de handicap (représentant près de 5% de l'ensemble des recrutements).

4.4 Assurer l'égalité femmes-hommes

La mixité professionnelle fait partie intégrante de la culture de LVMH, d'autant plus que les femmes représentent 71% des talents du Groupe. Formellement engagé en faveur de l'équité entre les femmes et les hommes et d'une mixité au plus haut niveau, le Groupe place le développement professionnel des femmes, et plus largement la pleine expression de leur rôle, au cœur de sa stratégie de ressources humaines. LVMH a pour

En France, pour favoriser l'employabilité des personnes en situation de handicap, un programme d'alternance a été lancé. Depuis 2014, 102 personnes en situation de handicap ont ainsi bénéficié d'un contrat d'alternance dans les Maisons du Groupe. Depuis 2020, le programme particulier de Sephora a permis, à lui seul, de recruter en alternance 43 personnes en situation de handicap. Lors des campagnes de recrutement, la sélection des candidats se base sur des mises en situation professionnelle, ce qui assure une évaluation objective des aptitudes, des compétences et du potentiel de chacun, quel que soit le parcours des personnes. Certaines Maisons ont signé des accords d'entreprise en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap, comme les Maisons Hennessy, Christian Dior Couture, et prochainement le groupe Le Parisien-Les Echos.

LVMH accompagne également ses collaborateurs qui déclarent une situation de handicap. Les Maisons proposent des solutions de maintien dans l'emploi adaptées à chaque cas. Lorsque c'est nécessaire, elles aménagent les postes ou accompagnent la personne vers un changement d'activité. Pour maintenir l'emploi de certains collaborateurs en situation de handicap, Moët & Chandon a créé en 2011 une entreprise adaptée : MHEA. Les salariés concernés peuvent ainsi poursuivre leur activité professionnelle tout en conservant des conditions de travail parfaitement adaptées. Depuis sa création, l'entreprise adaptée a embauché plus de 90 personnes. La Maison Guerlain a déployé une démarche innovante d'adaptation des postes, en partenariat avec les associations Vivre Et Travailler Autrement et PEP 28. Elle a étudié et adapté les postes de travail, formé des personnes et leurs encadrants pour permettre à des personnes ayant un autisme sévère d'intégrer l'usine de Chartres. Depuis 2021, trois salariés avec autisme sévère ont été recrutés en CDI.

En 2022, le taux d'emploi de personnes en situation de handicap du groupe LVMH au niveau mondial s'élevait à 1,4%, ce qui représente 2 787 employés.

objectif d'atteindre la parité au niveau des postes clés d'ici à 2025. Le Groupe et ses Maisons se sont publiquement engagés en 2022 à atteindre l'équité salariale à l'horizon 2025 au niveau mondial, un sujet sur lequel ils travaillent déjà depuis plusieurs années. Le Groupe est également signataire depuis 2013 des Principes d'autonomisation des femmes des Nations Unies, se positionnant ainsi comme une entreprise leader et pionnière dans ce domaine.

Avec son programme EllesVMH qui a fêté ses 15 ans en 2022, LVMH souhaite atteindre son objectif de parité. Le Groupe collabore avec ses Maisons afin de mettre en place des programmes spécifiques pour renforcer la présence des femmes à tous les niveaux de l'organisation et les soutenir à chaque étape de leur carrière. LVMH compte 45% de femmes aux postes clés en 2022 – contre 23% en 2007 – et 17 Maisons du Groupe ont à leur tête une Présidente. LVMH a obtenu 91,8 points sur 100 à l'Index de l'égalité professionnelle du gouvernement français en 2022.

Le Groupe, à travers EllesVMH, met en place de nombreux programmes et outils de formation pour accompagner et accélérer le développement des femmes à tous les niveaux. Les initiatives comptent par exemple EllesVMH Mentoring & Coaching à la LVMH House pour les femmes à haut potentiel, mais également des programmes régionaux, avec notamment Futur'Elles en Asie-Pacifique ou Beyond Women's Career – EllesVMH en Espagne. Outre les programmes dédiés, LVMH a également mis en place SHERO, une plate-forme digitale interne mondiale, créée par les collaborateurs. Regroupant articles, vidéos et podcasts, elle accompagne les collaboratrices dans leur carrière. Elle a été utilisée par plus de 70.000 collaborateurs depuis son lancement en 2019. En 2021, le Groupe a lancé la SHERO Academy qui propose des formations accessibles en ligne et de nouveaux modules réguliers pour accompagner les talents à réaliser leurs ambitions professionnelles.

Enfin, EllesVMH ne serait rien sans le soutien de son réseau international de femmes et d'hommes, véritables ambassadeurs

de cet engagement fort du Groupe, qui sensibilisent continuellement les équipes, soutiennent et mentorent des talents, et organisent des moments de partage avec des experts internes ou externes. Les réseaux d'employés EllesVMH, déjà présents aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Asie et depuis 2022 en France, contribuent largement à la mise en place d'actions pour favoriser l'équité des genres au sein du Groupe et atteindre la parité au niveau des postes clés.

Comme chaque année, le Groupe a célébré la Journée internationale des droits des femmes par une campagne interne. Celle-ci a donné lieu à la consultation de l'ensemble des talents du Groupe sur le futur de l'initiative EllesVMH et à la définition des axes prioritaires pour les années à venir. L'ensemble des collaborateurs a également été appelé à participer à la sélection des meilleures initiatives mises en place par les Maisons et les régions en faveur de l'équité des genres. Pour compléter cette démarche et renforcer son impact positif sur la société en dehors du lieu de travail, LVMH a noué un partenariat en France avec Make.org, première plate-forme citoyenne européenne d'engagement et de collaboration. Le Groupe souhaite ainsi agir concrètement pour transformer positivement la société en connectant des idées de citoyens à un réseau d'associations et d'acteurs institutionnels. La campagne de Make.org rassemble la société civile autour de nouvelles solutions pour une plus grande équité des genres. Enfin, des cadres dirigeantes du Groupe ont pris la parole en externe sur les réseaux sociaux du Groupe pour partager leur expérience, transmettre aux jeunes générations et inspirer en tant que rôles modèles.

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

(% de femmes)	Recrutements			Effectifs Groupe		
	2022	2021	2020	2022	2021	2020
Répartition par groupe d'activités						
Vins et Spiritueux	51	49	49	40	39	38
Mode et Maroquinerie	63	66	66	66	67	67
Parfums et Cosmétiques	83	85	84	82	82	82
Montres et Joaillerie	61	67	58	64	65	59
Distribution sélective	85	84	82	84	83	83
Autres activités	50	45	37	45	39	38
Répartition par catégorie professionnelle						
Cadres	65	67	64	65	65	64
Techniciens/Responsables d'équipe	65	68	67	65	67	66
Employés administratifs/Personnel de vente	79	78	79	78	78	79
Personnel de production	56	62	56	61	60	57
Répartition par zone géographique						
France	67	65	64	66	64	64
Europe (hors France)	68	72	72	69	70	71
États-Unis	80	77	80	75	74	75
Japon	68	65	71	72	72	73
Asie (hors Japon)	69	74	73	75	76	76
Autres marchés	75	72	70	67	66	67
Groupe LVMH	73	74	73	71	71	71

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

4.5 Lutter contre les discriminations à l'égard des personnes lesbiennes, Gay, Bisexuelles, Trans, Intersexe (LGBTI+)

LVMH veille à promouvoir et assurer un environnement de travail respectueux de tous, dans lequel chacun peut contribuer et se développer, dans le respect de son identité de genre et de son orientation sexuelle. Depuis 2019, le Groupe est signataire des normes mondiales de conduite contre la discrimination de la communauté LGBTI+ en entreprise promulguées par les Nations Unies. Le Groupe et 20 de ses Maisons ont réaffirmé leur engagement en 2022 avec la signature de la Charte d'engagement LGBTI+ de L'Autre Cercle, association française de référence sur l'inclusion LGBTI+ au travail.

Engagé depuis plusieurs années sur l'inclusion des personnes LGBTI+ au travail, LVMH a pris la parole à de nombreuses reprises en 2022 sur ce sujet. À l'occasion de la Journée mondiale contre l'homophobie et la transphobie, le Groupe a soutenu une production sur les LGBTphobies ordinaires en partenariat avec le magazine Têtu. À destination du grand public, ce mini-film sensibilise sur ces micro-agressions du quotidien aux conséquences réelles sur les personnes qui les subissent. À l'occasion

du mois des fiertés, LVMH a produit une série à la rencontre des talents du Groupe qui s'engagent au quotidien pour davantage de diversité et d'inclusion. Antoni Porowski, envoyé spécial du Groupe, a ainsi interviewé des membres de la communauté et leurs alliés, dans leurs environnements de travail, des boutiques aux bureaux, à New York, de Paris et Singapour. Créé aux États-Unis en 2019, le réseau d'employés LGBTI+ et leurs alliés, LVMH Pride, s'est développé en Asie-Pacifique en 2020, au Royaume-Uni en 2021. Il s'est étendu en France en 2022 à l'occasion de la Journée internationale de lutte contre les LGBTphobies. Ces réseaux fédèrent les membres autour d'actions de sensibilisation, de formation, de mentoring et d'événements de networking.

Les Maisons du Groupe innovent également chaque jour au plus proche du terrain. Elles portent leurs propres initiatives, comme la création de réseaux d'employés chez Celine et Sephora, des partenariats associatifs chez Belmond ou encore des actions de sensibilisation menées par Glenmorangie, Starboard Cruise Services et Loro Piana.

4.6 Accompagner les seniors

Les collaborateurs les plus expérimentés sont précieux notamment pour la transmission des savoir-faire et des valeurs du Groupe. Les enjeux liés aux seniors sont abordés de façon spécifique selon les zones géographiques. Les 50 ans et plus représentent 22% de l'effectif en France et 14% à l'international en 2022.

LVMH veille à maintenir dans l'emploi les 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 par le biais d'initiatives qui s'inscrivent dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Elles prennent par exemple en compte l'allongement de la vie active, l'aménagement des postes ou des temps de travail ou encore un suivi médical adapté au

contexte de la pandémie. LVMH accompagne également les départs à la retraite. À titre d'exemple, la holding du Groupe poursuit son programme « SWITCH » lancé en 2021 à destination des salariés en fin de carrière. Ce parcours dédié les informe sur les systèmes de retraite et les accompagne lors de cette transition. La Maison Hennessy a mis en place un contrat générationnel qui vise à maintenir dans l'emploi les salariés âgés de 57 ans et plus ainsi que des aménagements de fin de carrière. Glenmorangie a organisé des ateliers autour des thématiques du départ en retraite pour accompagner ses talents et propose également la réduction du temps de travail des salariés seniors tout en maintenant leurs conditions salariales. D'autres Maisons du Groupe ont célébré les 10, 20, 30 années de carrière de leurs talents.

