LVMH

MOËT HENNESSY • LOUIS VUITTON

EXERCICE 2019

RAPPORT DE GESTION
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

VERSION AU 27 MARS 2020

SOMMAIRE GÉNÉRAL

RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : LE GROUPE 1

MODÈLE ÉCONOMIQUE DE LVMH 1
PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS, FAITS MARQUANTS ET PERSPECTIVES 5
COMMENTAIRES SUR LES RÉSULTATS ET LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉS 27
ÉTHIQUE ET RESPONSABILITÉ 39
ENVIRONNEMENT ET DURABILITÉ 63
TALENTS ET ATTRACTIVITÉ 79
SOLIDARITÉ ET MÉCÉNAT 91
GESTION DES RISQUES FINANCIERS ET OPÉRATIONNELS, CONTRÔLE INTERNE 97

RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : LA SOCIÉTÉ LVMH 113

RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : LE GROUPE

Modèle économique de LVMH

1. PRÉSENTATION DES SECTEURS D'ACTIVITÉS 2
2. VALEURS DU GROUPE 4
3. MODÈLE OPÉRATIONNEL 4

Le groupe LVMH a été créé en 1987 par la fusion de Moët Hennessy et Louis Vuitton. C'est en 1989 que Bernard Arnault en devient l'actionnaire principal et le Président-directeur général avec l'ambition de faire de LVMH le leader mondial du luxe.

Aujourd'hui, le groupe LVMH fonde sa position de leader sur un patrimoine unique constitué de 75 Maisons d'exception réparties dans 6 secteurs d'activités. Chacune d'entre elles crée des produits porteurs d'un savoir-faire maîtrisé, d'un héritage préservé, et puise son dynamisme dans son esprit d'innovation et d'ouverture au monde.

Le Groupe développe ses Maisons sur le long terme, dans le respect de leur force et de leur singularité mais aussi selon des valeurs et un modèle communs. LVMH met à leur disposition toutes les ressources nécessaires à leur développement en matière de création, de fabrication et de distribution sélective de leurs produits et services.

1. PRÉSENTATION DES SECTEURS D'ACTIVITÉS

Au travers de ses Maisons, le groupe LVMH est le seul acteur simultanément présent dans les secteurs du luxe suivants :

Vins et Spiritueux : situées en Champagne, dans le Bordelais ou dans les régions viticoles les plus renommées, les Maisons du groupe LVMH, souvent séculaires, cultivent un caractère unique et partagent une forte culture de l'excellence. Les activités de LVMH dans les Vins et Spiritueux se répartissent entre la branche Champagne et Vins et la branche Cognac et Spiritueux. S'appuyant sur un réseau de distribution international agile et puissant, ce groupe d'activités axe son développement sur les segments haut de gamme du marché. Numéro un mondial du cognac avec Hennessy et du champagne avec le premier portefeuille de marques rassemblant des gammes complémentaires, LVMH détient également une activité de vins pétillants et tranquilles haut de gamme implantée à travers le monde.

Mode et Maroquinerie : LVMH réunit à la fois des Maisons à l'héritage unique et des marques plus récentes à fort potentiel. Maisons de Haute Couture ou de mode de luxe, les Maisons de LVMH fondent leur réussite sur la qualité, l'authenticité et l'originalité de leurs créations, portées par des créateurs au talent reconnu. Les Maisons du Groupe se concentrent sur la créativité de leurs collections, le développement de produits iconiques et intemporels, l'excellence de leur distribution et le renforcement de leur présence en ligne, tout en préservant leur identité.

Parfums et Cosmétiques : acteur majeur du secteur des parfums, du maquillage et des soins, LVMH regroupe des Maisons mondialement établies et des jeunes marques à l'avenir prometteur. L'activité Parfums et Cosmétiques de LVMH bénéficie d'une dynamique exceptionnelle qui repose aussi bien sur la pérennisation et le développement de lignes phares que sur l'audace de nouvelles créations. Les Maisons entretiennent ce qui fait leur singularité, gage de différenciation pour leurs adeptes sur un marché mondial très concurrentiel. Toutes sont animées par les mêmes valeurs : quête d'excellence, créativité, innovation et parfaite maîtrise de leur image.

Montres et Joaillerie : au sein de ce groupe d'activités le plus récemment mis en place, les Maisons du Groupe opèrent dans l'horlogerie haut de gamme, la joaillerie et la Haute Joaillerie. LVMH rassemble des marques aux positionnements complémentaires, parmi les plus dynamiques du marché. Fortes d'un savoir-faire parfaitement maîtrisé, ces Maisons déploient créativité et innovation pour surprendre leurs clients à travers le monde et répondre à leurs désirs.

Distribution sélective : les enseignes de distribution sélective du Groupe poursuivent un seul et même objectif : transformer le shopping en une expérience unique. Architecture d'intérieur élégante, sélection pointue de produits et services haut de gamme avec une personnalisation de la relation : les clients sont au cœur de leurs attentions au quotidien. Opérant aux quatre coins du monde, les Maisons sont présentes à travers deux concepts, la distribution sélective et la vente de produits de luxe à la clientèle des voyageurs internationaux (travel retail).

Autres activités : les Maisons de ce groupe d'activités ont en commun d'être les ambassadeurs de la culture et d'un certain art de vivre cher à LVMH. Cette approche est notamment partagée par le groupe Les Echos qui, outre *Les Echos* – premier quotidien économique français – réunit plusieurs titres de la presse économique et culturelle, le chantier naval Royal Van Lent – qui construit et commercialise des yachts sur-mesure sous la prestigieuse bannière Feadship, Belmond – qui dispose d'un large portefeuille d'hôtels, trains, croisières et safaris, conciliant héritage, savoir-faire, authenticité et sens du service, et les hôtels d'exception Cheval Blanc qui opèrent à travers le monde.

Chiffres clés

(au 31 décembre 2019)

75 Maisons

25 Maisons séculaires

70 pays à travers le monde

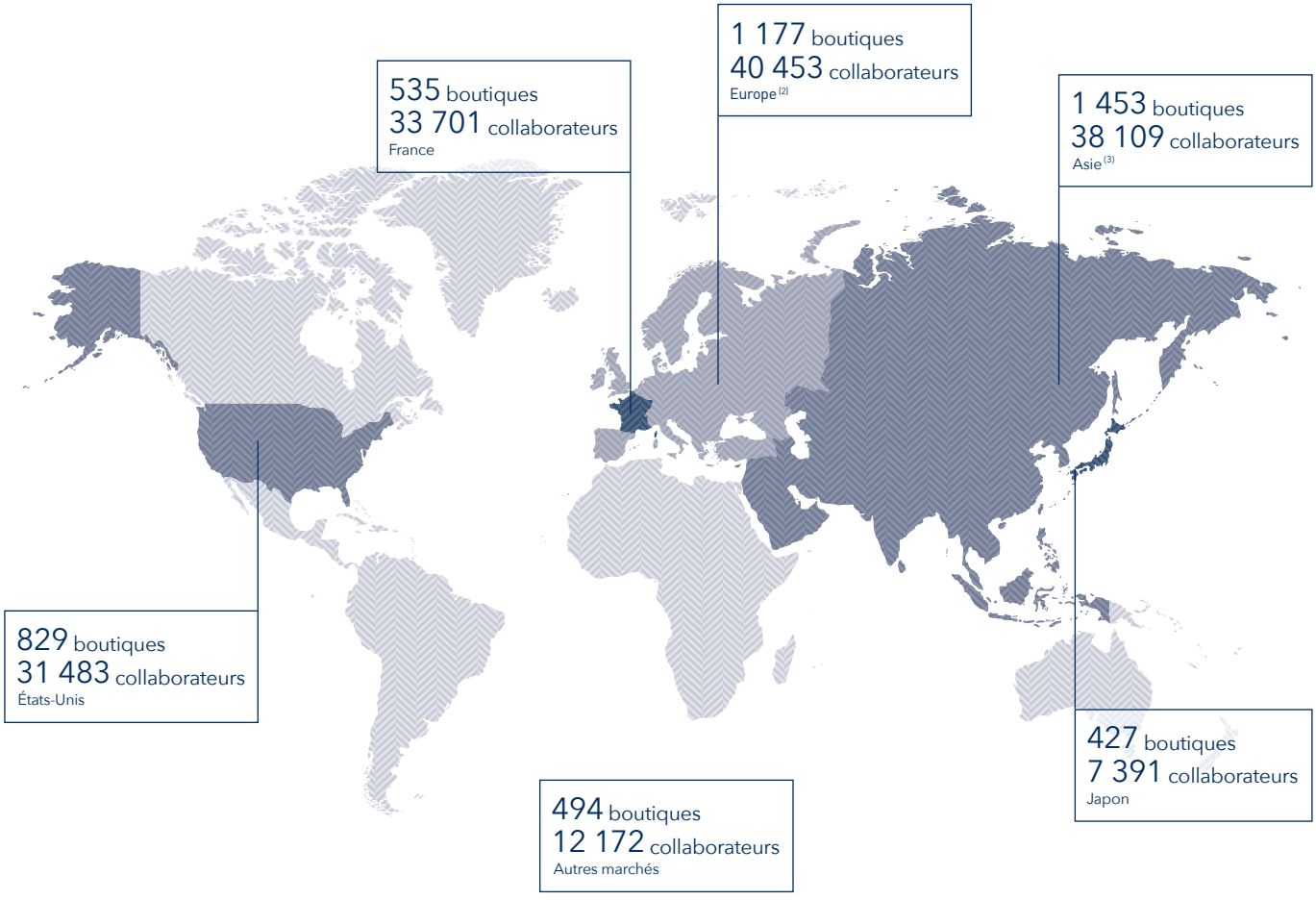
163 309 collaborateurs dans le monde

41 287 recrutements[1]

4 915 boutiques dans le monde

Présence géographique

(au 31 décembre 2019)



(1) Sous contrat à durée indéterminée.
(2) Hors France.
(3) Hors Japon.

2. VALEURS DU GROUPE

Leviers d'excellence, trois valeurs fondamentales sont les piliers de la performance et de la pérennité du Groupe. Partagées par tous les acteurs de LVMH, elles inspirent et guident leurs actions. Elles constituent l'une des clefs de la réussite des Maisons, de leur ancrage dans l'air du temps et dans la société qui les entoure :

Être créatifs et innovants : la créativité et l'innovation sont inscrites dans les gènes de LVMH et ont, au fil du temps, assuré le succès des Maisons et assis leur légitimité. Socle des Maisons qui composent le Groupe, ce tandem créativité-innovation est au cœur d'une délicate équation : renouveler l'offre proposée par les Maisons et être résolument tournés vers l'avenir, tout en s'inscrivant dans le respect de leur patrimoine.

Offrir l'excellence : au sein du Groupe, aucun compromis n'est possible sur la qualité. Parce que les Maisons incarnent l'univers de l'artisanat en ce qu'il a de plus noble et de plus abouti, une attention minutieuse est portée aux détails et à la perfection : du produit au service, c'est dans cette quête d'excellence que le Groupe cultive sa différence.

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

L'âme du Groupe et de ses Maisons s'exprime dans tout ce que le Groupe entreprend. Chacune des actions de LVMH est riche de sens et porteuse de l'engagement du Groupe en faveur de l'environnement, la solidarité et la diversité.

3. MODÈLE OPÉRATIONNEL

LVMH a mis en place un modèle opérationnel unique qui repose sur six piliers et qui contribue à la réussite à long terme du Groupe en conjuguant croissance rentable, durabilité et engagement en faveur de l'excellence :

Une organisation décentralisée : le mode de fonctionnement adopté par LVMH garantit autonomie et forte réactivité aux Maisons. Cela leur permet d'être au plus près des clients, d'assurer une prise de décision rapide, efficace, juste et de motiver durablement les collaborateurs du Groupe en les incitant à exercer leur esprit entrepreneurial.

La croissance interne : le groupe LVMH donne la priorité à la croissance interne et s'attache à tout mettre en œuvre pour développer ses Maisons et y encourager et protéger la créativité. Les collaborateurs sont clefs dans un tel modèle et les accompagner dans leur carrière, les inciter à toujours se dépasser est primordial.

L'intégration verticale : pour cultiver l'excellence d'amont en aval, l'intégration verticale permet de maîtriser tous les aspects de la chaîne de valeur, depuis les sources d'approvisionnement jusqu'à la distribution sélective, en passant par l'outil de fabrication. Cette maîtrise garantit le contrôle rigoureux de l'image des Maisons.

La mise en place de synergies : la mise en commun à l'échelle du Groupe de moyens pour créer des synergies intelligentes se fait dans le respect de l'identité et de l'autonomie des Maisons. La puissance mutualisée que représente LVMH en tant que Groupe doit pouvoir bénéficier à chacune d'entre elles.

La pérennisation des savoir-faire : les Maisons composant le Groupe s'inscrivent dans un temps long. Pour préserver leur identité et leur excellence, LVMH et ses Maisons ont mis en place de nombreux dispositifs de transmission de savoir-faire et de valorisation des métiers de l'artisanat et de la création auprès des jeunes générations.

Un équilibre des activités et des implantations géographiques : le groupe LVMH s'est donné les moyens de progresser régulièrement grâce à l'équilibre entre ses activités et une présence répartie géographiquement. Cet équilibre permet au Groupe de mieux résister aux aléas de l'économie.

RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : LE GROUPE

Présentation des activités, faits marquants et perspectives

1.	**VINS ET SPIRITUEUX**	**6**
1.1	Champagne et Vins	6
1.2	Cognac et Spiritueux	8
1.3	La distribution des Vins et Spiritueux	9
1.4	Faits marquants 2019 et perspectives 2020	10
2.	**MODE ET MAROQUINERIE**	**11**
2.1	Les marques du groupe Mode et Maroquinerie	11
2.2	Position concurrentielle	12
2.3	La création	12
2.4	La distribution	13
2.5	Sources d'approvisionnement et sous-traitance	13
2.6	Faits marquants 2019 et perspectives 2020	14
3.	**PARFUMS ET COSMÉTIQUES**	**16**
3.1	Les marques du groupe Parfums et Cosmétiques	16
3.2	Position concurrentielle	16
3.3	La recherche	17
3.4	Production, sources d'approvisionnement et sous-traitance	17
3.5	Distribution et communication	17
3.6	Faits marquants 2019 et perspectives 2020	18
4.	**MONTRES ET JOAILLERIE**	**19**
4.1	Les marques du groupe Montres et Joaillerie	19
4.2	Position concurrentielle	20
4.3	La distribution	20
4.4	Sources d'approvisionnement et sous-traitance	20
4.5	Faits marquants 2019 et perspectives 2020	21
5.	**DISTRIBUTION SÉLECTIVE**	**22**
5.1	L'activité « travel retail »	22
5.2	L'activité « selective retail »	23
5.3	Position concurrentielle	23
5.4	Faits marquants 2019 et perspectives 2020	24
6.	**AUTRES ACTIVITÉS**	**25**

1. VINS ET SPIRITUEUX

En 2019, les ventes du groupe d'activités Vins et Spiritueux représentent 10 % des ventes totales du groupe LVMH. La part des champagnes et vins est de 45 %, celle des cognacs et spiritueux de 55 %.

1.1 Champagne et Vins

1.1.1 Les marques de champagne et vins

LVMH produit et commercialise une gamme de marques très étendue de vins de champagne de haute qualité. En dehors de la Champagne, le Groupe élabore et distribue un ensemble de vins pétillants et tranquilles haut de gamme produits dans neuf pays et sur quatre continents : France, Espagne, États-Unis (Californie), Argentine, Brésil, Australie, Nouvelle-Zélande, Inde et Chine.

Moët & Chandon, fondée en 1743, premier vigneron, producteur et premier exportateur de la Champagne, est caractérisée par son héritage légendaire et son esprit pionnier. La Maison, forte de son solide ancrage dans la tradition avec sa cuvée emblématique *Moët Impérial* et ses déclinaisons en rosé et la collection *Grand Vintage*, se place résolument dans une dynamique d'innovation, illustrée notamment par le *Moët Ice Impérial*, le tout premier champagne conçu exclusivement pour être dégusté sur glace et dans de grands verres pour en révéler toute sa subtilité.

Dom Pérignon porte l'héritage de Dom Pierre Pérignon, moine bénédictin du XVIIe siècle dont l'ambition était de faire « le meilleur vin du monde ». Les champagnes Dom Pérignon ne peuvent être que millésimés. Le Chef de Cave est le maître absolu du processus de vieillissement des vins, expression d'une véritable vision du vin et d'un grand travail sur son architecture. Le vin évolue par plateaux successifs, qui définissent autant de fenêtres d'expression, appelées Plénitudes. La première cuvée de Dom Pérignon a été élaborée par Moët & Chandon en 1936.

Veuve Clicquot, réputée pour son travail du Pinot Noir et son expertise en vins de réserve, occupe le deuxième rang de la profession. Les champagnes Veuve Clicquot incarnent un art de vivre chic et audacieux que la Maison cultive depuis sa création, en 1772. Les cuvées emblématiques de la Maison sont le *Brut Carte Jaune*, le *Veuve Clicquot Rosé* (le tout premier rosé d'assemblage, créé il y a 200 ans) ainsi que la cuvée de prestige *La Grande Dame*, dont les huit grands crus historiques de la Maison forment le socle de l'assemblage.

Ruinart, fondée en 1729, est la plus ancienne des Maisons de Champagne. Chacune des cuvées porte la signature distinctive du chardonnay, cépage emblématique de la Maison. **Krug**, Maison fondée en 1843 et acquise par LVMH en janvier 1999, est la première et la seule Maison de champagne qui recrée tous les ans une cuvée de prestige, *Krug Grande Cuvée*. **Mercier**, Maison fondée par Eugène Mercier en 1858, se veut un champagne pour toutes les occasions, destiné principalement au marché français.

Le portefeuille de vins hors Champagne de LVMH regroupe des appellations prestigieuses, en France, en Espagne, en Amérique, en Asie et en Océanie.

Hors de France, les domaines de LVMH sont les suivants : **Cloudy Bay** en Nouvelle-Zélande, **Cape Mentelle** en Australie, **Newton Vineyard** et l'emblématique **Colgin Cellars**, fondé par Ann Colgin il y a 25 ans et acquis par LVMH en 2017, en Californie, **Terrazas de los Andes** et **Cheval des Andes** en Argentine, **Ao Yun** en Chine et **Numanthia Termes** en Espagne. La marque **Chandon**, créée en 1959 en Argentine, regroupe les vins pétillants (« sparkling ») de Moët Hennessy élaborés en Californie, en Argentine, au Brésil, en Australie, en Inde et en Chine par Chandon Estates.

En France, LVMH détient depuis 1999 **Château d'Yquem**, le plus prestigieux des vins de Sauternes, unique Premier Cru Supérieur du classement de 1855. 50 % du prestigieux **Château Cheval Blanc**, Premier Grand Cru classé A Saint-Émilion ont été acquis par le Groupe en 2009. En 2014, LVMH a acquis le Domaine du **Clos des Lambrays**, l'un des plus anciens et prestigieux domaines viticoles de la Bourgogne, et Grand Cru de la côte de Nuits. Enfin, le **Château du Galoupet**, Cru classé des Côtes-de-Provence depuis 1955 et **Château d'Esclans**, le leader des vins de Rosé de Provence sur le marché américain, dirigé par Sacha Lichine, ont rejoint le portefeuille de vins en 2019.

1.1.2 Position concurrentielle

En 2019, les expéditions en volume des marques de champagne de LVMH sont en hausse de 1 %, tandis que les expéditions de la région Champagne reculent de 2 % (source : CIVC). La part de marché de LVMH atteint ainsi 22,1 % du total des expéditions de la région, contre 21,6 % en 2018.

Les expéditions de champagne, pour la totalité de la région Champagne, se répartissent ainsi :

(en millions de bouteilles et pourcentage)	2019			2018			2017		
	Volumes		Part de marché	Volumes		Part de marché	Volumes		Part de marché
	Région	LVMH	*(%)*	Région	LVMH	*(%)*	Région	LVMH	*(%)*
France	141,5	8,7	6,1	147,5	8,7	5,9	153,5	9,9	6,4
Export	156,0	57,2	36,7	154,8	56,7	36,6	153,9	57,3	37,3
Total	**297,5**	**65,9**	**22,1**	**302,3**	**65,4**	**21,6**	**307,4**	**67,2**	**21,9**

(Source : Comité Interprofessionnel du Vin de Champagne – CIVC).

La ventilation géographique des ventes de champagne de LVMH en 2019, en pourcentage des ventes totales exprimées en nombre de bouteilles, est la suivante :

(en pourcentage)	2019	2018	2017
Allemagne	5	5	5
Royaume-Uni	8	7	8
États-Unis	20	19	19
Italie	4	4	4
Japon	11	10	10
Australie	4	5	5
Autres	35	36	34
Total export	**87**	**87**	**85**
France	13	13	15
Total	**100**	**100**	**100**

1.1.3 Mode d'élaboration du champagne

L'appellation Champagne recouvre une zone géographique délimitée classée en A.O.C. qui s'étend sur les 34 000 hectares légalement utilisables pour sa production. Trois variétés de cépage sont très largement majoritaires pour la production du champagne : le chardonnay, le pinot noir et le pinot meunier.

Outre son effervescence, la caractéristique du champagne est de résulter de l'assemblage de vins d'années différentes et/ou de différents cépages et parcelles de récolte. C'est par la maîtrise de l'assemblage et la constance de leur qualité dues au talent de leurs œnologues, que se distinguent les meilleures marques.

Les conditions climatiques influencent très sensiblement la récolte du raisin d'année en année. L'élaboration du champagne requiert en outre un vieillissement en cave d'environ deux années et davantage pour les cuvées « premium », millésimées et/ou de prestige. Pour se prémunir des irrégularités de vendanges et gérer les fluctuations de la demande, mais aussi pour maintenir une qualité constante au fil des années, les Maisons de Champagne de LVMH ajustent les quantités disponibles à la vente et conservent en stock, principalement en cuves, des vins de réserve. Compte tenu des temps de vieillissement, le Groupe maintient en permanence des stocks de champagne importants dans ses caves. En moyenne, le nombre de bouteilles stockées en Champagne dans les caves de LVMH représente 219 millions de bouteilles, soit l'équivalent de 3 années de vente environ ; à ce stock de bouteilles s'ajoutent les vins en attente de tirage en cuves (équivalent à 94 millions de bouteilles) dont la réserve qualitative bloquée suivant les règles applicables à la profession (pour l'équivalent de 10 millions de bouteilles).

La fabrication du champagne implique des processus d'une rigueur extrême, pour garder au fil des ans une qualité d'une constance absolue. Moët et Chandon a poursuivi le développement de son site de Mont Aigu dont la cuverie, les installations de tirage, de vieillissement (caves), de dégorgement et d'habillage complètent aujourd'hui les capacités de production des sites historiques d'Epernay. Les sites de production historiques de Veuve Clicquot, Ruinart et Krug se situent à Reims. Veuve Clicquot a entrepris la construction d'un nouveau site de production « Comète » situé sur la commune de Saint Léonard, à proximité de Reims.

Soucieux d'innover et d'accroître la maîtrise de ses processus de production, le groupe investit dans un centre de Recherche & Développement commun à l'ensemble de ses Maisons sur la commune de Oiry.

1.1.4 Sources d'approvisionnement en raisins et sous-traitance

Le Groupe possède un peu moins de 1 700 hectares en production, qui fournissent légèrement moins de 20 % des besoins annuels. Au-delà, les Maisons du Groupe s'approvisionnent en raisins et vins auprès de vignerons et de coopératives, sur la base d'accords pluriannuels ; le premier fournisseur de raisins et de vins représente moins de 10 % du total des approvisionnements des Maisons du Groupe.

Les Maisons de Champagne de LVMH, ainsi que leurs partenaires livreurs, développent leur engagement en faveur de la viticulture durable.

Depuis 1996, des accords interprofessionnels ont instauré une réserve qualitative afin de faire face aux irrégularités des récoltes, les stocks excédentaires ainsi « bloqués » pouvant être mis en vente les années de faible récolte. Chaque année, l'Institut national de l'origine et de la qualité (INAO) fixe, d'une part, le niveau de récolte maximum pouvant être vinifié et commercialisé en appellation Champagne, et d'autre part, le « plafond limite de classement (PLC) », correspondant à la quantité qu'il est possible de récolter au-delà du rendement commercialisable. Pour la récolte 2019, le rendement disponible de l'appellation Champagne a été fixé à 10 200 kg/ha, et le PLC à 3 100 kg/ha. Le niveau maximum de la réserve bloquée est fixé à 8 000 kg/ha.

Le prix payé par kilo de raisin de la vendange 2019 s'établit entre 5,85 euros et 6,70 euros suivant les crus, en augmentation moyenne de 1,9 % par rapport à celui de la vendange 2018. À ce prix de base peuvent s'ajouter des primes en fonction des conditions particulières de chaque partenariat (dont le niveau d'effort réalisé à la mise en œuvre de la viticulture durable).

Les matières sèches, c'est-à-dire les bouteilles, bouchons, et tous autres éléments constituant le contenant ou l'emballage sont acquis auprès de fournisseurs hors Groupe. En 2019, les Maisons de Champagne ont eu recours à des sous-traitants pour un montant de 27 millions d'euros ; ces prestations portent notamment sur les opérations de pressurage, de manipulation ou d'entreposage des bouteilles.

1.2 Cognac et Spiritueux

1.2.1 Les marques de cognac et spiritueux

Avec **Hennessy**, LVMH détient la marque la plus puissante dans le secteur du cognac. La société a été fondée par Richard Hennessy en 1765. Historiquement, les premiers marchés de la marque sont irlandais et britannique, mais rapidement Hennessy augmente sa présence en Asie qui représente déjà près de 30 % des expéditions en 1925. La marque devient le leader mondial du cognac dès 1890. Hennessy est le créateur du *X.O (Extra Old)* en 1870 et développe depuis une gamme de cognac haut de gamme qui fait sa renommée.

LVMH a acquis **Glenmorangie** en 2005, qui détient les whiskies single malt Glenmorangie, issu des plus hauts alambics d'Europe au nord-est de l'Écosse et **Ardbeg**, élaboré sur l'île d'Islay située au sud de l'archipel des Hébrides.

Depuis 2007, LVMH détient la vodka de luxe **Belvedere**, créée en 1993 dans le but d'apporter au marché américain une vodka de luxe pour connaisseurs. Celle-ci est élaborée dans la distillerie Polmos Zyrardow située en Pologne, créée en 1910.

Depuis 2017, les flacons du tequila **Volcán De Mi Tierra**, créé avec l'entrepreneur mexicain Juan Gallardo Thurlow, sont commercialisés dans un nombre limité de points de vente aux États-Unis et au Mexique.

En 2017, le Groupe a acquis **Woodinville Whiskey Company**, fondée en 2010 par Orlin Sorensen et Brett Carlile et plus grande distillerie artisanale de l'État de Washington.

1.2.2 Position concurrentielle

En 2019, les volumes d'expédition de la région de Cognac sont en augmentation de 6 % par rapport à 2018 (source : Bureau National Interprofessionnel du Cognac – BNIC), tandis que les expéditions en volume de Hennessy sont en augmentation de 17 %. La part de marché de Hennessy s'établit ainsi à 51,7 %, contre 47,0 % en 2018. La société est leader mondial du cognac, ses positions étant particulièrement fortes aux États-Unis et en Asie.

Les principaux marchés géographiques du cognac pour la profession et pour LVMH, sur la base des expéditions en nombre de bouteilles hors vrac, sont les suivantes :

(en millions de bouteilles et pourcentage)	2019			2018			2017		
	Volumes		Part de marché	Volumes		Part de marché	Volumes		Part de marché
	Région	LVMH	*(%)*	Région	LVMH	*(%)*	Région	LVMH	*(%)*
France	3,9	1,1	27,2	4,0	0,8	19,1	3,5	0,7	20,1
Europe (hors France)	31,9	8,0	25,0	33,3	8,1	24,3	35,3	8,4	23,9
États-Unis	101,9	68,7	67,4	86,9	53,6	61,6	82,4	53,4	64,8
Asie	61,1	23,5	38,5	61,9	22,9	36,9	58,1	23,0	39,7
Autres marchés	14,1	8,8	62,4	14,5	8,9	61,7	14,1	8,4	59,8
Total	**212,9**	**110,0**	**51,7**	**200,6**	**94,2**	**47,0**	**193,3**	**94,0**	**48,6**

La ventilation géographique des ventes de cognac de LVMH, en pourcentage des ventes totales exprimées en nombre de bouteilles, est la suivante :

(en pourcentage)	2019	2018	2017
États-Unis	58	56	55
Japon	1	1	1
Asie (hors Japon)	23	23	24
Europe (hors France)	8	9	9
Autres	11	11	11
Total export	**100**	**100**	**100**
France	-	-	-
Total	**100**	**100**	**100**

1.2.3 Mode d'élaboration du cognac

La région délimitée de Cognac se situe autour du bassin de la Charente. Le vignoble, qui s'étend actuellement sur environ 78 000 hectares, est composé presque exclusivement du cépage ugni blanc qui donne un vin produisant les meilleures eaux-de-vie. La région est découpée en six crus ayant chacun ses qualités propres : la Grande Champagne, la Petite Champagne, les Borderies, les Fins Bois, les Bons Bois et les Bois Ordinaires. Hennessy sélectionne ses eaux-de-vie essentiellement parmi les quatre premiers crus, où la qualité des vins est la plus adaptée à l'élaboration de ses cognacs.

La distillation charentaise présente la particularité de se dérouler en deux temps appelés première et seconde chauffe. Les eaux-de-vie ainsi obtenues vieillissent en barriques de chêne. Le cognac résulte de l'assemblage progressif d'eaux-de-vie sélectionnées en fonction de leurs crus, de leurs origines et de leur âge.

Hennessy, dont la production est intégralement basée à Cognac, a inauguré en 2017 une nouvelle plate-forme logistique et unité de conditionnement, baptisée « Pont Neuf ». Au terme du projet, les capacités de production de la Maison seront portées à 10 millions de caisses par an. La conception de cette plate-forme de 26 000 m² répond à des standards environnementaux et de qualité de vie jusqu'ici inégalés.

1.2.4 Sources d'approvisionnement en vins et eaux-de-vie de cognac et sous-traitance

L'essentiel des eaux-de-vie de cognac nécessaires à Hennessy pour sa production est acheté auprès d'un réseau d'environ 1 600 producteurs indépendants, avec lesquels la société veille au maintien d'une extrême qualité, dans le cadre d'une politique ambitieuse de viticulture durable. Hennessy exploite en propre près de 180 hectares, soit moins de 1% de ses besoins en eaux-de-vie.

Les prix d'achat des eaux-de-vie sont agréés entre la société et chaque producteur selon l'offre et la demande et le niveau qualitatif des eaux-de-vie. En 2019, le prix des eaux-de-vie de la récolte est resté stable après la forte augmentation de prix passée en 2018.

Grâce à un stock optimisé d'eaux-de-vie, la Maison peut gérer les effets des évolutions de prix, en adaptant ses achats d'une année sur l'autre, dans le cadre contractuel établi avec les partenaires. Hennessy poursuit la maîtrise de ses engagements d'achats et la diversification de ses partenariats, pour préparer sa croissance future dans les différentes qualités.

Comme pour les activités de Champagne et Vins, Hennessy s'approvisionne en matières sèches (bouteilles, bouchons et autres constituants d'emballage) auprès de fournisseurs hors Groupe. Les barriques et foudres utilisés pour le vieillissement du cognac proviennent également de fournisseurs hors Groupe. Hennessy a peu recours à la sous-traitance pour ce qui concerne son cœur de métier : le vieillissement, l'assemblage et le conditionnement des eaux-de-vie.

1.2.5 Mode d'élaboration de la vodka, sources d'approvisionnement et sous-traitance

La vodka Belvedere est fabriquée uniquement à base de seigle polonais et d'eau pure et est produite dans l'une des plus anciennes distilleries polonaises produisant de la vodka depuis 1910. Belvedere ne contient aucun additif, et est produite conformément à la législation polonaise de production de la vodka qui édicte que rien ne peut être ajouté. Belvedere, experte dans la distillation à base de seigle, puise dans une tradition polonaise de plus de 600 ans pour fabriquer une vodka extraordinaire, distincte en goût et caractère. Globalement, le premier fournisseur d'eau-de-vie brute de Belvedere représente moins de 35% des approvisionnements de la société.

1.2.6 Mode d'élaboration du Scotch whisky

Conformément aux critères définis pour bénéficier de l'appellation Scotch Whisky, les whiskies single malt Glenmorangie et Ardbeg sont produits en Écosse à partir d'eau et d'orge malté, dont on obtient la fermentation au moyen de levures ; ils sont distillés et mis à vieillir sur le territoire écossais pour une durée d'au moins 3 années, dans des fûts de chêne d'une capacité n'excédant pas 700 litres. S'agissant de whiskies single malt, ils proviennent d'une seule distillerie. Les alambics de Glenmorangie, les plus hauts d'Écosse, s'élèvent à 5,14 mètres de hauteur, ne laissant se dégager et se condenser que les émanations les plus subtiles. Chez Ardbeg, les alambics sont équipés d'un purificateur unique en son genre. Les whiskies Glenmorangie et Ardbeg subissent habituellement un vieillissement d'au moins 10 années qui s'opère dans des fûts de très grande qualité.

1.3 La distribution des Vins et Spiritueux

Moët Hennessy dispose d'un réseau de distribution mondial puissant et agile, grâce auquel le groupe d'activités Vins et Spiritueux poursuit le déploiement géographique équilibré de son portefeuille de marques. Une partie de ce réseau est constituée de joint-ventures avec le groupe de spiritueux Diageo [1], en vertu d'accords conclus depuis 1987 afin de répondre à l'objectif de renforcer les positions des deux groupes de mieux contrôler leur distribution, d'améliorer le service rendu à leur clientèle et d'accroître leur rentabilité par un partage des coûts de distribution. Ceci concerne principalement le Japon, la Chine, et la France. En 2019, 27% des ventes de champagne et de cognac ont été réalisées par ce canal.

(1) Diageo détient une participation de 34% dans Moët Hennessy, société holding des activités Vins et Spiritueux du groupe LVMH.

1.4 Faits marquants 2019 et perspectives 2020

	2019	2018	2017
Ventes *(en millions d'euros)*	**5 576**	**5 143**	**5 084**
Dont : Champagne et vins	*2 507*	*2 369*	*2 406*
Cognac et spiritueux	*3 069*	*2 774*	*2 679*
Ventes en volume *(en millions de bouteilles)*			
Champagne	64,7	64,9	65,6
Cognac	98,7	93,3	90,9
Autres spiritueux	19,6	19,1	17,8
Vins tranquilles et pétillants	39,3	38,5	43,8
Ventes par zone géographique de destination *(en %)*			
France	5	6	6
Europe (hors France)	18	19	18
États-Unis	33	32	32
Japon	7	6	6
Asie (hors Japon)	24	23	22
Autres marchés	13	14	16
Total	**100**	**100**	**100**
Résultat opérationnel courant[1] *(en millions d'euros)*	**1 729**	**1 629**	**1 558**
Marge opérationnelle *(en %)*	**31,0**	**31,7**	**30,6**
Investissements d'exploitation de la période *(en millions d'euros)*	**325**	**298**	**292**

(1) Les états financiers aux 31 décembre 2018 et 2017 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 1.2 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.

Faits marquants

Le groupe Vins et Spiritueux accomplit une belle performance, dans la continuité de sa stratégie de valeur, et réaffirme sa position de leader en s'appuyant sur un développement géographique équilibré. Sa dynamique est particulièrement remarquable en Chine et aux États-Unis. Les Maisons maintiennent une forte politique d'innovation et accentuent leur engagement environnemental et sociétal.

Les Maisons de Champagne connaissent une bonne progression en valeur dans un contexte particulièrement concurrentiel. Avec des volumes quasiment stables par rapport à l'année précédente, la croissance organique des ventes s'établit à 4 %. La croissance en valeur est portée par la progression plus rapide des cuvées de prestige et une politique ferme de hausse des prix. **Moët & Chandon** conforte sa position de leader mondial ; les 150 ans de l'iconique *Moët Impérial* sont célébrés par un flacon en édition limitée et un très bel événement au sein du Château de Saran, propriété de la Maison, qui a rouvert ses portes après plusieurs années de restauration. Le succès des cuvées *Ice Impérial Blanc* et *Rosé*, offrant de nouvelles expériences de dégustation, illustre la capacité de montée en gamme de la Maison. Continuant à affirmer son modèle unique, **Dom Pérignon** réalise une performance exceptionnelle dans tous ses marchés. Depuis janvier 2019, Vincent Chaperon reprend le flambeau des mains de Richard Geoffroy, Chef de Cave Dom Pérignon depuis 1990, après avoir œuvré 15 ans à ses côtés. L'année est marquée par le lancement du nouveau millésime *Plénitude 2 1998* et une collaboration artistique avec Lenny Kravitz pour les *Vintages 2008* et *Rosé 2006*. Maison de champagne la plus visitée, **Mercier** renforce sa tradition de partage en employant des guides spécialement formés à la langue des signes. **Veuve Clicquot** bénéficie de la belle performance de ses piliers *Carte Jaune* et *Rosé*, portée notamment par les États-Unis et le Japon. Saluée par la critique, *La Grande Dame 2008* poursuit son ascension avec un plan de communication mondial en fin d'année. Afin de renforcer son engagement en faveur de l'entrepreneuriat féminin, la Maison lance le programme « Bold by Veuve Clicquot ». **Ruinart** poursuit sa croissance avec une nouvelle année record, accompagnée par l'excellence œnologique de ses cuvées, notamment son emblématique *Blanc de Blancs*. La carte blanche artistique 2019 par le Brésilien Vik Muniz portant sur la vigne, ainsi que le lancement de *Retour aux sources*, une installation artistique à Reims connectée au vivant et célébrant le début du compte à rebours des 300 ans en 2029, illustrent une nouvelle fois l'engagement artistique et environnemental de la Maison. **Krug** confirme sa dynamique de croissance en valeur grâce à la présentation de *Krug Grande Cuvée 167e Édition* et *Krug Rosé 23e Édition*, suivie du lancement des « Créations de 2006 ». Julie Cavil, Directrice de l'Œnologie depuis treize années, devient Chef de Cave en janvier 2020. La Maison crée le « Fonds K pour la musique » qui soutient des projets philanthropiques.

Estates & Wines met en œuvre une stratégie de développement d'un portefeuille de marques fortes au service de ses marchés clés, les États-Unis et la Chine. Avec une attention toujours accrue à la qualité, la Maison remporte de nouvelles récompenses en 2019. Les acquisitions en 2019 de **Château du Galoupet** et de **Château d'Esclans** marquent l'entrée de Moët Hennessy dans le marché porteur des vins rosés de grande qualité. **Chandon** réalise une belle performance, notamment aux États-Unis et en Amérique latine. Malgré un contexte économique incertain, la Maison réussit un fort rebond en Argentine grâce au lancement de *Chandon Apéritif*, développement œnologique très innovant dans sa catégorie. Poursuivant leur quête d'excellence dans l'élaboration des vins mousseux, les six vignobles de Chandon dans le monde récoltent une pléiade de récompenses dans les grandes compétitions internationales.

Hennessy confirme sa forte dynamique dans les marchés stratégiques – États-Unis, Chine et « travel retail ». La croissance organique des ventes s'élève à 7 %, avec des volumes en hausse de 6 %. La Maison passe ainsi le cap des 8 millions de caisses et continue d'accentuer son avance dans les marchés émergents – Afrique, Caraïbes – grâce à la progression des qualités phares, *V.S*, *V.S.O.P* et *X.O*. Cette belle performance s'inscrit dans la continuité des années précédentes, notamment 2018, où Hennessy est devenue, au-delà du cognac dont elle est leader de très longue date, la première marque internationale de spiritueux premium en valeur. La campagne de communication « Hennessy X.O – The Seven Worlds » réalisée par Ridley Scott s'est classée, avec plus de 120 millions de vues, au premier rang des campagnes digitales

les plus regardées de l'univers du luxe. Ses effets ont bénéficié en halo à l'ensemble du portefeuille de Hennessy. La désirabilité toujours croissante de la marque se manifeste dans sa progression dans le classement Interbrand des 100 marques les plus puissantes au monde. Hennessy continue d'investir pour préparer l'avenir et maintenir le niveau d'excellence de ses cognacs, avec l'ouverture de sept chais en 2019 et la construction d'une nouvelle ligne de conditionnement sur le site Pont Neuf inauguré en 2017, un modèle en matière d'écoconception.

Glenmorangie Company renforce sa position dans la catégorie des single malts, portée par la demande mondiale croissante pour les whiskies d'exception, et poursuit les investissements consacrés à l'extension de ses deux distilleries. Les Maisons Glenmorangie et Ardbeg continuent de remporter de nombreux prix décernés par les professionnels du secteur d'activités. Active vis-à-vis de son environnement, la distillerie Glenmorangie travaille, avec ses partenaires, à la restauration des récifs d'huîtres et de moules dans le Dornoch Firth.

La vodka **Belvedere** continue d'innover avec le lancement mondial des vodkas de seigle polonais haut de gamme *Single Estate Rye Series*. À travers cette initiative, qui lui vaut de nombreux prix d'excellence lors de prestigieux concours mondiaux, la Maison met en avant l'importance du terroir dans les arômes de la vodka.

La tequila **Volcán de Mi Tierra** réalise une belle croissance en Amérique du Nord et prépare son expansion vers de nouveaux marchés.

Woodinville Whiskey Company poursuit son développement dans plusieurs États américains. La distillerie se prépare à augmenter sa production pour répondre à une demande croissante et lance avec succès son *Port Finished Bourbon*.

La plate-forme de e-commerce **Clos 19** continue de se développer au Royaume-Uni, en Allemagne et aux États-Unis. Elle enrichit sa gamme d'expériences exclusives, de collaborations et de produits en éditions limitées tout en poursuivant sa stratégie d'expansion sur de nouveaux marchés.

Perspectives

Excellence, innovation et attention portée aux attentes spécifiques des consommateurs dans chaque pays continueront à soutenir la croissance et la création de valeur du groupe Vins et Spiritueux au cours des mois qui viennent. Dans un contexte commercial incertain où la demande mondiale est néanmoins toujours plus orientée vers la qualité, les Maisons de LVMH disposent des meilleurs atouts. Elles s'appuieront sur l'engagement fort de leurs équipes, sur leur dynamique d'innovation et sur la désirabilité des marques pour continuer à les renforcer et à construire durablement leur avenir. Rendu possible grâce à la créativité des Maisons et à la valeur du portefeuille de produits, le développement d'une grande diversité d'expériences de dégustation et de convivialité permet de s'adapter à de nouveaux styles de vie et de recruter la prochaine génération de consommateurs. La puissance et l'agilité du réseau mondial de distribution de Moët Hennessy constituent un atout clé pour réagir aux aléas conjoncturels et saisir toutes les opportunités de gains de parts de marché. Le développement des capacités de production demeure un axe majeur, au même titre qu'une politique très active d'approvisionnement. S'inscrivant dans une vision de long terme, toutes les Maisons ont pour ambition de renforcer leur engagement durable pour l'environnement et la préservation des savoir-faire.

2. MODE ET MAROQUINERIE

En 2019, les ventes du groupe d'activités Mode et Maroquinerie ont représenté 41 % des ventes totales de LVMH.

2.1 Les marques du groupe Mode et Maroquinerie

LVMH réunit dans le secteur de la mode et de la maroquinerie de luxe un ensemble de marques d'origine française dans leur majorité, mais également italienne, espagnole, britannique, allemande et américaine.

Depuis 1854, **Louis Vuitton** a bâti sa réussite sur l'exécution sans faille de son métier de malletier, la maîtrise totale de sa distribution et son exceptionnelle liberté créative, source de renouvellement et d'invention permanente. En veillant au juste équilibre entre nouveautés et lignes de maroquinerie iconiques, entre le perfectionnement constant d'un savoir-faire artisanal unique et la dynamique d'une mode conçue en parfaite osmose avec l'univers de la marque, la Maison s'attache à surprendre ses clients, et à faire de ses boutiques des lieux inspirants. Depuis plus de 150 ans, sa gamme de produits s'enrichit ainsi continuellement de nouveaux modèles pour le voyage ou pour la ville et de nouvelles matières, formes et couleurs. Réputée pour l'originalité et la grande qualité de ses créations, Louis Vuitton est aujourd'hui la première marque mondiale de produits de luxe et propose une offre globale : maroquinerie et haute maroquinerie, prêt-à-porter féminin et masculin, souliers et accessoires, montres, joaillerie, lunettes et, depuis 2017, une collection de fragrances féminines et masculines.

Christian Dior a été fondée en 1946. Depuis son premier défilé, baptisé New Look, la Maison n'a cessé d'imposer sa vision à travers des lignes élégantes architecturales et féminines, jusqu'à devenir dans le monde entier synonyme de luxe à la française. La vision de Christian Dior se transmet aujourd'hui avec audace et inventivité à travers toute l'offre de la Maison, que ce soit la Haute Couture, la maroquinerie, le prêt-à-porter, les souliers et accessoires féminins et masculins ainsi que les montres et la joaillerie. Les Parfums Christian Dior sont intégrés dans le groupe d'activités Parfums et Cosmétiques.

Créée à Rome par Adele et Edoardo Fendi en 1925, **Fendi** a d'abord séduit les élégantes italiennes avant de conquérir le reste du monde. Fendi fait partie du Groupe depuis 2000. Particulièrement connue pour son savoir-faire et sa créativité dans le travail de la fourrure, la marque est présente dans les accessoires, avec, notamment, le mythique sac *Baguette* et l'intemporel *Peekaboo*, le prêt-à-porter et les souliers.

Loewe, Maison espagnole créée en 1846 et acquise par LVMH en 1996, s'est spécialisée à l'origine dans le travail de cuirs de très haute qualité. Elle est aujourd'hui présente dans la maroquinerie et le prêt-à-porter. Les Parfums Loewe sont intégrés dans le groupe d'activités Parfums et Cosmétiques.

Marc Jacobs, créée à New York en 1984, est la marque éponyme de son fondateur, et fait partie de LVMH depuis 1997. Elle se veut, à travers ses collections de prêt-à-porter homme et femme, de maroquinerie et de souliers, le symbole d'une mode urbaine et irrévérencieuse, culturelle mais aussi engagée.

Celine, fondée en 1945 par Céline Vipiana, et détenue par LVMH depuis 1996, développe une offre de prêt-à-porter, maroquinerie, souliers et accessoires.

Kenzo, créée en 1970, a rejoint le Groupe en 1993. Célèbre pour ses imprimés foisonnants et ses couleurs vibrantes, la Maison exerce ses activités dans le prêt-à-porter féminin et masculin, les accessoires de mode et la maroquinerie. Son activité dans le domaine des parfums est intégrée dans le groupe d'activités Parfums et Cosmétiques.

Givenchy, fondée en 1952 par Hubert de Givenchy et dans le Groupe depuis 1988, ancrée dans les traditions d'excellence de la Haute Couture, est également reconnue pour ses collections de prêt-à-porter féminin et masculin et ses accessoires de mode. Les Parfums Givenchy sont intégrés dans le groupe d'activités Parfums et Cosmétiques.

Pink Shirtmaker, marque née en 1984 et entrée dans le Groupe en 1999, est au Royaume-Uni un spécialiste réputé de la chemise haut de gamme.

Emilio Pucci, marque italienne fondée en 1947, est, dans le domaine du prêt-à-porter de luxe, le symbole d'une mode sans contrainte, synonyme d'évasion et de loisirs raffinés. Emilio Pucci a rejoint LVMH en 2000.

Berluti, artisan bottier depuis 1895, marque détenue par LVMH depuis 1993, crée et commercialise des souliers pour homme de très haute qualité, ainsi qu'une ligne de maroquinerie et de prêt-à-porter pour homme.

Loro Piana, Maison italienne fondée en 1924 et détenue par LVMH depuis 2013, crée des produits et des tissus exceptionnels, en particulier à partir du cachemire, dont elle est le premier transformateur au monde. La Maison est célèbre pour sa dévotion à la qualité et aux matières premières les plus nobles, pour ses standards incomparables dans le design et son savoir-faire artisanal.

Rimowa, fondée à Cologne en 1898, est la première marque allemande détenue par LVMH. Emblème des bagages haut-de gamme, elle propose des produits combinant design iconique et quête permanente d'excellence.

Nicholas Kirkwood, marque de souliers britannique éponyme de son fondateur née en 2004, dans laquelle LVMH a acquis une participation de 52 % en 2013, est connue dans le monde entier pour son approche unique et innovante dans la création de souliers.

2.2 Position concurrentielle

Le marché du Luxe, dans le secteur de la Mode et Maroquinerie, est très fragmenté et se compose à la fois de quelques grands acteurs internationaux mais également de nombreuses marques indépendantes de plus petite taille. LVMH, dont les marques sont présentes dans le monde entier, se positionne comme un des groupes les plus internationaux. L'ensemble de ces acteurs est en concurrence à la fois sur les différentes catégories de produits et sur les régions géographiques.

2.3 La création

S'assurer la collaboration des meilleurs créateurs, en accord avec l'esprit de chaque marque, est une priorité stratégique : les directeurs artistiques font rayonner l'identité des Maisons, sont les artisans de leur excellence créative et de leur capacité à se réinventer. Afin de renouveler continuellement cette richesse, LVMH a toujours eu à cœur de soutenir la jeune création et d'accompagner les talents de demain, notamment à travers le Prix LVMH pour les Jeunes créateurs de Mode dont chaque édition récompense un talent créatif particulièrement remarquable.

LVMH considère comme un atout essentiel d'avoir su attirer au sein de ses Maisons un grand nombre de créateurs au talent mondialement reconnu. En 2019, après la disparition de Karl Lagerfeld, Silvia Fendi continue de porter le succès de la Maison romaine et Felipe Oliveira Baptista prend la tête de la Direction artistique de Kenzo, occupée depuis 2011 par Humberto Leon et Carol Lim. Quatre nominations ont marqué l'année 2018 : Virgil Abloh et Kim Jones en qualité de Directeur artistique des collections Homme respectivement chez Louis Vuitton et Christian Dior, Hedi Slimane en tant que Directeur de la Création artistique et de l'Image de Celine, et Kris Van Assche comme responsable de l'ensemble des collections chez Berluti. En 2017, Clare Waight Keller s'est vu confier la Direction artistique pour la Haute Couture, le prêt-à-porter et les accessoires féminins et masculins de Givenchy. Depuis 2016, Maria Grazia

Chiuri est la première femme Directrice artistique des collections femme de Dior. Chez Louis Vuitton, Nicolas Ghesquière conçoit depuis 2013 une mode en parfaite osmose avec l'univers de la marque sur les collections féminines. Jonathan Anderson est en charge de la Direction artistique de Loewe depuis 2013. Marc Jacobs continue de porter la création de la marque qu'il a fondée en 1984.

2.4 La distribution

La maîtrise de la distribution de ses produits est un axe stratégique essentiel pour LVMH, particulièrement dans le domaine de la mode et de la maroquinerie de luxe. Cette maîtrise permet de conserver dans le Groupe les marges de distribution, garantit le contrôle rigoureux de l'image des marques, l'accueil et l'environnement commercial qui doit leur correspondre ; elle permet aussi de resserrer la proximité avec chaque clientèle, de mieux anticiper ses attentes et de lui offrir ainsi des expériences d'achat uniques.

Pour répondre à ces objectifs, LVMH dispose du premier réseau mondial de boutiques exclusives à l'enseigne de ses marques de Mode et Maroquinerie. Ce réseau comprend plus de 2 000 boutiques au 31 décembre 2019.

2.5 Sources d'approvisionnement et sous-traitance

En 2019, Louis Vuitton continue d'accroître sa capacité de production : en France, avec l'ouverture d'un nouvel atelier en Maine et Loire et la poursuite de la campagne de recrutement massive de maroquiniers, aux États-Unis avec l'ouverture d'un premier atelier au Texas. Les vingt-trois ateliers de fabrication de Maroquinerie de Louis Vuitton, seize en France, trois en Espagne, trois aux États-Unis et un en Italie, assurent l'essentiel de la fabrication des articles de Maroquinerie de la Maison Louis Vuitton. Les ateliers Louis Vuitton en Italie regroupent l'ensemble des savoir-faire, du développement à la fabrication, pour toutes les catégories de souliers (à Fiesso d'Artico), ainsi que le développement d'une partie de l'activité Accessoires (textiles, bijoux, lunettes). En Espagne, les ateliers Louis Vuitton concentrent également l'ensemble de l'activité Accessoires Cuir (ceintures, bracelets). Louis Vuitton ne recourt à des fabricants externes que pour compléter ses fabrications et obtenir une flexibilité de son volume de production.

Louis Vuitton achète ses matières auprès de fournisseurs localisés dans le monde entier et avec lesquels la Maison a établi des relations de partenariat. La stratégie fournisseurs mise en œuvre depuis quelques années a permis de répondre aux besoins tant en termes de volumes que de qualité et d'innovation grâce à une politique de concentration et d'accompagnement des meilleurs fournisseurs tout en limitant la dépendance de Louis Vuitton vis-à-vis de ces derniers. Ainsi le premier fournisseur de cuirs ne pèse qu'environ 18 % du total des approvisionnements en cuir de Louis Vuitton.

Chez Christian Dior, les capacités de production et le recours à la sous-traitance sont très variables selon les produits concernés. Dans le domaine de la Maroquinerie, Christian Dior fait appel à des entreprises tierces pour compléter ses fabrications et lui assurer une grande flexibilité de production. Dans le domaine du prêt-à-porter et de la Haute Joaillerie, elle s'approvisionne exclusivement auprès d'entreprises extérieures.

Fendi et Loewe disposent d'ateliers de maroquinerie dans leur pays d'origine, et en Italie pour Celine et Berluti, qui ne couvrent qu'une part de leurs besoins de production. Rimowa assure une grande partie de la fabrication de ses produits en Allemagne. De façon générale, la sous-traitance à laquelle a recours le groupe d'activités est diversifiée en termes de nombre de sous-traitants, et située pour une large part dans le pays d'origine de la marque, France, Italie et Espagne.

Loro Piana gère toutes les étapes de la fabrication, de la collecte des fibres naturelles à la livraison du produit fini en boutique. Loro Piana se procure ses matières uniques (« *Baby Cashmere* » du nord de la Chine et de Mongolie, vigogne des Andes, laine Merino extra-fine d'Australie et de Nouvelle-Zélande) dans le cadre de partenariats exclusifs noués avec des fournisseurs du monde entier. Les textiles et produits d'exception de la marque sont ensuite fabriqués en Italie.

En outre, afin de protéger et développer l'accès des Maisons de Mode et Maroquinerie aux matières premières et aux savoir-faire d'excellence qui leur sont indispensables, LVMH Métiers d'Art, secteur d'activités créé en 2015, investit et accompagne dans la durée les meilleurs de ses fournisseurs. Ainsi, dans les métiers du cuir, LVMH s'est associé en 2011 aux frères Koh afin de développer la tannerie Heng Long, à Singapour. Créée en 1950, elle est aujourd'hui leader dans le tannage des peaux de crocodilien. En 2012, LVMH a acquis les Tanneries Roux, fondées en 1803, l'une des dernières tanneries françaises spécialisées dans le tannage des peaux de veau. En 2017, LVMH a lancé Thélios, une co-entreprise regroupant les expertises de LVMH et de Marcolin sur la lunetterie.

Enfin, pour les différentes Maisons, les fournisseurs de tissu sont très souvent italiens, sans qu'il y ait toutefois d'exclusivité.

Les créateurs et les bureaux de style de chacune des Maisons permettent, de façon générale, de ne pas dépendre, pour la fabrication, de brevets ou de savoir-faire exclusifs appartenant à des tiers.

2.6 Faits marquants 2019 et perspectives 2020

	2019	2018	2017
Ventes *(en millions d'euros)*	**22 237**	**18 455**	**15 472**
Ventes par zone géographique de destination *(en %)*			
France	8	9	9
Europe (hors France)	23	23	24
États-Unis	18	18	19
Japon	11	11	11
Asie (hors Japon)	31	31	29
Autres marchés	9	8	8
Total	**100**	**100**	**100**
Nature des ventes en pourcentage du total des ventes (hors Louis Vuitton et Christian Dior)			
Ventes au détail	71	67	64
Ventes de gros	28	32	35
Licences	1	1	1
Total	**100**	**100**	**100**
Résultat opérationnel courant [1] *(en millions d'euros)*	**7 344**	**5 943**	**4 905**
Marge opérationnelle *(en %)*	**33,0**	**32,2**	**31,7**
Investissements d'exploitation de la période *(en millions d'euros)*	**1 199**	**827**	**563**
Nombre de boutiques	**2 002**	**1 852**	**1 769** [2]

(1) Les états financiers aux 31 décembre 2018 et 2017 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 1.2 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.
(2) Dont 198 boutiques pour Christian Dior et 57 pour Rimowa.

Faits marquants

Louis Vuitton signe une performance exceptionnelle, portée par l'excellente dynamique de tous ses métiers. Au cours d'une année riche en développements et collaborations artistiques, lignes emblématiques et nouvelles créations concourent de manière équilibrée à la croissance des ventes. Alors que le modèle *Capucines* inspire de nouveaux artistes, donnant naissance à la collection *Artycapucines*, l'exposition immersive « Louis Vuitton X » retrace précisément, à Los Angeles, la longue tradition de collaboration avec des créateurs de tous horizons qui jalonne l'histoire de la Maison. Visionnaire par essence, Louis Vuitton invente une toile futuriste habillant des sacs qui diffusent des images animées et conclut en fin d'année un partenariat inédit avec un e-sport qui suscite un engouement sans précédent : la Maison crée la malle-trophée du Championnat du monde League of Legends et lui dédie une collection capsule de prêt-à-porter dessinée par Nicolas Ghesquière. Associée comme toujours à un lieu emblématique, la collection Croisière du Directeur artistique des collections Femme défile au mythique TWA Flight Center de l'aéroport JFK de New York, tandis que la Cour Carrée du Louvre accueille sa présentation de la collection Printemps-Été. Virgil Abloh renouvelle l'univers de l'Homme : le créateur lance une ligne *Louis Vuitton Staples Edition* qui revisite les pièces essentielles du vestiaire masculin, retravaille plusieurs modèles iconiques de maroquinerie comme le *Steamer* créé en 1901 et investit la place Dauphine à Paris pour le défilé poétique de sa collection Printemps-Été 2020. L'évolution qualitative du réseau de distribution se poursuit avec l'inauguration de la Maison Louis Vuitton de Séoul, pour laquelle Frank Gehry a imaginé un fantastique vaisseau de verre qui fait écho à la Fondation Louis Vuitton, et la réouverture de la Maison de Londres New Bond Street, métamorphosée par l'architecte Peter Marino. La Maison continue de renforcer ses capacités de fabrication avec l'ouverture en Maine-et-Loire d'un atelier de maroquinerie certifié « BREEAM Very Good » au plan environnemental et la mise en service d'un nouvel atelier américain près de Dallas au Texas. Afin de renforcer le partenariat qui conduit Louis Vuitton, depuis plus de trois ans, à soutenir l'UNICEF auprès des enfants les plus vulnérables, des collaborateurs volontaires se rendent sur le terrain et témoignent des actions menées via les réseaux sociaux.

Christian Dior réalise une croissance soutenue dans toutes ses catégories de produits et toutes les régions. Créativité et élégance intemporelle, événements et défilés captivants assurent le succès continu des collections Femme, Homme et Joaillerie-Horlogerie. Preuve du rayonnement exceptionnel de la Maison, l'exposition qui lui est consacrée au Victoria and Albert Museum de Londres connaît un record d'affluence avec près de 600 000 visiteurs. À Marrakech, la collection Croisière de Maria Grazia Chiuri, hommage à la diversité, mixe cultures et savoir-faire africains et européens. À Paris et Shanghai, où défile sa collection de Prêt-à-Porter, la créatrice imagine une ode à la nature au sein d'un décor dont les arbres ont été replantés dans le cadre d'un projet pérenne. Tandis que l'esprit de la Haute Couture s'incarne dans la nouvelle ligne de maroquinerie *30 Montaigne* et la collection de prêt-à-porter du même nom, l'iconique *Lady Dior* inspire de nouveaux artistes lors de la 4e édition du projet *Dior Lady Art*. Pour sa collection *Dior Men Essentials*, Kim Jones, Directeur artistique des collections Homme, dessine un vestiaire qui réinterprète l'essence et l'éternelle modernité de la silhouette Dior. Est aussi lancée en fin d'année une ligne de bagages créée en collaboration avec Rimowa et dévoilée à l'occasion du défilé Dior Homme Printemps-Été 2020 à l'Institut du Monde Arabe à Paris. Le développement du réseau de distribution se poursuit, incluant l'ouverture d'une boutique d'exception sur les Champs-Élysées à Paris. Très bien accueillie par la clientèle, elle prend le relais de l'adresse historique du 30 avenue Montaigne pendant sa transformation.

Pour **Fendi**, l'année 2019 est marquée par le dernier défilé hommage de Karl Lagerfeld après une collaboration de 54 années. Point d'orgue des hommages rendus par la Maison au grand créateur, les 54 silhouettes de la collection Haute Couture *The Dawn of Romanity* défilent en juillet sur le mont Palatin, au cœur des ruines du Forum romain. Illustrant la richesse de ses ressources créatives, la Maison poursuit ses partenariats avec le monde de l'art et de la musique. Elle connaît une croissance soutenue de toutes ses catégories de produits, portée par le succès continu de ses lignes iconiques *Peekaboo* et *Baguette*, et par une collection capsule audacieuse, *Fendi Prints On*, conçue en collaboration avec l'artiste Nicki Minaj. Fendi ouvre de nouvelles boutiques à Monaco, en Chine et en Australie.

Loro Piana réalise une belle progression, portée par le succès de ses matières premières iconiques *Excellences*, notamment celui de la collection réalisée en laine de vigogne. Les lignes emblématiques *Essenziali*, dont l'offre est étoffée, connaissent une très bonne dynamique. Les souliers réalisent une excellente performance, soutenue par le développement d'une offre sur-mesure et l'ouverture événementielle d'une boutique éphémère dans le quartier de Meatpacking à New York. Le film « Cashmere, The Origin of a Secret », le premier d'une trilogie réalisée par Luc Jacquet, célèbre la noblesse et l'excellence des matières iconiques de Loro Piana.

Les premières collections créées par Hedi Slimane pour **Celine** sont lancées en boutique dont le nouveau concept se déploie progressivement. Les défilés, reflet de la nouvelle identité de la Maison, reçoivent un excellent accueil. Hedi Slimane renoue avec la tradition du couturier parfumeur en signant onze créations olfactives puisant dans le savoir-faire de la Haute Parfumerie française. Une boutique Celine Haute Parfumerie est ouverte à Paris, rue Saint-Honoré. La Maison renforce par ailleurs son implantation en Italie avec un nouvel atelier de maroquinerie en Toscane, conçu selon les normes les plus élevées de développement durable.

Loewe réalise une excellente progression et franchit une étape clé de son développement. Sous l'impulsion de son Directeur artistique Jonathan Anderson, la Maison accélère son rythme d'innovation, accroît sa visibilité, renforce la consistance de son offre produits et celle de ses différents points de contact avec sa clientèle. Entre autres initiatives, on notera le lancement de produits très attractifs comme les sacs *Lazo* et *Cushion Tote*, les nouvelles capsules de *Paula's Ibiza* et de *Eye/Loewe/Nature* ou encore la collection de prêt-à-porter et d'accessoires inspirée par l'univers féérique de l'artiste William de Morgan. Une amélioration significative du réseau de distribution est également opérée avec notamment l'ouverture ou l'extension de boutiques *Casa Loewe* à Londres, Pékin, Tokyo et Madrid.

Pour **Givenchy**, l'année est marquée par le retour à une collection identitaire masculine forte, présentée à Florence au mois de juin ; autre initiative, la collection *Givenchy Atelier* met en œuvre le savoir-faire et les techniques de la Haute Couture sur des pièces de prêt-à-porter réinterprétant les codes historiques de la Maison.

Kenzo poursuit sa croissance, renforce son positionnement en prêt-à-porter avec des créations mixant imprimés audacieux et signatures fortes et s'affirme sur le territoire de l'Accessoire avec le lancement du sac *Tali*. La Maison annonce en juillet l'arrivée de Felipe Oliveira Baptista à la Direction artistique, faisant suite aux huit années où elle fut assurée par Humberto Leon et Carol Lim. Un développement significatif du réseau de distribution est opéré avec la reprise de la Chine en direct et les premières ouvertures aux États-Unis.

Berluti réalise une bonne performance, spécialement forte au Japon et en Chine. Les deux premiers défilés de Kris Van Assche et l'arrivée en boutique de ses collections rencontrent un excellent accueil. Un travail sur l'héritage de la Maison inspire la création de son nouveau logo ainsi que la mise en avant de son motif *Scritto* et de son art de la patine. Les ventes de prêt-à-porter et de nouveautés comme les sneakers *Gravity*, *Stellar* et *Shadow* sont très dynamiques. Le savoir-faire unique de la Maison s'illustre lors d'une collaboration avec la Galerie Laffanour Downtown pour la restauration de pièces de mobilier gainées de cuir. Berluti poursuit l'expansion sélective de son réseau de boutiques et lance son e-commerce au Japon.

Rimowa réalise une excellente performance, soutenue par une forte innovation : la ligne de bagages *Essential* se dote de quatre nouvelles couleurs habillant des valises totalement monochromes. Une combinaison innovante de techniques d'anodisation a aussi permis d'intégrer des pigments de forte intensité au cœur de l'aluminium qui revêt le modèle *Original*, créant ainsi deux nouvelles teintes modernes et vibrantes pour ce modèle iconique. La Maison poursuit ses collaborations, notamment avec les artistes Daniel Arsham et Alex Israel, avec le label Supreme pour une deuxième édition et avec Christian Dior pour la collection capsule *Dior et Rimowa* conçue avec Kim Jones.

Marc Jacobs lance la nouvelle ligne *The Marc Jacobs* qui propose les pièces essentielles d'une garde-robe contemporaine tandis que de nouvelles fonctionnalités sur les lignes de sacs sont introduites.

Fenty Couture, créée en collaboration avec la chanteuse Rihanna, ouvre en mai son site internet et inaugure un programme de boutiques éphémères.

La Maison **Patou**, acquise par LVMH, accueille Guillaume Henry en qualité de Directeur artistique et dévoile en septembre sa première collection de prêt-à-porter.

Perspectives

Porté par le talent de ses créateurs, la virtuosité de ses artisans et l'engagement fort de ses équipes à travers le monde, **Louis Vuitton** continuera d'enrichir son univers fascinant. Les développements à venir s'inscriront dans la volonté inchangée de propulser dans la modernité un héritage d'exception, d'émerveiller ses clients et de leur proposer une expérience toujours plus unique et innovante dans son réseau de boutiques ou dans le monde digital. La transformation qualitative du réseau de distribution se poursuivra. La Maison continuera de renforcer ses capacités de production avec l'ouverture en France au premier semestre d'un nouvel atelier situé en plein cœur de Vendôme dans le Loir-et-Cher, une ville chargée d'histoire et de tradition maroquinière. Avec des équipes guidées par ses valeurs d'excellence et de créativité, **Christian Dior** poursuivra sa croissance, portée par le succès continu de ses collections, et l'ouverture de boutiques stratégiques. **Fendi** continuera d'innover dans tous ses métiers et concrétisera plusieurs projets déjà engagés au profit de boutiques emblématiques et en lien avec la préservation des savoir-faire et de l'environnement. **Loro Piana** ouvrira une boutique phare à Tokyo et se renforcera en Chine. Forte de son nouvel élan, **Loewe** a pour objectif de renforcer son positionnement et sa notoriété, de poursuivre l'expansion de son réseau de distribution et d'accroître sa performance omnicanale. Plus généralement, toutes les Maisons de Mode continueront de se concentrer sur la créativité de leurs collections, la désirabilité de leurs produits, l'attractivité de leurs boutiques et le développement de leur présence digitale.

3. PARFUMS ET COSMÉTIQUES

En 2019, les ventes du groupe d'activités Parfums et Cosmétiques se sont élevées à 6 835 millions d'euros, soit 13 % des ventes totales de LVMH.

3.1 Les marques du groupe Parfums et Cosmétiques

La société **Parfums Christian Dior** est née en 1947, année du premier défilé de Christian Dior, qui a créé le concept révolutionnaire de beauté globale avec le lancement du parfum *Miss Dior*, suivi du maquillage avec le rouge à lèvres *Rouge Dior* lancé en 1953 et du soin, lancé en 1973. Aujourd'hui, Parfums Christian Dior, qui consacre à la recherche 1,2 % de ses ventes, se situe à l'avant-garde en matière d'innovation. François Demachy, parfumeur-créateur et Peter Philips, Directeur artistique du maquillage, perpétuent aujourd'hui l'héritage de Christian Dior, mêlant esprit d'audace et savoir-faire, en symbiose avec les collections de la Maison de couture.

Guerlain, fondée en 1828 par Pierre-François-Pascal Guerlain, a créé plus de 700 parfums depuis son origine. La marque jouit d'une image exceptionnelle dans l'univers du parfum. Aujourd'hui, héritier d'un catalogue olfactif de plus de 1100 fragrances, Thierry Wasser, Parfumeur Maison, explore le monde à la recherche des matières premières les plus exclusives. Une audace que partage Olivier Echaudemaison, Creative Director Maquillage, qui œuvre à révéler et sublimer la beauté des femmes. Parmi les parfums emblématiques de la Maison figurent *Mon Guerlain*, *La Petite Robe Noire*, *Shalimar*.

Parfums Givenchy, fondée en 1957, perpétue les valeurs portées par son fondateur, Hubert de Givenchy dans l'univers des parfums, du maquillage et des soins. De *L'Interdit* à *Givenchy Gentleman*, les parfums de la Maison incarnent la vision de la marque. Inspiré par l'esprit avant-gardiste et la sensualité des créations Couture, Nicolas Degennes, Directeur artistique Maquillage et Couleurs, perpétue depuis 1999 l'inventivité propre à la marque.

La première fragrance féminine de **Kenzo Parfums** a vu le jour en 1988. Kenzo Parfums s'est ensuite développé avec des créations dont l'identité unique et décalée pose une empreinte sur le monde de la parfumerie, comme *Flower by Kenzo*, *L'eau Kenzo* ou *Kenzo Homme*.

Benefit Cosmetics, créée en 1976 à San Francisco par les jumelles Jean et Jane Ford, a rejoint LVMH fin 1999. Benefit s'est façonné un statut résolument à part dans le paysage des marques de cosmétiques avec la pertinence et l'efficacité de ses produits aux noms audacieux teintés d'humour, ses packagings créatifs et ses services sur mesure.

Fresh, simple boutique d'apothicaire ouverte en 1991 à l'origine, a rejoint LVMH en septembre 2000. Fidèle à son usage d'ingrédients naturels tels que le sucre, la Maison continue de développer son approche unique associant ingrédients innovants et rituels de beauté ancestraux pour créer une expérience sensorielle totale.

Perfumes Loewe lance son premier parfum en 1972. Perfumes Loewe incarne l'esprit espagnol : élégant, raffiné, lumineux, fort et imprévisible avec des essences fleuries, boisées et citronnées.

Make Up For Ever, créée en 1984, qui a rejoint LVMH en 1999, est une marque de maquillage professionnel offrant une ligne de produits innovants et d'une qualité exceptionnelle pour les artistes de la scène, les makeup artists et les passionnés de maquillage dans le monde entier.

Acqua di Parma a été fondée en 1916 à Parme et acquise par LVMH en 2001. À travers des fragrances et des produits de beauté empreints d'élégance, Acqua di Parma, symbole du savoir-faire et du savoir-vivre italiens, incarne un luxe discret.

Kendo est un incubateur de marques cosmétiques créé en 2010, qui regroupe aujourd'hui 5 marques : KVD Vegan Beauty, Marc Jacobs Beauty, Ole Henriksen, Bite Beauty et Fenty Beauty by Rihanna lancée en 2017. Elles sont principalement distribuées par Sephora.

Maison Francis Kurkdjian, fondée en 2009 par Francis Kurkdjian, créateur de parfums renommé qui offre de nouveaux territoires d'expression au parfum à travers la création de son atelier de parfum sur-mesure, ses collaborations artistiques et ses installations éphémères. Cette acquisition, réalisée en 2017, permet au groupe LVMH de se positionner dans le domaine des parfums de niche en pleine expansion actuellement.

Patou, acquise par le Groupe en 2017, a été fondée par Jean Patou en 1914. La Maison, devenue une institution de la mode, a vu se succéder les designers Marc Bohan, Karl Lagerfeld, Jean Paul Gaultier et Christian Lacroix.

3.2 Position concurrentielle

Au niveau mondial, les marques du groupe LVMH ont bénéficié en 2019 d'une croissance supérieure à celle du marché, leur permettant ainsi d'accroître leur part de marché sur les principaux marchés suivis avec des panels externes tels que le panel NPD ou le « Beauty Research sell-out panel ».

3.3 La recherche

Innovation et recherche perpétuelle de performance sont au cœur de l'ADN des marques de Parfums et Cosmétiques du Groupe. Les marques du Groupe ont mutualisé leurs ressources dans le domaine de la recherche et développement dès 1997 avec un centre en commun à Saint-Jean-de-Braye (France), sur le site industriel de Parfums Christian Dior. Avec la création de Hélios il y a quelques années, LVMH Recherche a investi dans un nouveau centre de R&D, afin de développer ses activités dans des conditions optimales et de s'impliquer encore davantage dans des programmes scientifiques ambitieux. Situé en plein cœur de la Cosmetic Valley, Hélios accueille environ 270 chercheurs et plus de 20 métiers nécessitant des expertises pointues telles que la biologie moléculaire et cellulaire, la dermatologie, l'ethnobotanique… Second pôle français de recherche cosmétique, l'équipe est composée de chercheurs, biologistes et formulateurs qui collaborent étroitement avec les plus prestigieuses universités du monde. Deux centres d'innovation, au Japon et en Chine, répondent aux besoins spécifiques des femmes asiatiques. Grâce à leurs connaissances des mécanismes cellulaires, les chercheurs ont mis à jour les cibles biologiques qui construisent la beauté et la jeunesse de la peau : protection des cellules souches cutanées, hydratation liée aux aquaporines, mécanismes de détoxification cutanés. Plus de 200 brevets couronnent leurs innovations.

3.4 Production, sources d'approvisionnement et sous-traitance

Les cinq centres de production français de Guerlain, Parfums Christian Dior et LVMH Fragrances Brands assurent la quasi-totalité de la production des quatre grandes marques françaises, y compris Kenzo Parfums, tant dans le domaine des produits parfumants que dans ceux du maquillage ou des produits de soin. Make Up For Ever dispose également de capacités de production en France. Les marques Benefit, Parfums Loewe, et Fresh confient la fabrication de leurs produits pour partie aux autres marques du Groupe, le solde étant sous-traité à l'extérieur du Groupe.

Les matières sèches, c'est-à-dire les flaconnages, bouchons, et tout autre élément constituant le contenant ou l'emballage, sont acquis auprès de fournisseurs hors Groupe, ainsi que les matières premières entrant dans l'élaboration des produits finis. Dans certains cas, ces matières ne sont disponibles qu'auprès d'un nombre limité de fournisseurs français ou étrangers.

Les formules des produits sont développées majoritairement dans les laboratoires de LVMH Recherche à Saint-Jean-de-Braye en France, le Groupe pouvant également acquérir ou développer des formules auprès de sociétés spécialisées, notamment dans le domaine des jus de parfums.

3.5 Distribution et communication

La présence d'un large éventail de marques au sein du groupe d'activités génère des synergies et constitue une force sur le marché. L'effet de volume permet notamment l'achat d'espace publicitaire à des tarifs compétitifs et la négociation de meilleurs emplacements dans les grands magasins. L'utilisation de services partagés par les filiales augmente l'efficacité des fonctions de support de distribution dans le monde et facilite l'expansion des marques les plus récentes. Ces économies d'échelle permettent d'investir davantage dans la création et la communication, qui sont deux facteurs clés de succès dans le secteur d'activités des Parfums et Cosmétiques.

L'excellence de la distribution est un axe clé pour les Maisons de Parfums et Cosmétiques. Elle passe par l'expertise et l'attention des conseillers, et par l'innovation dans les points de vente. Les produits des marques de Parfums et Cosmétiques du Groupe sont commercialisés principalement dans les circuits dits de « Distribution sélective », par opposition à la grande distribution et à la parapharmacie, mais également pour certaines marques dans leurs propres boutiques.

Les produits de Parfums Christian Dior sont principalement distribués dans les enseignes de Distribution sélective, telles Sephora, et les grands magasins. Les produits Guerlain sont majoritairement distribués à travers son réseau de boutiques en propre, complété par un réseau de points de vente partenaires. En outre, son savoir-faire unique est mis en valeur dans les boutiques Guerlain Parfumeur qui proposent une immersion captivante dans l'univers de la Maison. Outre les ventes réalisées par ses soixante-dix-neuf boutiques exclusives à travers le monde, Benefit est actuellement distribuée dans une cinquantaine de pays à travers le monde. Les produits Make Up For Ever sont distribués dans des boutiques exclusives à Paris, New York, Los Angeles et Dallas, et dans différents circuits de Distribution sélective, notamment en France, en Europe, aux États-Unis, marchés développés en partenariat avec Sephora, mais aussi en Chine, en Corée du Sud et au Moyen-Orient. Aujourd'hui basée à Milan, Acqua di Parma s'appuie sur un réseau de distribution exclusif, dont ses boutiques en propre. Les marques de Kendo sont principalement distribuées par Sephora.

En réponse aux attentes des jeunes générations, à la recherche de singularité et à la demande d'une expérience physique et virtuelle unifiée, toutes les marques accélèrent la mise en œuvre de leurs dispositifs de vente en ligne et renforcent leurs initiatives et contenus digitaux. L'intégration d'outils digitaux se poursuit activement dans le but d'élever l'expérience client et de séduire de nouveaux consommateurs.

3.6 Faits marquants 2019 et perspectives 2020

	2019	2018	2017
Ventes *(en millions d'euros)*	**6 835**	**6 092**	**5 560**
Ventes par zone géographique de destination *(en %)*			
France	10	11	11
Europe (hors France)	20	22	24
États-Unis	15	16	17
Japon	5	5	5
Asie (hors Japon)	40	35	30
Autres marchés	10	11	13
Total	**100**	**100**	**100**
Résultat opérationnel courant[1] *(en millions d'euros)*	**683**	**676**	**600**
Marge opérationnelle *(en %)*	**10,0**	**11,1**	**10,8**
Investissements d'exploitation de la période *(en millions d'euros)*	**378**	**330**	**286**
Nombre de boutiques	**426**	**354**	**302**

(1) Les états financiers aux 31 décembre 2018 et 2017 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 1.2 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.

Faits marquants

L'activité Parfums et Cosmétiques réalise une croissance organique de 9 % de ses ventes, portée par la dynamique remarquable de ses marques historiques. Les Maisons de LVMH réalisent de belles performances et profitent pleinement de la forte progression de la demande en Asie, en Chine en particulier. Le résultat opérationnel courant est en hausse de 1 % après prise en compte d'une dépréciation exceptionnelle de lignes de produits de certaines jeunes marques américaines.

Parfums Christian Dior poursuit son rythme de croissance supérieur à celui du marché, consolidant ainsi son leadership. Animée par la quête permanente d'excellence et de créativité de ses produits, la Maison est portée par la vitalité de ses lignes phares et le succès de ses innovations. Au-delà du déploiement progressif de *Joy*, troisième fragrance d'envergure mondiale, la performance des parfums féminins est soutenue par les lignes emblématiques : avec sa nouvelle Eau de Toilette, *Miss Dior* conforte son avance en Asie et *J'adore*, dont le succès ne se dément pas, poursuit son développement. Le parfum masculin *Sauvage* conserve une dynamique exceptionnelle dans toutes les régions et amplifie le leadership mondial acquis en 2018 avec le lancement de sa variation *Intense*. Avec une collection de parfums d'exception proposée dans des boutiques dédiées, *Maison Christian Dior* confirme son potentiel. Central dans chacune de ses créations, l'ancrage de la Maison à Grasse, berceau de la parfumerie, terroir d'exception pour ses domaines de fleurs à parfum et lieu de création de son Maître Parfumeur, renforce le rayonnement de la Maison. Le maquillage bénéficie du succès continu du rouge à lèvres *Rouge Dior* et de ses nouvelles déclinaisons et de la nouveauté *Dior Addict Stellar Shine*. La dynamique du fond de teint *Forever* et les avancées de la gamme *Dior Backstage*, inspirée par les produits utilisés lors des défilés de mode, activement partagés sur les réseaux sociaux, sont aussi à souligner. La croissance du soin est portée par l'Asie et par la forte demande pour les produits premium. *Prestige*, dont le cœur de gamme continue de progresser, réalise une croissance forte grâce à la nouvelle *Micro-Lotion de Rose* et à l'essor continu de la *Micro-Huile de Rose*.

Guerlain accélère sa croissance et réalise une excellente performance. Les lignes de soin *Orchidée Impériale* et *Abeille Royale*, pleinement adossées à l'engagement de Guerlain en termes de biodiversité et d'écoconception, poursuivent leur croissance exceptionnelle. *Aqua Allegoria*, collection d'eaux fraîches qui magnifient les plus belles matières premières, connaît un très beau succès. Le maquillage est porté par le rouge à lèvres *Rouge G* et le nouveau fond de teint *L'Essentiel*. Forte de douze années d'un engagement environnemental et social « Au Nom de la Beauté », la Maison le porte plus loin en 2019 en lançant une plate-forme de transparence et de traçabilité de ses créations et en signant un partenariat avec l'UNESCO pour créer de nouvelles filières apicoles, contribuant ainsi à régénérer les cheptels d'abeilles dans le monde. L'engagement de Guerlain s'illustre dans un film et inspire une campagne média inédite en digital et en télévision.

Parfums Givenchy connaît une nouvelle année de forte progression de ses ventes, avec de très belles performances en Chine et en « travel retail ». Les principaux moteurs de croissance sont la ligne de rouges à lèvres *Le Rouge* et la poudre *Prisme Libre*. La Maison bénéficie également du grand succès en Europe de sa nouvelle fragrance *L'Interdit*, parfum emblématique créé en 1957 en hommage à Audrey Hepburn, incarné aujourd'hui par l'actrice Rooney Mara.

Chez **Kenzo Parfums**, la dynamique de *Flower by Kenzo* est soutenue par une nouvelle variante olfactive *Flower by Kenzo Eau de Vie*. **Benefit** renforce sa position aux États-Unis et au Royaume-Uni grâce au développement de sa gamme pour les sourcils, notamment les produits phares *Gimme Brow* et *Precisely*, et au succès de ses bars à sourcils. **Fresh** est en forte croissance avec un développement très dynamique en Chine où ses produits, issus de la fusion d'ingrédients naturels et de rituels traditionnels avec les avancées scientifiques actuelles, suscitent une demande soutenue. La Maison se renforce dans le domaine du soin premium avec *Crème Ancienne*, réinterprétation moderne d'une formule séculaire, et, dans la catégorie des essences, avec la lotion anti-pollution *Black Tea Kombucha*. Les ventes en ligne connaissent en particulier de belles progressions. **Make Up For Ever** réussit le lancement de son anti-cernes longue tenue au sein de sa gamme phare *Ultra-HD* et celui du fond de teint *Reboot* qui corrige les signes de fatigue. Confirmant son succès mondial, **Fenty Beauty by Rihanna** entame son expansion en Asie. La marque s'affirme sur de nouvelles catégories – correcteurs de teint déclinés en 50 teintes, gloss, poudres de soleil – et continue de créer l'événement sur les réseaux sociaux. **Acqua di Parma** connaît plusieurs temps forts en 2019 : la réouverture de son emblématique boutique milanaise avec un nouveau concept, la création d'une nouvelle

gamme de parfums et bougies d'intérieur, le lancement de la collection de fragrances *Signature of the Sun*. En renouvelant son identité visuelle, **Perfumes Loewe** rajeunit son image et internationalise son audience. Le parfum *Loewe 001* connaît un succès sans précédent en Chine. **Maison Francis Kurkdjian** poursuit sa croissance dynamique, forte du succès de son parfum *Baccarat Rouge 540* et du lancement de *Gentle Fluidity*, deux variations olfactives différentes élaborées avec les mêmes ingrédients. **Ole Henriksen** se renforce aux États-Unis. La marque continue de séduire les jeunes Américaines avec sa gamme *Banana Bright* et suscite l'engouement sur les réseaux sociaux.

Perspectives

Dans un environnement compétitif, l'activité Parfums et Cosmétiques maintient son objectif de renforcement de ses parts de marché en s'appuyant sur la complémentarité et la dynamique de son portefeuille de marques. Les Maisons continueront de se concentrer sur leurs meilleurs vecteurs de croissance : excellence des produits, accélération de leur politique d'innovation, soutien en communication, activation digitale. **Parfums Christian Dior** innovera fortement dans toutes ses catégories de produits. Le soin connaîtra une intense actualité avec le relancement de l'offre anti-âge autour du produit phare *Capture Totale Super Potent Serum* et une accélération du développement des soins premium avec *Prestige* et son produit de référence *Micro-Huile de Rose*. Parfum et maquillage seront portés par des initiatives fortes au sein des lignes phares. La Maison poursuivra aussi le développement de son réseau de boutiques et de sa présence digitale. **Guerlain** continuera à se renforcer en Chine, en France et au sein du « travel retail », ses marchés prioritaires, tout en progressant au Japon. Ses lignes phares bénéficieront d'un plan d'innovation et d'activation ambitieux dans toutes ses catégories de produits. La ligne de soin *Abeille Royale* célèbrera ses 10 ans. **Parfums Givenchy** enrichira sa famille de parfums et poursuivra son expansion en maquillage avec de fortes innovations dans le domaine du teint. **Parfums Kenzo** célèbrera les vingt ans de l'iconique *Flower by Kenzo*. **Benefit** innovera avec un mascara à la technologie unique. **Fresh** poursuivra sa conquête de l'Asie et communiquera sur l'innovation de son soin hydratant *Super Lotus*. Chez **Make Up For Ever**, le relancement de *Rouge Artist* sera soutenu par une nouvelle communication. **Fenty Beauty by Rihanna** étendra son offre de maquillage pour les yeux. **Acqua di Parma** lancera une Cologne 100 % naturelle. **Maison Francis Kurkdjian** poursuivra l'extension très sélective de sa distribution.

4. MONTRES ET JOAILLERIE

En 2019, les ventes du groupe d'activités Montres et Joaillerie ont représenté 8 % des ventes totales de LVMH.

4.1 Les marques du groupe Montres et Joaillerie

TAG Heuer, pionnier de l'horlogerie suisse depuis 1860, acquise par LVMH en novembre 1999, conjugue innovations technologiques, chronométrage de précision et designs avant-gardistes pour donner naissance à des produits à la précision extrême. Les séries les plus réputées pour les montres et chronographes classiques et automatiques sont *Carrera*, *Aquaracer*, *Formula 1*, *Link* et *Monaco*. TAG Heuer a lancé en 2010 son premier mouvement développé et fabriqué dans sa manufacture et, en 2015, une montre connectée.

Hublot, marque fondée en 1980 et faisant partie de LVMH depuis 2008, a innové dès son origine en créant la première montre dotée d'un bracelet en caoutchouc naturel. Dotée d'un savoir-faire horloger de premier plan, la marque est reconnue pour son concept original de fusion de matériaux nobles et technologiques et pour son modèle icône *Big Bang* né en 2005. En parallèle aux nombreuses déclinaisons de ce modèle, Hublot a lancé les gammes *Classic Fusion* et, plus récemment, *Spirit of Big Bang*.

Zenith, fondée en 1865 et implantée au Locle près du Jura suisse, a rejoint LVMH en novembre 1999. Zenith appartient au cercle très restreint des manufactures horlogères. Le terme manufacture désigne, dans le monde de l'horlogerie, une entreprise qui assure intégralement la conception et la fabrication des mouvements mécaniques. Les deux mouvements phares de Zenith, le chronographe *El Primero* et le mouvement *Elite*, références absolues de l'horlogerie helvétique, équipent les montres vendues sous sa marque.

Bvlgari, fondée en 1884, synonyme de créativité et d'excellence dans le monde entier, est unanimement reconnue comme l'un des acteurs majeurs de son secteur. La célèbre Maison italienne tient une place prééminente dans les domaines de la joaillerie, avec une réputation exceptionnelle pour son savoir-faire dans la combinaison des pierres de couleur et de l'horlogerie, de même qu'un rang significatif dans celui des parfums et des accessoires. Ses lignes iconiques comprennent *Serpenti*, *B.Zero1*, *Diva* et *Octo*.

Chaumet, joaillier depuis 1780, maintient un savoir-faire prestigieux qui se reflète dans toutes ses créations, qu'il s'agisse de pièces de Haute Joaillerie, de collections de bijoux ou de montres. Ses lignes majeures sont *Joséphine* et *Liens*. Le groupe LVMH a acquis Chaumet en 1999.

Fred, fondée en 1936 et faisant partie de LVMH depuis 1995, est présente dans la Haute Joaillerie, la joaillerie et l'horlogerie. Depuis son arrivée au sein du Groupe, Fred a entrepris un renouvellement complet de sa création, de son image et de sa distribution. Ce renouveau se traduit dans un style audacieux et contemporain porté en particulier par sa ligne iconique, *Force 10*.

4.2 Position concurrentielle

Le marché de la Joaillerie est très fragmenté et se compose à la fois de quelques grands acteurs internationaux mais également de nombreuses marques indépendantes de tailles et de nationalités très variées. LVMH, dont les marques sont présentes dans le monde entier, se positionne parmi les premiers groupes internationaux.

4.3 La distribution

Le groupe d'activités, désormais largement déployé à l'international, bénéficie de la coordination et de la mise en commun de moyens administratifs, commerciaux et marketing. Un réseau de services après-vente multimarques afin d'améliorer la satisfaction de sa clientèle a été progressivement mis en place à travers le monde. LVMH Montres et Joaillerie dispose d'une organisation territoriale couvrant tous les marchés européens, le continent américain, le Nord de l'Asie, le Japon et la région Asie-Pacifique.

Le pôle d'activités met l'accent sur la qualité et la productivité des réseaux de distribution ainsi que le développement des ventes en ligne. Dans le domaine de la distribution multimarques, cet objectif se traduit par une grande sélectivité dans le choix des détaillants et la construction de relations de partenariat pour qu'ils soient d'excellents ambassadeurs des marques auprès du client final. Tout aussi sélectif, le développement des boutiques en propre, rénovations et nouvelles ouvertures, se poursuit sur les marchés porteurs, dans des villes clés.

Le réseau de boutiques des marques de Montres et Joaillerie compte 457 boutiques en propre fin 2019, situées dans des emplacements prestigieux des plus grandes villes du monde. Le groupe Montres et Joaillerie a également développé un réseau de franchises.

4.4 Sources d'approvisionnement et sous-traitance

Pour l'horlogerie, une coordination industrielle a été mise en place par l'utilisation de ressources communes, en particulier pour la conception de prototypes, et par un partage des meilleures méthodes en matière d'investissements, d'amélioration de la productivité et de négociation des conditions d'achat auprès des fournisseurs. Pour la joaillerie un contrôle centralisé des diamants a été introduit ainsi qu'une coopération technique entre Maisons pour le développement de nouveaux produits.

Grâce à ses ateliers et manufactures suisses, situés au Locle, à La Chaux-de-Fonds, à Neuchâtel, à Cornol, à Tramelan, au Sentier, à Chevenez et à Nyon, le Groupe assure une grande partie de l'assemblage des montres et chronographes vendus sous les marques TAG Heuer, Hublot, Zenith, Bvlgari, Montres Dior, Chaumet et Fred, la conception et fabrication de mouvements mécaniques notamment *El Primero* et *Elite* de Zenith, le *Heuer 01* de TAG Heuer, l'*UNICO* de Hublot et le *Solotempo* de Bvlgari ainsi que la fabrication d'une partie des composants critiques que sont les cadrans, les boites et les bracelets. La Manufacture de Zenith au Locle a fait l'objet d'une rénovation majeure en 2012. En 2013, TAG Heuer a inauguré une nouvelle manufacture de mouvements à Chevenez et en 2015 Hublot s'est doté d'une deuxième manufacture sur son site de Nyon.

Bvlgari a ouvert, fin 2016, une manufacture joaillière en Italie, à Valenza et a inauguré en 2019, une nouvelle manufacture d'habillage dans le Jura suisse. La Maison exploite également un atelier de Haute Joaillerie à Rome.

Globalement, dans les activités horlogères et joaillères, la sous-traitance représente en 2019 environ 20 % du coût des ventes.

Bien que le groupe Montres et Joaillerie ait parfois recours à des tiers pour le dessin de ses modèles, ceux-ci sont le plus souvent élaborés dans ses propres bureaux d'études.

4.5 Faits marquants 2019 et perspectives 2020

	2019	2018	2017
Ventes *(en millions d'euros)*	**4 405**	**4 123**	**3 805**
Ventes par zone géographique de destination *(en %)*			
France	5	6	6
Europe (hors France)	23	23	25
États-Unis	8	9	9
Japon	12	12	13
Asie (hors Japon)	38	35	31
Autres marchés	14	15	16
Total	**100**	**100**	**100**
Résultat opérationnel courant[1] *(en millions d'euros)*	**736**	**703**	**512**
Marge opérationnelle *(en %)*	**16,7**	**17,1**	**13,5**
Investissements d'exploitation de la période *(en millions d'euros)*	**296**	**303**	**269**
Nombre de boutiques	**457**	**428**	**405**

(1) Les états financiers aux 31 décembre 2018 et 2017 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 1.2 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.

Faits marquants

L'excellente dynamique de la joaillerie entraîne des gains de parts de marché et concourt tout particulièrement à la croissance du pôle Montres et Joaillerie. Les avancées des Maisons de LVMH s'appuient sur la vitalité de leurs lignes emblématiques, la force de leurs innovations et les bonnes performances de leurs boutiques en propre.

Bvlgari poursuit son beau parcours et continue d'accroître ses parts de marché. La joaillerie est portée par l'énergie créative et le rayonnement international de la Maison. Les lignes iconiques *Serpenti*, *B.Zero1* et *Diva's Dream* s'enrichissent de nombreuses nouveautés et la ligne *Fiorever*, lancée fin 2018, combinant fleur et diamant, contribue significativement à la croissance. Le vingtième anniversaire de la bague *B.Zero1*, dont le design s'inspire de la géométrie du Colisée de Rome, suscite une exposition à Milan et la création de nouvelles variantes de bagues et bracelets. La collection de Haute Joaillerie *Cinemagia*, présentée lors d'événements organisés en plusieurs villes du monde, illustre la créativité et le savoir-faire unique de Bvlgari, ainsi que ses liens avec le 7e art. En horlogerie, une nouvelle manufacture d'habillage est inaugurée dans le Jura suisse. Les modèles *Octo Finissimo Chrono GMT* et *Serpenti Misteriosi Roma* ont remporté deux nouveaux prix au Grand Prix d'Horlogerie de Genève. La montre *Serpenti Seduttori*, lancée au cours de l'été, reçoit immédiatement un excellent accueil. La maroquinerie connaît un temps fort avec le lancement du sac *Serpenti Through The Eyes of Alexander Wang* à New York tout comme la capsule *Fujiwara* à Tokyo. Au Castel Sant'Angelo de Rome, une exposition met en scène une remarquable rétrospective de créations joaillières de la Maison autour de robes de Haute Couture. Le plan d'amélioration du réseau de boutiques se poursuit avec des rénovations à Monaco, Macau, Melbourne, Taipeh et Toronto et des ouvertures à Ibiza, Copenhague et au Bon Marché à Paris. De nombreux espaces éphémères complètent et animent ce réseau. Déjà membre certifié du Responsible Jewellery Council, Bvlgari a défini en 2019 un programme de Due Diligence pour l'approvisionnement responsable en diamants. La Maison a pour objectif d'en partager les critères avec ses fournisseurs de diamants, en accord avec les orientations de Diligence Raisonnable de l'OCDE pour les chaînes d'approvisionnement en minéraux provenant de zones de conflit et à haut risque.

TAG Heuer continue de renforcer ses lignes phares, *Carrera*, *Aquaracer* et *Formula 1*, avec de nouveaux modèles et des séries spéciales. Parmi les nouveautés, la *Carrera Calibre TAG Heuer 02T Nanograph* intègre un spiral en carbone, innovation de pointe de la Maison. Une version Golf vient compléter la gamme de montres connectées. TAG Heuer célèbre les cinquante ans de l'emblématique *Monaco* par des éditions limitées ainsi que la création de cinquante coffrets exclusifs réservés aux collectionneurs de la marque. Le réseau de boutiques bénéficie de rénovations et d'ouvertures, notamment à Tokyo, Shanghai, Moscou, Madrid ou Toronto. Parallèlement, la Maison poursuit le travail engagé avec ses partenaires distributeurs pour une présence toujours plus sélective et une meilleure efficacité commerciale. Son équipe d'ambassadeurs et ses contrats dans le domaine sportif permettent de développer la visibilité de la marque auprès de sa clientèle cible et sa présence très active sur les réseaux sociaux. La Maison renforce cette année sa relation avec le championnat de Formule E, dont elle est partenaire fondateur, avec la nouvelle équipe TAG Heuer Porsche Formula E Team.La Maison met également en place un partenariat avec l'ONG Wasser Fur Wasser afin de participer au financement de projets visant l'accès à l'eau potable dans le monde.

Hublot poursuit une forte croissance, nourrie par les lignes *Classic Fusion* et *Big Bang* et par la contribution de *Spirit of Big Bang*, désormais troisième pilier de la marque. Dans chaque ligne, de nouveaux modèles originaux ou très techniques illustrent l'art de la fusion, essence de la Maison, et sa créativité audacieuse. Parmi ces créations, le modèle *MP-11 14 Day-Power Reserve Green Saxem*, innovation à la fois technique et esthétique, se pare d'un matériau vert profond, extrêmement brillant et résistant, inédit en horlogerie : le Saxem. De nouvelles boutiques ouvertes à Hong Kong, Monaco et Rome viennent renforcer le réseau en propre, premier contributeur à la croissance des ventes. La notoriété de Hublot est servie par une communication associant partenariats prestigieux, forte activité digitale, événements sportifs et culturels. La Maison bénéficie en 2019 de la visibilité de la Coupe du Monde féminine de football dont elle est le chronométreur officiel.

Tout en développant ses collections emblématiques, *Chronomaster*, *Pilot* et *Elite*, **Zenith** complète le lancement de sa ligne *Defy* avec le modèle *Inventor*. La Maison célèbre le cinquantième anniversaire du légendaire mouvement *El Primero*. Elle poursuit la consolidation de son organisation tout en bénéficiant des synergies offertes par les autres Maisons horlogères de LVMH.

La croissance de **Chaumet** est portée par les collections iconiques *Liens*, *Joséphine* et *Bee my Love*. Chacune s'enrichit de nouvelles créations : les déclinaisons de bagues de fiançailles *Splendeur Impériale* et *Éclat d'Éternité*, les colliers *Bee my Love* ou encore les nouveautés *Liens d'Amour* et *Jeux de Liens*. Une ligne de montres inédite, *Boléro*, est aussi lancée au cours de l'année. Avec sa collection de Haute Joaillerie *Les Ciels de Chaumet*, la Maison met en lumière sa créativité et la virtuosité de ses artisans, tout en célébrant ses liens de toujours avec le monde des arts. Au Forum Grimaldi à Monaco, l'exposition « Chaumet en Majesté », qui retrace l'histoire des parures des souveraines depuis 1780, rassemble des pièces rares, prêts de musées, de grandes familles et de cours royales, certaines dévoilées pour la première fois au public. Le site historique de la place Vendôme est en cours de rénovation. De nouvelles boutiques sont ouvertes à Madrid, Monaco et Séoul.

Fred appuie sa croissance sur la ligne *Force 10* et la nouvelle collection *8°0*. La Maison inaugure des boutiques à Sydney, Taipei et Shanghai.

Le 25 novembre 2019, LVMH a annoncé avoir conclu un accord avec la Maison iconique américaine de joaillerie **Tiffany**, en vue de son acquisition. La clôture de l'opération est prévue pour le milieu de l'année 2020.

Perspectives

Dans un contexte d'incertitudes géopolitiques persistantes, le groupe Montres et Joaillerie maintient son ambition de gains de parts de marché et le ciblage rigoureux de ses investissements. Grâce au talent de leurs artisans et à la leur forte capacité d'innovation, les Maisons horlogères et joaillières continueront de renouveler et enrichir leurs lignes emblématiques, tout en lançant de nouvelles collections dans un souci constant de créativité alliée à l'excellence de leurs produits et de leurs filières d'approvisionnement. Elles continueront à renforcer leur visibilité dans les régions clés à travers le monde et dans le domaine digital, via des événements et des partenariats sélectifs. La même sélectivité s'appliquera dans la poursuite du développement des réseaux de distribution. **Bvlgari** ouvrira son nouveau flagship parisien, place Vendôme, et poursuivra le programme d'extension de son réseau en Chine. **Hublot** renforcera sa présence en Chine, en Australie et aux États-Unis. **TAG Heuer** célèbrera en 2020 ses 160 ans. Une nouvelle version de sa montre connectée sera dévoilée et de nouveaux modèles viendront enrichir la ligne *Carrera*. **Chaumet** inaugurera, début 2020, son site emblématique de la place Vendôme totalement rénové et poursuivra le développement de son nouveau concept de boutiques. Le début d'année verra également, à l'hôtel Bvlgari de Dubaï, le premier salon des Maisons horlogères de LVMH, nouveau vecteur de visibilité en complément de leur participation au salon horloger de Bâle. Enfin, l'année 2020 sera marquée par l'arrivée de la prestigieuse Maison **Tiffany** qui va considérablement renforcer le pôle d'activités dans un secteur très dynamique offrant de belles perspectives.

5. DISTRIBUTION SÉLECTIVE

En 2019, les ventes du groupe d'activités Distribution sélective ont représenté 28 % des ventes totales de LVMH.

5.1 L'activité « travel retail »

DFS

Duty Free Shoppers (« DFS »), qui a rejoint LVMH en 1997, est le pionnier et le leader mondial de la vente de produits de luxe aux voyageurs internationaux. Son activité est très liée aux cycles du tourisme.

Depuis son origine en 1960 en qualité de concessionnaire de produits hors taxes au sein de l'aéroport de Kai Tak à Hong Kong, DFS a acquis une connaissance approfondie des besoins de la clientèle des voyageurs, a bâti de solides partenariats avec les tour-opérateurs japonais et internationaux ainsi qu'avec les plus grandes marques de luxe et a considérablement développé son activité, tout particulièrement au sein des destinations touristiques situées dans la région Asie-Pacifique.

En lien avec le « travel retail », DFS a également développé ses boutiques *Galleria* de centre-ville, qui assurent aujourd'hui plus de 60 % de ses ventes. D'une superficie de 6 000 à 12 000 mètres carrés environ, les vingt *Gallerias* de DFS sont implantées dans les centres-villes d'importantes destinations aériennes en Asie-Pacifique, aux États-Unis, au Japon, et en Europe, avec la *T Fondaco dei Tedeschi* inaugurée en 2016 à Venise en Italie. Chacune associe en un même lieu, à proximité des hôtels où séjournent les voyageurs, deux espaces commerciaux différents et complémentaires : une offre généraliste de produits de luxe (parfums et cosmétiques, mode et accessoires…) et une galerie de boutiques de grandes marques appartenant ou non au groupe LVMH (Louis Vuitton, Hermès, Bvlgari, Tiffany, Christian Dior, Chanel, Prada, Fendi, Celine…).

Tout en poursuivant le développement de ses *Gallerias*, DFS maintient son intérêt stratégique pour les concessions d'aéroports si celles-ci sont remportées ou renouvelées dans de bonnes conditions économiques. DFS est actuellement présent dans une quinzaine d'aéroports internationaux situés en Asie-Pacifique, aux États-Unis, au Japon et à Abu Dhabi.

Starboard Cruise Services

Starboard Cruise Services, dont l'acquisition a été réalisée par LVMH en 2000, est une société américaine fondée en 1958, leader mondial de la vente de produits de luxe hors taxes à bord des navires de croisière. Elle fournit ses services à environ 80 bateaux représentant plusieurs compagnies maritimes. Elle édite, en outre, des revues touristiques, des catalogues et fiches publicitaires disponibles à bord des navires.

5.2 L'activité « selective retail »

Sephora

L'enseigne **Sephora**, fondée en 1969, a développé au fil du temps un concept de parfumerie alliant le libre accès et le conseil. Ce concept a donné naissance à une nouvelle génération de boutiques à l'architecture sobre et luxueuse, structurées en espaces principalement dédiés au parfum, au maquillage et au soin. Grâce à la qualité de ce concept, Sephora a su conquérir la confiance des marques sélectives de parfums et cosmétiques. L'enseigne propose en outre depuis 1995 des produits vendus sous sa propre marque et a développé une offre de produits exclusifs grâce à son association avec des marques sélectionnées pour leur audace et leur créativité.

Depuis son acquisition par LVMH en juillet 1997, Sephora a connu une expansion rapide en Europe en ouvrant de nouvelles boutiques et en réalisant l'acquisition de sociétés exploitant des chaînes de parfumerie. En Europe, Sephora est implantée dans 16 pays. Le concept de Sephora a traversé l'Atlantique en 1998, avec une forte présence aux États-Unis, un site internet, sephora.com, et un réseau au Canada. Sephora est implantée en Chine depuis 2005. L'enseigne est également présente au Moyen-Orient, en Amérique latine, en Russie avec des magasins en propre, mais aussi via l'enseigne de distribution de parfums et cosmétiques Ile de Beauté, détenue à 100 % depuis 2016, et en Asie du Sud-Est, notamment via l'acquisition en 2015 du site de e-commerce Luxola, présent dans huit pays d'Asie du Sud-Est.

Sephora se situe à l'avant-garde de la transformation qui s'opère en distribution avec l'inexorable montée en puissance de la digitalisation. S'appuyant sur la complémentarité entre commerce physique et digital et sur sa présence forte sur les réseaux sociaux, l'enseigne multiplie les points de contact et les occasions de complicité avec ses clients. Avec ses sites internet, ses boutiques digitalisées, les applications mobiles au service de ses clients et de ses conseillers, la Maison conçoit une expérience de la beauté omnicanale, toujours plus innovante et personnalisée, offrant interactivité, fluidité et flexibilité dans le parcours d'achat.

Le Bon Marché

Le Bon Marché Rive Gauche, premier grand magasin au monde à avoir vu le jour, ouvre ses portes en 1852, sous l'impulsion d'Aristide Boucicaut. À la fois précurseur et prescripteur, Le Bon Marché Rive Gauche présente une sélection de marques pointue et exclusive, au cœur d'un concept architectural fort. Les clients internationaux à la recherche d'une véritable expérience parisienne y côtoient une clientèle française attachée à l'esprit singulier du lieu et à la qualité du service. Unique grand magasin de la rive gauche à Paris, il a été acquis par LVMH en 1998.

La Grande Épicerie de Paris

La nouvelle Grande Épicerie de Paris, inaugurée fin 2013, est un concept d'épicerie très ambitieux. La Grande Épicerie de Paris propose à ses clients une expérience gourmande unique, servie par le savoir-faire de ses artisans, de ses architectes et des artistes choisis pour ce projet, afin de devenir un lieu incontournable de la gastronomie. La Grande Épicerie de Paris, historiquement installée au rez-de-chaussée du Bon Marché, est également présente depuis 2017 rue de Passy dans le XVIe arrondissement de Paris, dans les anciens locaux de Franck et Fils.

5.3 Position concurrentielle

Suite à la récente consolidation du marché, DFS est le quatrième opérateur en Travel Retail (selon une Étude Bain réalisée sur base de données à fin 2016). Aux États-Unis, Sephora est leader du marché depuis le premier trimestre 2016, et continue sa progression depuis. En France, où le marché de la Beauté Prestige (hors e-commerce) décline de 1,1 % en 2019 par rapport à 2018 (données NPD Brick and Mortar fin décembre), Sephora améliore légèrement sa part de marché. Par ailleurs, Sephora continue de gagner des parts de marché au Moyen-Orient et au Canada où elle est leader depuis 2015.

5.4 Faits marquants 2019 et perspectives 2020

	2019	2018	2017
Ventes *(en millions d'euros)*	**14 791**	**13 646**	**13 311**
Ventes par zone géographique de destination *(en %)*			
France	11	12	12
Europe (hors France)	9	9	8
États-Unis	37	38	39
Japon	2	2	1
Asie (hors Japon)	27	27	28
Autres marchés	14	12	12
Total	**100**	**100**	**100**
Résultat opérationnel courant[1] *(en millions d'euros)*	**1 395**	**1 382**	**1 075**
Marge opérationnelle *(en %)*	**9,4**	**10,1**	**8,1**
Investissements d'exploitation de la période *(en millions d'euros)*	**659**	**537**	**570**
Nombre de boutiques			
Sephora	1 957	1 886	1 825
Autres	54	54	55

(1) Les états financiers aux 31 décembre 2018 et 2017 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 1.2 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.

Faits marquants

La croissance organique de 5% des ventes de la Distribution sélective est portée par la forte dynamique de Sephora tandis que DFS témoigne d'une bonne résistance grâce à la demande soutenue des voyageurs internationaux, compensant en partie le fort ralentissement observé à Hong Kong sur la seconde partie de l'année.

Sephora connait à nouveau une forte croissance de ses ventes et poursuit ses gains de parts de marché. L'Asie, la plupart des pays européens, le Moyen-Orient et l'Amérique latine sont particulièrement dynamiques et les ventes en ligne progressent fortement au plan mondial. La Maison continue de cultiver proximité et complicité avec sa clientèle et de développer son offre de nouveautés et d'exclusivités dans toutes les catégories de produits. Elle réalise ses meilleures performances dans le domaine du soin. Sephora poursuit l'expansion de son réseau avec 110 ouvertures en 2019, notamment de magnifiques boutiques phares, aménagées au nouveau concept, à Hudson Yards (New York) et China World (Pékin), et inaugure sa présence en Corée du Sud au mois d'octobre. Autres temps forts, la rénovation et l'agrandissement des boutiques emblématiques de Dubaï Mall, Times Square à New York et La Défense à Paris. Sephora continue d'innover en digital et capitalise sur ses synergies omnicanales pour toujours mieux servir ses clients et leur offrir la meilleure expérience de la beauté. De nouveaux programmes de communication renforcent l'image de la Maison, notamment la campagne « We Belong To Something Beautiful » en Amérique du Nord. Sephora continue aussi d'accroître et animer sa communauté de clients fidèles en proposant toujours davantage de services et de personnalisation.

Après un début d'année très dynamique, marqué notamment par de belles performances durant les périodes clé du Nouvel An chinois et de la Golden Week, **DFS** fait face, à partir du mois de juillet, au ralentissement de l'activité touristique à Hong Kong. S'appuyant sur la dynamique des autres destinations et sur l'amélioration continue de son offre en fonction des particularités de chacun de ses marchés, la Maison fait face à ce ralentissement. Les sites opérés au sein des destinations long-courriers d'Australie et Nouvelle-Zélande et le *T Fondaco dei Tedeschi* à Venise voient leur fréquentation augmenter significativement et DFS y réalise d'excellentes performances. L'activité à Macao progresse également grâce à la clientèle des voyageurs de Chine Continentale. Après Venise, Chengdu, Pékin et Macao en 2018, le programme événementiel « Masters of Time », présentant une prestigieuse collection de montres et joaillerie, fait escale à Sydney et Hawaï. Deux nouvelles *T Gallerias* sont ouvertes à Macao, ce qui porte à sept leur nombre sur l'île, et une quatrième est inaugurée à Hong Kong. DFS réalise de fortes avancées en digital avec le développement significatif de son offre de produits en ligne.

Starboard Cruise Services renforce sa présence en Asie sur des lignes de croisières régionales, notamment grâce à un partenariat clé avec DFS pour le lancement des premières *T Gallerias* à bord de navires prestigieux. La Maison consolide aussi son expertise sur ses marchés historiques, Caraïbes et Méditerranée.

Le Bon Marché poursuit sa progression, portée par le caractère unique de sa sélection de marques et produits, la beauté de ses espaces et la qualité de son accueil. Pour le grand magasin de la rive gauche parisienne, ces atouts continuent de créer la différence auprès de la clientèle française et internationale et son programme de fidélité connaît un vif succès. Le premier semestre est animé par une exposition de l'artiste portugaise Joana Vasconcelos et par l'événement « Geek mais chic », expérience de shopping associant innovations numériques et découvertes immersives avec le concours de marques de mode, beauté et décoration. Le Bon Marché ouvre en juin ses « salons particuliers », dédiés au stylisme, un service très apprécié de la clientèle. L'automne est marqué par l'exposition « So Punk Rive Gauche » qui célèbre joyeusement l'esprit punk et le réinterprète avec une sophistication très parisienne. Bénéficiant désormais de sa double implantation sur les deux rives de la Seine, La Grande Épicerie de Paris voit sa fréquentation augmenter. La plate-forme digitale 24 Sèvres devient 24S pour accompagner l'internationalisation de sa clientèle.

Perspectives

Sephora continuera en 2020 de proposer à ses clients la meilleure expérience, physique ou digitale, dans le domaine de la beauté, à travers ses boutiques toujours plus expérientielles et ses sites de vente en ligne. L'accent portera sur les vecteurs traditionnels de sa réussite : la recherche de marques exclusives, l'innovation, la personnalisation, une offre de services uniques apportés par

des équipes expertes et très engagées. La Maison a pour ambition d'accélérer sa croissance dans le domaine des produits de soin, catégorie bénéficiant d'une forte dynamique, de renforcer son avance en digital et de poursuivre l'expansion de son réseau de boutiques. **DFS** aborde l'année 2020 avec la plus grande vigilance compte tenu de la persistance de la situation à Hong Kong. La Maison se concentre sur la diversification de ses implantations, en particulier sur le projet majeur d'ouverture de La Samaritaine à Paris, qui se concrétisera au printemps. Elle se prépare aussi activement à saisir d'autres opportunités de développement en Asie, en déployant son expertise à bord de navires de croisière de grande capacité. DFS continuera de développer ses initiatives digitales. **Le Bon Marché** continuera de cultiver sa différence, la créativité et l'exclusivité de son offre, son double profil de grand magasin prescripteur et de lieu d'art et de culture dans ses espaces physiques et sur sa plate-forme digitale 24S. La Grande Épicerie de Paris accentuera la politique d'animations exclusives qui renforcent son attractivité et fidélisent sa clientèle de chaque côté de la Seine.

6. AUTRES ACTIVITÉS

Groupe Les Echos

LVMH a acquis le Groupe **Les Echos** en 2007. Le groupe Les Echos comprend *Les Echos*, premier quotidien économique en France, *LesEchos.fr*, premier site internet économique en France, le magazine *Enjeux-Les Echos*, ainsi que d'autres services économiques spécialisés. En outre, le Groupe Les Echos réunit plusieurs titres de la presse économique et culturelle antérieurement détenus directement par LVMH : *Investir – Le Journal des finances*, né de la fusion en 2011 des titres Investir et Le journal des finances, *Connaissance des Arts*, ainsi que la station de radio française *Radio Classique*. Le groupe Les Echos est également présent dans le domaine de la presse professionnelle, avec les titres édités par SID Presse, et du service aux entreprises, avec notamment *Les Echos Formation*, *Les Echos Conférences*, *Le Salon des Entrepreneurs*, et les études *Eurostaf*. Depuis fin 2015, Les Echos intègre également le quotidien *Le Parisien* ainsi que son magazine *Aujourd'hui en France*.

La Samaritaine

La Samaritaine est un ensemble immobilier situé au cœur de Paris, en bordure de Seine. Il était constitué d'un grand magasin et d'immeubles locatifs de bureaux et commerces jusqu'en 2005, date de fermeture du grand magasin pour raisons de sécurité. Il fait l'objet d'un projet de rénovation d'envergure qui s'inscrit dans une démarche environnementale innovante et place la mixité, chère aux fondateurs du grand magasin, au cœur de sa raison d'être. Plusieurs activités seront ainsi regroupées au sein des bâtiments répartis sur deux îlots entre le quai du Louvre et la rue de Rivoli : un grand magasin, un palace Cheval Blanc, 96 logements sociaux, une crèche et des bureaux.

Royal Van Lent

Fondée en 1849, **Royal Van Lent** est spécialisée dans la conception et la construction sur mesure de yachts de luxe commercialisés sous la marque Feadship, l'une des plus prestigieuses au monde pour les bateaux de plus de 50 mètres.

LVMH Hotel Management

LVMH Hotel Management porte le développement des activités hôtelières du groupe LVMH, sous l'enseigne Cheval Blanc. L'approche Cheval Blanc, dont les valeurs fondatrices sont le sens de l'artisanat, l'exclusivité, la créativité et l'art de recevoir, est déclinée dans tous ses hôtels, qu'ils soient détenus en propre ou qu'ils fassent l'objet d'un mandat de gestion. Cheval Blanc accueille ses hôtes à Courchevel (France), à Saint-Barthélemy (Antilles françaises), dans l'hôtel acquis en 2013, ainsi qu'aux Maldives et à Saint-Tropez.

Belmond

Fondé en 1976, avec l'acquisition de l'hôtel Cipriani à Venise, **Belmond** a été précurseur dans le tourisme de luxe. Depuis plus de 40 ans, la Maison s'attache à proposer à ses clients des escapades et expériences uniques, dans des lieux inspirants. Belmond dispose d'un large portefeuille d'hôtels, trains, croisières et safaris, conciliant héritage, savoir-faire, authenticité et sens du service.

Le Jardin d'Acclimatation

Symbole du Paris moderne imaginé par l'Empereur Napoléon III et inauguré en 1860, **Le Jardin d'Acclimatation** est le premier parc d'attractions et de loisirs créé en France. LVMH en détient la concession depuis 1984. Suite au renouvellement de cette concession en 2016, un ambitieux projet de modernisation a été entrepris, conduisant à la réouverture d'un Jardin entièrement rénové en juin 2018.

RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : LE GROUPE

Commentaires sur les résultats et la situation financière consolidés

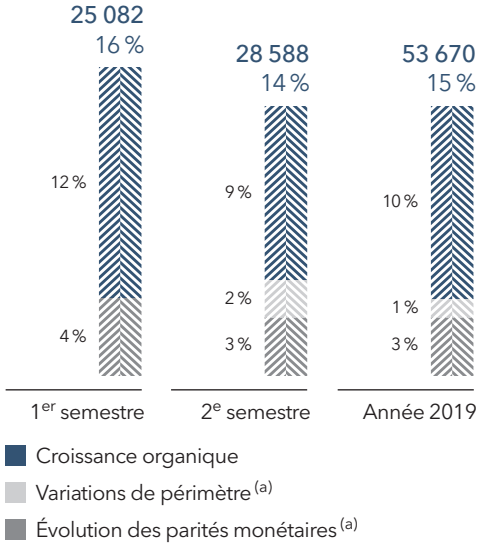
1.	**COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ**	**28**
1.1	Analyse des ventes	28
1.2	Résultat opérationnel courant	29
1.3	Autres éléments du compte de résultat	31
2.	**COMMENTAIRES SUR LE BILAN CONSOLIDÉ**	**32**
3.	**COMMENTAIRES SUR LA VARIATION DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉE**	**33**
4.	**ÉLÉMENTS DE POLITIQUE FINANCIÈRE**	**34**
5.	**INVESTISSEMENTS OPÉRATIONNELS**	**35**
5.1	Dépenses de communication et promotion	35
5.2	Frais de recherche et développement	35
5.3	Investissements industriels et dans les réseaux de distribution	36
6.	**PRINCIPAUX ÉTABLISSEMENTS ET PROPRIÉTÉS FONCIÈRES**	**36**
6.1	Production	36
6.2	Distribution	37
6.3	Établissements administratifs et immeubles locatifs	38
7.	**PLANS D'OPTIONS MIS EN PLACE PAR DES FILIALES**	**38**
8.	**ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE**	**38**
9.	**ÉVOLUTIONS RÉCENTES ET PERSPECTIVES**	**38**

1. COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

1.1 Analyse des ventes

Évolution des ventes par semestre

(en millions d'euros et en pourcentage)



(a) Les principes de détermination des effets de l'évolution des parités monétaires sur les ventes des entités en devises et des variations de périmètre sont décrits en page 39.

Les ventes de l'exercice 2019 s'élèvent à 53 670 millions d'euros, en hausse de 15 % par rapport à l'exercice précédent. Elles ont bénéficié de la hausse des principales devises de facturation du Groupe par rapport à l'euro, notamment de +5 % pour le dollar US.

La principale évolution du périmètre des activités consolidées depuis le 1er janvier 2018 concerne l'intégration de 100 % du groupe hôtelier Belmond dans le pôle Autres activités à compter du mois d'avril 2019 ; cette intégration a une incidence positive de 1 point sur l'évolution des ventes.

À taux de change et périmètre comparables, la hausse des ventes est de 10 %.

Ventes par devise de facturation

(en pourcentage)	2019	2018	2017
Euro	22	22	23
Dollar US	29	29	30
Yen Japonais	7	7	7
Hong Kong dollar	5	6	6
Autres devises	37	36	34
Total	**100**	**100**	**100**

La répartition des ventes entre les différentes devises de facturation varie peu par rapport à l'exercice précédent : les poids de l'euro, du dollar US et du yen japonais restent stables à respectivement 22 %, 29 % et 7 %. Le poids du Hong Kong dollar baisse de 1 point à 5 %, tandis que celui des autres devises augmente de 1 point pour s'établir à 37 %.

Ventes par zone géographique de destination

(en pourcentage)	2019	2018	2017
France	9	10	10
Europe (hors France)	19	19	19
États-Unis	24	24	25
Japon	7	7	7
Asie (hors Japon)	30	29	28
Autres marchés	11	11	11
Total	**100**	**100**	**100**

Par zone géographique, on constate une hausse de 1 point du poids relatif dans les ventes du Groupe de l'Asie (hors Japon) pour s'établir à 30 %, tandis que la France baisse de 1 point, à 9 %. Les poids relatifs des États-Unis, de l'Europe (hors France), du Japon et des autres marchés restent stables à respectivement 24 %, 19 %, 7 % et 11 %.

Ventes par groupe d'activités

(en millions d'euros)	2019	2018	2017
Vins et Spiritueux	5 576	5 143	5 084
Mode et Maroquinerie	22 237	18 455	15 472
Parfums et Cosmétiques	6 835	6 092	5 560
Montres et Joaillerie	4 405	4 123	3 805
Distribution sélective	14 791	13 646	13 311
Autres activités et éliminations	(174)	(633)	(596)
Total	**53 670**	**46 826**	**42 636**

Par groupe d'activités, la répartition des ventes du Groupe varie plus sensiblement. Le poids de la Mode et Maroquinerie augmente de 2 points pour s'établir à 41 % tandis que celui de la Distribution sélective baisse de 1 point à 28 %. Les poids des Montres et Joaillerie et des Vins et Spiritueux baissent de 1 point chacun pour représenter 8 % et 10 %, le poids des Parfums et Cosmétiques reste stable à 13 %.

Les ventes du groupe d'activités Vins et Spiritueux sont en hausse de 8 % en données publiées. Bénéficiant d'un effet de change positif de 2 points, les ventes de ce groupe d'activités sont en hausse de 6 % à taux de change et périmètre comparables. La croissance des champagnes et vins est de 6 % en données publiées et 4 % à taux de change et périmètre comparables, celle des cognacs et spiritueux est de 11 % en données publiées et de 7 % à taux de change et périmètre comparables. Ces performances sont tirées pour une large part par la hausse des prix ainsi que par la progression des volumes. La demande reste toujours très dynamique aux États-Unis et en Asie, notamment en Chine, cette dernière maintenant son rang de deuxième marché du groupe d'activités Vins et Spiritueux.

La croissance organique des activités Mode et Maroquinerie est de 17 %, pour 20 % en données publiées. La performance de ce groupe d'activités bénéficie des très fortes dynamiques enregistrées par Louis Vuitton et Christian Dior, mais également par les marques Loewe, Rimowa, Loro Piana et Fendi, qui confirment leur potentiel de forte croissance.

Les ventes des activités Parfums et Cosmétiques sont en hausse de 9 % à taux de change et périmètre comparables et de 12 % en données publiées. Ces performances confirment l'efficacité de la stratégie de valeur fermement maintenue par les marques du Groupe face aux tensions concurrentielles. Le groupe d'activités Parfums et Cosmétiques a sensiblement augmenté son chiffre d'affaires en Asie, notamment en Chine.

Les ventes du groupe d'activités Montres et Joaillerie sont en hausse de 3 % à taux de change et périmètre comparables, et de 7 % en données publiées. Cette branche d'activité bénéficie de la poursuite du fort dynamisme de Bvlgari et de Hublot. TAG Heuer poursuit son repositionnement. L'Asie et l'Europe constituent les zones les plus dynamiques.

Les ventes des activités de Distribution sélective sont en hausse de 5 % à taux de change et périmètre comparables et de 8 % en données publiées. Cette performance est tirée par Sephora dont les ventes progressent sensiblement dans toutes les régions du monde et dans une moindre mesure, par DFS qui fait face au ralentissement de l'activité à Hong Kong en s'appuyant sur la dynamique des autres destinations.

1.2 Résultat opérationnel courant

(en millions d'euros)	**2019**	**2018**[1]	**2017**[1]
Ventes	53 670	46 826	42 636
Coût des ventes	(18 123)	(15 625)	(14 783)
Marge brute	35 547	31 201	27 853
Charges commerciales	(20 207)	(17 755)	(16 395)
Charges administratives	(3 864)	(3 466)	(3 162)
Part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	28	23	(3)
Résultat opérationnel courant	**11 504**	**10 003**	**8 293**
Taux de marge opérationnelle *(en %)*	**21,4**	**21,4**	**19,5**

La norme IFRS 16 relative aux contrats de location a été mise en œuvre à compter du 1er janvier 2019. En conformité avec la norme, les données des exercices 2018 et 2017 n'ont pas été retraitées.

La marge brute du Groupe s'élève à 35 547 millions d'euros, en hausse de 14 % par rapport à l'exercice précédent. Le taux de marge brute sur les ventes s'élève à 66 %, en baisse de 0,4 point par rapport à 2018.

Les charges commerciales, qui s'élèvent à 20 207 millions d'euros, sont en hausse de 14 % en données publiées et de 10 % à taux de change et périmètre comparables. Cette augmentation provient principalement du développement des réseaux de distribution, mais aussi du renforcement des investissements en communication notamment dans les Parfums et Cosmétiques. Le niveau de ces charges exprimé en pourcentage des ventes reste stable à 38 %. Parmi ces charges commerciales, les frais de publicité et de promotion représentent 12 % des ventes et sont en augmentation de 11 % à taux de change et périmètre comparables.

L'implantation géographique des boutiques évolue comme présenté ci-après :

(en nombre)	**2019**	**2018**	**2017**
France	535	514	508
Europe (hors France)	1 177	1 153	1 156
États-Unis	829	783	754
Japon	427	422	412
Asie (hors Japon)	1 453	1 289	1 151
Autres marchés	494	431	393
Total	**4 915**	**4 592**	**4 374**

Les charges administratives s'élèvent à 3 864 millions d'euros, en hausse de 11 % en données publiées et de 8 % à taux de change et périmètre comparables. Elles représentent 7 % des ventes, en baisse de 0,2 point par rapport à 2018.

Résultat opérationnel courant par groupe d'activités

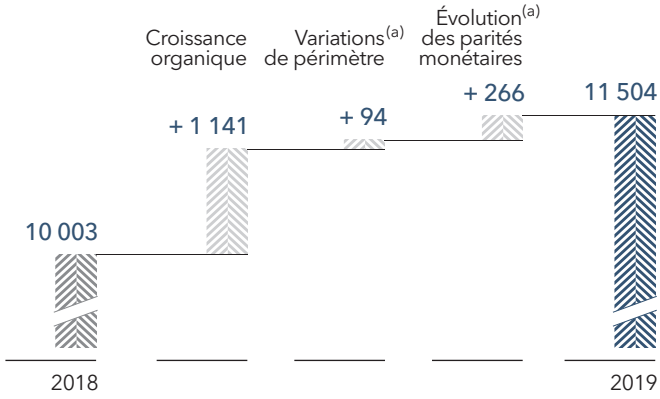
(en millions d'euros)	**2019**	**2018**[1]	**2017**[1]
Vins et Spiritueux	1 729	1 629	1 558
Mode et Maroquinerie	7 344	5 943	4 905
Parfums et Cosmétiques	683	676	600
Montres et Joaillerie	736	703	512
Distribution sélective	1 395	1 382	1 075
Autres activités et éliminations	(383)	(330)	(357)
Total	**11 504**	**10 003**	**8 293**

Le résultat opérationnel courant du Groupe s'établit à 11 504 millions d'euros, en hausse de 15 %. Retraitée de l'impact positif de 155 millions d'euros lié à la première application de la norme IFRS 16, cette hausse s'élève à 13 %. Le taux de marge opérationnelle sur ventes du Groupe s'élève à 21,4 %, stable par rapport à 2018.

(1) Les états financiers aux 31 décembre 2018 et 2017 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 1.2 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.

Évolution du résultat opérationnel courant

(en millions d'euros)



(a) Les principes de détermination des effets de l'évolution des parités monétaires sur les résultats opérationnels courants des entités en devises et des variations de périmètre sont décrits en page 39.

L'effet total de l'évolution des parités monétaires sur le résultat opérationnel courant par rapport à l'exercice précédent est positif de 266 millions d'euros. Ce chiffre intègre les trois éléments suivants : l'effet des variations des parités monétaires sur les ventes et les achats des sociétés du Groupe exportatrices et importatrices ; la variation du résultat de la politique de couverture de l'exposition commerciale du Groupe aux différentes devises ; l'effet des variations des devises sur la consolidation des résultats opérationnels courants des filiales hors zone euro.

Vins et Spiritueux

	2019	2018	2017
Ventes *(en millions d'euros)*	5 576	5 143	5 084
Résultat opérationnel courant *(en millions d'euros)*[1]	1 729	1 629	1 558
Taux de marge opérationnelle *(en %)*	31,0	31,7	30,6

Le résultat opérationnel courant du groupe d'activités Vins et Spiritueux s'établit à 1 729 millions d'euros, en hausse de 6 % par rapport à 2018. La part des champagnes et vins représente 690 millions d'euros et celle des cognacs et spiritueux 1 039 millions d'euros. Cette performance résulte à la fois de l'augmentation des ventes en volume et d'une politique de hausse de prix soutenue. Le taux de marge opérationnelle sur ventes de cette activité baisse de 0,7 point à 31,0 %.

Mode et Maroquinerie

	2019	2018	2017
Ventes *(en millions d'euros)*	22 237	18 455	15 472
Résultat opérationnel courant *(en millions d'euros)*[1]	7 344	5 943	4 905
Taux de marge opérationnelle *(en %)*	33,0	32,2	31,7

Les activités Mode et Maroquinerie présentent un résultat opérationnel courant de 7 344 millions d'euros, en hausse de 24 % par rapport à l'exercice précédent, et en hausse de 23 % retraité de l'impact positif lié à la première application de la norme IFRS 16. Louis Vuitton maintient un niveau de rentabilité exceptionnel tout en poursuivant sa politique d'investissements soutenus. Christian Dior réalise une performance excellente, tandis que Loewe, Loro Piana, Rimowa et Fendi confirment leur dynamique de croissance. Les autres marques de mode continuent de se renforcer. Le taux de marge opérationnelle sur ventes de ce groupe d'activités augmente de 0,8 point et s'établit à 33,0 %.

Parfums et Cosmétiques

	2019	2018	2017
Ventes *(en millions d'euros)*	6 835	6 092	5 560
Résultat opérationnel courant *(en millions d'euros)*[1]	683	676	600
Taux de marge opérationnelle *(en %)*	10,0	11,1	10,8

Le résultat opérationnel courant des activités Parfums et Cosmétiques est de 683 millions d'euros, en hausse de 1 % par rapport à 2018. Cette hausse est tirée par Parfums Christian Dior, Guerlain et Parfums Givenchy, qui améliorent leur résultat grâce au succès de leurs lignes de produits phares et à une forte dynamique d'innovation. Le taux de marge opérationnelle sur ventes de ce groupe d'activités baisse de 1,1 point à 10,0 %.

Montres et Joaillerie

	2019	2018	2017
Ventes *(en millions d'euros)*	4 405	4 123	3 805
Résultat opérationnel courant *(en millions d'euros)*[1]	736	703	512
Taux de marge opérationnelle *(en %)*	16,7	17,1	13,5

Le résultat opérationnel courant du groupe d'activités Montres et Joaillerie est de 736 millions d'euros, en hausse de 5 % par rapport à l'exercice précédent, et en hausse de 3 % retraité de l'impact positif lié à la première application de la norme IFRS 16. Cette augmentation provient des bonnes performances de Bvlgari et Hublot. Le taux de marge opérationnelle sur ventes des activités Montres et Joaillerie baisse de 0,4 point pour s'établir à 16,7 %.

Distribution sélective

	2019	2018	2017
Ventes *(en millions d'euros)*	14 791	13 646	13 311
Résultat opérationnel courant *(en millions d'euros)*[1]	1 395	1 382	1 075
Taux de marge opérationnelle *(en %)*	9,4	10,1	8,1

(1) Les états financiers aux 31 décembre 2018 et 2017 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 1.2 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.

Le résultat opérationnel courant du groupe d'activités Distribution sélective est de 1 395 millions d'euros, en hausse de 1 % par rapport à 2018, et en baisse de -6 % retraité de l'impact positif lié à la première application de la norme IFRS 16. Cette performance est tirée par Sephora qui réalise de bons résultats, tandis que DFS doit faire face à la situation à Hong Kong. Le taux de marge opérationnelle sur ventes de ce groupe d'activités baisse de -0,7 point et s'établit à 9,4 %.

Autres activités

Le résultat opérationnel courant lié aux Autres activités et éliminations est négatif de -351 millions d'euros, en dégradation par rapport à 2018. Outre les frais de siège, cette rubrique intègre les pôles hôtelier et média, les yachts Royal Van Lent ainsi que les activités immobilières du Groupe.

1.3 Autres éléments du compte de résultat

(en millions d'euros)	**2019**	**2018 (1)**	**2017 (1)**
Résultat opérationnel courant	11 504	10 003	8 293
Autres produits et charges opérationnels	(231)	(126)	(180)
Résultat opérationnel	11 273	9 877	8 113
Résultat financier	(559)	(388)	(59)
Impôts sur les bénéfices	(2 932)	(2 499)	(2 214)
Résultat net avant part des minoritaires	**7 782**	**6 990**	**5 840**
Part des minoritaires	(611)	(636)	(475)
Résultat net, part du Groupe	**7 171**	**6 354**	**5 365**

(1) Les états financiers aux 31 décembre 2018 et 2017 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 1.2 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.

Les Autres produits et charges opérationnels sont négatifs de -231 millions d'euros contre un montant négatif de -126 millions d'euros en 2018. Au 31 décembre 2019, les Autres produits et charges incluent notamment -100 millions d'euros de promesse de dons pour la reconstruction de Notre-Dame de Paris, -57 millions d'euros de coûts de réorganisations, -45 millions d'euros de frais d'acquisitions de sociétés consolidées et -26 millions d'euros d'amortissements et dépréciations de marques, écarts d'acquisition et actifs immobiliers.

Le résultat opérationnel du Groupe est de 11 273 millions d'euros, en hausse de 14 % par rapport à l'exercice 2018.

Le résultat financier est négatif de -559 millions d'euros ; le résultat financier au 31 décembre 2018 était négatif de -388 millions d'euros. Il est constitué :

- du coût global de la dette financière nette qui s'élève à -107 millions d'euros, contre -117 millions d'euros au 31 décembre 2018, soit une baisse de -11 millions d'euros ;
- des intérêts financiers sur dettes locatives enregistrés dans le cadre de la première application de la norme IFRS 16, qui représentent une charge de -290 millions d'euros ;
- des autres produits et charges financiers qui représentent une charge de -162 millions d'euros, à comparer à un montant négatif de -271 millions d'euros en 2018. La charge liée au coût des dérivés de change est négative de -229 millions d'euros, contre -160 millions un an avant. Enfin, les autres produits sur instruments financiers, résultant principalement de la variation de valeur de marché des investissements et placements financiers, sont positifs de 82 millions d'euros, contre un montant négatif de -108 millions d'euros en 2018.

Le taux effectif d'impôt du Groupe s'établit à 27,4 %, en progression de 1 point par rapport à 2018.

La part du résultat net revenant aux minoritaires est de 611 millions d'euros contre 636 millions d'euros en 2018 ; il s'agit principalement des minoritaires de Moët Hennessy et de DFS.

Le résultat net, part du Groupe s'élève à 7 171 millions d'euros, à comparer à 6 354 millions d'euros en 2018. Il représente 13,4 % des ventes en 2019, contre 13,6 % en 2018. Le résultat net, part du Groupe de l'exercice 2019 est en hausse de 13 % par rapport à 2018.

Commentaires sur la détermination des effets de l'évolution des parités monétaires et des variations de périmètre

Les effets de l'évolution des parités monétaires sont déterminés par conversion des comptes de l'exercice des entités ayant une monnaie fonctionnelle autre que l'euro aux taux de change de l'exercice précédent, à l'exclusion de tout autre retraitement.

Les effets des variations de périmètre sont déterminés :
- pour les acquisitions de l'exercice, en déduisant des ventes de l'exercice le montant des ventes réalisées durant l'exercice par les entités acquises à compter de leur entrée dans le périmètre de consolidation ;
- pour les acquisitions de l'exercice précédent, en déduisant des ventes de l'exercice le montant des ventes réalisées au cours des mois durant lesquels les entités acquises n'étaient pas consolidées lors de l'exercice précédent ;
- pour les cessions de l'exercice, en ajoutant aux ventes de l'exercice le montant des ventes réalisées par les entités cédées l'exercice précédent, au cours des mois durant lesquels ces entités ne sont plus consolidées sur l'exercice en cours ;
- pour les cessions de l'exercice précédent, en ajoutant aux ventes de l'exercice les ventes réalisées durant l'exercice précédent par les entités cédées.

Le retraitement du résultat opérationnel courant s'effectue selon les mêmes principes.

2. COMMENTAIRES SUR LE BILAN CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	2019	2018 [1]	Variation
Immobilisations incorporelles	33 246	30 982	2 264
Immobilisations corporelles	18 533	15 112	3 421
Droits d'utilisation	12 409	-	12 409
Autres actifs non courants	5 810	4 656	1 154
Actifs non courants	**69 997**	**50 749**	**19 248**
Stocks	13 717	12 485	1 232
Autres actifs courants	12 793	11 066	1 727
Actifs courants	**26 510**	**23 551**	**2 959**
Actif	**96 507**	**74 300**	**22 207**

(en millions d'euros)	2019	2018 [1]	Variation
Capitaux propres	38 365	33 957	4 408
Dette financière à plus d'un an	5 101	6 005	(904)
Dettes locatives à plus d'un an	10 373	-	10 373
Autres passifs non courants	20 045	17 505	2 540
Passifs non courants	**73 884**	**57 467**	**16 417**
Dette financière à moins d'un an	7 610	5 027	2 583
Dettes locatives à moins d'un an	2 172	-	2 172
Autres passifs courants	12 841	11 806	1 035
Passifs courants	**22 623**	**16 833**	**5 790**
Passif	**96 507**	**74 300**	**22 207**

Le total du bilan consolidé de LVMH à fin 2019 s'élève à 96,5 milliards d'euros, en progression de 22,2 milliards d'euros par rapport à fin 2018, dont 12,0 milliards d'euros liés à l'application d'IFRS 16 au 1er janvier 2019, avec la comptabilisation, à l'actif, de droits d'utilisation relatifs à la part fixe des loyers des contrats de location en contrepartie, au passif, de dettes locatives. Voir Note 1.2 des comptes consolidés résumés concernant le détail des effets de l'application d'IFRS 16. Par conséquent, les actifs non courants sont en forte progression, de 19,2 milliards d'euros, et représentent 73 % du total du bilan, contre 68 % à fin 2018.

Les immobilisations incorporelles progressent de 2,3 milliards d'euros, dont 1,2 milliard au titre des variations de périmètre, liées principalement à la consolidation de Belmond, auquel s'ajoute l'impact sur les écarts d'acquisition de la revalorisation des engagements d'achat d'intérêts minoritaires, qui s'élève à 1,2 milliard d'euros, et 0,2 milliard du fait de la variation des cours de change. À l'inverse, l'application d'IFRS 16 entraîne une baisse de 0,4 milliard des immobilisations incorporelles, du fait du reclassement des droits au bail au sein des droits d'utilisation.

Les immobilisations corporelles progressent de 3,4 milliards d'euros en raison, pour 2,4 milliards, des effets des variations de périmètre, liés principalement à l'entrée dans le périmètre de consolidation de Belmond. Les investissements de l'année, nets des dotations aux amortissements et des cessions, génèrent une augmentation additionnelle de 1,2 milliard d'euros ; ils sont commentés dans le cadre des analyses de variations de trésorerie. Enfin, l'application d'IFRS 16 a entraîné le reclassement de 0,3 milliard d'euros vers le poste Droits d'utilisation, correspondant aux immobilisations en location financement.

Les droits d'utilisation représentent un solde de 12,4 milliards d'euros à fin 2019, dont 12,0 milliards liés à la comptabilisation des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location pour la part fixe des loyers et 0,4 milliard lié au reclassement des droits au bail, précédemment présentés en Immobilisations incorporelles. Les contrats de location de boutiques représentent la majeure partie des droits d'utilisation, soit 9,9 milliards d'euros.

Les autres actifs non courants progressent de 1,2 milliard d'euros, pour s'établir à 5,8 milliards d'euros, dont 0,5 milliard d'euros résultant de l'évolution de la valeur de marché des instruments dérivés, 0,4 milliard d'euros liés à l'entrée au bilan des joint-ventures de Belmond et de la prise de participation dans Stella McCartney, et 0,3 milliard d'euros liés à la progression des impôts différés actifs.

Les stocks sont en hausse de 1,2 milliard d'euros, progression liée au développement des activités du Groupe (voir les Commentaires sur la variation de trésorerie consolidée).

Les autres actifs courants progressent de 1,7 milliard d'euros, une évolution liée principalement à la hausse de 1,1 milliard d'euros du niveau de trésorerie et équivalents de trésorerie, ainsi qu'à celle des créances d'exploitation pour 0,5 milliard d'euros, en lien avec la croissance des activités du Groupe.

L'application d'IFRS 16 a entraîné la comptabilisation de dettes locatives pour un total de 12,5 milliards d'euros, dont 10,4 milliards à plus d'un an et 2,2 milliards à moins d'un an, en contrepartie des droits d'utilisation enregistrés à l'actif.

Les autres passifs non courants, à 20,0 milliards d'euros, progressent de 2,5 milliards d'euros par rapport à leur niveau de 17,5 milliards d'euros à fin 2018. Cette progression est imputable, pour 1,5 milliard d'euros, à l'augmentation de la dette au titre des engagements d'achat de titres de minoritaires à laquelle s'ajoute, pour 0,5 milliard d'euros, celle des impôts différés passifs et, pour 0,4 milliard d'euros, celle de la valeur de marché des instruments dérivés.

Enfin, les autres passifs courants progressent de 1,0 milliard d'euros, pour s'établir à 12,8 milliards d'euros. Cette variation s'explique principalement par la progression des dettes fournisseurs, pour 0,5 milliard d'euros.

Dette financière nette et capitaux propres

(en millions d'euros ou en pourcentage)	2019	2018 [(1)(a)]	Variation
Dette financière à plus d'un an	5 101	6 005	(904)
Dette financière à moins d'un an et instruments dérivés	7 641	5 157	2 484
Dette financière brute après effet des instruments dérivés	**12 742**	**11 162**	**1 580**
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(6 536)	(5 675)	(861)
Dette financière nette	**6 206**	**5 487**	**719**
Capitaux propres	**38 365**	**33 957**	**4 408**
Ratio dette financière nette/Capitaux propres	**16,2 %**	**16,2 %**	**-**

(a) La dette financière nette au 31 décembre 2018 avait été ajustée afin de prendre en compte les titres Belmond, présentés en Investissements financiers. Voir Note 18.1 de l'annexe aux comptes consolidés 2018.

Le ratio dette financière nette sur capitaux propres au 31 décembre 2019, à 16,2 %, est stable par rapport au niveau au 31 décembre 2018.

Le total des capitaux propres s'élève à 38,4 milliards d'euros à fin 2019, en progression de 4,4 milliards d'euros par rapport à fin 2018. Le résultat de l'exercice, net des distributions de dividendes, contribue à cette progression à hauteur de 4,2 milliards d'euros. S'y ajoute l'effet de l'évolution des parités monétaires sur les réserves des entités en devises, positif de 0,3 milliard d'euros ; il concerne en majeure partie les réserves des entités en dollars US. À fin 2019, le total des capitaux propres représente 40 % du total du bilan, contre 46 % à fin 2018.

La dette financière brute après effet des instruments dérivés s'élève à fin 2019 à 12,7 milliards d'euros, en hausse de 1,6 milliard d'euros par rapport à fin 2018. La dette obligataire est stable, les montants remboursés étant équivalents aux montants émis. Deux émissions obligataires ont été réalisées durant l'année pour un total de 1,0 milliard d'euros. À l'inverse, l'emprunt de 0,3 milliard d'euros émis en 2014, celui de 0,6 milliard d'euros émis en 2013 et celui de 0,15 milliard de dollars australiens émis en 2014 ont été remboursés. L'encours de billets de trésorerie émis dans le cadre du programme d'US Commercial Paper progresse de 1,7 milliard d'euros. Les emprunts bancaires sont en légère hausse, de 0,2 milliard d'euros. Suite à l'application d'IFRS 16, les dettes de location financement ont été reclassées au sein des dettes locatives, qui sont exclues de la dette financière nette, avec pour effet une baisse de 0,3 milliard d'euros de la dette financière nette. La trésorerie et équivalents de trésorerie, et les placements et investissements financiers en couverture de dettes financières s'élèvent à 6,5 milliards d'euros à fin 2019, supérieurs de 0,9 milliard d'euros aux 5,7 milliards atteints fin 2018. La dette financière nette augmente ainsi de 0,7 milliard d'euros.

À fin décembre 2019, le montant disponible de lignes de crédit confirmées non tirées est de 21,1 milliards d'euros, dont 15,2 milliards d'euros mises en place afin de sécuriser le financement de l'acquisition de Tiffany. Celui-ci excède l'encours des programmes de billets de trésorerie et US Commercial Paper, soit un encours total de 4,9 milliards d'euros au 31 décembre 2019.

3. COMMENTAIRES SUR LA VARIATION DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉE

(en millions d'euros)	2019	2018 [(1)]	Variation
Capacité d'autofinancement	**16 105**	**11 965**	**4 140**
Coût de la dette financière nette : intérêts payés	(124)	(113)	(11)
Dettes locatives : intérêts payés	(239)	-	(239)
Impôt payé	(2 940)	(2 275)	(665)
Variation du besoin en fonds de roulement	(1 154)	(1 087)	(67)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation	**11 648**	**8 490**	**3 158**
Investissements d'exploitation	(3 294)	(3 038)	(256)
Remboursements des dettes locatives	(2 187)	-	(2 187)
Cash flow disponible d'exploitation	**6 167**	**5 452**	**715**
Investissements financiers et acquisitions et cessions de titres consolidés	**(2 575)**	**(401)**	**(2 174)**
Opérations en capital	**(3 644)**	**(3 531)**	**(113)**
Variation de la trésorerie avant opérations de financement	**(53)**	**1 520**	**(1 573)**

La capacité d'autofinancement, à 16 105 millions d'euros, progresse de 4 140 millions d'euros par rapport aux 11 965 millions d'euros enregistrés un an plus tôt.

(1) Les états financiers aux 31 décembre 2018 et 2017 n'ont pas été retraités des effets de l'application d'IFRS 16 Contrats de location. Voir Note 1.2 concernant les effets de l'application d'IFRS 16.

Après paiement de l'impôt, des intérêts financiers relatifs à la dette financière nette et aux dettes locatives et variation du besoin en fonds de roulement, la variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation atteint 11 648 millions d'euros, en hausse de 3 158 millions d'euros par rapport à l'exercice 2018, dont 2 168 millions d'euros liés à l'application d'IFRS 16, soit une progression de 14 % hors effet de l'application d'IFRS 16. L'effet de l'application d'IFRS 16 correspond à l'annulation de l'amortissement des droits d'utilisation, soit 2 408 millions d'euros et à la comptabilisation des intérêts payés sur dettes locatives, pour -239 millions d'euros. L'application de la norme IFRS 16 sur le seul exercice 2019 rend la variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation non comparable entre les exercices 2019 et 2018.

Les intérêts payés sur la dette financière nette s'élèvent à -124 millions d'euros, en hausse de 11 millions d'euros par rapport aux -113 millions d'euros constatés en 2018, en raison, principalement, de la progression de la part de la dette en dollars US dans la dette moyenne du Groupe entre 2018 et 2019, les taux d'intérêt du dollar US étant supérieurs à ceux de l'Euro.

Les impôts payés atteignent 2 940 millions d'euros, en progression de 29 % par rapport aux 2 275 millions décaissés l'an dernier, essentiellement du fait de la progression des résultats du Groupe dans l'ensemble des zones géographiques où il est implanté.

Le besoin en fonds de roulement, de 1 154 millions d'euros, est sensiblement identique au niveau de 1 087 millions d'euros observé un an plus tôt. Le besoin de trésorerie lié à la progression des stocks s'élève à 1 604 millions, proche des 1 722 millions d'euros constatés en 2018. La progression des stocks concerne en premier lieu les activités de Mode et Maroquinerie et de Vins et Spiritueux. La hausse des dettes fournisseurs et des dettes fiscales et sociales a permis de financer le besoin de financement lié à la progression des stocks à hauteur de 561 millions d'euros, contre 806 millions d'euros en 2018.

Les investissements d'exploitation, nets des cessions, représentent en 2019 un débours de 3 294 millions d'euros, en progression de 8 % par rapport aux 3 038 millions d'euros déboursés en 2018. Ceux-ci incluent principalement les investissements des marques du Groupe dans leurs réseaux de distribution, notamment ceux de Louis Vuitton, Sephora, DFS, Christian Dior et Celine. Ils comprennent également les investissements liés au projet de La Samaritaine ainsi que les investissements des marques de champagne, de Hennessy, de Parfums Christian Dior et de Louis Vuitton dans leur outil de production.

Les remboursements de dettes locatives se sont élevés à 2 187 millions d'euros en 2019.

À fin 2019, le cash flow disponible d'exploitation s'élève à 6 167 millions d'euros, en progression de 13 % par rapport aux 5 452 millions d'euros enregistrés en 2018. Cet indicateur est défini au niveau du tableau de variation de la trésorerie consolidée. Outre la variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation, il inclut les investissements d'exploitation et les remboursements de dettes locatives, le Groupe considérant ces deux éléments comme constitutifs de la variation de trésorerie générée par l'exploitation.

En 2019, 2 575 millions d'euros ont été consacrés aux investissements financiers, dont 2 478 millions d'euros liés aux acquisitions de titres consolidés, et 104 millions d'euros liés aux acquisitions et cessions d'investissements financiers. Les acquisitions de titres consolidés incluent en premier lieu l'acquisition de Belmond, mais également celle des participations de 49 % dans Stella McCartney et de 55 % dans Château d'Esclans.

La variation de trésorerie issue des opérations en capital représente un débours de 3 644 millions d'euros. Ce montant résulte, à hauteur de 3 119 millions d'euros, des dividendes versés au cours de l'exercice par LVMH SE, hors actions auto-détenues, dont 2 012 au titre du solde du dividende 2018 et 1 108 à titre d'acompte pour l'exercice 2019, auxquels s'ajoute l'impôt relatif aux dividendes versés, pour 130 millions d'euros. Les dividendes versés aux minoritaires des filiales consolidées se sont élevés à 429 millions d'euros. À l'inverse, les autres opérations en capital ont permis de recueillir 33 millions d'euros, dont 21 millions d'euros liés aux levées d'options de souscription.

Le besoin de financement après toutes opérations d'exploitation, d'investissement et en capital est ainsi quasi-nul à 53 millions d'euros. Les émissions de dettes, après remboursements et variation des placements financiers, ayant permis de collecter 1 098 millions d'euros, le niveau de trésorerie en fin d'exercice est en hausse de 1 084 millions d'euros par rapport à celui à fin 2018 après un effet positif de 39 millions d'euros de la variation des écarts de conversion sur les soldes de trésorerie. Il atteint ainsi 5 497 millions d'euros.

4. ÉLÉMENTS DE POLITIQUE FINANCIÈRE

Au cours de l'exercice, les principaux axes de la politique financière du Groupe ont été les suivants :

- L'amélioration de la structure et de la flexibilité financière du Groupe, avec pour principaux indicateurs :
  - le niveau des capitaux propres : les capitaux propres avant affectation du résultat connaissent une progression de 13 % et atteignent 38,4 milliards d'euros fin 2019, contre 34,0 milliards un an auparavant ;
  - l'accès à la liquidité du Groupe grâce notamment aux programmes de Billets de Trésorerie et d'US Commercial Paper qui bénéficient à la fois de taux et de spreads extrêmement attractifs, mais aussi à la capacité à faire appel de manière récurrente aux marchés obligataires sur des maturités moyen/long terme, avec des spreads d'émission qui restent bas en 2019 ; la mise en place d'un deuxième rating, avec Moody's en cours d'année, a permis de confirmer la qualité de crédit de LVMH (A1/P1 chez Moody's et A+/A1 chez Standard&Poor's) et de renforcer l'attractivité du crédit LVMH sur ces marchés.

Ainsi, le Groupe a pu profiter en 2019 de conditions de marché toujours plus favorables et maintenir un bon équilibre de dettes à court et long terme ;

- le maintien d'un volume nécessaire de placements de trésorerie et équivalents de trésorerie auprès de contreparties bancaires diversifiées et de premier rang ou de fonds monétaires court terme. Une attention particulière a été portée à la rémunération de ces placements pour éviter autant que possible des rendements négatifs, corollaire de la politique d'assouplissement quantitatif de la Banque Centrale Européenne ;
- la flexibilité financière du Groupe, grâce à un volant significatif de lignes de crédit confirmées non tirées de 21,1 milliards d'euros, dont 15,2 milliards d'euros mises en place afin de sécuriser le financement de l'acquisition de Tiffany, dont un crédit syndiqué d'un montant de 2,5 milliards d'euros d'une maturité résiduelle de cinq ans.

• Une politique prudente de gestion des risques de change et de taux d'intérêt, avec pour objectif principal la couverture des risques générés directement ou indirectement par l'activité commerciale du groupe et la couverture de la dette du Groupe.

En matière de change, les couvertures des sociétés exportatrices sous forme d'achat d'options ou de tunnels, qui permettent de se protéger contre l'impact négatif de la baisse d'une devise tout en gardant le bénéfice d'une partie de la hausse, ont continué à être privilégiées. L'année 2019 a été marquée par le renforcement du dollar US et du Yen japonais tout au long de l'année. Les stratégies de couvertures optionnelles ont permis de bénéficier de la hausse du dollar US et du Yen japonais.

• Une concentration accrue des liquidités du Groupe grâce aux déploiements de « cash poolings » à travers le monde, qui assure une fluidité de ces liquidités à travers le Groupe et qui permet une gestion optimisée des excédents.

• Une politique de distribution dynamique en faveur des actionnaires, associant ceux-ci aux très bonnes performances de l'année :

- paiement d'un acompte sur le dividende 2019 de 2,20 euros en décembre 2019 ;
- proposition de versement d'un dividende par action de 6,80 euros au titre de l'exercice (soit un solde de 4,60 euros distribuable en 2020). La distribution aux actionnaires de la société LVMH est ainsi d'un montant total de 3,4 milliards d'euros au titre de l'année 2019, avant effet des actions auto-détenues.

L'endettement net s'élève à 6,2 milliards d'euros à fin 2019 contre 5,5 milliards un an auparavant. La progression de la dette nette a été limitée à 0,7 milliard d'euros, grâce à une génération de trésorerie issue des opérations d'exploitation et d'investissement (cash flow disponible) élevée en 2019, qui a permis de financer la majeure partie des investissements financiers de 2019, avec en premier lieu l'acquisition de Belmond.

5. INVESTISSEMENTS OPÉRATIONNELS

5.1 Dépenses de communication et promotion

Sur les trois derniers exercices, les investissements en dépenses de communication ont représenté pour le Groupe dans son ensemble les montants suivants, en valeur absolue et en pourcentage des ventes :

Dépenses de communication et promotion :	**2019**	**2018**	**2017**
- en millions d'euros	6 265	5 518	4 831
- en % des ventes	11,6	11,8	11,3

Ces frais englobent essentiellement le coût des campagnes publicitaires, notamment lors de lancements des nouveaux produits, ainsi que le coût des opérations de relations publiques et de promotion, et des équipes de marketing responsables de l'ensemble de ces activités.

5.2 Frais de recherche et développement

En matière de recherche et développement, les investissements sur les trois derniers exercices ont été les suivants :

(en millions d'euros)	**2019**	**2018**	**2017**
Frais de recherche et développement	140	130	130

Ces montants couvrent principalement les dépenses de recherche scientifique et de développement des produits de soins et de maquillage dans l'activité Parfums et Cosmétiques.

5.3 Investissements industriels et dans les réseaux de distribution

Au-delà des investissements dans les domaines de la communication, de la promotion et des frais de recherche et développement, les investissements d'exploitation concernent l'amélioration et le développement des réseaux de distribution ainsi que la mise en œuvre des moyens de production adéquats.

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour les trois derniers exercices ont été les suivantes, en valeur absolue et en pourcentage de la capacité d'autofinancement générée par l'activité du Groupe :

Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles :	2019	2018	2017
- en millions d'euros	3 287	2 990	2 299
- en % de la capacité d'autofinancement	20	25	22

À l'instar des enseignes de la Distribution sélective qui gèrent directement l'ensemble de leurs points de vente, Louis Vuitton assure la distribution de ses produits exclusivement dans ses boutiques. La commercialisation des produits des autres marques du Groupe est assurée par des agents, grossistes ou distributeurs pour les activités de gros, ainsi que par un réseau de boutiques en propre ou de franchises pour les activités de vente au détail.

En 2019, outre les acquisitions d'actifs immobiliers, les investissements d'exploitation ont principalement porté sur les points de vente, le réseau total de boutiques du Groupe étant porté en 2019 de 4 592 à 4 915.

Dans l'activité Vins et Spiritueux, en complément des renouvellements nécessaires de barriques et d'équipements industriels, les investissements de 2019 concernent également la poursuite des investissements en Champagne (initiés en 2012) ainsi que de la construction de chais à barriques chez Hennessy.

6. PRINCIPAUX ÉTABLISSEMENTS ET PROPRIÉTÉS FONCIÈRES

6.1 Production

Vins et Spiritueux

Le Groupe est propriétaire de vignobles en France et à l'international, aux superficies suivantes :

(en hectares)	2019		2018	
	Total	*Dont en production*	Total	*Dont en production*
France				
Appellation Champagne	1 867	*1 693*	1 851	*1 759*
Appellation Cognac	189	*161*	187	*160*
Vignobles provençaux	120	*120*		
Vignobles bordelais	194	*156*	194	*156*
Vignobles bourguignons	11	*11*	12	*12*
International				
Californie (États-Unis)	450	*294*	461	*305*
Argentine	1 660	*948*	1 661	*945*
Australie, Nouvelle-Zélande	684	*626*	685	*626*
Brésil	197	*110*	198	*110*
Espagne	116	*83*	116	*80*
Chine	68	*60*	68	*60*
Inde	4	*2*	4	*2*

Dans le tableau ci-dessus, le nombre total d'hectares détenus est déterminé hors surfaces non utilisables en viticulture. La différence entre le nombre total d'hectares détenus et le nombre d'hectares en production correspond à des surfaces plantées mais non encore productives et à des surfaces en jachère.

Le Groupe possède également des bâtiments industriels, des « wineries », des caves, des entrepôts, des bureaux et des centres de visite et de réception liés à chacune de ses principales marques des Vins et Spiritueux ou à ses opérations de production en France, au Royaume-Uni, aux États-Unis, en Argentine, en Australie, en Chine, en Nouvelle-Zélande, au Brésil, en Inde, en Espagne ainsi que des distilleries, des entrepôts, et des bureaux à Cognac, en Pologne et au Mexique. L'ensemble représente environ 848 000 m² en France et 314 000 m² à l'étranger.

Mode et Maroquinerie

Louis Vuitton est propriétaire de ses vingt-sept ateliers de fabrication de maroquinerie et souliers ainsi que de son atelier de création de parfums, qui se trouvent essentiellement en France ; des ateliers importants sont également situés près de Barcelone en Espagne, à Fiesso en Italie, à San Dimas et au Texas aux États-Unis. L'ensemble des ateliers et entrepôts en propriété représente environ 208 000 m².

Fendi est propriétaire en Italie de son site de production près de Florence, ainsi que de l'immeuble Palazzo Fendi à Rome regroupant la boutique historique ainsi qu'une activité hôtelière.

Celine possède également des installations de production et de logistique situées près de Florence en Italie. En 2019, Celine a ouvert son second atelier à Radda in Chianti, en Italie.

L'usine de production de souliers de Berluti à Ferrare en Italie est la propriété du Groupe.

Rossimoda est propriétaire de ses bureaux et de son atelier de production Vigonza en Italie.

Loro Piana détient plusieurs ateliers de production en Italie ainsi qu'un site à Ulan-Bator en Mongolie.

Rimowa est propriétaire de ses bureaux ateliers de production et entrepôts en Allemagne, en République Tchèque et au Canada. L'ensemble des biens en propriété représente environ 70 300 m².

Christian Dior possède quatre ateliers de fabrication (dont trois en Italie et un en Allemagne) et un entrepôt en France. Ces biens en propriété représentent environ 30 000 m².

LVMH Métiers d'Arts est propriétaire de plusieurs fermes d'une surface d'environ 220 ha, en Australie et aux États-Unis, ainsi que d'une tannerie d'environ 13 500 m² en France. Thélios possède une usine de production de lunettes d'environ 9 600 m² en Italie.

Les autres installations utilisées par le groupe d'activités sont en location.

Parfums et Cosmétiques

Les installations de Recherche et Développement des activités Parfums et Cosmétiques du Groupe, de fabrication et de distribution de Parfums Christian Dior, près d'Orléans et à Chartres en France, sont la propriété de Parfums Christian Dior, l'ensemble représentant environ 157 500 m².

Guerlain possède à Chartres un site de production, d'une surface de 20 000 m². Un autre centre de production à Orphin en France, d'une superficie de 10 500 m², est également la propriété de la marque.

Parfums Givenchy possède deux usines en France, à Beauvais et à Vervins, d'une surface totale de 19 000 m², cette dernière unité assurant la production à la fois des lignes de produits Givenchy et Kenzo. La société possède également des installations de logistique à Hersham au Royaume-Uni.

Make Up For Ever est propriétaire d'un site d'entreposage à Gennevilliers en France pour 2 300 m².

Montres et Joaillerie

TAG Heuer détient deux ateliers en Suisse, l'un à Cornol et l'autre à Chevenez, pour une superficie totale d'environ 4 700 m².

Zenith est propriétaire de la Manufacture où sont fabriqués ses mouvements et montres au Locle (Suisse).

Hublot est propriétaire de ses ateliers de production en Suisse et de ses bureaux.

Bvlgari est propriétaire de ses ateliers de production en Italie et en Suisse. En 2019, Bvlgari a acquis des terrains d'environ 42 800 m² pour agrandir son atelier de production en Italie.

Les installations des autres marques du groupe d'activités (Chaumet et Fred) sont en location.

6.2 Distribution

La distribution des produits du Groupe est réalisée principalement dans des boutiques exclusifs. Ce réseau de boutiques est le plus souvent en location, le groupe LVMH n'étant que très exceptionnellement propriétaire des murs.

Mode et Maroquinerie

Louis Vuitton est propriétaire des murs de certains de ses magasins de Tokyo, Hawaï, Guam, Séoul, Cannes, Saint-Tropez, Gênes ; l'ensemble représente environ 8 900 m².

Christian Dior est propriétaire des murs de certains de ses magasins en France, en Corée, au Japon, en Angleterre, en Australie et en Espagne ; l'ensemble représente environ 5 400 m².

Celine, Fendi et Berluti sont également propriétaires de magasins, à Paris et en Italie.

Distribution sélective

Le Bon Marché est propriétaire d'une partie de ses magasins, ce qui représente une surface totale d'environ 78 000 m².

DFS est propriétaire de ses magasins de Guam, des îles Mariannes et d'Hawaï.

Autres activités

Le Groupe est propriétaire de l'hôtel Cheval Blanc à Saint-Barthélemy et de la Résidence de la Pinède à Saint-Tropez.

Belmond possède 25 hôtels, dont 7 en Italie.

Au 31 décembre 2019, le réseau de boutiques du Groupe est réparti de la façon suivante :

(en nombre de boutiques)	**2019**	**2018**	**2017**
France	535	514	508
Europe (hors France)	1 177	1 153	1 156
États-Unis	829	783	754
Japon	427	422	412
Asie (hors Japon)	1 453	1 289	1 151
Autres marchés	494	431	393
Total	**4 915**	**4 592**	**4 374**

(en nombre de boutiques)	**2019**	**2018**	**2017**
Mode et Maroquinerie	2 002	1 852	1 769
Parfums et Cosmétiques	426	354	302
Montres et Joaillerie	457	428	405
Distribution sélective	2 011	1 940	1 880
Dont : Sephora	*1957*	*1 886*	*1 825*
Autres, incluant DFS	*54*	*54*	*55*
Autres	19	18	18
Total	**4 915**	**4 592**	**4 374**

6.3 Établissements administratifs et immeubles locatifs

Les bâtiments administratifs du Groupe sont le plus souvent en location, à l'exception de sièges sociaux de certaines marques, en particulier ceux de Louis Vuitton, Christian Dior, Parfums Christian Dior et Zenith.

Le Groupe détient 40 % de la société propriétaire de l'immeuble où se trouve son siège social avenue Montaigne à Paris. De plus, il détient trois immeubles à New York d'une surface d'environ 19 200 m² de bureaux et trois immeubles à Londres d'une surface d'environ 3 200 m² de bureaux. Ces ensembles sont occupés par des entités appartenant au Groupe.

Par ailleurs, le Groupe est également propriétaire d'immeubles locatifs à vocation de bureaux à Paris, New York, Osaka et Londres dont les surfaces respectives sont d'environ 17 000 m², 1 000 m², 3 000 m², 2 000 m². Ces bâtiments sont loués à des tiers.

Le patrimoine immobilier utilisé précédemment pour l'exploitation commerciale du grand magasin parisien de La Samaritaine fait l'objet d'un projet de reconversion qui le transformera en un ensemble essentiellement constitué de bureaux, de commerces et d'un grand hôtel.

7. PLANS D'OPTIONS MIS EN PLACE PAR DES FILIALES

Néant.

8. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement n'est intervenu entre le 31 décembre 2019 et la date d'arrêté des comptes par le Conseil d'administration, le 28 janvier 2020.

Événement postérieur au Conseil d'administration : le 4 février 2020, lors d'une Assemblée extraordinaire, les actionnaires de Tiffany & Co. (NYSE : TIF) ont voté à une très large majorité en faveur de l'accord annoncé le 25 novembre 2019 relatif au projet d'acquisition de Tiffany par LVMH. Plusieurs émissions obligataires représentant un montant total de 9,3 milliards d'euros ont été réalisées en février 2020 en vue de financer cette acquisition.

9. ÉVOLUTIONS RÉCENTES ET PERSPECTIVES

Dans un contexte particulièrement incertain, le Groupe maintiendra une stratégie centrée sur la préservation de la valeur de ses marques, en s'appuyant sur l'exceptionnelle qualité de ses produits et la réactivité des équipes. À court terme, les mesures prises par les pouvoirs publics pour lutter contre la pandémie Covid-19 entraînent dans plusieurs pays des fermetures de sites de production et de magasins qui auront un impact sur les résultats du Groupe. Cet impact ne peut être précisément chiffré à ce stade, sans connaître le calendrier de retour à la normale dans ces pays.

RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : LE GROUPE

Éthique et responsabilité

1. CONTEXTE 40

2. RÉFÉRENTIELS 40

2.1 Instruments internationaux 40

2.2 Normes internes 41

3. GOUVERNANCE 42

4. IDENTIFICATION DES RISQUES 43

5. GESTION DES RISQUES 44

5.1 Un programme global de préservation des écosystèmes et ressources naturelles 44

5.2 Une démarche d'évaluation et d'accompagnement des fournisseurs 44

5.3 Un souci constant de qualité et de sécurité dans le cadre de nos activités 46

5.4 Un effort permanent d'attraction et d'accompagnement des talents 47

5.5 Une attention constante portée à l'inclusion et à l'épanouissement des collaborateurs 48

5.6 Une politique d'intégrité dans la conduite des affaires 48

5.7 Une gestion responsable des données personnelles 50

6. TABLES DE CORRESPONDANCE 55

6.1 Déclaration de performance extra-financière 55

6.2 Plan de vigilance 60

1. CONTEXTE

Depuis sa création, LVMH cherche à :

- s'assurer que ses pratiques reflètent les standards les plus élevés d'intégrité, de responsabilité et de respect de ses partenaires ;
- offrir un cadre de travail qui permette à ses collaborateurs la pleine expression de leur talent et la mise en œuvre de leur expertise et de leurs savoir-faire ;
- veiller à ce que ses Maisons définissent et adaptent leurs processus de production, leurs habitudes, leurs comportements, pour toujours mieux répondre aux défis environnementaux auxquels elles sont confrontées ;
- participer par ses activités au développement des territoires dans lesquels il est implanté ;
- mobiliser ressources et compétences au service d'initiatives d'intérêt général et de mécénat et promouvoir l'accès du plus grand nombre à l'art et à la culture.

Acteur responsable et engagé, le Groupe cherche à anticiper et à répondre aux attentes de la société civile en matière de responsabilité sociale et environnementale des entreprises, parmi lesquelles :

- l'intégration des nouvelles attentes professionnelles et l'accompagnement des collaborateurs face en particulier à la singularité des nouveaux parcours de carrière, aux mutations technologiques et aux nouveaux équilibres démographiques ;
- une prise en compte des défis environnementaux face, en particulier, à l'urgence des transformations qu'appelle la lutte contre le changement climatique ;
- une plus grande transparence dans la gestion des approvisionnements, afin d'assurer des conditions de vie et de travail satisfaisantes et des méthodes de production respectueuses de l'environnement auprès de l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur ;
- une exigence d'intégrité dans la conduite des affaires, alors que se renforcent partout dans le monde les obligations de prévention et de détection à la charge des grands groupes en matière de délits économiques ;
- une sensibilité quant à l'utilisation des données personnelles, enjeu de protection du droit fondamental au respect de la vie privée.

Ces dernières années un certain nombre de textes réglementaires s'appliquant aux entreprises ont été adoptés sur ces sujets aux niveaux français et européen, dont la loi relative au devoir de vigilance des sociétés-mères sur les thématiques sociale et environnementale, la loi dite « Sapin II » relative notamment à la prévention de la corruption et du trafic d'influence, la Directive européenne sur le reporting extra-financier et ses mesures de transposition nationales, ou encore le Règlement général européen relatif à la protection des données.

Les éléments correspondant au Plan de vigilance et à la Déclaration de performance extra-financière du Groupe sont retracés dans les tables de correspondance figurant à la fin de cette partie.

2. RÉFÉRENTIELS

Le groupe LVMH cultive sa différence par une recherche permanente de l'excellence. Cette quête implique une exigence d'exemplarité en matière d'éthique, de responsabilité sociale et de respect de l'environnement.

Au cours des dernières années, le Groupe a soutenu ou adhéré à plusieurs référentiels internationaux, dont il promeut la mise en œuvre dans sa sphère d'influence, et s'est doté de ses propres normes internes.

2.1 Instruments internationaux

Le groupe LVMH a manifesté très tôt sa volonté d'agir en entreprise responsable et à aligner ses opérations et sa stratégie au soutien de différents textes internationaux de référence, dont :

- le Pacte Mondial des Nations Unies, auquel le Groupe a adhéré en 2003, ainsi que l'initiative Caring for Climate ;
- la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme ;
- les principes directeurs de l'OCDE ;
- les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail ;
- les 17 objectifs du développement durable élaborés et développés par les Nations-Unies ;
- la Charte de la Diversité, signée par le Groupe en 2007 ;
- la charte mondiale des Nations Unies sur les « Principes d'autonomisation des femmes », signée par le Groupe en 2013 ;

- la Stratégie nationale de la France pour la biodiversité ;
- le Processus de Kimberley, régime international de certification des diamants bruts ;
- les conventions CITES sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées ;
- le programme scientifique intergouvernemental « L'Homme et la biosphère » (MAB) de l'UNESCO dont l'objectif est d'agir en faveur de la conservation de la biodiversité au niveau mondial ;
- les normes mondiales de conduite à l'intention des entreprises en matière de lutte contre la discrimination à l'égard des lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres et intersexués des Nations Unies.

2.2 Normes internes

Le Code de conduite de LVMH

En 2009, LVMH a établi son premier Code de conduite, conçu comme le socle d'éthique commun du Groupe et de ses Maisons. En 2017, les dispositions de ce Code ont été précisées et mises à jour pour tenir compte de l'évolution des contextes nationaux, des métiers et des cultures.

Le Code de conduite LVMH rassemble les règles que chaque collaborateur doit suivre dans l'exercice de ses fonctions.

Il s'articule autour des six grands principes suivants :

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

Soutenu par les membres du Comité exécutif et par les Présidents de Maisons du Groupe, il favorise la cohérence et l'amélioration continue des pratiques dans les différentes entités du Groupe. Il ne remplace pas les codes et chartes existant au sein des Maisons mais leur sert de base commune et de source d'inspiration. Ses principes sont, le cas échéant, précisés par chaque Maison en fonction de son secteur d'activité ou de son implantation géographique. En outre, des codes ou chartes d'application locales sont déployés lorsque cela s'avère pertinent au regard des législations et réglementations locales.

Traduit en plus de dix langues, le Code est largement diffusé à travers le Groupe, et des outils complémentaires ont été développés pour permettre aux collaborateurs de mieux connaître et appliquer ses principes, dont un module de formation e-learning et différents supports de communication.

Le Code de conduite Fournisseurs

En 2008, le Groupe s'est doté d'un Code de conduite Fournisseurs qui matérialise à l'égard de ses partenaires ses exigences dans les domaines de la responsabilité sociale, de l'environnement et de la lutte anti-corruption. Comme le Code de conduite LVMH, le Code de conduite Fournisseurs a fait l'objet d'une révision en 2017 pour en préciser et compléter les exigences.

Le Code de conduite Fournisseurs a été diffusé auprès des Maisons du Groupe ; il requiert l'engagement des prestataires assujettis à en respecter les principes.

Sont précisées dans ce Code les exigences sociales (interdiction du travail forcé, du travail des enfants, du harcèlement, des discriminations, dispositions relatives aux salaires, aux horaires, à la liberté syndicale, à l'hygiène et à la sécurité), environnementales, de conduite des affaires (relatives notamment à la légalité, aux douanes, à la sécurité et à la sous-traitance) et les mesures de prévention et de lutte contre la corruption et le trafic d'influence devant être respectées par les fournisseurs et leurs sous-traitants éventuels dans la gestion de leur entreprise.

Le Code de conduite Fournisseurs précise que les fournisseurs de LVMH et de ses Maisons se portent garants du travail effectué par leurs propres sous-traitants et fournisseurs et garantissent le respect par ces derniers des principes exposés dans le Code ainsi que des obligations pertinentes.

Il confère également à LVMH un droit d'audit lui permettant, dans la mesure du possible, de s'assurer du respect effectif de ces principes par ceux-ci.

En cas de violation du Code de conduite Fournisseurs par l'un de ses fournisseurs ou par l'un des fournisseurs ou sous-traitants de celui-ci, LVMH ou la Maison concernée se réservent le droit de mettre un terme à la relation commerciale, dans les conditions prévues par la loi applicable et eu égard au degré de sévérité des manquements constatés.

La Charte Environnement

Adoptée en 2001, la Charte Environnement est le document fondateur des cinq grandes ambitions de LVMH dans le domaine environnemental :

- rechercher un haut niveau de performance environnementale ;
- susciter un engagement collectif ;
- maîtriser les risques environnementaux ;
- concevoir des produits en intégrant innovation et créativité environnementale ;
- s'engager au-delà de l'entreprise.

Elle invite les Présidents des Maisons à s'impliquer dans la démarche par des actions concrètes.

Cette charte a été fortement dynamisée par le programme stratégique LIFE (LVMH Initiatives For the Environment), lancé en 2011, décrit dans la partie « Environnement et durabilité ».

Le Code de conduite Recrutement

Mis en place en 2009, le Code de conduite Recrutement est largement diffusé à l'ensemble des collaborateurs exerçant une activité de recrutement dans le Groupe. Il précise l'éthique du recrutement chez LVMH au travers de quatorze engagements. Un accent particulier est mis sur la prévention de toute forme de discrimination et sur la promotion de la diversité.

La Charte relative à l'approvisionnement responsable des matières premières animales

En 2019, le Groupe a déployé la Charte relative à l'approvisionnement responsable des matières premières animales. Ce document est le fruit d'un long processus de recherche scientifique et de collaboration entre les experts environnement de LVMH, les Maisons et leurs fournisseurs. Exhaustif, il aborde le problème de l'approvisionnement de la fourrure, du cuir, du cuir exotique, de la laine et des plumes dans toute sa complexité. Il permet au Groupe de prendre des engagements à long terme pour le progrès dans trois domaines : la traçabilité totale des chaînes d'approvisionnement, les conditions d'élevage et de trappe des animaux et le respect des populations locales, de l'environnement et de la biodiversité. Dans le cadre de la charte, un comité scientifique a été mis en place pour soutenir et superviser chaque année plusieurs projets de recherche destinés à alimenter la démarche.

La Charte sur les relations de travail avec les mannequins

En 2017, une Charte sur les relations de travail avec les mannequins a été établie par le Groupe en concertation avec le groupe Kering et des professionnels du secteur, animés du même souci de respect de la dignité, de la santé et du bien-être des mannequins.

Applicable à l'ensemble des Maisons partout dans le monde, cette charte a pour objectif d'insuffler un véritable changement dans l'univers de la mode en faisant disparaître certains comportements et pratiques qui ne correspondent pas aux valeurs du Groupe et de faire prendre conscience aux mannequins qu'ils sont pleinement acteurs de ces changements.

La diffusion des principes de cette charte est soutenue par la mise en place d'un site internet dédié, wecareformodels.com, réalisé par les équipes des groupes LVMH et Kering. Ce site à l'attention des mannequins met notamment à leur disposition des bonnes pratiques et conseils prodigués par des nutritionnistes et coaches indépendants.

La Charte interne de conformité au droit de la concurrence

En 2012, le Groupe a formalisé son engagement au respect d'une concurrence libre et non faussée avec l'adoption d'une Charte interne de conformité au droit de la concurrence, dont l'objectif est de contribuer, au sein du Groupe, au développement d'une véritable culture de conformité en ce domaine. Cette Charte présente les principales règles que l'ensemble des collaborateurs doivent connaître dans la conduite des relations commerciales au quotidien, et définit de manière pragmatique les standards de conduite qui sont attendus de leur part. LVMH interdit notamment tout abus de position dominante, pratique concertée ou entente illicite par accords, projets, arrangements ou comportements coordonnés entre concurrents concernant les prix, les territoires, les parts de marché ou les clients. Cette charte est notamment accessible via l'Intranet « Éthique et Conformité ».

3. GOUVERNANCE

La mise en œuvre opérationnelle des valeurs et référentiels éthiques du Groupe est portée par une gouvernance dédiée.

Au sein du Conseil d'administration, le Comité d'éthique et du développement durable, composé en majorité d'Administrateurs indépendants, veille au respect des valeurs individuelles et collectives sur lesquelles le Groupe fonde son action. Le Comité joue un rôle d'orientation en matière d'éthique et de responsabilité environnementale, sociale et sociétale. La cartographie des risques extra-financiers établie au niveau du Groupe en 2018 a notamment été soumise à son examen.

La Direction générale du Groupe coordonne l'action des directions de l'audit, du contrôle interne, des opérations, des achats, de l'environnement, du développement social, de l'éthique et conformité ainsi que de la communication financière de LVMH, qui collaborent ensemble afin de sensibiliser et faire progresser les Maisons, tout particulièrement dans les domaines de la gestion des risques et des relations fournisseurs en matière environnementale, sociale et d'intégrité.

Sous la responsabilité du Directeur éthique et conformité du Groupe, rattaché au Directeur général délégué, la Direction « Éthique et Conformité », élabore des normes de comportement et met en place différents outils pour accompagner les différentes entités du Groupe dans la mise en œuvre des réglementations applicables. Dotée d'un budget et d'effectifs propres, elle est également soutenue par des représentants issus des différentes directions du Groupe, pour favoriser la coordination sur les projets transversaux qu'elle impulse.

Autour de cette fonction centrale, un réseau des correspondants « éthique et conformité », nommés par les présidents de chacune des Maisons, coordonne au sein des Maisons le déploiement du programme de conformité, et contribue aux échanges de bonnes pratiques à travers le Groupe.

Par ailleurs, ces instances s'appuient également sur :

- le réseau de correspondants « responsabilité sociale » désignés au sein des Maisons, qui a pour vocation de structurer les actions à mettre en œuvre et de permettre aux Maisons de se les approprier et de les décliner en fonction de leurs valeurs propres, de leur environnement et des attentes de leurs collaborateurs et clients ;
- la « Commission Environnement » rassemblant un réseau de correspondants « environnement » issus des Maisons. Cette instance représente un forum de réflexion et de discussion autour des grands objectifs (programme LIFE), des opportunités et des enjeux environnementaux ;
- les représentants des Maisons responsables des achats, de certaines filières d'approvisionnement et des relations avec les fournisseurs, rassemblés dans le cadre du séminaire « Achats Responsables » afin de faire le point sur les sujets prioritaires, de lancer de nouvelles initiatives et de partager les bonnes pratiques au sein du Groupe ;
- le réseau de correspondants « contrôle interne » animé par la Direction de l'audit et du contrôle interne, qui coordonne la mise en œuvre des dispositifs de pilotage du contrôle interne et de la gestion des risques. Ces correspondants sont chargés, au sein des Maisons, à la fois de veiller au respect des procédures de contrôle interne du Groupe et d'élaborer les contrôles propres à leurs métiers.

4. IDENTIFICATION DES RISQUES

Les activités du Groupe impliquent une exposition à différents risques qui font l'objet d'un travail régulier d'identification et de gestion dans le contexte des évolutions notamment réglementaires. La démarche d'identification des risques que les activités du Groupe sont susceptibles de générer pour ses parties prenantes a été systématisée dans le cadre d'un exercice global de cartographie des risques au titre de la lutte contre la corruption, du respect des droits de l'homme et de la protection de l'environnement, sur la base d'une méthodologie commune couvrant l'ensemble du Groupe.

Cet exercice de cartographie des risques extra-financiers a été effectué en 2018 avec l'appui du prestataire externe Verisk Maplecroft, spécialisé dans l'analyse des risques politiques, économiques, sociaux et environnementaux. Il fera l'objet d'une actualisation courant 2020.

La cartographie repose sur le croisement d'indicateurs externes de référence, fournis par ce prestataire, avec des informations qualitatives et quantitatives fournies en interne par les différentes entités du Groupe comme par exemple leur niveau d'activité, les montants d'achats par catégories, le nombre de sites (production, logistique, boutiques) et le nombre de salariés.

Une grande variété de facteurs a été analysée dans ce cadre, selon une approche à la fois géographique et sectorielle : indices de corruption, travail des enfants, salaires et temps de travail décents, discrimination sur le lieu de travail, liberté d'association et syndicale, hygiène et sécurité, travail forcé, qualité de l'air, gestion des déchets, stress hydrique, qualité de l'eau, déforestation, changement climatique, risque de sécheresse…

Sur l'ensemble de ces risques, la cartographie établie distingue les activités administratives, de production et de distribution, et permet de rendre compte des niveaux de risques potentiels générés par les activités en propre du Groupe comme de ceux découlant de sa chaîne d'approvisionnement.

En s'appuyant notamment sur ce travail de cartographie, sur les remontées des réseaux de correspondants éthique et conformité, responsabilité sociale et environnement des Maisons, et sur une appréciation de l'impact et de la probabilité d'occurrence des différents enjeux identifiés, les risques suivants ont été retenus comme « principaux » compte tenu des activités du Groupe par les représentants de différentes fonctions centrales et par la Direction générale :

- l'impact sur les écosystèmes et l'épuisement des ressources naturelles ;
- l'établissement et la continuité de chaînes d'approvisionnement responsables ;
- la préservation de la santé et de la sécurité dans le cadre de nos activités ;
- la perte des savoir-faire et compétences-clés ;
- la mise en œuvre d'une politique d'inclusion et d'épanouissement des collaborateurs ;
- la survenance d'une faille dans la mise en œuvre des règles de protection des données personnelles ;
- la défaillance dans la mise en œuvre des dispositifs de conformité des pratiques d'affaires.

5. GESTION DES RISQUES

Dans le souci constant d'améliorer sa maîtrise des risques extra-financiers, le Groupe a mis en place un suivi régulier des risques sur les thématiques de responsabilité éthique, sociale et environnementale.

L'exercice global de cartographie des risques (décrit au point précédent) permet aux Maisons d'identifier les pays et types d'approvisionnements particulièrement significatifs au regard de leur niveau de risque en matière de lutte contre la corruption, de respect des droits humains et de protection de l'environnement et du poids de leurs activités (chiffre d'affaires, montants d'achats, personnels). Ceci permet de renforcer la pertinence des programmes d'audit et actions de mitigation des risques.

Ces informations sont prises en compte dans les lettres d'affirmation portant sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne dans le cadre de la démarche « ERICA », présentée dans la partie « Gestion des risques financiers et opérationnels, contrôle interne ».

Chaque année, la Direction Éthique et Conformité rend compte de la mise en œuvre de la politique d'éthique et conformité auprès du Comité d'éthique et du développement durable du Conseil d'administration.

Les politiques mises en œuvre pour gérer les risques principaux identifiés ci-dessus, ainsi que les résultats de celles-ci, lorsque pertinent, sont présentés dans la présente section. Des renvois aux parties « Talents et attractivité » et « Environnement et durabilité » sont opérés le cas échéant.

5.1 Un programme global de préservation des écosystèmes et ressources naturelles

Parce que ses métiers exaltent la nature dans ce qu'elle a de plus pur et de plus beau, la préserver est pour LVMH un impératif stratégique. L'intégration de cette exigence dans l'ensemble des activités du Groupe constitue un levier essentiel de sa stratégie de croissance, permettant de répondre aux attentes des parties prenantes et de stimuler constamment l'innovation.

Construit autour de neuf enjeux clés de la performance environnementale du Groupe, le programme global LIFE (LVMH Initiatives For the Environment) permet de structurer cette démarche écologique, de la conception à la vente des produits. Il fait l'objet d'une présentation détaillée dans la partie « Environnement et durabilité ».

5.2 Une démarche d'évaluation et d'accompagnement des fournisseurs

Le groupe LVMH attache une grande importance à ce que ses Maisons et leurs partenaires partagent un ensemble commun de règles, d'usages et de principes en matière d'éthique, de responsabilité sociale et de protection de l'environnement. La complexité des chaînes d'approvisionnement mondiales implique un risque d'exposition à des pratiques contraires à ces règles et valeurs.

La démarche de gestion responsable des approvisionnements du Groupe a donc pour objet de mobiliser les fournisseurs et l'ensemble des filières concernées autour du respect des exigences éthiques, sociales et environnementales.

De longue date, LVMH a fait de l'accompagnement de ses fournisseurs un axe stratégique, afin de maintenir avec eux des relations durables mues par une même quête d'excellence. Le Groupe développe une démarche globale visant à s'assurer de l'adoption par ses partenaires de pratiques respectueuses de l'environnement et des droits humains.

Cette démarche repose sur l'articulation entre :

- l'identification des zones prioritaires, éclairée notamment par l'exercice de cartographie des risques extra-financiers couvrant les activités du Groupe et de ses fournisseurs directs par type d'activités ;
- les audits de sites de nos fournisseurs de rang 1 ou au-delà, permettant de vérifier sur le terrain la correcte mise en œuvre des exigences du Groupe ;
- les actions d'accompagnement et de formation des fournisseurs ;
- la participation active à des initiatives intersectorielles couvrant les filières à risques.

Dans une large mesure, les actions déployées mêlent à la fois les problématiques liées au respect de l'environnement et au respect des droits humains.

Identification des priorités

L'exercice de cartographie des risques extra financiers, décrit au point 4, a vocation à éclairer l'identification des fournisseurs à auditer en priorité. Sont pris en compte les risques relatifs aux pays, aux catégories d'achats et aux montants d'achats considérés.

En complément, le Groupe a continué à renforcer en 2019 sa participation à la plate-forme EcoVadis qui permet d'identifier les fournisseurs les plus à risques en évaluant leur performance éthique, sociale et environnementale via la collecte de données documentaires, de veilles externes et de recherches sur internet. En 2019, plus de 1 000 fournisseurs ont été invités à participer à cette démarche. Deux tiers des fournisseurs réévalués ont amélioré leur score. La moyenne du portefeuille évalué a progressé de 12 points depuis la première évaluation. Après la Direction Achats Groupe, Louis Vuitton et la branche Parfums et Cosmétiques de nouvelles Maisons ont adhéré en 2019 : Sephora en Europe et aux États-Unis, ainsi que la branche Vins et Spiritueux.

Actions d'évaluation et plans de remédiation

LVMH se singularise par une très forte internalisation dans la fabrication de ses produits, et la sous-traitance de production ne représente qu'une part réduite du coût des ventes. Le Groupe est donc en mesure de veiller directement au respect de conditions de travail sûres et respectueuses des droits humains pour une part conséquente de sa production.

Les Maisons mettent en œuvre des mesures de diligence raisonnable et mènent des audits de vérification auprès de leurs fournisseurs et, au-delà du rang 1, auprès de sous-traitants, afin de s'assurer qu'ils répondent bien aux exigences du Code de conduite fournisseur de LVMH.

Une clause est intégrée aux contrats passés avec les fournisseurs de matières premières et composants avec lesquels le Groupe entretient des relations directes, les obligeant à être transparents sur leur supply-chain en déclarant leurs sous-traitants.

S'agissant de certaines Maisons, les audits menés au-delà du rang 1 sont majoritaires, comme par exemple chez Givenchy Couture où plus des deux tiers des audits menés en 2019 portaient sur des sous-traitants de fournisseurs directs.

Les Maisons travaillent avec le fournisseur direct dans une logique collaborative et l'accompagnent dans le déploiement des audits et des éventuels plans de remédiation.

Pour mener à bien ces audits, le Groupe fait appel à des entreprises indépendantes spécialisées. En 2019, 1589 audits (hors évaluations EcoVadis) ont été réalisés chez 1261 fournisseurs et sous-traitants. La moitié de ces audits couvrent à la fois les aspects sociaux (santé-sécurité, travail forcé, travail des enfants, salaires décents, temps de travail, discriminations, liberté d'association et de revendication, droit de grève) et environnementaux (système de management des aspects environnementaux, utilisation et pollution de l'eau, émission de gaz et pollution atmosphérique, gestion des produits chimiques, gestion des déchets, type de matières premières utilisées). D'autres sont uniquement sociaux (36 %) ou uniquement environnementaux (14 %).

Les Maisons continuent à concentrer leurs efforts sur des ré-audits (représentant 23 % des audits réalisés en 2019) ainsi que sur les audits de fournisseurs potentiels avant le lancement en phase de production. Ainsi, 15 relations commerciales n'ont pas été initiées en 2019 en raison de conclusions insatisfaisantes des audits.

	Europe	Asie	Amérique du Nord	Autres
Répartition des fournisseurs toutes catégories *(en %)*	66	13	14	7
Répartition des audits *(en %)*	76	22	1	1

Certaines Maisons complètent leurs audits en utilisant des solutions permettant de recueillir directement les avis d'employés de fournisseurs sur leurs conditions de travail. Ces enquêtes permettent d'avoir une vision plus précise des conditions de travail sur les sites concernés, tels que du travail forcé ou du harcèlement qui peuvent ne pas être détectés lors des audits. Ces enquêtes 100 % anonymes et confidentielles sont administrées via la plate-forme WeChat. En 2019, Sephora USA a piloté avec Elevate (société d'audit) quatre missions de ce type (une en Chine et trois aux États-Unis) lors d'audits sur sites.

En 2019, 36 % des fournisseurs audités ne répondaient pas aux exigences définies par le Groupe, selon une échelle de performance à quatre niveaux, tenant compte du nombre et de la gravité des non-conformités constatées – dont 6 % avec des non-conformités jugées critiques. Des plans d'action correctifs sont systématiquement définis avec les fournisseurs concernés, dont la mise en œuvre fait l'objet d'un suivi par l'acheteur responsable au niveau de la Maison. L'appui de consultants externes spécialisés est parfois proposé : c'est systématiquement le cas chez Fendi, Loro Piana ou encore Bvlgari Joaillerie.

Lorsqu'en dépit de l'accompagnement proposé par LVMH, le fournisseur ou ses sous-traitants ne se montrent pas prêts à consentir les efforts nécessaires pour satisfaire aux exigences requises, il est mis fin à la relation. Ainsi en 2019, vingt-et-un cas de rupture ont été recensés, concernant pour la grande majorité des sous-traitants de rang 2, d'un commun accord avec le fournisseur direct.

Actions de formation des fournisseurs et acheteurs

Dans une logique continue d'accompagnement et d'amélioration, des formations sont régulièrement proposées par le Groupe à ses fournisseurs. Ainsi, en 2019 :

- en février s'est tenue à Milan la seconde édition du « Management des produits chimiques » en partenariat avec PoliMi. Cette initiative sectorielle a été portée par les principales Maisons de mode basées en Italie. 80 fournisseurs du Groupe ont participé à cet événement. Cela a permis d'identifier différents axes de travail ;
- en septembre, 27 fournisseurs italiens du Groupe, représentés par 40 participants, ont participé à Milan à une formation organisée sur les approvisionnements en coton responsable, en partenariat avec des membres de la Better Cotton Initiative (BCI) ;
- Bvlgari Joaillerie a invité 97 fournisseurs (fabricants, tailleurs de pierre, produits semi-finis) à trois sessions de formations collectives sur les enjeux et plans d'actions-clés en matière de responsabilité sociale ;
- en décembre, Sephora USA et Europe ainsi que plusieurs autres Maisons du Groupe (Givenchy, Kenzo, TAG Heuer,…) ont réalisé une formation à Shenzhen auprès de 59 managers de sites fournisseurs basés en Chine. Cette formation a porté sur les aspects droits humains, santé et sécurité, environnement. De nouvelles sessions seront menées en 2020.

Parallèlement, le Groupe veille à la formation de ses acheteurs sur les sujets relatifs aux achats responsables. Ainsi, en 2019 :

- Christian Dior a réalisé une formation de ses acheteurs sur la gestion des produits chimiques. Cette formation a été animée par une société externe d'audit ;
- Loewe a réuni l'ensemble de ses acheteurs de matières premières pour les sensibiliser et revoir le niveau de conformité de l'ensemble de ses fournisseurs ;
- environ cent trente personnes ont participé au séminaire Achats Responsables annuel organisé en novembre sur une journée par la Direction Achats du Groupe, en collaboration avec les Directions Environnement et Éthique et Conformité. Ce rendez-vous a permis lors de « places de marché » de partager des expériences et d'échanger sur les bonnes pratiques entre les Maisons sur les enjeux de responsabilité sociale et environnementale.

Participation à des initiatives multipartites couvrant les filières à risques

Outre les actions menées auprès de ses fournisseurs directs, LVMH participe à des initiatives visant à renforcer la visibilité sur les chaînes d'approvisionnement et réseaux de sous-traitants, pour être en mesure de mieux évaluer et accompagner l'ensemble des acteurs.

Les enjeux spécifiques aux différents secteurs d'activité du Groupe ont conduit à la mise en place de groupes de travail (appelés « coordinations ») et au déploiement de programmes ciblés. De manière générale, les initiatives sectorielles réunissant de nombreux donneurs d'ordres sont privilégiées pour renforcer l'efficacité et la capacité d'influence sur les pratiques des sous-traitants.

S'agissant des Maisons de Montres et Joaillerie, les filières d'extraction minière, très fragmentées, et laissant une large part à l'économie informelle, présentent des risques importants en matière d'atteinte aux droits humains et font l'objet à ce titre d'engagements forts de la part des Maisons, dans le cadre du programme LIFE 2020 en matière de garantie d'approvisionnements en or certifié par le Responsible Jewellery Council (RJC). LVMH contribue également avec des fournisseurs et autres concurrents pionniers au « Coloured Gemstones Working Group » piloté par The Dragonfly Initiative, société de conseil en développement durable, pour mieux encadrer les conditions d'approvisionnement en pierres de couleur.

Les Maisons de Parfums et Cosmétiques ont rejoint l'initiative Responsible Beauty Initiative pilotée par EcoVadis pour développer des plans d'action répondant aux enjeux propres à leurs activités en collaboration avec des acteurs majeurs du secteur. La Branche est par ailleurs engagée dans la Responsible Mica Initiative, qui a pour objectif de mutualiser les ressources de différents acteurs du secteur pour garantir des conditions de travail acceptables dans ces filières d'ici 2022. Un travail de cartographie des filières d'approvisionnements indiennes en mica, engagé en 2015 suivi d'un programme d'audit jusqu'aux mines, leur permet de couvrir plus de 80 % de leurs approvisionnements.

Le groupe d'activités a également rejoint l'initiative « Action for Sustainable Derivatives », une collaboration cogérée et animée par BSR et Transitions. L'initiative rassemble de grandes sociétés du secteur de la cosmétique ainsi que de l'oléochimie dont les objectifs communs sont d'améliorer la traçabilité de la filière des dérivés de palme et les pratiques et conditions tout au long de la chaine d'approvisionnement.

S'agissant des Maisons de Mode et Maroquinerie, les filières cuir et coton font l'objet d'exigences particulières de traçabilité intégrées dans le programme LIFE 2020. La traçabilité du cuir est intégrée via le score établi dans le cadre des audits du standard Leather Working Group. S'agissant du coton, 70 % des approvisionnement devront répondre à des critères durables (tels que les référentiels « GOTS », « Certified recycled », « BCI ») en 2020.

Pour l'ensemble des Maisons, les achats d'éléments de packaging font l'objet d'une attention particulière en raison de la fragmentation des chaînes de production dans ce secteur. Des outils sont déployés pour évaluer et améliorer la performance environnementale des emballages.

5.3 Un souci constant de qualité et de sécurité dans le cadre de nos activités

LVMH s'attache en permanence à proposer des produits de la plus haute qualité par la recherche et l'innovation, par une grande exigence dans la sélection des matières et dans la mise en œuvre des savoir-faire de ses métiers. Le Groupe est animé du souci constant de préserver la santé et la sécurité de ses parties prenantes.

S'agissant de ses propres collaborateurs, LVMH met en œuvre une démarche de santé-sécurité et bien-être au travail, présentée dans la partie « Talents et attractivité ».

S'agissant des employés des fournisseurs, les audits sociaux menés auprès des fournisseurs de rang 1 et supérieur comprennent parmi leurs critères d'évaluation les aspects liés à la santé et à la sécurité (cf. 5.2).

S'agissant de ses clients, le Groupe porte une attention particulière à deux enjeux principaux : l'utilisation avisée de composés chimiques dans les processus de production et la promotion d'une consommation responsable de vins et spiritueux.

Une utilisation avisée de composés chimiques dans les processus de production

Soucieux de prévenir les risques inhérents à l'utilisation de composés chimiques, LVMH respecte les textes réglementaires, recommandations des associations professionnelles et avis des comités scientifiques sur ce sujet. Le Groupe cherche constamment à anticiper ces évolutions en mettant à contribution l'expertise de ses collaborateurs au service de produits plus sûrs.

Les experts du Groupe participent régulièrement aux groupes de travail des autorités nationales et européennes et sont très actifs au sein des organisations professionnelles. Leur travail de veille sur l'évolution des connaissances scientifiques et réglementations conduit régulièrement LVMH à bannir l'utilisation de certaines substances et à travailler à la reformulation de certains produits.

Les Maisons du Groupe mettent à disposition de leurs clients des services de relation clientèle permettant l'analyse de toute réclamation, y compris celles liées aux effets indésirables.

S'agissant du groupe d'activités Parfums et Cosmétiques, une équipe dédiée à la cosmétovigilance tient à la disposition des Maisons un réseau européen de professionnels de santé capables d'intervenir rapidement auprès des consommateurs en cas d'effets secondaires indésirables. Le suivi des produits après leur mise sur le marché permet d'explorer de nouvelles pistes de recherche et d'améliorer sans cesse leur qualité et leur bonne tolérance. Les Maisons de ce groupe d'activités respectent les législations internationales les plus sévères en matière de sécurité, dont le règlement européen relatif aux produits cosmétiques. Leurs produits doivent répondre aux exigences internes très strictes de développement, de contraintes de qualité, de traçabilité et de sécurité des produits.

Les Maisons des groupes d'activités Mode et Maroquinerie et Montres et Joaillerie se sont dotées d'un standard interne interdisant ou restreignant la présence de certaines substances dans les articles mis sur le marché et leur utilisation par les fournisseurs : la LVMH Restricted Substances List. Ce standard, qui s'applique notamment aux pièces métalliques, va au-delà des prescriptions réglementaires et est régulièrement mis à jour grâce à un travail de veille scientifique constant. En 2019, LVMH a rejoint l'organisation professionnelle ZDHC (Zero Discharge of Hazardous Chemicals) qui vise à déployer les meilleures pratiques en terme d'utilisation de substances dangereuses sur les sites de fabrication des filières textile et cuir.

Pour accompagner les fournisseurs dans l'élimination des substances figurant dans cette liste, des guides techniques spécifiques proposant des alternatives ont été élaborés par la Direction de l'Environnement du Groupe. Des formations sont régulièrement organisées sur ce sujet.

Autre outil interne, le LVMH Testing Program renforce le système de contrôle des Maisons du groupe d'activités Mode et Maroquinerie : il leur permet en effet de tester dans cinq laboratoires partenaires les substances jugées les plus à risque en fonction des matières.

Moët Hennessy, ambassadeur d'une consommation responsable de vins et spiritueux

Les Maisons de vins et spiritueux du groupe LVMH sont mobilisées dans la lutte contre les pratiques de consommation inappropriée de boissons alcoolisées. Depuis de nombreuses années, Moët Hennessy promeut une consommation responsable de ses champagnes, vins et spiritueux. Cet engagement se matérialise à travers une diversité d'actions à destination des collaborateurs, des consommateurs, et des invités et visiteurs de ses Maisons.

Moët Hennessy s'impose, outre le respect scrupuleux des règlementations locales, des règles d'autodiscipline pour l'ensemble de ses communications et pratiques marketing et suit des lignes directrices strictes en matière de communication digitale tel que le filtrage des mineurs sur les sites internet de ses Maisons.

Sur toutes les bouteilles de vin et de champagne vendues dans l'Union européenne (sauf en France pour des raisons légales), Moët Hennessy appose des mentions relatives à des sites internet tels que www.wineinmoderation.com pour les vins, www.responsibledrinking.eu pour les spiritueux ou www.drinkaware.co.uk au Royaume-Uni, qui offrent aux consommateurs des informations relatives à la consommation responsable de produits alcoolisés. Des liens vers ces sites sont aussi disponibles sur les sites internet des Maisons de ce groupe d'activités.

La sensibilisation des consommateurs passe également par leur éducation. Ainsi, chaque année les équipes de Moët Hennessy forment des centaines de consommateurs aux rituels de dégustation de ses produits d'exception.

Moët Hennessy continue à former ses collaborateurs à la consommation responsable, notamment à travers une application mobile interne, et à déployer sa campagne de communication rappelant aux collaborateurs qu'ils sont « Tous ambassadeurs d'une consommation responsable ».

Partant du constat que la consommation responsable est l'affaire de toute la filière, Moët Hennessy a développé un programme de formation entièrement numérique destiné aux élèves des écoles hôtelières avec lesquelles sont conclus des partenariats. L'objectif est de s'assurer que les personnes qui seront amenées à servir les produits des Maisons de Moët Hennessy, sauront et auront à cœur de transmettre les principes de consommation responsable.

Enfin, Moët Hennessy poursuit son soutien actif aux programmes de consommation responsable initiés par les organisations sectorielles dont elle est membre à travers le monde. Moët Hennessy est en particulier l'une des trois entreprises ambassadrices de l'association Wine in Moderation, qui soutient activement une culture du vin faisant partie d'un mode de vie sain et équilibré.

5.4 Un effort permanent d'attraction et d'accompagnement des talents

La mise en œuvre de notre stratégie de croissance, d'internationalisation et de digitalisation repose sur la capacité du Groupe à identifier les talents en adéquation avec ses besoins et à attirer ces profils prometteurs dans un environnement très concurrentiel. La spécificité et l'exigence des métiers du luxe nécessitent en particulier le recrutement de collaborateurs maîtrisant d'exceptionnels savoir-faire artisanaux. La promotion de nos métiers, la transmission des compétences et la formation des artisans-créateurs de demain sont donc pour LVMH des enjeux fondamentaux.

C'est pourquoi le déploiement d'initiatives de recrutement innovantes, la mise en place et l'animation de partenariats académiques et de programmes de formation professionnelle sont des axes majeurs de notre politique de ressources humaines, détaillés dans la partie « Talents et attractivité ».

5.5 Une attention constante portée à l'inclusion et à l'épanouissement des collaborateurs

LVMH s'efforce en permanence de créer les conditions permettant à ses collaborateurs de développer tout leur potentiel au service de son succès. Dans un contexte de mutation des attentes professionnelles, favoriser l'épanouissement et les aspirations de nos collaborateurs et valoriser la diversité et la richesse humaine constituent des enjeux importants.

C'est pourquoi le souci du bien-être au travail, l'accompagnement des parcours de carrières, la réduction des inégalités entre les femmes et les hommes, l'intégration des travailleurs handicapés et le maintien dans l'emploi des seniors constituent des priorités de notre politique de ressources humaines, détaillées dans la partie « Talents et attractivité ».

5.6 Une politique d'intégrité dans la conduite des affaires

LVMH exige de ses collaborateurs et partenaires un comportement exemplaire en matière d'intégrité.

Toute défaillance dans la prévention et la détection, dans le cadre de ses activités, de pratiques contraires aux réglementations applicables est susceptible de porter une atteinte grave à la réputation de LVMH, de générer une perturbation de ses activités et de l'exposer, le cas échéant, à différents types de sanctions administratives et judiciaires (amendes, retrait d'autorisations, mise en cause de collaborateurs et dirigeants…).

Souvent dotées d'une dimension extraterritoriale, les législations relatives à la prévention de la corruption et aux autres formes de délits économiques, ainsi que les politiques de sanctions internationales donnent de plus en plus fréquemment lieu à des actions d'application et au prononcé de sanctions judiciaires et pécuniaires.

Désormais, la responsabilité personnelle des dirigeants du Groupe peut être engagée pour manquement à l'obligation de mise en œuvre des mesures de prévention et détection adéquates, y compris, le cas échéant, en l'absence d'activité illicite constatée.

Groupe d'envergure mondiale, LVMH intervient dans de nombreux pays à travers le monde, y compris dans des États dont le niveau de maturité en matière d'éthique des affaires est jugé insatisfaisant par les classements internationaux de référence.

Le Groupe participe aux recettes publiques des États et régions dans lesquels il exerce ses activités, et veille à respecter l'ensemble de ses obligations en matière fiscale. La gestion des risques liés à sa politique fiscale est décrite dans le chapitre « Gestion des risques financiers et opérationnels, contrôle interne » au point 1.3.2.

Compte-tenu de son modèle d'affaires, le Groupe ne conclut pas de contrats commerciaux significatifs avec des gouvernements : le Groupe n'est dès lors pas sujet aux risques de corruption associés à la commande publique.

Toutefois, la conduite de nos activités implique des interactions avec des autorités publiques, notamment pour l'octroi d'autorisations et permis divers. De même, dans un souci d'échange et de coopération avec les autorités et les décideurs, LVMH contribue au débat public des pays où cela s'avère autorisé et pertinent pour ses activités. Cette intervention du Groupe dans la sphère publique s'inscrit dans le respect des lois et des règles propres aux institutions et organisations concernées, et LVMH est inscrit aux registres des représentants d'intérêts là où son activité le nécessite.

D'autre part, le Groupe est susceptible d'être exposé, au même titre que toute entreprise privée, au risque de corruption vis-à-vis de partenaires d'affaires privés.

Compte-tenu de la diversité des secteurs d'activité, et du modèle d'organisation décentralisé de LVMH, les Maisons ont développé des politiques propres à leurs contextes d'activité respectifs. Au niveau central, la Direction Éthique et Conformité développe et coordonne le déploiement d'initiatives transversales visant à renforcer les dispositifs de conformité existants au sein du Groupe, et à en assurer la cohérence.

Des actions de communication, sensibilisation et formation visant à développer la vigilance de tous les collaborateurs sont mises en œuvre. D'autre part, sont mis en place des règles, procédures et outils communs, visant à faciliter au quotidien la prévention et la détection de comportements prohibés par les opérationnels.

Actions de communication, sensibilisation et formation

Point d'information central sur la politique d'éthique et conformité du Groupe, l'Intranet « Éthique et Conformité » de LVMH met à disposition de tous les collaborateurs un ensemble de documents, outils et informations relatifs à l'éthique des affaires.

Le Code de conduite et le système d'alerte interne font l'objet d'une communication spécifique à l'occasion de l'accueil de nouveaux collaborateurs, sous la responsabilité des directions des ressources humaines compétentes. Un outil de formation en ligne a été mis à la disposition de l'ensemble des collaborateurs au sein de l'Intranet « Éthique et Conformité » afin de favoriser la compréhension et l'assimilation par chacun des règles, pratiques et valeurs qu'expose le Code de conduite LVMH. Ce module est disponible en une dizaine de langues.

Des actions de sensibilisation sont menées par la Direction Éthique et Conformité qui intervient lors d'événements internes dans différentes régions et auprès de différentes fonctions. Ainsi, au titre de 2019, des interventions ont notamment eu lieu auprès de la communauté des contrôleurs internes à New York, Hong Kong et Paris ; auprès des directions juridiques à Paris ; auprès de la communauté achats responsables à Milan et New York.

À l'occasion du séminaire annuel dédié à la politique d'éthique et conformité des 10 et 11 octobre 2019, Antonio Belloni, Directeur général délégué du Groupe, a adressé un message fort aux correspondants Éthique et Conformité, relayé auprès des Présidents des Maisons du Groupe, pour réaffirmer l'engagement du Groupe en la matière et accélérer le déploiement de mesures de prévention et détection des risques d'atteinte à l'intégrité dans l'ensemble du Groupe.

Un module de formation en ligne de 45 minutes spécifiquement dédié à l'anti-corruption a été développé par le Groupe et mis à la disposition des Maisons afin de constituer un tronc commun, en complément des dispositifs de formation préexistants. Ce module cible les personnels identifiés comme particulièrement exposés au risque de corruption, et fait l'objet d'une évaluation. Depuis sa mise à disposition fin 2018, ce module a été suivi avec succès par plusieurs milliers de collaborateurs à travers le Groupe.

Disponible en trois langues (français, anglais, chinois, d'autres traductions sont en cours), ce module :

- rappelle la politique de tolérance zéro de LVMH en matière de corruption ;
- relaie l'engagement du Président-directeur général et du Directeur général délégué du Groupe en faveur de comportements responsables et irréprochables ;
- définit et illustre les notions de corruption et de trafic d'influence ;
- fournit un aperçu des politiques, de la gouvernance et des outils du programme de conformité anti-corruption du Groupe ;
- illustre les conséquences négatives de la corruption sur la société civile et les entreprises ;
- fournit des informations sur les législations anti-corruption applicables dans le monde et les obligations des entreprises en matière de lutte contre la corruption ;
- introduit le concept de diligence raisonnable sur les tierces parties en matière de lutte contre la corruption et les principaux éléments à vérifier ;
- est ponctué par des études de cas et des questionnaires pour s'assurer que les collaborateurs en ont bien retenu les concepts principaux.

Règles, procédures et outils

Le Code de conduite LVMH définit et illustre les comportements à proscrire, notamment ceux susceptibles de caractériser des faits de corruption et de trafic d'influence. Il affirme le principe de « tolérance zéro « en la matière.

En complément du Code de conduite LVMH, le Groupe s'est doté de principes directeurs internes, un ensemble de documents applicables dans toutes ses entités ayant vocation à être utilisés comme un guide de référence pour aider les collaborateurs à adopter les comportements appropriés, sur différents sujets liés à l'éthique des affaires. Ces principes abordent en particulier :

- la lutte contre la corruption et le trafic d'influence, avec des éléments de définition de ces notions et l'identification d'un certain nombre de comportements suspects devant inciter les collaborateurs à la plus grande vigilance ;
- la pratique des cadeaux et invitations, et les règles impératives en la matière ;
- la prévention du blanchiment de capitaux, rappelant notamment l'existence de plafonds de paiement en espèces et de formalités déclaratives pour les règlements importants ;
- les règles de prévention, signalement et résolution des situations de conflit d'intérêts – à cet égard, chaque année, une campagne de déclaration des conflits d'intérêts est conduite au sein des instances dirigeantes du Groupe et au sein des Maisons ;
- l'usage des actifs du Groupe et des Maisons, rappelant entre autres le caractère temporaire de la mise à disposition de ces actifs, et l'obligation d'en faire un usage professionnel et consciencieux ;
- les prêts de vêtements et accessoires des Maisons à des collaborateurs ou personnes extérieures au Groupe ;
- la politique du Groupe relative aux déplacements et à la sécurité, qui inclut des règles relatives à l'autorisation des déplacements, et au paiement des notes de frais.

Ces principes directeurs internes invitent les collaborateurs à se poser les bonnes questions et à faire preuve d'un sens des responsabilités en attirant leur attention sur un certain nombre de points de vigilance clés. Ils comprennent un certain nombre d'exemples pratiques pour illustrer les types de comportements à adopter dans les situations problématiques.

Ces principes constituent un tronc commun ayant vocation à être décliné dans les différentes entités.

Le référentiel de contrôle interne de LVMH intègre un socle d'exigences minimales en matière d'éthique et conformité qui font l'objet d'auto-évaluations et vérifications dans les différentes entités du Groupe (comme précisé dans la partie « Gestion des risques financiers et opérationnels, contrôle interne »).

En complément des canaux habituels de communication et d'alerte existants au sein du Groupe et des Maisons, LVMH a mis en place un dispositif d'alerte interne centralisé, disponible en une dizaine de langues, permettant le recueil et le traitement de signalements soumis par tout collaborateur concernant des atteintes ou risques d'atteinte sérieux à la loi, au règlement, ainsi qu'aux dispositions du Code de conduite LVMH ou à d'autres principes, lignes directrices et politiques internes.

Sont couverts les comportements suivants :

- la corruption et le trafic d'influence ;
- le blanchiment d'argent, la fraude, la falsification de livres et registres ;
- le détournement d'actifs ;
- les pratiques anticoncurrentielles ;
- la violation de la protection des données ;
- la discrimination, le harcèlement, les violences ou menaces ;
- les infractions aux normes sociales et au droit du travail, l'emploi illégal ;
- les infractions aux réglementations sur la santé et la sécurité au travail, la violation des règlementations sur la protection de l'environnement ;
- les pratiques contraires à l'éthique.

Les alertes traitées dans le cadre des dispositifs dédiés permettent, le cas échéant, d'enrichir les processus d'identification et prévention des risques, dans une logique d'amélioration continue.

Le dispositif d'alerte interne du Groupe n'a pas donné lieu, au titre de l'exercice 2019, à des signalements portant sur des situations susceptibles de constituer des faits de corruption ou de trafic d'influence.

Le non-respect par les collaborateurs des règles fixées par le Code de conduite, par les principes directeurs et plus généralement par le Règlement intérieur (ou tout document équivalent) de la Maison qui les emploie, conduit le Groupe à prendre les mesures appropriées visant à mettre fin au manquement constaté, ceci incluant toute sanction disciplinaire adaptée et proportionnée à la gravité de l'atteinte, conformément aux dispositions du Règlement intérieur en vigueur (ou tout document équivalent), des lois et des réglementations applicables.

5.7 Une gestion responsable des données personnelles

Afin de proposer à leurs clients des produits et expériences d'exception, adaptés à leurs attentes, les Maisons du groupe LVMH doivent disposer de données clients de qualité et s'engagent dès lors à assurer la protection des données collectées.

À l'heure où le groupe LVMH innove et se différencie par une ambitieuse stratégie numérique tournée vers ses clients et leurs aspirations, chaque Maison du groupe LVMH veille à se conformer aux règlementations applicables en matière de données personnelles et notamment au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD).

Le respect de la règlementation applicable en matière de protection des données personnelles impose la mise en place d'une gouvernance adéquate au sein du groupe LVMH. Ainsi chaque Maison du Groupe s'est dotée d'un Délégué à la Protection des Données (Data Protection Officer, « DPO ») qui pilote avec l'appui des départements juridique et cybersécurité, et en étroite collaboration avec les métiers (IT, digital, marketing, RH, etc.), la mise en conformité des activités de chaque Maison.

Cela requiert également la diffusion d'une culture de protection des données personnelles qui irrigue l'ensemble des activités et des métiers du Groupe ainsi que la prise en compte des évolutions techniques et méthodologiques. À cet égard, LVMH et ses Maisons dispensent régulièrement des formations et sessions de sensibilisation aux problématiques liées à la protection des données personnelles en présentiel et/ou en e-learning. Les chartes de données personnelles à destination des clients et des collaborateurs des Maisons du groupe LVMH ont été révisées afin de les informer de leurs droits et de leurs obligations en matière de données personnelles, conformément au principe de transparence prôné par le RGPD.

Une politique de cybersécurité exigeante est également appliquée au sein du Groupe afin de tenir la promesse d'une expérience client renouvelée sans faillir aux engagements de sécurité, de confidentialité, d'intégrité et de disponibilité des données. Ainsi, LVMH et ses Maisons veillent non seulement à la sécurité de leurs propres systèmes d'information mais également au niveau de sécurité des produits et services fournis par les prestataires tiers auxquels LVMH et ses Maisons font appel. Les prestataires ayant accès aux données de LVMH et/ou de ses Maisons font l'objet d'une analyse portant sur les mesures techniques et organisationnelles qu'ils mettent en œuvre afin de s'assurer qu'ils présentent un niveau de sécurité suffisant et adapté à leurs missions. Des politiques spécifiques en matière de prévention et de gestion des incidents de cybersécurité sont également appliquées au sein du Groupe.

De manière générale, les projets menés par LVMH et/ou ses Maisons donnent lieu à la rédaction d'une note (Security and Privacy risk Assessment) permettant d'établir que les problématiques liées à la sécurité et à la protection des données personnelles ont bien été prises en compte par les métiers (« Security and Privacy by design »), que seules les données personnelles nécessaires aux finalités poursuivies sont effectivement collectées et traitées (« Privacy by default ») et que les analyses d'impacts relatives à la protection des données qui doivent être menées ont été identifiées.

Dans un souci de cohérence et d'efficacité, une politique de protection des données est proposée aux Maisons afin de leur fournir un référentiel commun de règles et de recommandations permettant d'assurer une protection adéquate des données personnelles au sein du groupe LVMH, dans le respect des règlementations applicables.

Cette politique définit un programme de conformité Groupe en matière de protection des données personnelles, visant à mettre en place une gouvernance claire et transparente pour gérer ces problématiques, ainsi qu'un ensemble de directives, organisations et processus communs. Des modèles de registre de traitement, d'analyse d'impact, de notices d'information, de questionnaire sécurité et de clauses de données personnelles à insérer dans les contrats conclus avec les sous-traitants de données personnelles sont également fournis aux Maisons par le Groupe, que chaque Maison adapte ensuite à son propre contexte.

Le groupe LVMH dispose par ailleurs de Règles Contraignantes d'Entreprises (également appelées Binding Corporate Rules, « BCR ») validées par la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL) afin d'encadrer les transferts internationaux au sein du groupe LVMH de données personnelles de collaborateurs et de candidats.

Une campagne d'audit et d'évaluation annuelle est menée dans le cadre du contrôle interne ou celui de l'Audit interne des Maisons afin d'évaluer le respect de leurs engagements en matière de protection des données personnelles.

Enfin, des communautés d'échange et de partage d'expériences, regroupant les DPO et leurs relais locaux ainsi que les responsables sécurité et responsables juridiques des Maisons du Groupe se réunissent régulièrement afin d'échanger sur des problématiques communes liées à la protection des données personnelles avec pour objectif d'améliorer sans cesse les pratiques en cette matière.

RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE CONSOLIDÉE EXTRA-FINANCIÈRE

À l'Assemblée générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1681 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr) et membre du réseau de l'un des Commissaires aux comptes de votre société (ci-après l'« Entité »), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le Rapport de gestion en application des dispositions des articles L.225-102-1, R.225-105 et R.225-105-1 du Code de commerce.

Responsabilité de l'Entité

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration ou disponibles sur demande auprès de la Direction de l'Environnement et la Direction des ressources humaines de votre Groupe.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L.822-11-3 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R.225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R.225 105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il nous appartient également d'exprimer, à la demande de l'Entité et hors champ d'accréditation, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par l'Entité et identifiées par une ✓ en Annexe 1 (ci-après les « Informations Environnementales Sélectionnées ») ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'Entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

1. Avis motivé sur la conformité et la sincérité de la Déclaration

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du Code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention et à la norme internationale ISAE 3000.

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L.225-102-1 du Code de commerce en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;

- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R.225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2e alinéa du III de l'article L.225-102-1 du Code de commerce ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens :
  - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés, et
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1. Pour tous les risques, des travaux ont été menés au niveau de l'Entité consolidante et dans une sélection d'entités listées ci-après :
    - pour les risques environnementaux : Activité Vins et Spiritueux : MHCS (France), Hennessy (France), Glenmorangie (Ardbeg, Écosse), Chandon Argentina (Argentine) ; Activité Parfums et Cosmétiques : Parfums Christian Dior (Saint-Jean-de-Braye, France), Guerlain La Ruche (Chartres, France) ; Activité Mode et Maroquinerie : Loro Piana (Quarona, Italie), Christian Dior (Paris, France), Tanneries Roux (Romans-sur-Isère, France), Loewe Maison et magasins (Getafe, Espagne) ; Activité Montres et Joaillerie : Bvlgari (Valenza, Italie), Hublot (Nyon, Suisse) ; Activité Distribution sélective : Sephora North America (Sephora BDC, Canada et Sephora USA) ; Sephora North Asia, South-East Asia, Middle East (Neuilly, France) ; Le Bon Marché (Paris, France) ; DFS (Hong Kong) ; Autres activités : siège Les Echos-Le parisien (Paris, France),
    - pour les risques sociaux : Activité Vins et Spiritueux : Glenmorangie (Edimbourg, Écosse) ; Activité Parfums et Cosmétiques : Benefit Cosmetics UK (Londres, Royaume-Uni), Parfums Christian Dior UK (Londres, Royaume-Uni) ; Activité Mode et Maroquinerie : Christian Dior (Paris, France) ; Activité Montres et Joaillerie : Bvlgari Gioielli S.P.A (Valenza, Italie) ; Activité Distribution sélective : Sephora SAS (Neuilly, France), DFS (Singapour) ; Autres activités : Les Echos (Paris, France),
    - pour les risques sociétaux :
      - approvisionnements responsables : Moët-Hennessy (Paris, France), Parfums Christian Dior (Neuilly, France), Christian Dior (Paris, France), Sephora Europe Middle-East (Neuilly, France),
      - protection des données personnelles : Louis Vuitton Malletier (Paris, France), Sephora SAS (Neuilly, France),
      - conformité des pratiques d'affaires : Fendi (Rome, Italie), Moët-Hennessy (Paris, France) ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L.233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'Entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1, nous avons mis en œuvre :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
  - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices listées ci-dessus et couvrent entre 8 % et 84 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests (10 % des effectifs, 48 % des consommations d'énergie et en moyenne 27 % des approvisionnements certifiés) ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de douze personnes et se sont déroulés entre septembre 2019 et février 2020 sur une durée totale d'intervention de quatorze semaines.

Nous avons mené une quinzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration représentant notamment les directions générale, administration et finances, gestion des risques, éthique et conformité, ressources humaines, environnement et achats.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

2. Rapport d'assurance raisonnable sur les Informations Environnementales Sélectionnées

Nature et étendue des travaux

Concernant les Informations Environnementales Sélectionnées par l'entité identifiées par une ✓ en Annexe 1, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe 1 ci-dessus pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants, mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne l'étendue des tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi en moyenne 53 % des Informations Environnementales Sélectionnées.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les Informations Environnementales Sélectionnées.

Conclusion

À notre avis, les Informations Environnementales Sélectionnées par l'Entité ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 3 février 2020

L'Organisme Tiers Indépendant

EY & Associés

Éric Duvaud	Jean-François Bélorgey
Associé développement durable	Associé

Annexe 1 : informations considérées comme les plus importantes

Informations sociales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)

- Répartition de l'effectif inscrit au 31 décembre par sexe et par catégorie professionnelle.
- Recrutements en CDI du 1er janvier au 31 décembre (répartition par sexe).
- Taux de turnover des salariés en CDI du 1er janvier au 31 décembre (répartition par motif).
- Part des salariés en CDI formés selon les catégories professionnelles.
- Nombre de jours de formation des salariés en CDI.
- Taux d'absentéisme par motif.
- Taux de fréquence des accidents du travail.
- Taux de gravité des accidents du travail.

Informations qualitatives (actions ou résultats)

- L'attraction et la formation des étudiants et des jeunes diplômés.
- La prévention des discriminations dans le recrutement.
- La formation et l'accompagnement des collaborateurs dans leurs parcours professionnels.
- La santé et la sécurité au travail.

Informations environnementales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clés de performance)

- Part des sites industriels certifiés ISO 14 001 (%). ✓
- Consommations d'énergie totales (MWh). ✓
- Émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations d'énergie (tonnes équivalent CO_2). ✓
- Consommation totales d'eau pour les besoins « process » (m^3). ✓
- Demande Chimique en Oxygène après traitement (tonnes/an). ✓
- Total de déchets produits (tonnes). ✓
- Total de déchets dangereux produits (tonnes). ✓
- Taux de valorisation des déchets (%). ✓
- Total d'emballages remis aux clients (tonnes). ✓
- Indice de Performance Environnementale des emballages (valeur).
- Émissions de gaz à effet de serre évitées par an par les projets réalisés dans le cadre du Fonds Carbone (tonnes équivalent CO_2 évitées).

Informations qualitatives (actions ou résultats)

- L'organisation de la démarche environnementale, en particulier la gouvernance et les engagements, incluant le programme LIFE.
- L'impact environnemental des emballages et le suivi de l'objectif LIFE « Produits ».
- Les standards environnementaux pris en compte dans les approvisionnements et le suivi des objectifs LIFE « Filières ».
- La lutte contre le changement climatique et le suivi de l'objectif LIFE « Changement climatique ».
- Le management environnemental des sites et le suivi des objectifs LIFE « Sites ».

Informations sociétales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clés de performance)

- Part des approvisionnements en raisins (en kg) certifiés viticulture durable (%).
- Part des approvisionnements en dérivés d'huile de palme (en kg) certifiés RSPO Mass Balance ou Segregated (%).
- Part des approvisionnements en cuirs (en m^2) issus de tanneries certifiées LWG (%).
- Part des approvisionnements en or (en kg) certifiés RJC CoC.
- Part des approvisionnements en or (en kg) issus de fournisseurs certifiés RJC CoP.
- Part des approvisionnements en diamants (en ct) issus de fournisseurs certifiés RJC CoP.
- Part des approvisionnements en coton (en tonnes) certifié (BCI, biologique…) (%).

Informations qualitatives (actions ou résultats)

- Le déploiement de la Charte sur les conditions de travail et le bien-être des mannequins.
- La démarche d'évaluation et d'accompagnement des fournisseurs.
- La gestion des données personnelles.
- La démarche d'intégrité dans la conduite des affaires.

6. TABLES DE CORRESPONDANCE

6.1 Déclaration de performance extra-financière

Comme tout acteur économique, le groupe LVMH est confronté à un ensemble de risques d'ordre extra-financier susceptibles d'affecter ses performances, de porter atteinte à sa réputation et d'impacter ses parties prenantes et/ou l'environnement. Les risques suivants ont été retenus comme « principaux » compte tenu des activités du Groupe par les représentants de différentes fonctions centrales et par la Direction générale (cf. « Éthique et Responsabilité », §3.) :

- l'impact sur les écosystèmes et l'épuisement des ressources naturelles ;
- l'établissement et la continuité de chaînes d'approvisionnement responsables ;
- la préservation de la santé et de la sécurité dans le cadre de nos activités ;
- la perte des savoir-faire et compétences-clés ;
- la mise en œuvre d'une politique d'inclusion et d'épanouissement des collaborateurs ;
- la survenance d'une faille dans la mise en œuvre des règles de protection des données personnelles ;
- la défaillance dans la mise en œuvre des dispositifs de conformité des pratiques d'affaires.

LVMH s'attache à maîtriser chacun de ces risques par la mise en œuvre de politiques adaptées. Les tables de correspondance ci-après regroupent de manière synthétique les informations constitutives de la Déclaration de performance extra-financière du Groupe au titre de l'article L.225-102-1 du Code de commerce, et leur emplacement au sein du présent Rapport de gestion. Ils incluent des références aux informations requises par ce texte au titre du respect des droits de l'Homme et des luttes contre la corruption, le changement climatique, et les discriminations.

Les autres informations requises par ce texte figurent aux emplacements suivants :

- s'agissant du modèle d'affaires du Groupe, dans les sections intitulées « Modèle économique de LVMH » et « Présentation des activités, faits marquants et perspectives », en introduction de ce rapport ;
- s'agissant de la présentation des effectifs par groupe d'activités et par zone géographique, dans le chapitre « Talents et Attractivité », au point 1.3 ;
- s'agissant des accords collectifs conclus dans l'entreprise, dans le chapitre « Talents et Attractivité », au point 3.2 ;
- s'agissant des informations relatives à l'économie circulaire, dans le chapitre « Environnement et Durabilité », aux points 1.2.2 et 5.4 ;
- s'agissant des informations relatives à la lutte contre le gaspillage alimentaire, dans le chapitre « Environnement et Durabilité », au point 5.4.2 ;
- s'agissant des engagements sociétaux en faveur du développement durable, outre les thèmes traités dans les tables de correspondance ci-dessous au titre des conséquences sociales, du respect des droits humains et de l'environnement, dans le chapitre « Solidarité et Mécénat », aux points 1. et 2. ;
- s'agissant du respect du bien-être animal, dans le chapitre « Environnement et Durabilité », aux points 3.1 et 3.3 ;

Enfin, compte tenu de la nature des activités du Groupe, les thèmes de la lutte contre la précarité alimentaire et de l'alimentation responsable, équitable et durable, ne font pas l'objet de développements dans le présent Rapport de gestion.

6.1.1 Conséquences sociales

Risques	Politiques	Résultats
Perte des savoir-faire et compétences-clés	- Partenariats académiques (« Talents et Attractivité », §2.2) - Institut des Métiers d'Excellence (« Talents et Attractivité », §2.2) - Formation et accompagnement des collaborateurs (« Talents et Attractivité », §3.1) - Dispositif « EXCELLhanCE » pour la formation et l'emploi de personnes en situation de handicap (« Talents et Attractivité », §2.3) - Accompagnement des talents féminins dans la prise de positions-clés (« Talents et Attractivité », §3.1)	- Recrutements par groupe d'activités et zone géographique (« Talents et Attractivité », §2.1) - Investissement formation (« Talents et Attractivité », §3.1) - Données relatives à la mobilité interne (« Talents et Attractivité », §2.1) - Récompenses obtenues aux classements sur l'attractivité des employeurs (« Talents et Attractivité », §2.1)
Préservation de la santé et de la sécurité dans le cadre de nos activités	- Code de conduite LVMH (« Éthique et Responsabilité », §2.2) - Dispositif d'alerte interne (« Éthique et Responsabilité », §5.6) - Charte sur les relations de travail avec les mannequins (« Éthique et Responsabilité », §2.2) - Investissements en hygiène-santé-sécurité (« Talents et Attractivité », §3.2) - Formations des collaborateurs sur l'hygiène-santé-sécurité (« Talents et Attractivité », §3.2) - Audits sociaux des fournisseurs et sous-traitants comprenant une dimension santé-sécurité (« Éthique et Responsabilité », §5.2) - Démarche relative à l'utilisation de composés chimiques, cosmétovigilance (« Éthique et Responsabilité », §5.3) - Promotion d'une consommation responsable de vins et spiritueux (« Éthique et Responsabilité », §5.3)	- Répartition, taux de fréquence et de gravité des accidents du travail (« Talents et Attractivité », §3.2) - Données relatives aux audits sociaux, qui incluent une dimension santé-sécurité (« Éthique et Responsabilité », §5.2) - Formation des salariés et fournisseurs au standard interne « LVMH Restricted Substances List » (« Éthique et Responsabilité », §5.3)
Mise en œuvre d'une politique d'inclusion et d'épanouissement des collaborateurs (aspects liés à l'épanouissement au travail)	- Code de conduite LVMH (« Éthique et Responsabilité », §2.2) - Dispositif d'alerte interne (« Éthique et Responsabilité », §5.6) - Programme DARE (« Talents et Attractivité », §3.1) - Séminaires d'intégration des collaborateurs (« Talents et Attractivité », §3.1) - Formation spécifique des managers (« Talents et Attractivité », §3.1) - Comité de Groupe et Comité des Sociétés européennes (« Talents et Attractivité », §3.2)	- Nombre de réunions des instances représentatives du personnel en 2019 (« Talents et Attractivité », §3.2)

6.1.2 Respect des droits humains

Risques	Politiques	Résultats
Établissement et continuité de chaînes d'approvisionnement responsables (aspects liés au respect des droits humains)	- Code de conduite LVMH (« Éthique et Responsabilité », §2.2) - Code de conduite Fournisseurs (« Éthique et Responsabilité », §2.2) - Charte sur les relations de travail avec les mannequins (« Éthique et Responsabilité », §2.2) - Dispositif d'alerte interne (« Éthique et Responsabilité », §5.6) - Cartographie des risques (« Éthique et Responsabilité », §4.) - Audits sociaux des fournisseurs et sous-traitants (« Éthique et Responsabilité », §5.2) - Collecte d'informations sur la performance sociale et éthique des fournisseurs via la plate-forme EcoVadis (« Éthique et Responsabilité », §5.2) - Participation à des initiatives multipartites couvrant les filières à risques (« Éthique et Responsabilité », §5.2)	- Répartition des fournisseurs et audits (« Éthique et Responsabilité », §5.2) - Données sur les audits mixtes et audits spécifiquement sociaux réalisés auprès des fournisseurs (« Éthique et Responsabilité », §5.2) - Données sur les ré-audits (« Éthique et Responsabilité », §5.2) - Taux de fournisseurs ne répondant pas aux exigences du Groupe (« Éthique et Responsabilité », §5.2) - Nombre de ruptures suite aux audits (« Éthique et Responsabilité », §5.2) - Nombre de relations commerciales non-initiées suite aux audits (« Éthique et Responsabilité », §5.2)
Mise en œuvre d'une politique d'inclusion et d'épanouissement des collaborateurs (aspects liés à la lutte contre les discriminations et à la promotion de la diversité)	- Code de conduite LVMH (« Éthique et Responsabilité », §2.2) - Dispositif d'alerte interne (« Éthique et Responsabilité », §5.6) - Code de conduite Recrutement (« Éthique et Responsabilité », §2.2) - Formation spécifique des recruteurs (« Talents et Attractivité », §2.3) - Contrôle indépendant des pratiques de recrutement (« Talents et Attractivité », §2.3) - Dispositif « EXCELLhanCE » pour la formation et l'emploi de personnes en situation de handicap (« Talents et Attractivité », §2.3) - Accompagnement des talents féminins dans la prise de positions-clés (« Talents et Attractivité », §3.1)	- Taux d'emploi de personnes en situation de handicap (« Talents et Attractivité », §2.3) - Représentation des femmes dans les recrutements et dans les effectifs du Groupe (« Talents et Attractivité », §3.1) - Nombre de bénéficiaires du dispositif « EXCELLhanCE » (« Talents et Attractivité », §2.3)
Faille dans la mise en œuvre des règles de protection des données personnelles	- Code de conduite LVMH (« Éthique et Responsabilité », §2.2) - Politique de protection des données (« Éthique et Responsabilité », §5.7)	- Constitution d'une communauté des Data Protection Officers (« Éthique et Responsabilité », §5.7)

6.1.3 Conséquences environnementales

Risques	Politiques	Résultats
Impact sur les écosystèmes et épuisement des ressources naturelles (incluant les aspects liés à la lutte contre le changement climatique)	- Charte Environnement LVMH (« Environnement et Durabilité », §1.1) - Programme LIFE et objectifs LIFE 2020 (« Environnement et Durabilité », §1.1 et 1.2) - Lutte contre le changement climatique et fonds carbone LVMH (« Environnement et Durabilité », §4.)	- Amélioration de l'Indice de Performance Environnementale des emballages pour les Vins et Spiritueux et pour les Parfums et Cosmétiques (« Environnement et Durabilité », §2.3) - Intensification du déploiement de la viticulture durable et biologique (« Environnement et Durabilité », §3.6) - Certification des matières utilisées pour la conception des produits : cuir, coton, fourrure, dérivés d'huile de palme, diamant et métaux précieux (« Environnement et Durabilité », §3.6) - Atteinte des objectifs fixés pour le Fonds carbone (« Environnement et Durabilité », §4.2) - Augmentation de la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique (« Environnement et Durabilité », §4.5) - Déploiement d'un système de management environnemental dans les sites industriels (« Environnement et Durabilité », §5.5)
Établissement et continuité de chaînes d'approvisionnement responsables (aspects liés à l'environnement)	- Code de conduite LVMH (« Éthique et Responsabilité », §2.2) - Code de conduite Fournisseurs (« Éthique et Responsabilité », §2.2) - Charte Environnement LVMH (« Environnement et Durabilité », §1.1) - Programme LIFE et objectifs LIFE 2020 (« Environnement et Durabilité », §1.1 et 1.2) - Dispositif d'alerte interne (« Éthique et Responsabilité », §5.6) - Cartographie des risques (« Environnement et Durabilité », §1.2) - Collecte d'informations sur la performance environnementale des fournisseurs via la plate-forme EcoVadis (« Éthique et Responsabilité », §5.2) - Participation à des initiatives multipartites couvrant les filières à risques (« Éthique et Responsabilité », §5.2)	- Données sur les audits environnementaux réalisés auprès des fournisseurs (« audits mixtes et audits spécifiquement environnementaux) (« Éthique et Responsabilité », §5.2) - Programme LIFE 2020 – Objectif « Filières », notamment pour les filières du raisin, des cuirs et peaux, des pierres et métaux précieux, des dérivés de l'huile de palme et des substances chimiques règlementées (« Environnement et Durabilité », §3.)

6.1.4 Lutte contre la corruption

Risques	Politiques	Résultats
Défaillance dans la mise en œuvre des dispositifs de conformité des pratiques d'affaires	- Code de conduite LVMH (« Éthique et Responsabilité », §2.2) - Code de conduite Fournisseurs (« Éthique et Responsabilité », §2.2) - Dispositif d'alerte interne (« Éthique et Responsabilité », §5.6) - Intranet Éthique et Conformité du Groupe (« Éthique et Responsabilité », §5.6) - Cartographie des risques (« Éthique et Responsabilité », §4.) - Rôle de la Direction Éthique et Conformité (« Éthique et Responsabilité », §3. et 5.6) - Principes directeurs internes (« Éthique et Responsabilité », §5.6) - Formation anticorruption (« Éthique et Responsabilité », §5.6) - Règles de conformité intégrées au référentiel d'audit et contrôle interne (« Éthique et Responsabilité », §5.6)	- Le système d'alerte interne Groupe n'a pas donné lieu en 2019, à des signalements portant sur des situations susceptibles de constituer des faits de corruption ou de trafic d'influence (« Éthique et Responsabilité », §5.6) - Plusieurs milliers de personnes à travers le Groupe ont validé le module de formation anti-corruption (« Éthique et Responsabilité », §5.6)

6.2 Plan de vigilance

Acteur responsable et engagé présent à l'échelle mondiale, le groupe LVMH s'efforce d'exercer une influence positive sur les sociétés et territoires dans lesquels il évolue, et de prévenir les atteintes éventuelles que son activité, comme celle de ses fournisseurs et sous-traitants sont susceptibles de générer pour ses parties prenantes et l'environnement.

Les tables de correspondance ci-dessous regroupent de manière synthétique les informations constitutives du Plan de vigilance du Groupe au titre de l'article L.225-102-4 du Code de commerce, et leur emplacement au sein du présent Rapport de gestion.

6.2.1 Droits humains et libertés fondamentales

	Activités du Groupe	Activités des fournisseurs et sous-traitants
Cartographie des risques	- Cartographie des risques Groupe (« Éthique et Responsabilité, §4.)	- Évaluation complémentaire des risques de certains fournisseurs dans le cadre de la plate-forme EcoVadis (« Éthique et Responsabilité », §5.2) - Cartographie des risques Groupe (« Éthique et Responsabilité, §4.)
Procédures d'évaluation régulière	- Référentiels d'audit et contrôle interne (« Gestion des risques financiers et opérationnels, contrôle interne, », §3.2)	- Audits et ré-audits de vérification (« Éthique et Responsabilité », §5.2) - Plans d'actions correctifs suite aux audits (« Éthique et Responsabilité », §5.2)
Actions d'atténuation et de prévention	- Formation spécifique des recruteurs pour prévenir les discriminations (« Talents et Attractivité », §2.3) - Contrôle indépendant des pratiques de recrutement (« Talents et Attractivité », §2.3)	- Code de conduite Fournisseurs (« Éthique et Responsabilité », §2.2) - Formation des fournisseurs et des acheteurs (« Éthique et Responsabilité », §5.2) - Participation à des initiatives multipartites couvrant les filières à risques (« Éthique et Responsabilité », §5.2) - Objectifs d'approvisionnements certifiés (« Éthique et Responsabilité », §5.2)
Mécanismes d'alerte	- Dispositif d'alerte interne centralisé (« Éthique et Responsabilité », §5.6)	- Les collaborateurs du Groupe ont la possibilité d'utiliser le système d'alerte pour signaler des atteintes constatées chez les fournisseurs ou sous-traitants (« Éthique et Responsabilité », §5.6) - Certaines Maisons ont déployé des solutions permettant de recueillir directement les avis d'employés de fournisseurs sur leurs conditions de travail (« Éthique et Responsabilité », §5.2)
Dispositif de suivi et d'évaluation	- Plans d'actions des Maisons sur les pays prioritaires au regard de la cartographie des risques (« Éthique et Responsabilité, §5.) - Prise en compte des plans d'actions dans le cadre de la démarche ERICA (« Éthique et Responsabilité, §5.) - Actualisation régulière prévue de la cartographie des risques	- Plans de remédiation des défaillances constatées lors des audit (« Éthique et Responsabilité », §5.2) - Ré-audits des fournisseurs (« Éthique et Responsabilité », §5.2)

6.2.2 Santé et sécurité des personnes

	Activités du Groupe	Activités des fournisseurs et sous-traitants
Cartographie des risques	- Cartographie des risques Groupe (« Éthique et Responsabilité, §4.)	- Cartographie des risques Groupe (« Éthique et Responsabilité », §4.) - Évaluation complémentaire des risques de certains fournisseurs dans le cadre de la plate-forme EcoVadis (« Éthique et Responsabilité », §5.2)
Procédures d'évaluation régulière	- Référentiels d'audit et contrôle interne (« Gestion des risques financiers et opérationnels, contrôle interne, », §3.2) - Suivi de l'accidentologie (« Talents et Attractivité », §3.2)	- Audits et ré-audits de vérification (« Éthique et Responsabilité », §5.2) - Plans d'actions correctifs suite aux audits (« Éthique et Responsabilité », §5.2)
Actions d'atténuation et de prévention	- Standard interne LVMH Restricted Substances List (« Éthique et Responsabilité », §5.3) - LVMH Testing Program (« Éthique et Responsabilité », §5.3) - Promotion d'une consommation responsable de vins et spiritueux (« Éthique et Responsabilité », §5.3) - Assurance responsabilité civile et retrait de produits (« Gestion des risques financiers et opérationnels, contrôle interne, », §2.3) - Programmes d'assurance spécifiques dans les pays où les accidents du travail ne sont pas couverts par des organismes publics (« Gestion des risques financiers et opérationnels, contrôle interne, », §2.3)	- Code de conduite Fournisseurs (« Éthique et Responsabilité », §2.2) - Formation des fournisseurs et des acheteurs (« Éthique et Responsabilité », §5.2) - Participation à des initiatives multipartites couvrant les filières à risques (« Éthique et Responsabilité », §5.2) - Objectifs d'approvisionnements certifiés (« Éthique et Responsabilité », §5.2) - Guides d'accompagnement des fournisseurs dans l'élimination des substances chimiques dont l'utilisation est restreinte ou prohibée par LVMH (« Éthique et Responsabilité », §5.3) - Charte sur les relations de travail avec les mannequins (« Éthique et Responsabilité », §2.2)
Mécanismes d'alerte	- Dispositif d'alerte interne centralisé (« Éthique et Responsabilité », §5.6)	- Les collaborateurs du Groupe ont la possibilité d'utiliser le système d'alerte pour signaler des atteintes constatées chez les fournisseurs ou sous-traitants (« Éthique et Responsabilité », §5.6) - Certaines Maisons ont déployé des solutions permettant de recueillir directement les avis d'employés de fournisseurs sur leurs conditions de travail (« Éthique et Responsabilité », §5.2)
Dispositif de suivi et d'évaluation	- Plans d'actions des Maisons sur les pays prioritaires au regard de la cartographie des risques (« Éthique et Responsabilité », §5.) - Prise en compte des plans d'actions dans le cadre de la démarche ERICA (« Éthique et Responsabilité », §5.) - Actualisation régulière prévue de la cartographie des risques	- Plans de remédiation des défaillances constatées lors des audits (« Éthique et Responsabilité », §5.2) - Ré-audits des fournisseurs (« Éthique et Responsabilité », §5.2)

6.2.3 Environnement

	Activités du Groupe	Activités des fournisseurs et sous-traitants
Cartographie des risques	- Cartographie des risques Groupe (« Éthique et Responsabilité », §4.)	- Cartographie des risques Groupe (« Éthique et Responsabilité », §4.) - Évaluation complémentaire des risques de certains fournisseurs dans le cadre de la plate-forme EcoVadis (« Éthique et Responsabilité », §5.2)
Procédures d'évaluation régulière	- Système de management environnemental (« Environnement et durabilité », §5.)	- Audits et ré-audits de vérification (« Éthique et Responsabilité », §5.2) - Plans d'actions correctifs suite aux audits (« Éthique et Responsabilité », §5.2)
Actions d'atténuation et de prévention	- Objectifs LIFE 2020 (« Environnement et durabilité », §2. à 5.) - Assurance couvrant les atteintes à l'environnement (« Gestion des risques financiers et opérationnels, contrôle interne, », §2.3)	- Code de conduite Fournisseurs (« Éthique et Responsabilité », §2.2) - Formation des fournisseurs et des acheteurs (« Éthique et Responsabilité », §5.2) - Participation à des initiatives multipartites couvrant les filières à risques (« Éthique et Responsabilité », §5.2) - Objectifs d'approvisionnements certifiés (« Éthique et Responsabilité », §5.2)
Mécanismes d'alerte	- Dispositif d'alerte interne centralisé (« Éthique et Responsabilité », §5.6)	- Les collaborateurs du Groupe ont la possibilité d'utiliser le système d'alerte pour signaler des atteintes constatées chez les fournisseurs ou sous-traitants (« Éthique et Responsabilité », §5.6)
Dispositif de suivi et d'évaluation	- Suivi de l'atteinte des objectifs LIFE 2020 (« Environnement et durabilité », §2. à 5.) - Plans d'actions des Maisons sur les pays prioritaires au regard de la cartographie des risques (« Éthique et Responsabilité », §5.) - Prise en compte des plans d'actions dans le cadre de la démarche ERICA (« Éthique et Responsabilité », §5.) - Actualisation régulière prévue de la cartographie des risques	- Plans de remédiation des défaillances constatées lors des audits (« Éthique et Responsabilité », §5.2) - Ré-audits des fournisseurs (« Éthique et Responsabilité », §5.2)

RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : LE GROUPE

Environnement et durabilité

1.	**POLITIQUE GÉNÉRALE EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT**	**64**
1.1	Organisation de la démarche environnementale	64
1.2	Identification des risques et objectifs LIFE 2020	65
2.	**LIFE 2020 – OBJECTIF « PRODUITS »**	**67**
2.1	Objectifs	67
2.2	Suivi de l'atteinte des objectifs	67
3.	**LIFE 2020 – OBJECTIF « FILIÈRES »**	**68**
3.1	Objectifs et actions communs	68
3.2	Vins et Spiritueux	69
3.3	Mode et Maroquinerie	69
3.4	Parfums et Cosmétiques	69
3.5	Montres et Joaillerie	70
3.6	Suivi de l'atteinte des objectifs	70
4.	**LIFE 2020 – OBJECTIF « CHANGEMENT CLIMATIQUE »**	**71**
4.1	Objectif commun	71
4.2	Fonds carbone LVMH	71
4.3	Efficacité énergétique et énergies renouvelables	71
4.4	Perspectives pour l'adaptation au changement climatique	73
4.5	Suivi de l'atteinte des objectifs	74
5.	**LIFE 2020 – OBJECTIF « SITES »**	**74**
5.1	Objectifs	74
5.2	Management environnemental et démarche de certification	74
5.3	Consommation d'eau et prévention des pollutions	75
5.4	Réduction et valorisation des déchets	76
5.5	Suivi de l'atteinte des objectifs	77

1. POLITIQUE GÉNÉRALE EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT

1.1 Organisation de la démarche environnementale

1.1.1 Gouvernance

La préservation de l'environnement est, pour LVMH, bien plus qu'une obligation : elle est un impératif, un moteur de compétitivité. Conscient de cela depuis 27 ans, le Groupe s'est doté d'une Direction de l'Environnement en 1992, rattachée à la Direction générale. Composée de 10 collaborateurs, cette Direction a pour objectifs de :

- déployer le programme LIFE – LVMH Initiatives For the Environment ;
- orienter la politique environnementale des sociétés du Groupe, dans le respect de la Charte Environnement de LVMH ;
- entreprendre des audits internes d'évaluation de la performance environnementale des Maisons ;
- assurer la veille réglementaire et technique ;
- créer des outils de gestion qui abordent, par exemple, les sujets suivants : conception des emballages, relation fournisseurs, veille réglementaire… ;
- aider les sociétés du Groupe à prévenir les risques ;
- former et sensibiliser les collaborateurs de tout niveau hiérarchique ;
- définir et consolider les indicateurs environnementaux ;
- travailler avec les diverses parties prenantes (associations, agences de notation, pouvoirs publics…).

Chaque Maison s'appuie également sur des compétences internes en matière environnementale. Ces experts forment un réseau de près de 200 correspondants Environnement issus des Maisons qui se réunit plusieurs fois par an lors des Commissions Environnement afin notamment d'échanger sur les bonnes pratiques.

Par ailleurs, l'amélioration continue de la démarche de LVMH en matière d'environnement est étroitement liée à la capacité du Groupe à faire de ses 163 000 collaborateurs des acteurs de cette démarche. La Direction de l'Environnement s'attache donc à sensibiliser, informer et former ses collaborateurs sur la préservation des ressources naturelles et de la biodiversité ainsi que le changement climatique. Depuis 2016, cette mission est confiée à une Académie de l'Environnement interne. Elle élabore des parcours qui répondent aux grands enjeux du programme LIFE, à l'aide de supports pédagogiques variés : sessions présentielles, e-learning, classes virtuelles, etc. et couvre de nombreux sujets comme l'éco-conception ou l'audit environnement. Par ailleurs, la quasi-totalité des Maisons ont poursuivi cette année la formation et la sensibilisation de leur personnel à l'environnement. Ces actions représentent un volume total de 21 225 heures.

1.1.2 Engagements

Signée en 2001 par le Président du Groupe, la Charte Environnement est le document fondateur des cinq grandes ambitions environnementales de LVMH :

- rechercher un haut niveau de performance environnementale ;
- susciter un engagement collectif ;
- maîtriser les risques environnementaux ;
- concevoir des produits en intégrant innovation et créativité environnementale ;
- s'engager au-delà de l'entreprise.

La Charte Environnement incite également chaque Président de Maison à s'impliquer dans la démarche par des actions concrètes et engage chaque Maison à mettre en place un système de management de l'environnement efficace, réfléchir collectivement aux enjeux environnementaux liés aux produits, gérer les risques et utiliser les meilleures pratiques environnementales.

En 2003, le Groupe a adhéré au Pacte Mondial des Nations Unies qui promeut la responsabilité civique des entreprises via le respect de dix principes universellement acceptés, dont les trois suivants en matière d'environnement :

- appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;
- promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ;
- favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Lancé en 2011, le programme LIFE – LVMH Initiatives For the Environment – est conçu de façon à renforcer l'intégration de l'environnement dans la stratégie des marques, faciliter le développement de nouveaux outils de pilotage et tenir compte des évolutions et enrichissements découlant des pratiques innovantes des Maisons. Depuis 2014, les Maisons intègrent le programme LIFE dans leur plan stratégique. Mis en œuvre par le Comité de direction de chaque Maison, le programme LIFE est établi autour de neuf dimensions clés de la performance environnementale :

- environnement dans la conception ;
- sécurisation de l'accès aux matières premières stratégiques et filières d'approvisionnement ;
- traçabilité et conformité des matières ;
- responsabilité environnementale et sociale des fournisseurs ;
- préservation des savoir-faire critiques ;
- réduction des émissions de gaz à effet de serre ;
- excellence environnementale des procédés de fabrication ;
- durée de vie et réparabilité des produits ;
- informations des clients et autres parties prenantes.

En 2019, le Groupe est sélectionné dans les principaux indices basés sur les critères de l'investissement responsable : FTSE4Good Global 100, Euronext Vigeo Eurozone 120, ESI (Ethibel

Sustainability Indices) Europe. LVMH a également participé au manifeste des étudiants « Pour un réveil écologique » organisé par un certain nombre d'école françaises.

Les postes de dépenses environnementales ont été comptabilisés en suivant les recommandations de l'avis de l'Autorité des Normes Comptables (ANC). Les charges d'exploitation et les investissements ont été reportés pour chacun des postes suivants :

- protection de l'air ambiant et du climat ;
- gestion des eaux usées ;
- gestion des déchets ;
- protection et assainissement du sol, des eaux souterraines et des eaux de surface ;
- lutte contre le bruit et les vibrations ;
- protection de la biodiversité et du paysage ;
- protection contre les rayonnements ;
- recherche et développement ;
- autres activités de protection de l'environnement.

En 2019, le montant des dépenses liées à la protection de l'environnement se répartit comme suit :

- charges d'exploitation : 15,9 millions d'euros ;
- investissements : 10,7 millions d'euros.

Le montant des provisions pour risques environnementaux au 31 décembre 2019 est de 12,4 millions d'euros. Cette somme correspond aux garanties financières légales pour les installations SEVESO seuil haut.

1.2 Identification des risques et objectifs LIFE 2020

1.2.1 Méthodologie

Le reporting des indicateurs environnementaux couvre en 2019 le périmètre suivant :

Sites de production, entrepôts, et sites administratifs *(en nombre)*	**2019**
Sites couverts[(a)]	263
Sites non couverts[(b)(c)]	134
Nombre total de sites	**397**

(a) Intégration des nouveaux sites de Thélios, Domaine Shangri-La et Louis Vuitton.
(b) Dont principalement : certains sites administratifs régionaux de Louis Vuitton et de Moët Hennessy ainsi que des sites administratifs hébergeant moins de 20 personnes.
(c) Le Groupe Belmond n'est pas intégré dans le reporting environnemental 2019.

Les sites de production sont couverts à 93 %. Les sites industriels, logistiques et administratifs non couverts par le reporting environnemental le sont essentiellement pour des raisons opérationnelles et sont peu significatifs. Un plan d'intégration progressif est mis en œuvre.

Les surfaces totales des boutiques prises en compte dans le calcul de la consommation d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre sont les suivantes, en pourcentage des surfaces totales des boutiques du Groupe :

	% des surfaces totales des boutiques du Groupe prises en compte pour la consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre[(a)]	
	2019	**2018**
Total Groupe	**65**	**70**

(a) Le périmètre de reporting n'inclut pas les boutiques exploitées en franchise par les activités Mode et Maroquinerie, Parfums et Cosmétiques ainsi que Montres et Joaillerie.

Les surfaces totales des boutiques des principales Maisons prises en compte dans le calcul de la consommation d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre sont les suivantes, en pourcentage des surfaces totales des boutiques de chaque Maison :

	% des surfaces totales des boutiques de la Maison prises en compte pou rla consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre[(a)]	
	2019	**2018**
DFS	77	77
Louis Vuitton	69	69
Sephora North America et Latin America	63	59
Sephora Europe, Asie et Middle East	64	80
Le Bon Marché	100	100
Christian Dior	64	74

(a) Le périmètre de reporting n'inclut pas les boutiques exploitées en franchise par les activités Mode et Maroquinerie, Parfums et Cosmétiques ainsi que Montres et Joaillerie.

Pour le calcul de la consommation d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre sont également pris en compte : toutes les boutiques françaises de Berluti, Givenchy, Guerlain, Kenzo, Make Up For Ever et certaines boutiques de Acqua di Parma, Benefit, Bvlgari, Celine, Chaumet, Fendi, Fred, Hublot, Loewe, Loro Piana, Marc Jacobs, Parfums Christian Dior, Pucci, TAG Heuer, Pink Shirtmaker, Zenith.

Les boutiques Sephora Chine et Arabie Saoudite ne sont pas intégrées. Les données 2018 ont été retraitées.

Pour la production de déchets et la consommation d'eau seuls certains magasins DFS (53 % des surfaces en 2019, 52 % en 2018) et les magasins du groupe Le Bon Marché sont pris en compte. Les données 2018 ont été retraitées.

1.2.2 Principaux risques

Les principaux risques identifiés en matière environnementale au niveau Groupe concernent :

1. l'impact sur les écosystèmes ;
2. l'épuisement des ressources naturelles ;
3. l'établissement et la continuité de chaînes d'approvisionnement responsables.

Les politiques mises en œuvre et les résultats qui en découlent sont présentés principalement dans la partie 3. LIFE 2020 – Objectif « Filières » ci-après.

Dans le détail, la matrice complète d'analyse des risques révèle les enjeux environnementaux suivants liés aux activités du Groupe :

	Vins et Spiritueux	Mode et Maroquinerie	Parfums et Cosmétiques	Montres et Joaillerie	Distribution sélective

Épuisement des ressources énergétiques et changements climatiques	- Culture des raisins ;
	- Production des emballages ;
	- Distillation ;
	- Transport des produits.
		- Éclairage et climatisation des boutiques ;
		- Transport des produits ;
		- Production des ressources nécessaires à la fabrication des produits :
		  - Fibres textiles végétales (coton…),
		  - Cuirs dont cuirs exotiques,
		  - Fourrure,
		  - Laines.
			- Production des emballages ;
			- Éclairage et climatisation des boutiques ;
			- Transport des produits.
				- Éclairage et climatisation des boutiques.	- Éclairage et climatisation des boutiques ;
					- Transport des produits.

Impact sur la ressource en eau	- Consommation d'eau (irrigation des vignes en Australie, Nouvelle-Zélande, Argentine et Californie) ; - Production d'effluents chargés en matière organique lors de la vinification et de la distillation.	- Consommation d'eau (fermes de crocodiliens et tanneries) ; - Production d'effluents chargés en matière organique .	- Protection et économie de la ressource en eau.		

Impact sur les écosystèmes et épuisements des ressources naturelles	- Production des ressources végétales nécessaires à la production : vignes, orge, seigle…	- Production des ressources nécessaires à la fabrication des produits :
		  - Fibres textiles végétales (coton, …),
		  - Cuirs dont cuirs exotiques,
		  - Fourrure,
		  - Laines.
			- Production des ressources végétales nécessaires à la fabrication des produits (rose, jasmin…).	- Extraction des ressources nécessaires à la fabrication des produits :
				  - Pierres et métaux précieux,
				  - Cuir exotique.	

Valorisation des déchets et économie circulaire	- Résidus des processus de vinification et de distillation.	- Recyclage des matières premières et produits en fin de vie.	- Recyclage des emballages.	- DEEE (Déchets d'équipements électriques et électroniques, dont les piles par exemple).	- Recyclage des emballages et produits de Publicité sur le Lieu de Vente (PLV).

1.2.3 Objectifs LIFE 2020

Après avoir mené un travail approfondi d'analyse et de cartographie des risques environnementaux (voir ci-avant) le Groupe a souhaité donner à ses Maisons, quel que soit leur domaine d'activité, quatre objectifs communs découlant du programme LIFE à atteindre à l'horizon 2020 (avec 2013 comme année de référence, le niveau des indicateurs en 2013 étant présenté dans la colonne intitulée « Base line » des tableaux ci-après) :

- éco-conception des produits : d'ici 2020, les Maisons du Groupe devront améliorer la performance environnementale de tous leurs produits. Les Maisons de Parfums et Cosmétiques et de Vins et Spiritueux s'engagent à améliorer de 10 % leur note selon l'Indice de Performance Environnementale. Les Maisons de Mode et Maroquinerie et de Montres et Joaillerie travaillent à l'amélioration de l'empreinte environnementale liée à l'approvisionnement des matières premières ;
- fournisseurs et matières premières : les Maisons devront s'assurer du déploiement des meilleurs standards dans leurs approvisionnements en matières premières et chez leurs fournisseurs dans 70 % de leur chaîne d'approvisionnement en 2020 et 100 % en 2025 ;
- réduction de 25 % des émissions de CO_2 liées aux consommations d'énergie par le recours à 30 % d'énergie renouvelable dans le mix énergétique du Groupe, l'efficacité énergétique des boutiques améliorée de 15 % et l'atteinte d'une performance minimum de 50 % suivant la grille « LVMH Store Guidelines » pour les nouvelles boutiques ;
- amélioration des performances environnementales de chaque site et boutique : les Maisons s'engagent à réduire de 10 % sur chaque site au moins un indicateur parmi la consommation d'eau, la consommation d'énergie ou la production de déchets et à avoir un système de management de l'environnement efficace visant l'amélioration continue.

En 2019, le Groupe a organisé deux événements Future LIFE à Paris et New York qui ont été l'occasion de partager l'état d'avancement des objectifs LIFE 2020 ainsi que de nouveaux partenariats décrits dans les parties suivantes.

2. LIFE 2020 – OBJECTIF « PRODUITS »

2.1 Objectifs

Les Maisons de LVMH ont toujours agi pour limiter l'impact de leurs produits sur le milieu naturel. LIFE 2020 les pousse à s'engager davantage en leur fixant un nouveau cap : améliorer la performance environnementale de tous leurs produits, en prenant en compte l'intégralité du cycle de vie. L'impact environnemental des étapes d'approvisionnement des matières premières, de la production, du transport et de la vente sont couverts par les autres objectifs LIFE 2020. L'éco-conception est l'axe majeur de l'objectif produit, pour les Maisons de luxe du groupe LVMH. La garantie d'une très haute qualité associée à une démarche d'innovation permanente en sont deux composantes essentielles. Pour relever ce défi, les Maisons s'appuient sur la palette d'outils élaborée avec leur aide par la Direction de l'Environnement. Parmi eux : EDIBOX, un outil web qui calcule l'IPE (Indice de Performance Environnementale) des emballages et l'impact CO_2 des matériaux utilisés pour les fabriquer. L'IPE permet de noter chaque emballage en fonction du poids et du volume d'emballage, du nombre de couches d'emballage ainsi que de la séparabilité des différents matériaux. Des bonus (emballage rechargeable, matériaux recyclés…) et malus (présence de perturbateurs du recyclage…) sont également intégrés à la notation.

D'ici 2020, les Maisons de Parfums et Cosmétiques et de Vins et Spiritueux s'engagent à améliorer de 10 % leur note selon l'Indice de Performance Environnementale (IPE) des emballages. Les Maisons de Mode et Maroquinerie et de Montres et Joaillerie travaillent à l'amélioration de l'empreinte environnementale liée à l'approvisionnement des matières premières, étape qui génère les impacts environnementaux les plus significatifs.

Par ailleurs, les quantités d'emballage consolidées par les Maisons concernent :

- Vins et Spiritueux : bouteilles, cartons, capsules…
- Mode et Maroquinerie : sacs boutique, pochettes, coffrets…
- Parfums et Cosmétiques : flacons, étuis…
- Montres et Joaillerie : étuis et écrins…
- Distribution sélective : sacs boutique, pochettes, coffrets…

Les emballages utilisés pour les transports sont exclus de cette analyse.

2.2 Suivi de l'atteinte des objectifs

Tableau de suivi des objectifs LIFE 2020 Produits :

Indicateurs	Baseline	Performance 2019	Objectif 2020
IPE emballages Parfums et Cosmétiques	8,32	9,3 (+12 %)	+10 %
IPE emballage Vins et Spiritueux	Champagne 16,03 Cognac 10,60	16,76 (+5 %) 12,6 (+19 %)	+10 %

Le poids des emballages remis aux clients évolue ainsi entre 2018 et 2019 :

(en tonnes)	2019	2018	2019 pro-forma[1]	Évolution[1] *(en %)*
Vins et Spiritueux	181 319	159 844	181 319	13[a]
Mode et Maroquinerie	13 375	11 059	13 375	21[a]
Parfums et Cosmétiques	31 115	29 167	31 115	7
Montres et Joaillerie	4 416	4 834	4 416	(9)[b]
Distribution sélective	6 375	4 651	6 375	37[a]
Autres activités	2		2	-
Total	**236 602**	**209 555**	**236 602**	**13**

(a) Évolution liée à l'activité.
(b) Évolution liée à l'éco-conception des emballages.

Le poids total d'emballages remis aux clients par type de matériau se répartit ainsi en 2019 :

(en tonnes)	Verre	Papier-carton	Plastique	Métal	Textile	Autres matériaux d'emballage
Vins et Spiritueux	159 247	16 816	1 821	1 640	86	1 709
Mode et Maroquinerie	324	10 937	303	68	1 711	32
Parfums et Cosmétiques	16 053	5 182	7 446	2 063	93	278
Montres et Joaillerie	1 624	1 193	1 198	163	158	80
Distribution sélective	226	3 683	2 315	83	1	67
Autres activités		2				
Total	**177 474**	**37 813**	**13 083**	**4 017**	**2 049**	**2 166**

3. LIFE 2020 – OBJECTIF « FILIÈRES »

3.1 Objectifs et actions communs

La forte dépendance de LVMH aux ressources naturelles, de même que ses valeurs, poussent le Groupe à déployer depuis plusieurs années une politique d'approvisionnement durable. LVMH est très attentif à la traçabilité et à la conformité des matières et des substances utilisées pour fabriquer ses produits. Le Groupe développe les achats responsables et met en place des filières respectueuses de l'environnement, en liaison étroite avec ses fournisseurs et sous-traitants.

Le groupe LVMH s'est doté d'une stratégie d'approvisionnement et de préservation des matières premières encadrée par les objectifs LIFE 2020 qui engagent les Maisons d'ici 2020 à acheter et produire au moins 70 % de leurs matières premières stratégiques en favorisant les meilleurs standards environnementaux, qu'ils concernent la matière première ou le site de production. Le choix des composants utilisés est un levier capital de la préservation de l'environnement et notamment des ressources rares indispensables à la fabrication des produits. Pour renforcer cette approche, plusieurs projets de développement de nouvelles filières d'approvisionnements responsables sont en cours pour les groupes d'activités Parfums et Cosmétiques, Mode et Maroquinerie et Montres et Joaillerie.

Par ailleurs, les Maisons ont mis en place des procédures pour s'assurer que l'ensemble de leurs produits respecte les exigences de la convention internationale CITES. Cette convention, par un système de permis d'importation et d'exportation, lutte contre la surexploitation de certaines espèces animales et végétales en voie d'extinction.

L'objectif « Filières » concerne notamment les matières premières suivantes :

- le raisin ;
- les cuirs et les peaux brutes de veaux, agneaux, cuirs exotiques et fourrures ;
- le coton ;
- les pierres et métaux précieux ;
- l'huile de palme et ses dérivés ;
- les substances chimiques réglementées. Toutes les Maisons ont intégré les exigences des règlements internationaux dont REACH dans leurs documents contractuels afin d'impliquer tous les fournisseurs dans cette démarche.

(1) Valeur et évolution à périmètres comparables.

LVMH mène une action globale et de long terme aux côtés de nombreux partenaires en faveur de la préservation de la biodiversité. LVMH a été le premier acteur privé à rejoindre les huit organismes publics de recherche qui siègent au Conseil d'administration de la Fondation pour la Recherche sur la Biodiversité (FRB). Cet événement consacre l'implication du Groupe aux côtés de la FRB, qu'il accompagne depuis plus de sept ans. Sylvie Bénard, Directrice de l'Environnement de LVMH, a ainsi occupé pendant quatre ans la Vice-présidence du Comité d'Orientation Stratégique de la Fondation. Dans le cadre de ce comité, qui réunit plus de 160 parties prenantes pour réfléchir à la co-construction de programmes de recherche en faveur de la biodiversité, le Groupe s'est notamment intéressé à la question de l'accès aux ressources génétiques et au partage des avantages découlant de leurs utilisations. En 2019, LVMH a renforcé son engagement avec la signature d'un partenariat de cinq ans avec l'UNESCO pour soutenir le programme scientifique intergouvernemental « L'Homme et la Biosphère » (MAB). Cet outil de coopération international a pour objectif d'agir en faveur de la conservation de la biodiversité au niveau mondial. Les deux partenaires seront côte à côte lors d'événements internationaux. Les Maisons du Groupe s'appuieront par exemple sur l'expertise scientifique de l'UNESCO et son réseau de 686 réserves de biosphère pour développer leurs politiques d'approvisionnement durable.

LVMH a également déployé de nombreux outils d'amélioration et de contrôle concernant l'utilisation de substances chimiques dans les produits. Ils sont décrits dans la partie « 5.3 Un souci constant de qualité et de sécurité dans le cadre de nos activités ».

3.2 Vins et Spiritueux

Pour des raisons historiques et stratégiques, le groupe d'activité Vins et Spiritueux est activement engagé dans la viticulture durable ou biologique, ce qui permet de réduire de façon drastique son impact sur l'environnement, notamment via la réduction de l'utilisation des produits phytosanitaires.

L'intensification du déploiement de la viticulture durable ou biologique dans les vignobles des Maisons et des livreurs de raisins (fournisseurs indépendants de raisins) a donc été retenue comme objectif LIFE 2020. Les certifications sont multiples selon la localisation du vignoble : Viticulture Durable en Champagne, HVE 3 en Cognac, biologique pour certains vignobles, Napa Green en Californie…

3.3 Mode et Maroquinerie

Les activités de Mode et Maroquinerie ont retenu cinq objectifs majeurs à l'horizon 2020 :

- l'approvisionnement en cuir issu de tanneries certifiées LWG à hauteur de 70 % des volumes achetés. La certification LWG est un standard créé par le Leather Working Group pour améliorer la performance environnementale des tanneries (énergie, eau, déchets, traçabilité) ;
- l'approvisionnement en coton durable à hauteur de 70 % des volumes achetés. Le Groupe a notamment adhéré à la Better Cotton Initiative (BCI), qui a développé un standard pour favoriser des améliorations mesurables des principaux impacts environnementaux de la culture du coton à l'échelle mondiale ;
- la certification de la totalité des fermes de crocodiles approvisionnant la tannerie du Groupe ;
- l'approvisionnement en peaux issues de fermes certifiées pour la fourrure à hauteur de 80 % d'ici la fin 2019 notamment en déployant la certification FurMark ;
- l'intégration dans les contrats fournisseurs de l'Animal Sourcing Principles, développé avec l'organisme Business for Social Responsibility (BSR). LVMH partage avec la société civile l'objectif d'amélioration du bien-être animal qui est lié à plusieurs matières premières comme les cuirs, les laines et les fourrures. En 2019 le Groupe a dévoilé sa Charte relative l'approvisionnement des matières premières animales. Cet engagement est le fruit d'un long processus de recherche scientifique et de collaboration entre les experts environnement de LVMH, ses Maisons et ses fournisseurs. Exhaustif, il aborde le problème de l'approvisionnement de la fourrure, du cuir, du cuir exotique, de la laine et des plumes dans toute sa complexité. Il permet au Groupe de prendre des engagements pour 2020 et 2025 pour le progrès dans trois domaines : la traçabilité totale des chaînes d'approvisionnement, les conditions d'élevage et de trappe des animaux et le respect des communautés locales, de l'environnement et de la biodiversité.

3.4 Parfums et Cosmétiques

Le secteur d'activités Parfums et Cosmétiques s'est doté d'objectifs LIFE 2020 dans le cadre de sa *supply chain* fournisseurs, notamment via l'élaboration d'un système d'évaluation de la performance environnementale et sociale de ses fournisseurs. Des objectifs initiaux de performance ont été fixés pour les fournisseurs d'emballage et d'ingrédients. Par ailleurs, le groupe d'activités participe à des initiatives spécifiques traitant de l'approvisionnement en huile de palme (RSPO) et en mica (RMI). Le département Recherche & Développement et les Maisons sont également engagés sur l'ethnobotanique depuis des années. Ils identifient à travers la planète les espèces végétales présentant un intérêt cosmétique particulier tout en participant à la préservation de

ces espèces et au développement économique local. Le partenariat peut se concrétiser de différentes manières au travers d'un accompagnement financier, d'une aide technique et scientifique, ou d'un mécénat de compétence en mettant à disposition des expertises présentes dans les équipes de LVMH au service de ses partenaires. Ainsi, Parfums Christian Dior dispose des Jardins de Dior, un ensemble de parcelles dédiées à la culture d'essences végétales sélectionnées pour leurs propriétés exceptionnelles. Guerlain a également lancé de nombreux partenariats autour de l'orchidée de Chine, du vétiver d'Inde, du miel d'Ouessant, du santal d'Asie ou de la lavande du sud de la France.

3.5 Montres et Joaillerie

Dans le cadre des objectifs LIFE 2020, toutes les Maisons de Montres & Joaillerie sont certifiées RJC (Responsible Jewellery Council) et s'appuient sur cette certification, déployée dans les filières d'approvisionnement en or et diamants, pour développer leur approvisionnement responsable. Particulièrement engagée, Bvlgari est même devenue la première entreprise sur son marché à obtenir la certification CoC (Chain of Custody) mise en place par le RJC pour l'or. Le Groupe et ses Maisons participent également à une initiative, le Coloured Gemstones Working Group piloté par The Dragonfly Initiative, visant à déployer les meilleures pratiques environnementales et sociales dans la filière pierres de couleur. Plusieurs audits ont déjà été réalisés.

3.6 Suivi de l'atteinte des objectifs

Tableau de suivi des objectifs LIFE 2020 Filières :

Indicateurs	Baseline (2013)	Performance 2019	Objectif 2020
Vins et Spiritueux			
Certification Viticulture Durable *(en pourcentage de tonnage de raisins certifiés)*	Vignobles LVMH : Vignobles français : 100 %	Vignobles LVMH : Vignobles français : 100 % Reste du monde : 58 %	Vignobles LVMH : Vignobles français : 100 % Reste du monde : 100 %
	Livreurs de raisin : Champagne : 7 %	Livreurs de raisin : Champagne :15 %	
Mode et Maroquinerie			
Certification LWG des tanneries *(en pourcentage de tonnage de cuir issu de tanneries certifiées)*	25 %	66 %	70 %
Coton certifié *(en pourcentage de tonnage de coton certifié GOTS et Better Cotton)*	2 %	54 % [(a)]	70 %
Parfums et Cosmétiques			
Performance des fournisseurs d'ingrédients parfums	64	89	90
Performance des fournisseurs d'ingrédients cosmétiques	56	84	80
Dérivés d'huile de palme *(en pourcentage de tonnage de dérivés certifiés RSPO Mass Balance ou Segregated)*	0 %	86 %	70 %
Montres et Joaillerie			
Diamant : Certification RJC COP *(en pourcentage de carat de diamants issus de fournisseurs directs certifiés COP)*	90 %	98 %	100 %
Or : Certification RJC COP	94 %	82 %	100 %
Certification RJC COC *Pour les Maisons non certifiées CoC, l'or est intégré à l'indicateur reporté lorsqu'il provient d'affineurs certifiés CoC, indépendamment des sous-traitants intermédiaires (entre l'affineur et la Maison)*	-	79 %	100 %

(a) Évolution liée à l'amélioration des pratiques des Maisons et du reporting.

4. LIFE 2020 – OBJECTIF « CHANGEMENT CLIMATIQUE »

4.1 Objectif commun

La lutte contre le changement climatique est un axe majeur de la politique écologique de LVMH. Le Groupe a souvent joué un rôle pionnier dans ce domaine. Il a notamment participé au début des années 2000 à l'expérimentation de la méthode qui allait devenir le Bilan Carbone. Il fut aussi la première entreprise, dans l'univers du luxe, à mettre en place en 2015 un fonds carbone interne. Consommation d'énergie, production, transport, logistique, habitudes de travail… LVMH explore toutes les pistes afin de diminuer l'impact de ses activités sur le climat. En 2019, LVMH a annoncé un partenariat avec la fondation Solar Impulse de Bertrand Piccard qui vise à identifier des solutions innovantes pour réduire l'empreinte environnementale des activités humaines, notamment dans la cadre de la lutte contre le changement climatique.

Dans le cadre de LIFE 2020, le Groupe vise une baisse de 25 % des émissions des émissions de gaz à effet de serre sur les scope 1 et 2, en valeur absolue, entre 2013 (année de référence) et 2020. La performance des sites (de production, logistique et administratifs) se calcule en comparant les données, site à site, entre 2013 et l'année de reporting. La performance CO_2 des boutiques s'obtient en multipliant l'efficacité CO_2 de l'année de reporting (en t. CO_2 eq./m²) à la surface de référence (surface totale des boutiques reportées en 2013). La valeur CO_2 ainsi reconstituée pour l'année de reporting couvre 65 % des émissions totales en 2019. Trois axes d'actions sont privilégiés : améliorer le suivi et le reporting, augmenter l'efficacité énergétique des opérations, notamment dans les boutiques du Groupe, et développer le recours aux énergies renouvelables.

Une étude spécifique sur l'évaluation de l'impact environnemental de la production des matières premières et de la *supply chain* a été conduite en 2016. Sur l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe quantifiée, 50 % des émissions sont générées par la production des matières premières et 30 % par le transport amont et aval. Viennent ensuite les émissions générées par les sites de production, les centres logistiques, les bureaux et les boutiques des Maisons (20 %), que celles-ci soient directes (scope 1) ou indirectes (scope 2). Les émissions en aval générées par l'usage des produits (lavage des produits de mode, rinçage de certains produits cosmétiques…) ou leur traitement en fin de vie seront affinés en 2021.

4.2 Fonds carbone LVMH

Créé en 2016, le Fonds Carbone LVMH s'inscrit dans la politique LIFE 2020 – « changement climatique ». Annuellement la contribution attendue de chaque Maison est calculée en multipliant les émissions de gaz à effet de serre issues de ses activités par le prix carbone fixé par LVMH qui est passé de 15 euros à 30 euros la tonne en 2018. Le montant ainsi obtenu doit être investi l'année suivante dans des projets visant à réduire les émissions. Le Fonds Carbone a atteint son objectif en 2019 : 16.5 millions d'euros et 138 projets réalisés qui pourraient éviter l'émission dans l'atmosphère de 5 658 tonnes de gaz à effet de serre par an.

4.3 Efficacité énergétique et énergies renouvelables

La recherche de l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables constituent des axes majeurs de la politique menée par LVMH pour réduire son impact carbone, politique impliquant également une meilleure gestion de l'énergie, indispensable pour faire baisser la consommation d'énergie globale.

4.3.1 Consommation énergétique

La consommation d'énergie globale s'est élevée à 1 059 892 MWh en 2019 pour les filiales du Groupe incluses dans le périmètre de reporting. Celle-ci correspond à la somme des sources d'énergie primaire (fioul, butane, propane, gaz naturel) et des sources d'énergie secondaire (électricité, vapeur et eau glacée) principalement utilisées pour la mise en œuvre des procédés de fabrication, de la climatisation et du chauffage des bâtiments et des boutiques.

La consommation d'énergie par groupe d'activités a évolué ainsi entre 2018 et 2019 :

(en MWh)	2019	2018	2019 pro-forma[1]	Évolution[1] *(en %)*
Vins et Spiritueux	223 395	220 454	222 785	1
Mode et Maroquinerie	394 620	393 598	385 516	(2)
Parfums et Cosmétiques	93 923	94 044	94 021	-
Montres et Joaillerie	40 726	40 935	38 773	(5)
Distribution sélective	286 142	286 514	306 319	7
Autres activités	21 086	22 006	21 086	(4)
Total	**1 059 892**	**1 057 551**	**1 068 500**	**1**

La consommation d'énergie par groupe d'activités et par source d'énergie s'établit ainsi en 2019 :

(en MWh)	Électricité	Gaz naturel	Fioul lourd	Fioul	Butane Propane	Vapeur	Eau glacée	Énergies renouvelables
Vins et Spiritueux	22 842	80 479	117	43 921	3 253	-	-	72 784
Mode et Maroquinerie	158 241	110 816	-	9 114	5 851	2 182	2 238	106 179
Parfums et Cosmétiques	7 871	31 564	-	2 532	-	1 234	378	50 345
Montres et Joaillerie	11 822	5 783	-	907	144	285	-	21 785
Distribution sélective	124 270	14 383	-	662	13	5 878	8 611	132 323
Autres activités	5 750	4 634	-	1 231	-	1 445	2 979	5 046
Total	**330 796**	**247 659**	**117**	**58 367**	**9 261**	**11 024**	**14 206**	**388 462**

4.3.2 Émissions directes (scope 1) et émissions indirectes (scope 2)

Les émissions de scope 1 sont les émissions générées directement par les sites, essentiellement par des combustions de fioul et de gaz naturel. Les émissions de scope 2 sont les émissions indirectes liées aux consommations d'énergie, générées essentiellement par l'électricité consommées sur les sites. Des actions sont menées depuis longtemps au sein des sites de production des Maisons. Les Maisons se consacrent également avec force à l'amélioration de l'efficacité énergétique des boutiques, principaux responsables des émissions de gaz à effet de serre de LVMH. Grâce à leur mobilisation, elles ont déjà atteint un des objectifs de LIFE 2020 : l'amélioration de 15 % de l'efficacité énergétique moyenne de chaque boutique existante, notamment en déployant les meilleures technologies d'éclairage qui leur sont proposées dans la plate-forme interne LVMH Lighting ainsi qu'en déployant les LVMH Stores Guidelines (voir Partie 5 LIFE 2020 – Objectif « Sites »).

Les émissions de CO_2 par groupe d'activités ont évolué ainsi entre 2018 et 2019 :

(en tonnes équivalent CO_2)	Émissions de CO_2 en 2019	*Dont*		Émissions de CO_2 en 2018	Émissions de CO_2 en 2019 pro-forma[1]	Évolution[1] *(en %)*
		Pourcentage d'émissions de CO_2 directes	*Pourcentage d'émissions de CO_2 indirectes*			
Vins et Spiritueux	40 893	*71*	*29*	40 845	40 442	(1)
Mode et Maroquinerie	113 314	*23*	*77*	113 783	108 692	(4)
Parfums et Cosmétiques	12 971	*56*	*45*	12 807	12 832	-
Montres et Joaillerie	7 257	*20*	*80*	7 027	6 332	(10)[a]
Distribution sélective	72 643	*4*	*96*	88 089	70 764	(20)[a]
Autres activités	3 340	*38*	*62*	3 319	3 340	1
Total	**250 418**	***27***	***73***	**265 870**	**242 402**	**(9)**

(a) Évolution liée au passage en énergie renouvelable et au déploiement de technologies plus économes en énergie.

(1) Valeur et évolution à périmètres comparables.

4.3.3 Matières premières et transport (scope 3)

L'étude menée en 2016 sur l'impact environnemental de la production des matières premières nécessaires à la fabrication des produits des Maisons a été mise à jour en 2018. Elle souligne que plus de 70 % des émissions sont générées par le cuir, le raisin et le verre des emballages. Avec l'aide de ses partenaires, le Groupe poursuit ses efforts pour quantifier ces émissions et cherche également à affiner l'évaluation de l'impact des matières premières comme le cuir, l'or et le coton :

- production de matières premières : les principaux postes d'émission de gaz à effet de serre sont la production des cuirs (432 000 teq CO_2), la viticulture (172 000 teq CO_2, ce chiffre inclut les vignes appartenant aux Maisons du Groupe ainsi qu'aux livreurs de raisin) et le verre des emballages (158 000 teq CO_2) ;
- transport amont : transport des matières premières et composants vers les sites de production. Seuls les principaux composants et matières premières sont pris en compte ;
- transport aval : transport des produits finis depuis les sites de production vers les plates-formes de distribution.

Les émissions de gaz à effet de serre générées par le transport amont se répartissent ainsi en 2019 :

(en tonnes équivalent CO_2)	Route	Air	Maritime	Total
Vins et Spiritueux	16 254	1 457	898	18 609
Mode et Maroquinerie	1 048	12 510	45	13 603
Parfums et Cosmétiques	1 029	40 903	470	42 402
Montres et Joaillerie	3	1 715	-	1 718
Distribution sélective	-	-	-	-
Total	**18 334**	**56 585**	**1 413**	**76 332**

Les émissions de gaz à effet de serre générées par le transport aval se répartissent ainsi en 2019 :

(en tonnes équivalent CO_2)	Route	Rail	Air	Maritime	Barge fluviale	Route éléctrique	Gaz naturel Liquide	Total
Vins et Spiritueux	22 086	690	41 674	20 176	149	2	117	84 894
Mode et Maroquinerie	3 240	51	218 402	106	-	-	171	221 970
Parfums et Cosmétiques	3 111	-	323 136	2 109	-	-	-	328 356
Montres et Joaillerie	221	-	37 484	70	-	-	-	37 775
Distribution sélective	3 875	-	9 724	205	-	79	-	13 883
Total	**32 533**	**741**	**630 420**	**22 666**	**149**	**81**	**288**	**686 878**

Les Maisons Rimowa, Le Bon Marché, Château d'Yquem, DFS, Fred, Rossimoda et Les Echos n'ont pas reporté leurs données pour cet indicateur.

4.3.4 Énergies renouvelables

Parallèlement aux actions menées pour diminuer sa consommation d'énergies fossiles, LVMH augmente sa consommation d'énergies renouvelables. La hausse est rapide, puisqu'entre 2013 et 2019, la part de ces énergies dans le mix énergétique du Groupe est passée de 1% à plus de 36%. L'un des principaux leviers de progrès du Groupe est la signature de contrats cadres avec des fournisseurs d'énergie. Le premier date de 2015 et permet d'alimenter en électricité verte plus de 90 % des sites français de LVMH, appartenant à 23 Maisons. Un contrat similaire a été signé en 2016 pour la fourniture de plusieurs Maisons italiennes et un troisième est en préparation pour les sites implantés en Espagne. Par ailleurs, de nombreux sites sont équipés de panneaux photovoltaïques ou d'installations géothermiques. Depuis 2019, tous les sites de Sephora aux États-Unis sont alimentés en électricité verte.

4.4 Perspectives pour l'adaptation au changement climatique

En parallèle de ses actions, le Groupe conduit également une réflexion concernant les différents enjeux de l'adaptation au changement climatique. À moyen terme, l'évolution des pratiques de viticulture est la composante majeure de la stratégie d'adaptation du Groupe. Pour les vignobles européens plusieurs réponses sont possibles selon l'ampleur du changement climatique qui sera constatée depuis la modification des dates de vendange, l'évolution des modes de conduite des vignes (élargissement des rangs, augmentation de la taille des pieds de vigne, utilisation de l'irrigation dans certains pays…) jusqu'au test de nouveaux cépages. Pour les vignobles localisés en Argentine et en Californie, l'enjeu majeur est la disponibilité en eau (cf. § 5.3 Consommation d'eau et prévention des pollutions).

4.5 Suivi de l'atteinte des objectifs

Tableau de suivi des objectifs LIFE 2020 Changement climatique :

Indicateurs	Baseline	Performance 2019	Objectif 2020
Émissions de CO_2	220 480 t eq CO_2	-25 %	Réduction de 25 % des émissions de CO_2 (scope 1 et 2 à périmètre constant)
Part des énergies renouvelables dans le mix énergétique du Groupe	1 %	36 %	Atteindre 30 % d'énergies renouvelables dans le mix énergétique du Groupe
Performance énergétique des boutiques *(consommation d'électricité en kWh/m²)*	460 kWh/m²	-21 %	Améliorer de 15 % la performance énergétique des boutiques (consommation d'électricité en kWh/m²) (objectif atteint dès 2017)

5. LIFE 2020 – OBJECTIF « SITES »

5.1 Objectifs

Dès son lancement en 2012, le programme LIFE intégrait un impératif : des sites respectueux de l'environnement. Cet engagement a été renforcé avec LIFE 2020. En tant qu'acteur majeur de l'industrie du luxe, LVMH veut faire en sorte que ses 397 sites industriels et administratifs et ses 4 915 boutiques soient exemplaires. Le Groupe a demandé à ses Maisons de mettre en place un système de management environnemental dans tous leurs sites de production ainsi que dans les sites administratifs qui accueillent plus de 50 personnes.

Les Maisons doivent également s'engager dans une démarche d'amélioration continue : en prenant pour année de référence 2013, LVMH leur demande de réduire de 10 %, dans chacun de leurs sites, au moins l'un des indicateurs suivants : consommation d'eau, consommation d'énergie, production de déchets. Des objectifs ont aussi été assignés à leurs boutiques. Leur performance environnementale doit atteindre au moins 50/100 sur la grille LIFE in STORES Guidelines, élaborée en 2016 sur la base des référentiels internationaux les plus exigeants (Leed, Breeam, Greenstar, HQE, Well, Beam…). Elle recense les dix points les plus importants pour la performance environnementale d'une boutique, de l'isolation du bâtiment à la densité d'éclairage, en passant par la climatisation et le chauffage. Ces guidelines ont été élaborés dans le cadre du programme LVMH LIFE in Stores. Son objectif est de favoriser l'intégration des enjeux environnementaux en amont des projets de boutiques, dès la phase de conception. Un événement LIFE in Stores organisé cette année à New York a été l'occasion de présenter aux architectes les meilleures technologies pour réduire les consommations d'énergies des boutiques et sites des Maisons.

5.2 Management environnemental et démarche de certification

Le Groupe a décidé de généraliser la certification environnementale de ses sites, qui constitue un outil à la fois dynamique, fédérateur et motivant pour l'amélioration continue. Cette démarche de certification n'est pas nouvelle pour les Maisons : la Charte Environnement de LVMH leur impose en effet de mettre en place un système de management environnemental porté au niveau de la direction. Nombre d'entre elles ont opté pour la norme ISO 14001. Hennessy a joué un rôle pionnier, devenant en 1998 la première entreprise de vins et spiritueux au monde à décrocher la certification ISO 14001. À fin 2019, 60 % des sites industriels, logistiques ou administratifs du Groupe étaient certifiés ISO 14001, et plus particulièrement 71 % des sites industriels.

5.3 Consommation d'eau et prévention des pollutions

5.3.1 Analyse de la consommation d'eau

La consommation d'eau est analysée pour les utilisations suivantes :

- besoins « process » : utilisation de l'eau pour les opérations de nettoyage (cuves, produits, appareils, sols), la climatisation, le personnel, la fabrication des produits…, l'eau ainsi consommée générant des eaux usées ;
- besoins agricoles : utilisation de l'eau à des fins d'irrigation des vignes hors de France, l'irrigation n'étant pas pratiquée en France pour les vignobles du Groupe. Dans ce cadre, l'eau est prélevée directement dans le milieu naturel pour être utilisée en irrigation ; son niveau d'utilisation d'une année sur l'autre est étroitement lié aux variations climatiques. Il convient toutefois de noter que les consommations d'eau pour les besoins agricoles sont évaluées par les sites avec une incertitude plus importante que les consommations d'eau pour les besoins de « process ».

La consommation d'eau varie de la manière suivante entre 2018 et 2019 :

(en m³)	**2019**	**2018**	**2019 pro-forma** [1]	**Évolution** [1] *(en %)*
Besoins « process »	3 927 034	3 985 070	3 930 956	1
Besoins agricoles (irrigation des vignes)	7 018 856	5 568 770	6 946 556	25 [a]

(a) Évolution principalement liée à l'augmentation des besoins en eau d'irrigation en Argentine et en Nouvelle Zélande.

La consommation d'eau pour des besoins « process » se décompose ainsi, par groupe d'activités :

(besoins « process », en m³)	**2019**	**2018**	**2019 pro-forma** [1]	**Évolution** [1] *(en %)*
Vins et Spiritueux	1 247 673	1 193 364	1 247 673	5
Mode et Maroquinerie	1 918 215	1 840 355	1 911 342	4
Parfums et Cosmétiques	194 720	204 089	195 700	(4)
Montres et Joaillerie	75 955	80 566	80 516	-
Distribution sélective	306 062	401 708	311 317	(23) [a]
Autres activités	184 408	264 989	184 408	(30) [b]
Total	**3 927 034**	**3 985 070**	**3 930 956**	**(1)**

(a) Évolution liée à l'installation d'un équipement sur un site.
(b) Évolution liée à des travaux exceptionnels en 2018 et à l'amélioration du reporting.

Une analyse approfondie de sensibilité aux contraintes locales a été menée pour l'ensemble des Maisons du Groupe en utilisant l'indice de Pfister, 2009 et la base de données Aquastat, 2012. Cette analyse se base sur l'évaluation de la sensibilité de chaque zone géographique en comparant localement la consommation d'eau aux ressources disponibles. Quatre Maisons avec des consommations d'eau significatives à l'échelle du Groupe sont localisées dans des zones avec un stress hydrique proche de 100 %, signifiant que le besoin en eau dans ces régions est proche des ressources disponibles :

- les vignobles de Domaine Chandon Argentina (Agrelo et Terrazas) qui représentent 80 % des besoins agricoles en eau du Groupe ;
- les vignobles de Domaine Chandon California et Newton qui représentent 6 % des besoins agricoles en eau du Groupe.

L'irrigation des vignes est une pratique autorisée et encadrée en Californie et en Argentine en raison du climat. Cette irrigation est nécessaire au développement des vignes. Pour limiter néanmoins la consommation d'eau les mesures suivantes sont prises : récupération d'eau de pluie, mise en place de protocoles de mesures et de caractérisation des besoins en eau, pratique généralisée de l'irrigation au goutte-à-goutte en Californie, anticipations météorologiques pour une utilisation optimisée de l'irrigation ou pratique de « l'irrigation à déficit réduit » qui limite l'utilisation de l'eau et améliore la qualité des raisins et la taille de la vigne, permettant en outre une concentration des arômes et de la couleur.

(1) Valeur et évolution à périmètres comparables.

5.3.2 Prévention des pollutions

Concernant la prévention de la pollution de l'eau, seul est retenu comme indicateur important et pertinent les rejets de substances dans l'eau par les activités Vins et Spiritueux, Mode et Maroquinerie et Parfums et Cosmétiques concourant à l'eutrophisation. Les autres activités du Groupe n'ont qu'un très faible impact sur la qualité de l'eau. L'eutrophisation est la prolifération excessive d'algues et de plantes aquatiques due à une surcharge d'éléments nutritifs dans les eaux (phosphore en particulier), entraînant une réduction de leur oxygénation, néfaste pour l'environnement. Le paramètre pour la mesurer est la Demande Chimique en Oxygène (DCO), calculée après traitement des effluents dans les stations du Groupe ou dans les stations externes avec lesquelles les sites ont des conventions. Sont considérées comme traitements les opérations suivantes : l'assainissement collectif, l'assainissement autonome (bassin d'aération) et l'épandage.

La DCO après traitement évolue ainsi entre 2018 et 2019 :

DCO après traitement *(tonnes/an)*	**2019**	**2018**	**2019 pro-forma**[1]	**Évolution**[1] *(en %)*
Vins et Spiritueux	967	1 066	967	(9)[a]
Mode et Maroquinerie	37	64	37	(42)[b]
Parfums et Cosmétiques	26	40	26	(35)[c]
Total	**1 030**	**1 170**	**1 030**	**(11)**

(a) Évolution liée à la méthodologie de mesure.
(b) Évolution liée à l'amélioration du reporting et à l'évolution de l'activité.
(c) Évolution liée à l'amélioration du reporting (retraitement de la donnée 2018).

La fréquence des mesures des Maisons les plus contributrices est conforme à la réglementation locale mais reste limitée au regard des variations observées sur les quantités rejetées.

Les émissions de COV font l'objet de plans de prévention notamment pour les activités de Parfums et Cosmétiques et les tanneries.

5.4 Réduction et valorisation des déchets

5.4.1 Déchets produits et valorisés

En 2019, 91 % des déchets ont été valorisés (91 % en 2018). Sont considérés comme déchets valorisés ceux dont la destination finale correspond, par ordre décroissant d'intérêt conformément aux législations européennes et françaises, à l'une des filières suivantes :

- réutilisation, c'est-à-dire utilisation d'un déchet pour le même usage que celui pour lequel le produit a été initialement conçu ;
- valorisation matière, c'est-à-dire recyclage (réintroduction directe d'un déchet dans le cycle de production dont il est issu en remplacement total ou partiel d'une matière première vierge), compostage ou épandage contrôlé de déchets composés de matières organiques pour la fertilisation des sols ;
- incinération avec valorisation énergétique, c'est-à-dire récupération de l'énergie issue de la combustion du déchet sous forme d'électricité ou de chaleur.

Le poids des déchets produits a varié comme suit entre 2018 et 2019 :

(en tonnes)	**Déchets produits en 2019**	***Dont déchets dangereux produits en 2019***[a]	**Déchets produits en 2018**	**Déchets produits en 2019 pro-forma**[1]	**Évolution des déchets produits**[1] *(en %)*
Vins et Spiritueux	62 667	*502*	65 423	62 667	(4)
Mode et Maroquinerie	16 327	*2 421*	15 888	15 963	1
Parfums et Cosmétiques	9 112	*1 764*	10 186	9 118	(10)[b]
Montres et Joaillerie	992	*311*	869	988	14[b]
Distribution sélective	4 806	*9*	4 895	4 806	(2)
Autres activités	1 716	*129*	2 234	1 716	(23)[c]
Total	**95 620**	***5 136***	**99 495**	**95 258**	**(4)**

(a) Déchets nécessitant un tri et un traitement séparés des déchets dits « banals » (cartons, plastiques, papier…).
(b) Évolution liée à l'activité.
(c) Évolution liée à des travaux exceptionnels en 2018 sur un site.

(1) Valeur et évolution à périmètres comparables.

Les déchets ont été valorisés ainsi en 2019 :

(en % des déchets produits)	Réutilisation	Valorisation matière	Valorisation énergétique	Total valorisé
Vins et Spiritueux	35	59	3	97
Mode et Maroquinerie	3	40	29	72
Parfums et Cosmétiques	2	69	26	97
Montres et Joaillerie	18	24	30	72
Distribution sélective	4	47	28	79
Autres activités	6	39	44	89
Total	**24**	**56**	**12**	**91**

En France, les Maisons de Parfums et Cosmétiques, Sephora depuis 2010 et Louis Vuitton depuis 2011 utilisent la plate-forme CEDRE (Centre Environnemental de Déconditionnement, Recyclage Écologique) dédiée au tri, au recyclage et à la valorisation de l'ensemble des déchets issus de la fabrication, du conditionnement, de la distribution et de la vente des produits cosmétiques. Cette plate-forme de déconditionnement accueille plusieurs types de gisements : les articles de conditionnement obsolètes, les produits alcooliques obsolètes, les éléments de publicité, les testeurs utilisés en boutique et les emballages vides rapportés par les clients en boutique. Depuis 2014, les prestations ont été élargies au textile. En 2019, ce sont 2 447 tonnes de déchets qui ont été traités. Les différents matériaux (verre, carton, bois, métal, plastique, alcool et cellophane) sont revendus à un réseau de recycleurs spécialisés.

5.4.2 Actions contre le gaspillage alimentaire

La Grande Épicerie de Paris dispose de plusieurs ateliers de production de denrées fraîches. La Maison a développé un système précis de prévision des ventes afin d'adapter quotidiennement la production aux volumes de ventes.

Un partenariat a été signé avec La Croix Rouge qui récupère chaque jour la production invendue. Un partenariat a été lancé en 2018 avec la société Too Good To Go, qui permet aux commerçants de proposer leurs invendus aux utilisateurs de l'application éponyme.

La Grande Épicerie Rive Droite comme La Grande Épicerie Rive Gauche ont pour objectifs d'étudier la mise en place de nouveaux partenariats avec des acteurs engagés en la matière, et d'étendre la sélection de produits proposés dans le cadre de ces partenariats.

Au regard des activités du Groupe, la précarité alimentaire et les actions en faveur d'une alimentation responsable, équitable et durable ne constituent pas des risques principaux.

5.5 Suivi de l'atteinte des objectifs

Tableau de suivi des objectifs LIFE 2020 Sites :

Indicateurs	Baseline	Performance 2019	Objectif 2020
Niveau de déploiement du système de management environnemental (ISO 14001, EMAS…) dans les sites industriels	60 %	71 %	Déployer un système de management environnemental (ISO 14001, EMAS…) dans 100 % des sites industriels

RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : LE GROUPE

Talents et attractivité

1.	**POLITIQUE GÉNÉRALE**	**80**
1.1	Organisation de la démarche de responsabilité sociale	80
1.2	Organisation du reporting social	80
1.3	Principales données concernant l'effectif	81
2.	**UN RECRUTEMENT AMBITIEUX ET INCLUSIF**	**82**
2.1	Une politique de recrutement diverse et inclusive	83
2.2	Faire émerger les talents de demain	84
2.3	Recruter sans discriminer	85
3.	**UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ÉPANOUISSANT**	**86**
3.1	Apprendre et se développer : des éléments essentiels pour valoriser les singularités et le potentiel de chacune et chacun	86
3.2	Veiller à la santé et à la sécurité de tous au travail, et favoriser le dialogue social	88

1. POLITIQUE GÉNÉRALE

Au cœur des actions du Groupe, une conviction forte : nos talents font toute la différence. Pour accompagner son développement, LVMH doit attirer et faire évoluer les personnes les plus talentueuses sur tous les continents. Créer les conditions de leur réussite au sein de notre écosystème est un gage de pérennité.

Accueillir les meilleurs éléments via un recrutement ambitieux et ouvert à tous les talents et offrir aux collaborateurs un environnement qui leur permette de s'épanouir au travail en donnant le meilleur d'eux-mêmes sont des objectifs essentiels pour le Groupe.

Ces deux pivots de la politique des ressources humaines de LVMH sont donc présentés alternativement dans le présent chapitre, précédés d'informations générales sur la démarche de responsabilité sociale, l'organisation du reporting social et les principales données-clés de l'effectif.

1.1 Organisation de la démarche de responsabilité sociale

Les actions des Maisons en matière de responsabilité sociale font l'objet d'un recensement annuel spécifique. Couvrant l'ensemble des Maisons, ce recensement a pour objet les thématiques du respect des droits de l'homme, de la prévention des discriminations et de la diversité, du développement des compétences, des conditions de travail, de l'écoute des salariés et du dialogue social, et de l'implication sociale territoriale. Le formulaire de recensement précise les références aux conventions et recommandations de l'Organisation Internationale du Travail.

La démarche de responsabilité sociale se structure autour de quatre axes en matière de responsabilité identifiés à partir d'échanges et d'interactions entre les différentes parties prenantes et d'une analyse des enjeux du Groupe.

L'exercice de cartographie des risques mené au niveau du Groupe et au niveau de chacune des Maisons a permis d'enrichir cette démarche en précisant notamment les facteurs liés aux pays d'implantation et aux types d'activités menées sur les sujets suivants : salaires et temps de travail décents, non-discrimination sur le lieu de travail, liberté d'association et syndicale.

Ces axes sont les suivants : le développement des talents et des savoir-faire, l'attention constante portée aux conditions de travail, la prévention contre toutes les formes de discrimination et le respect de la singularité, ainsi que l'implication sociale territoriale au bénéfice des populations environnantes.

Ces axes communs à toutes les Maisons précisent leur cadre d'action global tout en leur laissant la possibilité d'identifier d'autres enjeux spécifiques à leurs métiers et leur environnement, et de définir leurs propres plans d'actions.

1.2 Organisation du reporting social

Le Groupe veille à assurer la qualité et l'exhaustivité des données sociales à travers des processus de collecte et de validation rigoureux.

Collecte et validation des données du reporting social

Les Directeurs des ressources humaines des Maisons, responsables du reporting effectué sur leur périmètre, nomment pour chaque société un rapporteur en charge de collecter et de déclarer l'ensemble des données sociales, ainsi qu'un relecteur ayant pour responsabilité de contrôler les données déclarées et de vérifier l'exactitude de celles-ci par le biais d'une signature électronique lors de la validation d'un questionnaire complété en ligne. Le Directeur des ressources humaines de la Maison valide lui-même l'ensemble du processus par la signature d'une lettre d'affirmation.

Des contrôles informatiques sont mis en place tout au long de la session de reporting afin de vérifier la fiabilité et la cohérence des informations saisies.

Depuis l'exercice 2007, une sélection d'indicateurs du reporting social annuel du Groupe fait l'objet d'une vérification par l'un des Commissaires aux comptes. Pour l'exercice 2019, les données sociales ont été vérifiées par le cabinet Ernst & Young, conformément à l'article R.225-105-2 du Code de commerce (dans sa rédaction issue 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).

Un support d'accompagnement est accessible à l'ensemble des acteurs du reporting social du Groupe, pour leur permettre de se familiariser avec les objectifs de cette démarche et d'approfondir leur compréhension de la méthodologie de calcul des indicateurs critiques. Pour chaque indicateur social, une fiche descriptive précise la pertinence de l'indicateur, les définitions des données, la procédure à appliquer pour le recueil de l'information et les différents contrôles à effectuer lors de la saisie des données.

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.

Les effectifs publiés ci-dessous concernent l'ensemble des sociétés consolidées au 31 décembre 2019, incluant la part de LVMH dans les joint-ventures, à l'exception de certaines sociétés faisant partie du Groupe depuis moins d'un an dont la Maison Belmond. Les autres indicateurs sociaux ont été calculés sur un périmètre de 798 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 (24 335 au 31 décembre 2019). 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 2019 est de 163 309 collaborateurs, en augmentation de 5 % par rapport à 2018. Il se répartit en 147 230 personnes sous contrat à durée indéterminée (CDI) et 16 079 sous contrat à durée déterminée (CDD). 27 248 salariés travaillent à temps partiel, soit 17 % de l'ensemble du personnel. Les effectifs hors de France représentent 79 % des effectifs mondiaux.

L'effectif moyen total 2019 du Groupe, en équivalent temps plein (ETP), est de 147 684 personnes, en augmentation de 8 % par rapport à 2018.

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]	2019	%	2018	%	2017	%
Vins et Spiritueux	7 671	5	7 380	5	7 157	5
Mode et Maroquinerie	53 456	33	48 101	31	41 212	28
Parfums et Cosmétiques	30 427	19	29 141	18	26 699	18
Montres et Joaillerie	9 426	6	8 784	6	8 100	6
Distribution sélective	57 383	35	57 975	37	57 360	40
Autres activités	4 946	3	4 707	3	4 719	3
Total	**163 309**	**100**	**156 088**	**100**	**145 247**	**100**

(a) Effectif total CDI et CDD.

Répartition par zone géographique

Effectif total au 31 décembre [a]	2019	%	2018	%	2017	%
France	33 701	21	31 156	20	29 578	20
Europe (hors France)	40 453	25	38 645	25	34 159	24
États-Unis	31 483	19	32 724	21	32 717	23
Japon	7 391	5	6 905	4	6 397	4
Asie (hors Japon)	38 109	23	34 802	22	31 102	21
Autres Marchés	12 172	7	11 856	8	11 294	8
Total	**163 309**	**100**	**156 088**	**100**	**145 247**	**100**

(a) Effectif total CDI et CDD.

Répartition par catégorie professionnelle

Effectif total au 31 décembre [a]	2019	%	2018	%	2017	%
Cadres	32 004	20	29 288	19	26 631	18
Techniciens, responsables d'équipe	15 333	9	14 500	9	14 009	10
Employés administratifs, personnel de vente	93 575	57	91 624	59	86 742	60
Personnel de production	22 398	14	20 676	13	17 865	12
Total	**163 309**	**100**	**156 088**	**100**	**145 247**	**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 36 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	11,7	6,1	9,0	17,9	4,3	13,1	20,7
25 - 29 ans	20,0	16,6	15,9	21,2	12,9	26,5	22,2
30 - 34 ans	20,1	16,8	17,6	18,0	18,4	27,1	20,0
35 - 39 ans	15,2	13,9	15,7	13,1	20,3	16,4	15,3
40 - 44 ans	11,1	12,4	13,9	8,5	21,2	7,8	9,3
45 - 49 ans	8,5	11,8	11,7	6,7	13,6	4,1	5,3
50 - 54 ans	6,4	10,2	8,5	5,5	6,3	2,6	3,3
55 - 59 ans	4,5	8,5	5,3	4,5	3,0	1,4	2,1
60 ans et plus	2,5	3,8	2,4	4,6	0,2	1,0	1,1
	100	100	100	100	100	100	100
Âge moyen	**36**	**40**	**38**	**36**	**38**	**33**	**33**

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 4 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	61,0	46,1	54,8	70,4	49,3	70,5	75,5
5 - 9 ans	18,4	18,6	19,5	17,3	18,1	18,6	16,2
10 - 14 ans	9,1	11,3	12,3	6,8	14,5	6,1	4,6
15 - 19 ans	5,5	9,9	6,8	3,3	11,8	2,1	1,8
20 - 24 ans	2,6	5,0	3,5	1,2	4,0	1,1	1,0
25 - 29 ans	1,5	3,5	1,5	0,5	1,6	0,8	0,3
30 ans et plus	1,9	5,6	1,5	0,5	0,8	0,7	0,6
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Ancienneté moyenne	**6**	**9**	**7**	**5**	**8**	**5**	**4**

2. UN RECRUTEMENT AMBITIEUX ET INCLUSIF

Essentiel au dynamisme du Groupe, le recrutement 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, tout en veillant à l'exemplarité de ses pratiques de recrutement, afin d'accueillir tous les talents sans considération de sexe, d'âge, de handicap, ou tout autre caractéristique non pertinente dans l'exercice des postes à pourvoir.

2.1 Une politique de recrutement diverse et inclusive

La capacité à recruter les personnes les plus talentueuses et les développer est essentielle à la performance et constitue donc la base de la politique de Ressources Humaines du Groupe.

LVMH est un groupe où la création et le savoir-faire sont primordiaux et dans lequel les femmes et les hommes font la différence et constituent un atout concurrentiel essentiel au cœur de la réussite des Maisons.

Les recrutements s'opèrent à tous niveaux de séniorité : jeunes diplômés, cadres expérimentés, dirigeants, dans les pays et régions dans lesquels le Groupe opère.

Au-delà du nombre pour faire face à la croissance, l'univers des Maisons, à forte dimension créative, requiert des personnes passionnées par leur métier, en recherche permanente de l'excellence dans leur domaine, alliant compétences techniques, savoir-faire et savoir-être.

Les profils recherchés sont des femmes et des hommes en accord avec les valeurs du Groupe, c'est-à-dire des personnalités à la fois pragmatiques et créatives, au tempérament d'entrepreneur, ayant une forte sensibilité aux produits du luxe et aux services associés. Pour réussir dans l'écosystème de LVMH, agilité, esprit d'entreprendre, sens de la qualité sont essentiels. En effet, les talents recrutés doivent appréhender une double dimension : la pérennité ou le temps « long » des Maisons et celui « vif et agile » de l'entrepreneur.

La diversité des profils, des cultures, des talents du Groupe à travers le monde constitue un capital unique, source de la réussite incomparable sur le marché du luxe. C'est un facteur-clé de compétitivité. Toutes les Maisons conjuguent vision globale et approche locale. Cela suppose de former des équipes multi-culturelles, de faire travailler ensemble des talents d'origines diverses, venus du monde entier, et d'offrir aux collaborateurs des parcours internationaux pour s'ouvrir à d'autres cultures. La taille du Groupe et la diversité des Maisons, l'étendue de leurs implantations, la multitude d'opportunités favorisent cette mobilité géographique et constituent un facteur d'attractivité unique en termes de perspectives de carrières. Ainsi en 2019, 66 % des postes de cadres dirigeants ont été pourvus grâce à la promotion interne.

Dans un environnement très compétitif, LVMH travaille de façon constante à son image employeur et s'assure que l'univers de travail reste attractif. En 2019, LVMH a organisé 250 événements à travers le monde dans les écoles et universités pour faire connaître le Groupe et ses différents métiers.

L'attractivité du Groupe a été saluée à diverses reprises en 2019 : Universum place LVMH – pour la 14e année consécutive – en tête de son classement des entreprises préférées des étudiants d'écoles de commerce en France, et le Groupe a également progressé dans les classements internationaux.

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 %)*	**2019**	**2018**	**2017**
Moins de 1 500 euros	1,9	1,5	1,6
1 501 à 2 250 euros	15,3	16,2	19,5
2 251 à 3 000 euros	22,6	22,8	21,5
Plus de 3 000 euros	60,2	59,5	57,4
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)	**2019**	**2018**	**2017**
Masse salariale brute – Contrats à durée déterminée ou indéterminée	6 544,7	5 787,2	5 746,6
Charges sociales patronales	1 619,3	1 490,9	1 412,6
Travail temporaire	324,0	306,0	287,6
Total frais de personnel	**8 488,0**	**7 584,2**	**7 446,9**

(a) Les indicateurs sont issus du système de reporting RH, intégrant 798 entités organisationnelles, à l'exception de certaines sociétés faisant partie du Groupe depuis moins d'un an, dont la Maison Belmond.

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 6,7 % du total de la masse salariale dans le monde (7 % en 2018), 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 2019 une charge globale de 320 millions d'euros, versée au titre de l'année 2018, en augmentation par rapport à l'année précédente.

(en millions d'euros)	**2019**	**2018**	**2017**
Participation	138,3	131,4	118,2
Intéressement	148,8	123,6	102,7
Abondement aux plans d'épargne	32,9	26,7	24,0
Total	**320,0**	**281,7**	**244,9**

Le nombre de départs de salariés en contrat à durée indéterminée, tous motifs confondus, s'élève à 34 319 en 2019, dont 48 % dans la Distribution sélective, groupe d'activité traditionnellement caractérisé par un taux de renouvellement important.

Turnover par zone géographique

(en %)	2019	France	Europe (hors France)	États-Unis	Japon	Asie (hors Japon)	Autres marchés	2018	2017
Turnover global [a]	23,1	12,9	16,5	40,4	12,0	26,1	29,2	22,9	22,7
dont : turnover volontaire [b]	17,2	5,7	12,0	34,1	10,8	20,2	21,3	17,5	16,4
turnover involontaire [c]	5,4	6,2	4,1	6,0	0,9	5,7	7,7	4,9	5,8

(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		
	2019	2018	2017	2019	2018	2017
Vins et Spiritueux	844	855	854	717	708	724
Mode et Maroquinerie	13 563	11 915	8 509	8 609	7 610	6 884
Parfums et Cosmétiques	7 468	8 113	6 895	6 340	6 343	5 458
Montres et Joaillerie	1 799	1 697	1 356	1 253	1 124	1 187
Distribution sélective	16 719	17 176	14 782	16 508	15 458	14 566
Autres activités	894	858	795	892	844	821
Total	**41 287**	**40 614**	**33 191**	**34 319**	**32 087**	**29 640**

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

2.2 Faire émerger les talents de demain

Afin d'assurer la pérennité de son succès, le Groupe cherche en permanence à attirer et former les meilleurs profils correspondants à ses besoins actuels et futurs. LVMH met en œuvre de nombreuses initiatives à destination des étudiants et jeunes diplômés, dont les principales sont le développement de l'Institut des Métiers d'Excellence (IME), le programme immersif « INSIDE LVMH » et l'animation de différents partenariats académiques internationaux.

L'Institut des Métiers d'Excellence

Afin d'assurer la transmission de ses savoir-faire dans les métiers de l'artisanat, de la création et de la vente, LVMH a fondé en 2014 l'Institut des Métiers d'Excellence LVMH, un programme de formation professionnelle à destination des jeunes générations et des personnes en reconversion professionnelle.

Ce programme en alternance a été conçu en partenariat avec des écoles et universités prestigieuses, sélectionnées pour la qualité de leur enseignement et la reconnaissance de leurs diplômes. Il permet aux alternants de bénéficier d'un cursus alliant enseignement technique et théorique au sein de ces établissements et expérience pratique au sein des 35 Maisons partenaires, via des contrats d'alternance ou de professionnalisation rémunérés. Dans le cadre de l'IME, les alternants bénéficient de formation aux langues étrangères et de Master Classes qui consistent en des rencontres d'artisans, experts et créateurs et des visites d'ateliers ou de boutiques.

Après sa création en 2014 en France, l'IME a ouvert en Suisse en 2016, puis en Italie en 2017 et enfin en Espagne en 2019. 800 apprentis ont bénéficié de ce programme depuis sa création, dont 300 nouveaux à la rentrée.

En 2019, l'IME propose 28 formations dont 26 en alternance dans 21 métiers dont les vêtements flou et tailleur, la maille, la soie, la maroquinerie, la vigne et vin, la formulation maquillage, le design et la vente. Le taux de réussite aux diplômes est de 97 %, avec un taux de placement de 74 % dans les filières métiers ou poursuites d'études initiales et un taux de placement de 61 % chez LVMH et ses partenaires externes.

INSIDE LVMH

Le Groupe continue de développer, année après année, des liens très forts avec les écoles et universités à travers le monde afin de faire découvrir aux étudiants la diversité de ses métiers et les opportunités de carrière. Après deux éditions en Europe, le programme INSIDE LVMH a été déployé en Chine en avril 2019 où près de 10 000 étudiants de 40 universités chinoises ont postulé avec un dispositif inédit sur la plate-forme sociale WeChat. 120 d'entre eux ont été sélectionnés pour participer à un grand événement à Shanghai en présence des leaders des Maisons et du Groupe, et près de 100 se sont vu offrir un stage à l'issue du programme.

Partenariats académiques internationaux

En 2019, LVMH a continué à renforcer ses liens historiques avec des écoles et universités reconnues telles que l'Essec, HEC Paris, Polytechnique ou CentraleSupelec en France, Central Saint Martins au Royaume-Uni, l'université Bocconi en Italie ou encore l'université de Fudan, en Chine. Les partenariats noués par le Groupe avec ces institutions prennent des formes diverses, incluant des initiatives dans la recherche, dans l'enseignement, dans le financement de bourses de scolarité et dans le soutien apporté à des projets d'étude.

En complément des trois initiatives majeures détaillés ci-dessus, la politique d'attraction des jeunes talents du Groupe repose sur la participation à des centaines d'événements permettant aux collaborateurs du Groupe et de ses Maisons d'aller à la rencontre des étudiants pour leur proposer des offres de stages, apprentissages, volontariats internationaux en entreprise, contrats à durée déterminée ou indéterminée. Signataire de la Charte de l'apprentissage, le Groupe a particulièrement soutenu ce mode d'insertion professionnelle, et dénombrait au 31 décembre 2019 plus de 1 500 jeunes en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation (IME compris) dans l'ensemble de ses sociétés françaises.

2.3 Recruter sans discriminer

Ouvert à tous les talents, LVMH cherche constamment à prévenir toute forme de discrimination dans ses pratiques de recrutement.

Depuis 2011, le Groupe forme spécifiquement ses recruteurs à la prévention des discriminations à travers une session de formation obligatoire dont le contenu a été enrichi en 2018. Des sessions de formation spécifiques sont également déployées dans les différentes implantations locales du Groupe, afin de correspondre aux législations nationales applicables. Elles sont complétées par une formation Groupe aux biais décisionnels déployée à partir de décembre 2019. Le Groupe a par ailleurs créé une direction Diversité et Inclusion.

D'autre part, depuis 2008, le Groupe a mis en place un contrôle indépendant de ses pratiques de recrutement en faisant réaliser par un cabinet indépendant des tests de discrimination sur ses offres d'emploi publiées et, en 2019, une première enquête sur le risque discriminatoire dans les processus de recrutement. Ces campagnes sont déployées sur de longues périodes, à intervalle régulier, et sont d'envergure mondiale depuis 2014. Les résultats en sont présentés aux directeurs des ressources humaines du Groupe et des Maisons, et des mesures adéquates sont mises en place le cas échéant.

Particulièrement soucieux d'attirer les meilleurs candidats sans distinction de handicap, 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. Créée en 2007, la Mission Handicap pilote la démarche du Groupe en la matière, en s'appuyant sur un réseau de 40 correspondants handicap en Maisons qui se réunit deux fois par an.

Cette politique de recrutement des travailleurs en situation de handicap concerne tous les niveaux et tous les pays du Groupe, comme aux États-Unis par exemple où Sephora a mis en place un dispositif pour recruter à terme plus de 350 personnes handicapées au cours des 3 prochaines années. Fin 2019, plus de 122 personnes en situation de handicap ont déjà été embauchées par ce biais.

En France, le Groupe a conclu plusieurs conventions de partenariat avec l'AGEFIPH (dernière en date 2014-2016), partenaire de référence sur le sujet de l'emploi des personnes en situation de handicap. Sephora a conclu une convention en propre avec l'AGEFIPH en 2017. Les Maisons Hennessy, Christian Dior et Parfums Christian Dior sont, quant à elles, sous accords agréés.

LVMH a lancé en 2014 le dispositif « EXCELLhanCE » permettant à des personnes en situation de handicap d'obtenir à la fois un diplôme, une expérience significative dans les Maisons et sociétés du groupe et l'acquisition de savoir-faire spécifiques à l'univers du luxe. Ce dispositif s'appuie sur des formations en alternance d'une durée de 12 à 24 mois dans trois métiers : la vente, la logistique et la gestion des Ressources humaines.

La sélection des candidats est réalisée selon le processus « Handi-Talents » basé sur des mises en situations professionnelles permettant une identification objective des aptitudes et des compétences de chacun. La troisième promotion d'EXCELLhanCE a été lancée à l'automne 2018. En partenariat avec six Maisons, elle a permis l'intégration en contrat de professionnalisation de douze personnes en situation de handicap, pour la plupart en reconversion professionnelle, dans les métiers de conseiller de vente, gestionnaire de stock et assistant en ressources humaines. Depuis son lancement, cinquante personnes ont pu bénéficier de ce dispositif et trente-cinq personnes sont toujours en contrat de professionnalisation ou ont connu une issue positive en emploi ou en formation (dont vingt-quatre dans le Groupe).

Au niveau mondial, 1,0 % de salariés en situation de handicap travaillent au sein du groupe LVMH. En France, fin 2019 le taux d'emploi de personnes en situation de handicap était estimé à 4,2 % en normes officielles (addition du taux d'emploi direct et indirect).

3. UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ÉPANOUISSANT

Le groupe LVMH cherche à créer les conditions permettant à l'ensemble de ses collaborateurs de s'épanouir dans le cadre de leurs fonctions, et de 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.

3.1 Apprendre et se développer : des éléments essentiels pour valoriser les singularités et le potentiel de chacune et chacun

LVMH mène une politique Ressources Humaines qui permet de faire s'exprimer les personnalités et compétences de ses collaborateurs. En développant les talents – priorité commune aux dirigeants, managers et équipes ressources humaines du Groupe – LVMH cultive sa richesse et contribue à l'épanouissement de ses collaborateurs. LVMH leur offre, en fonction de leurs aspirations, des opportunités de développement et d'apprentissage concrètes : parcours de carrière individualisé, participation à des projets d'intrapreneuriats ainsi qu'à des projets transverses. DARE est une bonne illustration de cet esprit : cela permet aux talents de vivre une expérience d'open innovation et d'intreprenariat, d'être exposés à des dirigeants du groupe LVMH, et d'apprendre dans l'action de nouvelles façons de travailler. Ainsi, les collaborateurs de LVMH capitalisent sur leur singularité et l'amplifient.

Si le collaborateur est le premier acteur de son développement et de sa carrière, les managers et les équipes ressources humaines de LVMH sont pleinement engagés dans l'accompagnement et le développement des talents du Groupe. Les temps d'échanges dédiés à la carrière permettent aux collaborateurs d'exprimer leurs aspirations et de réfléchir avec leur manager et leur référent RH aux actions à mettre en œuvre pour les réaliser. Enfin, pour rendre concrets et faciliter les projets de mobilité des collaborateurs, les équipes ressources humaines diffusent les postes à pourvoir au sein du Groupe sur une plate-forme digitale interne et organisent mensuellement des comités carrière.

Au-delà des nombreuses actions de learning des Maisons, le Groupe propose, via ses équipes LVMH House, à tous les Executives et Managers – des plus juniors entrant dans un rôle de manager ou aux plus seniors comme les membres du Comité exécutif – des initiatives de learning et de développement dans quatre domaines différents :

- **la compréhension et la promotion de la culture d'entreprise :**

  Convaincu qu'une bonne compréhension de la culture d'entreprise est un gage de performance, LVMH veille à accompagner ses nouveaux collaborateurs dans leur prise de fonctions en leur offrant, à travers des séminaires d'intégration, la possibilité de découvrir les valeurs, les principes fondamentaux de management ainsi que l'histoire et le positionnement de ses Maisons ;

- **le Management et le Leadership :**

  Au travers de tout un continuum de programmes s'adressant aussi bien aux jeunes managers/leaders (par exemple sur les fondamentaux) qu'avec des initiatives plus élaborées à destination de cadres expérimentés ou de hauts potentiels ou encore de dirigeants, la LVMH House propose des opportunités dans ces domaines où les notions de respect et d'inclusion ou celles d'intelligence collective et de collaboration sont considérées comme essentielles pour la réussite ;

- **le développement de la Business Excellence dans des métiers aussi stratégiques que la désirabilité des marques du Groupe, le Retail, la Supply Chain et les Opérations ;**

- **l'Open Innovation :**

  Des initiatives aujourd'hui reconnues en interne et en externe, comme DARE ou La Maison des Startups LVMH (à Station F) sont des exemples parlants de ce qui peut être fait en termes de pipeline d'innovation, d'ouverture sur l'extérieur, d'intrapreneuriat tout étant impactant en termes de learning et de développement des participants. Les nouvelles actions d'accompagnement à l'incubation (telle l'innovation « Le digital Damier » présentée lors du défilé de la collection Croisière en mai 2019 par la Maison Louis Vuitton à New York ou encore l'application Shero proposée à tous les salariés ayant pour objectif la promotion de la diversité femme/homme au sein des Maisons du groupe LVMH) mises en place en 2019 sont un nouveau témoignage de la volonté d'être toujours au plus près d'apprenants, que ce soit à un niveau individuel ou dans le cadre d'expériences d'intelligence collective.

L'ouverture de deux nouvelles « LVMH House » à Tokyo puis à New York (après celle créée originellement à Londres en 2000 et celle de Singapour) montrent l'investissement du groupe LVMH dans des lieux ouverts où l'on apprend les uns des autres en construisant sur la richesse du Groupe en termes de diversité de contextes économiques, culturels, nationaux…

Les actions de réorganisation et de développement de synergies pédagogiques des entités learning et développement du groupe LVMH dans le monde, sous l'ombrelle LVMH House, permettent par une meilleure visibilité et par la proposition de nouveaux programmes d'être plus efficace en termes d'accessibilité, d'impact de message tout en se positionnant de manière complémentaire à l'offre learning solide et reconnue qui est proposée par chacune des Maisons.

Ces actions LVMH House témoignent de la volonté du groupe LVMH de s'inscrire dans une valorisation constante de la diversité des profils des employés, que ce soit au travers de programmes tels que EllesVMH Coaching, qui vise à favoriser le développement professionnel des femmes, ou encore via le contenu et la pédagogie des programmes de Management et Leadership qui revendiquent à la fois de travailler sur l'unicité des participants ainsi que sur l'intelligence collective des groupes apprenants ou des communautés.

Faire des collaborateurs les acteurs de leur mobilité et développement professionnels

Le groupe LVMH encourage ses collaborateurs à être acteurs de leur mobilité et de leur développement professionnel. En étroite collaboration avec leur Direction des ressources humaines, les managers participent activement au plan de développement des compétences et à la gestion des parcours de carrière de leurs équipes.

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

(% de femmes)	Recrutements			Effectifs Groupe		
	2019	**2018**	**2017**	**2019**	**2018**	**2017**
Répartition par groupe d'activités						
Vins et Spiritueux	45	45	43	38	38	37
Mode et Maroquinerie	65	66	65	67	69	68
Parfums et Cosmétiques	85	86	85	83	83	83
Montres et Joaillerie	60	58	60	59	59	59
Distribution sélective	83	83	83	83	83	83
Autres activités	42	33	34	37	35	35
Répartition par catégorie professionnelle						
Cadres	65	65	65	65	65	65
Techniciens/Responsables d'équipe	68	67	71	68	68	68
Employés administratifs/Personnel de vente	79	80	81	80	81	81
Personnel de production	61	57	47	59	58	55
Répartition par zone géographique						
France	66	63	62	64	64	64
Europe (hors France)	74	76	75	72	74	73
États-Unis	79	80	78	78	79	79
Japon	73	69	71	73	74	75
Asie (hors Japon)	75	76	77	77	77	76
Autres marchés	79	79	81	73	73	73
Groupe LVMH	**75**	**75**	**75**	**73**	**73**	**73**

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

Investissement formation

Au global, l'investissement formation réalisé en 2019 par les sociétés du Groupe a représenté un montant de 138 millions d'euros, soit 2,1 % de la masse salariale. Une grande partie de la formation s'effectue également au quotidien, sur le lieu de travail, et n'est pas comptabilisée dans les indicateurs présentés ci-dessous :

	2019	**2018**	**2017**
Investissement formation *(en millions d'euros)*	138,0	131,0	121,5
Part de la masse salariale *(en %)*	2,1	2,3	2,1
Nombre moyen de jours de formation par salarié	1,9	2,0	2,0
Coût moyen de la formation par salarié *(en euros)*	930,0	943	832
Salariés formés au cours de l'année *(en %)*	57,5	58,9	56,6

Note : Les indicateurs sont calculés sur l'effectif total CDI présent au 31 décembre pour les exercices 2019 et 2018.
Les indicateurs sont calculés sur l'effectif total (CDI et CDD) présent au cours de l'exercice 2017, à l'exception du taux de salariés formés au cours de l'année qui est calculé sur l'effectif CDI présent au 31 décembre 2017.

L'investissement formation moyen par personne en équivalent temps plein se situe à environ 930 euros. Au cours de l'année 2019 le nombre total de jours de formation s'élève à 283 630 jours, soit un équivalent d'environ 1 233 personnes en formation à temps complet sur toute l'année. 57,5 % des salariés ont eu accès à la formation en 2019 et le nombre moyen de jours de formation par personne est de 1,9 jour.

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)*	42,6	30,5	14,7	5,9	36,9	7,1
Part de la masse salariale *(en %)*	2,6	2,1	1,0	1,7	2,8	2,0
Salariés formés au cours de l'année *(en %)*	50,1	56,7	51,9	59,5	68,1	57,4
Dont : Cadres	52,5	71,7	55,9	71,2	64,2	50,7
Techniciens et Responsables d'équipe	67,1	69,5	49,3	57,5	64,8	66,7
Employés administratifs et Personnel de vente	48,0	58,1	52,5	57,3	70,4	57,4
Personnel de production	37,7	37,9	40,2	9,1	33,6	65,1

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.

Garantir la santé et la sécurité de tous les collaborateurs

LVMH veille à la santé et à la sécurité de ses collaborateurs, s'assure que l'ensemble de ses activités respecte les législations et réglementations sanitaires en vigueur dans tous les pays dans lesquels il opère et s'attache 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 sont responsables du déploiement des démarches santé-sécurité sur leur périmètre. Les actions visant à garantir des conditions d'hygiène et de sécurité au travail adaptées ainsi qu'à prévenir les accidents prennent des formes diverses dans le cadre d'un programme global d'investissement, de certification et de formation.

Ainsi, en 2019, plus de 38,4 millions d'euros ont été investis dans le Groupe au titre de l'Hygiène et de la Sécurité. Ces sommes intègrent les dépenses de Médecine du travail, les équipements de protection et les programmes d'amélioration de la sécurité des personnes et de l'hygiène : mise en conformité des nouveaux équipements, 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 129,1 millions d'euros soit 2 % de la masse salariale brute au niveau mondial.

Les actions de sensibilisations et de formation à la sécurité au travail et à la prévention des risques se développent. Ainsi, en 2019, 49 095 personnes ont suivi une formation sur ces thématiques dans les sociétés du Groupe dans le monde.

Des diagnostics santé, sécurité et ergonomie sont régulièrement conduits sur les sites de production, les ateliers et les vignobles ainsi que dans les boutiques et sièges. Ils permettent de mettre en place des plans d'actions structurés répondant aux besoins identifiés.

Des dispositifs pour améliorer l'ergonomie des postes de travail sont déployés et les postes sont aménagés pour répondre aux besoins des salariés. Le Groupe porte une attention particulière aux conditions de travail des collaborateurs âgés de plus de 50 ans, ou en situation de handicap, afin de permettre à chacun de poursuivre son activité professionnelle dans de bonnes conditions.

Cela se traduit par la mise en place de dispositifs améliorant l'ergonomie des postes de travail et prévenant la pénibilité, orientés en particulier vers les postes les plus exposés à des contraintes physiques ou psychiques dans les ateliers et sur les sites de production.

En fin de carrière, les Maisons proposent 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.

S'agissant des collaborateurs déclarant une situation de handicap, les Maisons proposent des solutions de maintien dans l'emploi au cas par cas, via des aménagements de poste ou un accompagnement vers un changement d'activité. Pour favoriser le reclassement de collaborateurs, Moët & Chandon a créé en mars 2011 l'entreprise adaptée MHEA. Entreprise à part entière employant 100 % de travailleurs handicapés, MHEA permet d'accueillir dans les meilleures conditions des salariés ayant été touchés par le handicap, en maintenant leurs conditions de rémunération. Depuis sa création, MHEA a permis à 50 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.

	Nombre d'accidents	Taux de fréquence [a][b]	Taux de gravité [b][c]
Répartition par groupe d'activités			
Vins et Spiritueux	110	8,32	0,20
Mode et Maroquinerie	404	4,49	0,12
Parfums et Cosmétiques	198	3,82	0,14
Montres et Joaillerie	67	4,06	0,04
Distribution sélective	630	6,64	0,16
Autres activités	123	17,51	1,09
Répartition par zone géographique			
France	719	14,97	0,51
Europe (hors France)	341	5,17	0,09
États-Unis	193	4,04	0,18
Japon	10	0,81	0,01
Asie (hors Japon)	186	2,43	0,04
Autres Marchés	83	3,65	0,09
Groupe LVMH 2019	**1 532**	**5,60**	**0,16**
2018	1 416	5,55	0,16
2017	1 232	5,16	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.
(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.

Le taux global d'absentéisme au sein du Groupe, pour les contrats à durée déterminée et indéterminée, se situe à 5,2 %. Il est en hausse par rapport à l'année précédente (4,9 %).

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

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

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 de leurs collègues à différents niveaux de l'organisation. Un Comité de Groupe a été instauré en 1985. Cette instance représentative du personnel, composée actuellement de 30 membres dont le mandat a été renouvelé en 2018, couvre le périmètre national et se réunit annuellement en session plénière. Les élus sont informés et dialoguent 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.

Au niveau européen, a été créé le Comité des Sociétés européennes, instance représentative du personnel composée de 28 membres issus des 22 pays européens où le Groupe est présent et dont les 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. Pour l'année 2019, le Comité commun des Sociétés européennes nouvellement renouvelé s'est réuni le 6 juin lors d'une réunion plénière.

Le Comité commun des Sociétés européennes est en charge des sujets transnationaux à l'échelle européenne. Cette instance vient donc, avec le Comité de Groupe, compléter le dispositif de représentation du personnel des Maisons qui, conformément à la culture de décentralisation du Groupe, traitent de l'essentiel des aspects sociaux.

En France, les sociétés du Groupe sont désormais dotées de Comités Sociaux et Économiques en application de l'une des Ordonnances du 22 septembre 2017. Il s'agit de l'instance de représentation du personnel qui fusionne les Délégués du personnel, le Comité d'Entreprise et le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail ou remplace la Délégation Unique du Personnel lorsqu'elle existait. Ses attributions dépendent des effectifs de l'entreprise.

Au cours de l'année 2019, les représentants du personnel ont participé à 1 599 réunions :

Nature des réunions	Nombre
Comité d'entreprise	650
Délégués du personnel	367
Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail	253
Autres	329
Total	**1 599**

Ces réunions ont notamment permis la signature de 180 accords d'entreprise.

Au niveau mondial, 16 % des salariés bénéficient d'horaires variables ou aménagés et 47 % 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	27	21	1	21	9	15
Temps partiel	17	12	19	35	4	5	21
Travail en équipe ou en horaires alternants	47	14	31	78	79	66	49

(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	16	61	48	2
Temps partiel	12	2	6	18	22
Travail en équipe ou en horaires alternants	14	0	14	12	34
Effectif ayant bénéficié d'un repos compensateur	12	2	26	19	11

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

La valorisation du volume d'heures supplémentaires représente 118 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	1,6	1,8	1,6	4,7	1,8	1,0

L'équilibre vie professionnelle – vie privée est l'une des autres composantes essentielles de la qualité de vie au travail sur laquelle s'appuient les Maisons du Groupe. Les dispositifs de conciergerie d'entreprise ou de mise à disposition de places en crèche sont de plus en plus répandus dans le Groupe.

Au total, en France, en 2019, les différentes sociétés du Groupe ont consacré un budget de plus de 26,5 millions d'euros, soit 1,6 % de la masse salariale, à des activités sociales et culturelles par leur contribution aux Comités d'entreprise.

RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : LE GROUPE

Solidarité et mécénat

1. IMPACT ET IMPLICATION SOCIALE TERRITORIALE 92

1.1 Soutenir l'emploi, l'entrepreneuriat et le développement régional 92

1.2 Accompagner l'insertion sociale et professionnelle des personnes éloignées de l'emploi 92

1.3 Faciliter l'insertion des personnes en situation de handicap 93

2. UN ENGAGEMENT SOLIDAIRE AU SOUTIEN DE CAUSES HUMANITAIRES ET SOCIALES 93

2.1 Favoriser l'accès à l'éducation des jeunes 93

2.2 Aider les populations fragilisées 94

3. UNE ACTION DE MÉCÉNAT AU SERVICE DE LA CULTURE ET DE LA CRÉATION 95

3.1 Culture, patrimoine et création contemporaine 95

3.2 Initiatives en faveur de l'éducation artistique 96

3.3 Solidarité envers la recherche médicale et certaines causes sociales 96

L'ambition de LVMH en matière de responsabilité sociale et sociétale repose sur un principe fort de respect de la personne, de sa singularité, et sur un engagement à faire de l'excellence un levier d'insertion sociale et professionnelle. Le groupe LVMH et ses Maisons mobilisent ressources et compétences au service d'initiatives d'intérêt général, en solidarité avec les territoires sur lesquels le Groupe est implanté, avec la volonté de démultiplier l'impact social positif de leurs activités.

LVMH entreprend de nombreuses initiatives dans les domaines de l'éducation et de la jeunesse, de la culture et de la création artistique – la démarche du Groupe traduisant également son attachement au patrimoine historique et artistique, ainsi qu'en faveur des grandes causes humanitaires et sociales. Dans le domaine de l'éducation et de la jeunesse, LVMH mène des initiatives pour, notamment, faciliter l'accès de tous à la richesse du patrimoine culturel mondial et favoriser l'émergence des talents de demain. Ces engagements s'inscrivent dans la durée et se traduisent par des contributions concrètes pour la société. Les Maisons déploient leurs propres engagements en fonction de leurs enjeux et contextes, le Groupe assurant une coordination et une impulsion d'ensemble.

LVMH conduit, au bénéfice du plus grand nombre, une activité de mécénat novateur dont les différents axes reflètent et transmettent les valeurs culturelles qui rassemblent les Maisons et fondent leur succès.

1. IMPACT ET IMPLICATION SOCIALE TERRITORIALE

LVMH met ses valeurs au service de la société pour garantir à la fois la bonne insertion de ses Maisons et de leurs activités dans leurs tissus local et national, mais également pour susciter des retombées locales positives.

1.1 Soutenir l'emploi, l'entrepreneuriat et le développement régional

LVMH concourt au dynamisme économique et social des territoires dans lesquels il est présent – directement dans ses propres sites comme indirectement chez ses partenaires, au-travers de ses initiatives, de sa contribution aux recettes publiques des pays et régions dans lesquels il exerce ses activités, et grâce à la croissance soutenue de ses Maisons. Celles-ci créent de nombreux emplois dans les régions où elles sont présentes, et notamment dans le cadre de l'extension du réseau des boutiques en propre.

De nombreuses sociétés du Groupe sont implantées historiquement dans les provinces françaises et sont des acteurs importants du développement de l'emploi dans leurs régions respectives : Parfums Christian Dior à Saint-Jean-de-Braye, près d'Orléans, Guerlain à Chartres, Veuve Clicquot et Moët & Chandon en Champagne, Hennessy à Cognac, Louis Vuitton dans la Drôme. Elles ont développé des politiques de relation et de communication avec les collectivités locales, en particulier dans les domaines de la culture, de l'éducation et de l'emploi.

Le groupe LVMH est mobilisé de longue date en faveur de l'entrepreneuriat. Dans l'optique de lier open innovation, business développement et nouvelles façons d'apprendre, le groupe LVMH a lancé début 2018 La Maison des Startups, un programme d'accélération de startups liées à l'univers du luxe, au sein du plus grand incubateur de start-ups au monde, la Station F. La Maison des Startups constitue pour ces entrepreneurs un formidable point d'entrée vers les Maisons du Groupe. Elle affirme la vocation entrepreneuriale de LVMH en offrant à ces entrepreneurs l'opportunité d'imaginer le futur du luxe et du Groupe en collaboration avec différents acteurs au sein d'un écosystème innovant.

1.2 Accompagner l'insertion sociale et professionnelle des personnes éloignées de l'emploi

Acteurs économiques majeurs dans plusieurs bassins d'emploi, LVMH et ses Maisons sont attentifs aux spécificités sociales régionales et ont développé des partenariats avec des associations ou des ONG afin d'accompagner l'insertion sociale et professionnelle des personnes éloignées de l'emploi.

En France, le Groupe a noué un partenariat durable avec l'association « Nos Quartiers ont des Talents » dont il est membre du Conseil d'administration. L'association propose à des jeunes diplômés issus d'univers sociaux défavorisés d'être parrainés par un cadre du Groupe en activité. En 2019, 67 cadres expérimentés ont parrainé des jeunes et à fin 2019, 51 sont toujours en cours de suivi. Depuis 2007, 630 jeunes ont trouvé un emploi après avoir été parrainés par un collaborateur du Groupe.

Pour accélérer l'accès à l'emploi, LVMH a créé et anime des sessions « Job coaching ». Ces sessions de coaching emploi font intervenir des recruteurs des Maisons du Groupe et des conseillers beauté Make Up For Ever et Sephora. L'objectif est de donner toute la ressource nécessaire aux chercheurs d'emploi pour se préparer au mieux à l'entretien de recrutement et développer leur confiance en soi. Le dispositif s'adresse aux populations minorées dans l'emploi accompagnées par les partenaires du Groupe œuvrant dans le domaine de l'éducation, du handicap ou de l'insertion.

1.3 Faciliter l'insertion des personnes en situation de handicap

Le soutien à l'insertion professionnelle et l'emploi des personnes en situation de handicap est à l'origine de la démarche de responsabilité sociale de LVMH. Elle y garde une place prépondérante et agit en révélateur des valeurs portées par le Groupe : respect de la singularité de chacun et même exigence appliquée à tous.

LVMH travaille avec des structures qui accompagnent les jeunes en formation en situation de handicap et des structures d'insertion sociale et professionnelle.

En France, le Groupe a co-fondé l'association ARPEJEH (Accompagner la Réalisation des Projets d'Études de Jeunes Élèves et Étudiants Handicapés), structure rassemblant une soixantaine d'entreprises autour de la formation des plus jeunes handicapés. Les collaborateurs s'y impliquent et 21 jeunes ont bénéficié de l'implication de LVMH dans le dispositif en 2019.

Les Maisons sont aussi actives à l'international. Par exemple, Parfums Christian Dior a noué au Japon un partenariat avec l'agence spécialisée Startline et recruté une équipe de sept collaborateurs en situation de handicap mental dont le rôle est de cultiver des plantes au sein de la serre d'Ibuki. Le rythme, les missions et les conditions de travail sont adaptés à chacun d'entre eux. L'équipe est encadrée par un collaborateur expérimenté de Startline, en relation étroite avec l'équipe des Ressources Humaines de Parfums Christian Dior au Japon. Au-delà de permettre à certaines personnes en situation de handicap d'entrer dans la vie active, cette initiative joue également le rôle de tremplin pour celles et ceux qui auraient la capacité d'évoluer professionnellement et de travailler à long terme dans les bureaux de Parfums Christian Dior.

LVMH incite aussi ses Maisons à développer leurs relations avec le secteur protégé et adapté. Ce secteur permet à une personne connaissant une situation de handicap lourd, définitive ou passagère, d'exercer une activité dans un milieu adapté à son handicap. Les prestations confiées au secteur protégé et adapté ont représenté 8,8 millions d'euros en 2019, en progression de 6 % par rapport à 2018. Ce volume d'achat représente 440 emplois en équivalent temps plein. Pour en faire la promotion, le Groupe organise le Salon Handicap, Emploi et Achats responsables ouvert au grand public. Avec 4 500 visiteurs, la quatrième édition du Salon Handicap, Emploi et Achats Responsables a confirmé son succès.

2. UN ENGAGEMENT SOLIDAIRE AU SOUTIEN DE CAUSES HUMANITAIRES ET SOCIALES

LVMH incite ses Maisons à soutenir des causes qui lui sont chères, notamment l'accès à l'éducation des jeunes et l'aide aux populations fragilisées.

2.1 Favoriser l'accès à l'éducation des jeunes

L'excellence qui explique le succès des Maisons est mise au service de l'accès des jeunes à l'éducation. À cet effet, les Maisons tissent à la suite du Groupe de nombreux partenariats avec les écoles à proximité de leurs sites ou plus lointaines.

Dans le but de favoriser l'égalité des chances dans l'accès et le suivi d'une formation d'excellence dans l'éducation supérieure, LVMH soutient l'opération « Conventions d'éducation prioritaire » de l'institut d'Études Politiques (Sciences Po Paris) en accordant des bourses d'étude et en permettant à des jeunes issus de cette filière d'être parrainés par des managers du Groupe. En 2019, LVMH a reconduit son engagement pour deux ans consistant en un soutien financier et dans le mentorat d'une dizaine d'étudiants par des managers du Groupe.

LVMH a noué un partenariat avec les villes de Clichy-sous-Bois et de Montfermeil, villes limitrophes aux populations jeunes et cosmopolites situées en banlieue parisienne. Porté par une ambition commune d'excellence, ce partenariat contribue à faciliter l'insertion de jeunes issus de quartiers défavorisés et la cohésion sociale. Toute une palette d'actions est déployée au profit des jeunes : stages « découverte de l'entreprise » offerts à 120 collégiens en 2019, visites des Maisons du Groupe, accueil en stage des élèves du lycée professionnel et soutien à la recherche d'emploi.

Le salon national présentant les offres de poste en alternance de l'Institut des Métiers d'Excellence s'y est également déroulé une nouvelle fois, le 15 janvier, attirant plus de 600 visiteurs. Le Groupe y parraine aussi le « Défilé Cultures et création » qui met en exergue les talents créatifs du territoire. Il forme les jeunes en amont dans le cadre de Master Classes et organise des rencontres avec les créateurs et artisans. Le Groupe décerne un trophée « Jeune talent » lors du défilé qui donne la possibilité à de jeunes passionnés par la création mais éloignés de l'univers de la mode, de se faire reconnaître. La lauréate 2019, Tëena Franchi, a pu exposer ses créations au Neonyt, salon dédié à la mode écoresponsable qui s'est déroulé à Berlin du 2 au 4 juillet et réaliser une période de stage chez Christian Dior, tandis que la lauréate de l'an passé se forme chez Loewe. Depuis le début du programme, plusieurs jeunes ont pu ainsi intégrer les Maisons du Groupe pour une formation longue en alternance à l'École de la Chambre Syndicale de la Couture Parisienne. En 2016, la lauréate 2013 a été embauchée à l'atelier Haute Couture de la Maison Christian Dior.

2.2 Aider les populations fragilisées

LVMH et ses Maisons se montrent attentifs aux populations défavorisées présentes dans les territoires dans lesquels ils opèrent. Leur soutien peut se manifester par l'implication de leurs salariés auprès de ces populations, par le don de produits ainsi que par des dons financiers. Des initiatives majeures voient ainsi le jour.

En janvier 2016, Louis Vuitton a lancé un partenariat international avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF). Il a permis fin 2019 de récolter 9 millions d'euros depuis son lancement, au profit des enfants en situation d'urgence, notamment dans les camps de réfugiés syriens au Liban et dans les camps de réfugiés Rohingyas au Bangladesh. En 2019, une course solidaire a été organisée pour associer plus encore les collaborateurs au partenariat avec l'UNICEF et a permis de lever 150 000 euros. Une fois par an, des salariés-reporters volontaires accompagnent l'UNICEF dans des camps de réfugiés pour voir comment les choses se passent et partagent leur ressenti et leur vécu.

L'année 2019 a marqué des avancées significatives pour le programme RSE « Sephora Stands », développé sur le continent américain, en Europe, au Moyen-Orient et en Asie. Cette initiative a pour objectif de générer des impacts positifs sur le plan social et environnemental, pour les collaborateurs de Sephora, les communautés et la planète, dans les domaines suivants :

- Solidarité et Inclusion : dans le monde, Sephora a noué des liens avec plus de 500 ONG locales en les soutenant financièrement, en impliquant ses collaborateurs à travers le bénévolat et en mobilisant les clients pour un arrondi en caisse ou l'achat de produits solidaires. En 2019 plus de 4 millions d'euros ont été levés pour soutenir l'inclusion, favoriser l'éducation de femmes ou aider les populations défavorisées. Une avancée a aussi été marquée sur le terrain du handicap. Aux États-Unis, grâce au partenariat Sephora avec un centre logistique spécialisé, plus de 120 personnes en situation de handicap ont pu trouver un emploi. Des ventes de produits de partage, dont les bénéfices sont reversés aux associations partenaires, se sont renforcées. Par exemple en Europe la plupart des pays proposent des produits solidaires à l'occasion de la Journée Internationale des Droits des Femmes et en période de Noël.
- Émancipation des femmes : même dans l'industrie de la beauté, les femmes entrepreneuses sont sous-représentées. Aussi Sephora a lancé « Sephora Accelerate » en 2016 pour soutenir des femmes ayant créé leurs startups, dans tous les domaines du secteur de la beauté et dans différents pays du monde. En 2019 et pour sa 4e édition, l'objectif de soutenir 50 entrepreneuses a été atteint. De plus, 100 % des entreprises soutenues ont pu lancer avec succès leur activité. Comme chaque année 12 finalistes des pays ont pu profiter d'un programme de mentoring avec les meilleurs experts de Sephora et d'une semaine de coaching à San Francisco où elles ont pu rencontrer des investisseurs potentiels. En Arabie Saoudite, pour la deuxième année consécutive, Sephora est partenaire du Salon dédié à l'emploi féminin Glowork, accompagnant les femmes avec des ateliers CV et des simulations d'entretiens.
- Développer la confiance en soi : avec « Classes for confidence », Sephora offre à la fois une formation de mise en beauté et un coaching pour permettre à celles qui traversent des changements de vie majeurs de mieux se présenter et de reprendre confiance en elles. Au total plus de 800 classes ont été dispensées en 2019 au profit de personnes touchées par le cancer, de personnes éloignées de l'emploi et d'une communauté transgenre. Les classes ont démarré aux États-Unis en se renforcent en Europe dans sept pays (France, Russie, Pologne, Espagne, Italie, Grèce et Portugal) ainsi qu'aux Émirats Arabes Unis. Depuis son lancement et avec les nouveaux supports disponibles en ligne, le programme a déjà pu toucher plus de 70 000 personnes.

Dès 2009, Bvlgari a décidé de s'impliquer aux côtés de Save The Children. La Maison a ainsi reversé plus de 90 millions de dollars US depuis cette date pour 2 millions d'enfants bénéficiaires. Quatre grands domaines d'intervention sont concernés : l'éducation, l'autonomisation des jeunes, l'urgence et la lutte contre la pauvreté. Plus de 114 projets ont été mis en œuvre dans 34 pays à travers le monde. Le partenariat s'appuie sur 300 célébrités le soutenant. Bvlgari y associe ses salariés : plus de 400 employés ont visité les projets Save The Children sur le terrain et plus de 600 ont participé à des sensibilisations et des ateliers interactifs pour en savoir plus sur Save The Children.

LVMH apporte également son soutien au Secours populaire pour aider les femmes en situation de précarité. Le partenariat entre le Groupe et l'association a déjà permis d'organiser la première édition de l'opération « Une Journée pour Soi ». Dans six villes de France, 400 femmes accompagnées par le Secours populaire avaient pu bénéficier au Printemps 2019 d'une journée spéciale destinée à les sortir d'un quotidien difficile pour retrouver une part de confiance en elles et leur permettre d'aller de l'avant.

Tous ces partenariats et l'ensemble de ces actions sont célébrés lors du Dîner des Maisons engagées. Réunies chaque année depuis 2013 par LVMH sous la présidence de Chantal Gaemperle, Directeur des ressources humaines et synergies Groupe, et en présence d'Antonio Belloni, Directeur général délégué du Groupe, les Maisons y célèbrent l'engagement social et sociétal du Groupe. À l'initiative des Ressources humaines, cet événement rassemble les parties prenantes de la responsabilité sociale de LVMH, relais internes et partenaires externes des Maisons et du Groupe. Il a réuni le 11 décembre 2019 près de 400 personnes au Palais Brongniart dont 6 membres du Comité exécutif et 17 présidents de Maison ainsi que de nombreux partenaires, leaders d'opinion et dirigeants d'ONG ou d'associations.

LVMH soutient à cette occasion le centre de référence de la drépanocytose de l'hôpital Robert Debré à Paris auquel 1 100 000 euros ont été reversés depuis 2011 pour améliorer le suivi des patients et poursuivre les travaux de recherche. LVMH soutient également financièrement chaque année une cause « coup de cœur ». C'est le Secours populaire qui a été retenu en 2019.

3. UNE ACTION DE MÉCÉNAT AU SERVICE DE LA CULTURE ET DE LA CRÉATION

Depuis plus de vingt ans, LVMH a entrepris un mécénat original, exprimant les valeurs artistiques et de solidarité communes à toutes ses Maisons, tout en respectant le territoire de communication et d'image qui leur est propre.

3.1 Culture, patrimoine et création contemporaine

3.1.1 Restauration et enrichissement du patrimoine historique

Pour le patrimoine français et mondial, l'année 2019 aura d'abord été marquée par l'incendie qui a ravagé au printemps Notre-Dame de Paris. LVMH, par la volonté de son Président, M. Bernard Arnault, y a répondu avec force en offrant à la collectivité nationale, un don de 100 millions d'euros afin de prendre part au plan de sauvetage du monument et de rendre irréversible le long processus qui conduira à sa renaissance.

3.1.2 Engagements en faveur de la culture et de sa diffusion

Puis, à l'automne, LVMH s'est de nouveau associé à l'ensemble de la communauté nationale en contribuant à l'installation, dans les jardins des Champs-Elysées, de Bouquet of Tulips, création monumentale offerte par l'artiste Jeff Koons en hommage aux victimes des attentats de 2015-2016. LVMH a ainsi souhaité marquer son attachement aux valeurs culturelles et à la vocation universelle de la France et de Paris, en permettant aux parisiens et aux visiteurs du monde entier de se réunir dans un même esprit de liberté autour d'une œuvre témoignant des liens indéfectibles d'amitié et de solidarité entre la France et les États-Unis.

Par ailleurs, LVMH a poursuivi en 2019 son engagement en faveur de l'art, de la culture, du patrimoine et de la création contemporaine. Fidèle mécène de Nuit Blanche depuis plus de onze ans, LVMH s'est engagé à nouveau en 2019 auprès de la Ville de Paris pour le soutien à la scène artistique française et internationale et pour la rencontre, au cœur de Paris, du plus large public avec les artistes de notre époque. LVMH a également poursuivi son soutien à l'Institut Giacometti et au développement de son programme scientifique et culturel.

3.1.3 LVMH Prize

En 2019, s'est tenue la sixième édition du LVMH Prize for Young Fashion Designer. Le créateur sud-africain Thebe Magugu s'est vu remettre, à la Fondation Louis Vuitton, par l'actrice suédoise Alicia Vikander, le trophée du Prix accompagné d'une bourse de 300 000 euros et d'un mentorat d'une année assuré par une équipe dédiée. Le Prix spécial, désormais nommé Prix Karl Lagerfeld, a été remis à Hed Mayner. Il recevra 150 000 euros et bénéficiera également d'une année de mentorat par LVMH. Depuis sa première édition en 2014, le Prix LVMH a reçu plus de 6 500 candidatures venues de tous horizons. Le Prix du Jeune Créateur a récompensé le Canadien Thomas Tait (2014), les Portugais Marta Marques et Paulo Almeida (2015), l'Anglaise Grace Wales Bonner (2016), la Française Marine Serre (2017), le Japonais Masayuki Ino (2018).

3.1.4 La Fondation Louis Vuitton

Depuis son ouverture, en 2014, la Fondation Louis Vuitton (voir note (1) page suivante) poursuit son déploiement parmi les institutions majeures de la scène artistique internationale et rencontre un très large succès auprès du public français et international. L'année 2019 à la Fondation Louis Vuitton a été placée sous le signe de l'engagement artistique à travers l'évocation de deux grandes figures de la modernité au XXe siècle : Samuel Courtauld et Charlotte Perriand. Cette programmation novatrice, croisant les disciplines et les époques, a attiré plus d'un million de visiteurs à la Fondation Louis Vuitton.

D'abord, au premier semestre, L'exposition « Samuel Courtauld. Le parti de l'Impressionnisme » a rendu hommage à l'exigence et à l'acuité du regard de l'industriel anglais Samuel Courtauld (1876 - 1947) qui constitua l'une des plus significative collection impressionniste. Pour l'occasion, la présentation à la Fondation Louis Vuitton de quelques 110 œuvres, réunies pour la première fois à Paris depuis 60 ans, a permis à près de 500 000 visiteurs de redécouvrir des chefs-d'œuvre majeurs de l'Histoire de l'Art tels que le *Bar aux Folies-Bergère* de Manet (1882), *Nevermore* de Gauguin (1897), *La Loge* de Renoir (1874) ou bien encore *L'autoportrait à l'oreille bandée* de Van Gogh (1889). Il est en outre utile de rappeler que l'exposition « Le parti de la peinture » présentait de façon concomittante une nouvelle sélection d'œuvres contemporaines, avec notamment des œuvres de Gerhard Richter, Pierre Soulages, Bernard Frize, Joan Mitchell, Albert Oehlen, Mark Bradford…

Au second semestre, ensuite, la Fondation Louis Vuitton a célébré à travers une grande exposition l'œuvre immense et protéiforme de Charlotte Perriand (1903-1999), pionnière de la modernité, l'une des personnalités phares du monde de l'architecture et du design au XXe siècle qui a contribué à définir un nouvel art de vivre et une nouvelle place de l'artiste dans la société par le croisement des disciplines et des différentes formes d'expression artistique. Notamment, de spectaculaires reconstitutions, établies avec la plus grande rigueur scientifique et en très étroite collaboration avec les ayant-droits de Charlotte Perriand, ont plongé les visiteurs au cœur de la synthèse des arts portées par cette femme libre et visionnaire, dont les créations ne cessèrent de dialoguer avec celles des artistes de son temps – Léger, Picasso, Calder… – et les cultures – le Japon notamment – du monde entier.

À noter, enfin, que la fin de l'année 2019 a été marquée par l'inauguration à Séoul d'un édifice spectaculaire, conçu par Frank Gehry – l'architecte de la Fondation – pour abriter un magasin et un nouvel Espace Louis Vuitton au sein duquel a été présenté, à cette occasion, un ensemble exceptionnel de huit œuvres d'Alberto Giacometti.

En 2020, la Fondation Louis Vuitton présentera deux expositions majeures : d'abord une grande rétrospective consacrée à l'une des plus grandes artistes vivantes, la photographe américaine Cindy Sherman ; ensuite la présentation, pour la première fois en Europe, en partenariat avec le Musée d'État de l'Ermitage à Saint-Pétersbourg, le Musée d'État des Beaux-Arts Pouchkine et la Galerie nationale Tretïakov à Moscou, de l'une des collections les plus mythiques de l'histoire de l'Art moderne : la « Collection Morozov ».

3.2 Initiatives en faveur de l'éducation artistique

En 2019, le mécénat de LVMH en faveur de la jeunesse s'est particulièrement illustré dans le domaine musical. LVMH a notamment renouvelé son soutien à l'association « Orchestre à l'école », permettant à des centaines d'enfants à travers la France d'accéder à la pratique musicale dans le cadre d'un programme pédagogique spécifique. En outre, LVMH a renouvelé le prêt des Stradivarius de sa collection.

3.3 Solidarité envers la recherche médicale et certaines causes sociales

Enfin, le Groupe a soutenu de nombreuses institutions reconnues pour leur action en faveur de l'enfance, des personnes âgées et handicapées et dans la lutte contre les grandes causes de souffrance et d'exclusion. LVMH s'est engagé en particulier auprès de la Fondation des Hôpitaux de Paris – Hôpitaux de France, l'association « Le Pont-Neuf », la fondation « Save The Children » au Japon, la « Robin Hood Foundation » à New York, en faveur d'initiatives pour l'enfance, mais aussi auprès de la Fondation Claude Pompidou qui agit en faveur des personnes âgées et handicapées, ou bien encore de la fondation « Fraternité Universelle » pour l'accès à la santé, à l'éducation et pour le développement agricole des Hauts Plateaux de Haïti. Le Groupe soutient également de longue date plusieurs fondations ou équipes scientifiques mobilisées dans des recherches de pointe liées à la santé publique.

(1) Fondation Louis Vuitton

Fondation d'entreprise créée par arrêté préfectoral publié au Journal Officiel le 18 novembre 2006, la Fondation Louis Vuitton est régie par la loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat. Organisme à but non-lucratif, elle met en œuvre des actions de toute nature contribuant au rayonnement national et international des activités de création artistique et culturelle et favorisant l'accès du plus grand nombre aux œuvres d'art : expositions, actions pédagogiques destinées aux publics scolaires et universitaires, organisation de colloques, de conférences…

Les membres de la Fondation sont les principales sociétés françaises du Groupe. La Fondation est administrée par un Conseil d'administration composé pour un tiers de personnalités extérieures au Groupe retenues pour leurs compétences dans ses domaines d'intervention et, pour deux-tiers, de mandataires sociaux et salariés de sociétés du Groupe. Son financement est assuré, d'une part, par les cotisations des Fondateurs dans le cadre de programmes pluriannuels, conformément à la loi et, d'autre part, par le recours à des financements externes garantis par LVMH.

Elle est soumise au contrôle d'un Commissaire aux comptes qui exerce ses fonctions dans les mêmes conditions que celles applicables aux sociétés commerciales et au pouvoir général de surveillance du Préfet de la région d'Île-de-France et de Paris.

RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : LE GROUPE

Gestion des risques financiers et opérationnels, contrôle interne

1.	**RISQUES STRATÉGIQUES, OPÉRATIONNELS ET FINANCIERS**	**98**
1.1	Risques liés aux opérations ou à l'activité	98
1.2	Risques externes	101
1.3	Risques financiers	103
2.	**POLITIQUE D'ASSURANCE**	**105**
2.1	Assurance de dommages aux biens et pertes d'exploitation	105
2.2	Assurance transport	105
2.3	Assurance responsabilité civile	105
2.4	Couverture des risques spéciaux	106
3.	**PROCÉDURES D'ÉVALUATION ET DE CONTRÔLE MISES EN PLACE**	**106**
3.1	Organisation	106
3.2	Normes et procédures internes	109
3.3	Systèmes d'information et de communication	110
3.4	Procédures de contrôles comptables, internes et externes	110
3.5	Formalisation et pilotage des dispositifs de gestion des risques et du contrôle interne	111
3.6	Prévention et détection de la fraude	112

1. RISQUES STRATÉGIQUES, OPÉRATIONNELS ET FINANCIERS

Les facteurs de risques auxquels est exposé le groupe LVMH, et dont la matérialisation pourrait mettre en péril la capacité du Groupe à exercer ses activités habituelles, et à mener à bien sa stratégie, sont présentés au sein de trois catégories :

- les risques liés aux opérations ou à l'activité ;
- les risques externes ;
- les risques financiers.

Seuls les risques importants, au regard, à la fois, de leur probabilité de survenance et de leur impact négatif pour le Groupe, sont présentés ci-après. L'importance des risques a été évaluée après prise en considération des mesures de prévention et de gestion des risques mises en place par le Groupe. Les risques ont été positionnés selon leur niveau de criticité, s'échelonnant de 3 (risque modéré) à 1 (risque critique).

Nature des risques	Description du risque	Niveau de criticité [(a)]	Voir §
Risques liés aux opérations ou à l'activité	Risques liés aux produits ou à une communication en inadéquation avec l'image des Maisons	1	1.1.1
	Risques liés à la disparition de compétences stratégiques	3	1.1.2
	Risques liés à l'accès et aux prix des matières premières	3	1.1.3
	Risques liés aux Systèmes d'information	3	1.1.4
Risques externes	Risques liés à la contrefaçon et aux réseaux de distribution parallèles	1	1.2.1
	Risques liés à des réglementations défavorables au Groupe	2	1.2.2
	Risques liés à l'environnement politique, sanitaire et économique	3	1.2.3
	Risques liés au changement climatique	2	1.2.4
	Risques liés à la survenance de sinistres	3	1.2.5
Risques financiers	Risques liés au change	1	1.3.1
	Risques liés à la liquidité et à l'évolution des taux d'intérêt	3	1.3.1
	Risques liés à la politique fiscale	3	1.3.2

(a) 1 : Critique ; 2 : Important ; 3 : Modéré.

1.1 Risques liés aux opérations ou à l'activité

1.1.1 Risques liés aux produits ou à une communication en inadéquation avec l'image des Maisons

Description du risque

La notoriété des marques repose sur la qualité et l'exclusivité des produits et de leurs modes de distribution ainsi que sur la politique de communication mise en œuvre. Des produits, des modes de production, des réseaux de distribution et des modes de communication en inadéquation avec l'image des marques pourraient affecter la notoriété des marques et entraîner un effet défavorable sur les ventes. La valeur nette des marques, enseignes et écarts d'acquisition inscrits au bilan du Groupe au 31 décembre 2019 s'élève à 33,2 milliards d'euros.

Gestion du risque

- Le Groupe exerce une vigilance accrue à l'égard de l'utilisation inappropriée par des tiers du nom de ses marques notamment via l'enregistrement systématique des marques et principaux noms de produits ainsi qu'une communication visant à limiter le risque de confusion entre les marques LVMH et des marques de même nom.
- Le Groupe soutient et développe la notoriété de ses Maisons en collaborant avec des professionnels réputés et innovants dans leur domaine (Direction artistique, Œnologie, Recherche en cosmétiques…), en impliquant le management au plus haut niveau dans les orientations stratégiques (collections, politiques de distribution, de communication), en respectant et en mettant en avant la spécificité de chaque Maison.
- LVMH met en œuvre à chaque étape de la production un processus de contrôle et d'audit qualité exigeant et sélectionne ses sous-traitants selon les critères les plus élevés en termes de qualité des produits et des modes de production.
- Enfin, le Groupe met en place un processus de validation strict des investissements publicitaires (visuels, types de support, médias…).

Description du risque	Gestion du risque
La circulation dans les médias ou sur les réseaux sociaux d'informations préjudiciables au Groupe.	• LVMH effectue une veille constante des médias et des réseaux sociaux associée, le cas échéant, à des recours juridiques, et au maintien permanent d'un dispositif de gestion de crise. • Les actions menées par le Groupe visent la mise en place d'un cadre juridique adapté au monde digital, afin d'établir les responsabilités des différents acteurs impliqués, un devoir de vigilance contre les actes illicites en ligne devant être partagé par l'ensemble des acteurs tout au long de la chaîne de valeur digitale.
Les comportements inappropriés de la part des ambassadeurs des marques, des collaborateurs, des distributeurs ou des fournisseurs du Groupe ainsi que le non-respect des règles de conformité (Sapin II, RGPD…).	• Les collaborateurs et les Maisons sont sensibilisés au respect des règles éthiques dans le Groupe par la diffusion de codes de conduite, chartes et outils complémentaires, notamment : le Code de conduite LVMH, le Code de conduite Fournisseurs, la Charte sur les relations de travail avec les mannequins et les outils complémentaires permettant d'appréhender et d'appliquer ces principes (voir « *Rapport de gestion du Conseil d'administration* – Éthique et responsabilité », §2.2). • Les contrats de distribution du Groupe encadrent strictement ces aspects, faisant également l'objet de contrôles réguliers via des audits de terrain de la part des Maisons. • LVMH s'engage également dans une démarche de gestion responsable des approvisionnements (voir « *Rapport de gestion du Conseil d'administration* – Éthique et responsabilité », §5.2).

1.1.2 Risques liés à la disparition de compétences stratégiques

Description du risque	Gestion du risque
Le groupe LVMH est caractérisé par ses marques, un savoir-faire unique et des méthodes spécifiques de production, pour des produits vendus dans le monde entier. La disparition de ces savoir-faire et de compétences stratégiques notamment dans les domaines de la maroquinerie ou de l'horlogerie pourrait impacter fortement la qualité des produits.	• Afin de garantir la pérennité de ces savoir-faire, LVMH mène des actions en faveur de la formation et de la sauvegarde de ces métiers, notamment à travers une action envers la reconnaissance de la spécificité des métiers du luxe comme métiers « d'excellence », avec des critères propres au secteur économique du luxe et permettant de mieux répondre à ses besoins et exigences (voir « *Rapport de gestion du Conseil d'administration* – Talents et attractivité », §2.2). • Afin de protéger et développer l'accès des Maisons de Mode et de Maroquinerie aux matières premières et aux savoir-faire d'excellence qui leur sont indispensable, LVMH Métiers d'Arts, investit et accompagne dans la durée les meilleurs de ses fournisseurs (voir le « *Rapport de gestion du Conseil d'administration* – Présentation des activités, faits marquants et perspectives », §2.5).
La mise en œuvre de notre stratégie de croissance, d'internationalisation et de digitalisation repose sur la capacité du Groupe à identifier les talents en adéquation avec ses besoins et à attirer et retenir ces profils prometteurs dans un environnement très concurrentiel.	• LVMH s'efforce en permanence de créer les conditions permettant à ses collaborateurs de développer tout leur potentiel au service de son succès. Le Groupe veille tout particulièrement à l'adéquation des profils et des responsabilités, à la formalisation des revues annuelles de performance des collaborateurs, au développement des compétences par la formation continue et la promotion de la mobilité interne (voir le « *Rapport de gestion du Conseil d'administration* – Talents et attractivité », §3.1).

1.1.3 Risques liés à l'accès et aux prix des matières premières

Description du risque

LVMH est fortement dépendant de matières premières et de ressources naturelles souvent rares, précieuses et difficiles d'accès, utilisées pour la conception des produits. De la même façon, le Groupe dépend de la variation du prix des matières premières (or, raisins, cuir, coton…).

Gestion du risque

- À l'instar des savoir-faire stratégiques, le Groupe a développé une politique d'internalisation d'une partie de l'approvisionnement en matières premières stratégiques (vignobles champenois, investissements effectués par LVMH Métiers d'art pour les activités Mode et Maroquinerie).
- Depuis 1996, des accords interprofessionnels ont instauré une réserve qualitative afin de faire face aux irrégularités des récoltes et sécuriser les approvisionnements en raisins en Champagne (voir le « *Rapport de gestion du Conseil d'administration* – Présentation des activités, faits marquants et perspectives », §1.1.4).
- Les Maisons établissent des relations de partenariats durables auprès de leurs fournisseurs, notamment via le département Recherche et Développement pour les Maisons de Parfums et Cosmétiques, via les partenariats avec les éleveurs pour les Maisons de Mode et Maroquinerie, ou encore via les contrats d'approvisionnement pluriannuels en raisins et eaux-de-vie dans le secteur des Vins et Spiritueux.
- LVMH a sécurisé la part métaux précieux du coût de production des activités de Montres et Joaillerie via l'achat de couvertures auprès de banques, ou la négociation du prix de livraisons prévisionnelles d'alliages avec des affineurs ou des producteurs.

1.1.4 Risques liés aux Systèmes d'information

Description du risque

Le Groupe est exposé à des cyber risques pouvant résulter de malveillances internes ou externes ou bien d'événements non intentionnels. La matérialisation de ces risques peut entraîner la perte, corruption ou divulgation de données sensibles, telles que des informations relatives aux produits, aux clients, aux données financières. De tels risques peuvent également se traduire par une indisponibilité partielle ou totale de certains systèmes, désorganisant les processus et activités concernés.

LVMH peut être exposé à la survenance d'une faille dans la mise en œuvre des règles de protection des données personnelles.

Gestion du risque

- Afin de se prémunir contre ces risques, le Groupe a mis en place une architecture décentralisée des Systèmes d'information, limitant ainsi la propagation des risques entre les Maisons.
- Un service partagé de Cyber Défense mis en place par le Groupe assure la surveillance et la détection d'événements de sécurité suspects et apporte un support à chaque Maison pour répondre aux incidents avérés.
- Le réseau de Responsables de la Sécurité des Systèmes d'information (RSSI) animé par le RSSI Groupe, assure une vigilance sur les risques SI et met en place des dispositifs préventifs.
- Le Groupe réalise régulièrement des campagnes d'audit, des tests d'intrusion et des audits de vulnérabilité. LVMH diffuse par ailleurs un kit méthodologique « Plan de continuité des opérations » sur la base duquel sont définis, pour les entités significatives, des plans de continuité des opérations et de reprise d'activité (voir également ci-après le §3.3 Systèmes d'information et de communication).
- Le groupe LVMH veille à la conformité aux règlementations applicables en matière de données personnelles et notamment au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) en imposant la mise en place d'une gouvernance adéquate au sein du Groupe. Ainsi, chaque Maison du Groupe s'est dotée d'un Délégué à la Protection des Données (Data Protection Officer, « DPO ») qui pilote avec l'appui des départements juridique et cybersécurité, et en étroite collaboration avec les métiers (IT, digital, marketing, RH etc.), la mise en conformité des activités de chaque Maison (voir « *Rapport de gestion du Conseil d'administration* – Éthique et responsabilité », §5.7).

1.2 Risques externes

1.2.1 Risques liés à la contrefaçon et aux réseaux de distribution parallèles

Description du risque	Gestion du risque
La contrefaçon ou la copie des produits des marques, des savoir-faire et méthodes de production du Groupe peuvent entraîner un effet défavorable immédiat sur le chiffre d'affaires et le résultat et progressivement nuire à l'image de marque des produits concernés et à la confiance des consommateurs. De même, des produits du Groupe, notamment les articles de maroquinerie et les Parfums et Cosmétiques peuvent être distribués, en dehors de la volonté de LVMH, dans des réseaux de distribution parallèles, y compris les réseaux de vente sur internet.	• Pour agir contre la contrefaçon des produits, le Groupe procède à un enregistrement systématique des marques et principaux noms de produits, que ce soit en France ou dans les autres pays, et développe une collaboration étroite, dans les pays concernés, avec les autorités gouvernementales, les douanes, les avocats spécialistes de ces questions, et les acteurs du monde digital que LVMH sensibilise aux conséquences néfastes de la contrefaçon. • Le Groupe est présent dans l'ensemble des organismes regroupant les grands noms de l'industrie du luxe, afin de promouvoir des actions concertées et un message commun au niveau mondial. • LVMH et certains acteurs de l'internet coopèrent afin d'améliorer la protection des droits de propriété intellectuelle du Groupe et de combattre la publicité et la vente en ligne des produits de contrefaçon. • LVMH lutte également contre la vente de ses produits par des réseaux de distribution parallèles, notamment par le développement de la traçabilité des produits, l'interdiction de vente directe à ces réseaux et des actions spécifiques permettant de mieux contrôler les circuits de distribution. La lutte contre la contrefaçon a coûté au Groupe en 2019, en dépenses internes et externes, 43 millions d'euros environ.

1.2.2 Risques liés à des réglementations défavorables au Groupe

Description du risque	Gestion du risque
L'évolution défavorable des droits de douane ou restrictions à l'importation portant sur les produits de luxe (par exemple : les incertitudes liées aux droits de douane appliqués par les États-Unis sur les vins français et whiskys écossais), les évolutions défavorables de la législation fiscale appliquée aux activités du Groupe, mais aussi l'évolution défavorable du droit de la concurrence de nature à entraver la politique de distribution sélective du Groupe, peuvent être pénalisantes pour le Groupe.	• Le Groupe met en œuvre un dispositif de veille réglementaire dans toutes ses régions d'implantation afin d'anticiper et de se prémunir contre les risques de non-respect par méconnaissance des évolutions réglementaires. • LVMH participe activement aux discussions globales visant à conclure une nouvelle génération d'accords de libre-échange entre l'Union européenne et les pays tiers, qui concernent non seulement l'accès aux marchés des pays tiers, mais aussi la signature d'accords facilitant l'accès des touristes des pays tiers à l'Union européenne. • Le Règlement européen de 1999 n° 2790/1999, autorisant le recours à la distribution sélective, y compris dans le cas des ventes par internet confère une protection juridique au groupe LVMH ainsi qu'à ses clients et lui offre des moyens supplémentaires de lutte contre la contrefaçon et contre la distribution parallèle de ses produits, tant dans le monde physique que digital.

1.2.3 Risques liés à l'environnement politique, sanitaire et économique

Description du risque	Gestion du risque
L'instabilité géopolitique et sécuritaire ainsi que la survenance de crises sanitaires perturbant les flux touristiques peuvent avoir un impact négatif sur les ventes réalisées par les activités de « travel retail » au sein de la Distribution sélective, ainsi qu'au sein du groupe d'activités Mode et Maroquinerie, dont les boutiques bénéficient de la clientèle des touristes.	Le Groupe est peu présent dans des zones instables politiquement. Il importe de souligner que l'activité du Groupe est répartie principalement sur trois zones géographiques, l'Asie, l'Europe Occidentale et les États-Unis, favorisant un équilibre géographique des activités et une compensation entre zones.

1.2.4 Risques liés au changement climatique

Description du risque	Gestion du risque
Les risques environnementaux et particulièrement le changement climatique peuvent impacter les écosystèmes, provoquer l'épuisement des ressources naturelles essentielles à la fabrication des produits et mettre en péril la continuité de chaînes d'approvisionnements.	• Le Groupe conduit une réflexion concernant les différents enjeux de l'adaptation au changement climatique. À moyen terme, l'évolution des pratiques de viticulture est la composante majeure de la stratégie d'adaptation du Groupe : de la modification des dates de vendange à l'évolution des modes de conduite des vignes (élargissement des rangs, augmentation de la taille des pieds de vignes, utilisation de l'irrigation dans certains pays et plus largement l'enjeu majeur de la disponibilité en eau). • La forte dépendance de LVMH aux ressources naturelles pousse le Groupe à déployer depuis plusieurs années une politique d'approvisionnement durable et de préservation des matières premières. Pour favoriser cette approche, plusieurs projets de développement de nouvelles filières d'approvisionnements responsables sont en cours pour les groupes d'activités Parfums et Cosmétiques, Mode et Maroquinerie, Montres et Joaillerie (voir « *Rapport de gestion du Conseil d'administration* – Environnement et durabilité », §3).

1.2.5 Risques liés à la survenance de sinistres

Description du risque	Gestion du risque
Dans le cadre de ses activités de production et de stockage, le Groupe est exposé à la survenance de sinistres tels que les incendies, les dégâts des eaux, ou les catastrophes naturelles.	• Pour identifier, analyser et traiter les risques industriels et environnementaux, LVMH s'appuie sur l'action combinée de compétences externes et de professionnels qualifiés au sein du Groupe (notamment les responsables sécurité, qualité ou environnement). • La protection des actifs du groupe LVMH s'inscrit dans une politique de prévention appliquant les normes de sécurité les plus élevées (Norme incendie FM Global et NFPA). • En concertation avec ses assureurs, LVMH adopte l'approche dite RHP (Risques Hautement Protégés) afin de réduire de manière significative le risque d'incendie et pertes d'exploitation consécutives. L'amélioration continue de la qualité de la prévention des risques est un critère important pris en compte par les assureurs dans l'appréciation de ces risques et, par voie de conséquence, dans l'octroi de garanties étendues et compétitives. Cette démarche est combinée à un programme de suivi des risques industriels et environnementaux (voir « *Rapport de gestion du Conseil d'administration* – Environnement et durabilité », §5). • Des plans de prévention et de protection intègrent, en outre la continuité des activités et des plans de secours.

1.3 Risques financiers

1.3.1 Risques de change, de taux et de liquidité

Le Groupe applique une stratégie de gestion des risques de change et de taux destinée principalement à limiter l'impact négatif des fluctuations des monnaies ou des taux d'intérêts liés à son activité, ses financements ou ses investissements. Cette gestion est pour l'essentiel centralisée, que ce soit au niveau de la société mère ou de la filiale assurant la gestion centralisée de la trésorerie du Groupe. Le Groupe a mis en place une politique, des règles de gestion, et des procédures très strictes pour mesurer, gérer et contrôler ces risques de marché. L'organisation de ces activités repose sur la séparation des fonctions de mesure des risques, de mise en œuvre des opérations (trésorerie et *front office*), de gestion administrative *(back office)* et de contrôle financier. Cette organisation s'appuie sur un système d'information intégré qui permet un contrôle très rapide des opérations.

Le dispositif de couverture est présenté au Comité d'audit.

Les décisions de couverture sont prises selon un processus clairement établi et font l'objet de présentations régulières au Comité exécutif du Groupe, et d'une documentation détaillée.

Risque de change

Description du risque	Gestion du risque
• Les fluctuations de change entre l'euro, devise dans laquelle est libellée la majeure partie des dépenses de production du Groupe et les principales devises dans lesquelles sont libellées les ventes du Groupe (en particulier le dollar US, la livre sterling, le dollar de Hong Kong, le Renminbi chinois et le yen japonais) peuvent modifier significativement le montant de ces ventes et les résultats du Groupe exprimés en euros. Voir Note 23.5 de l'annexe aux comptes consolidés pour l'analyse de sensibilité du résultat net à la variation des principales devises auxquelles est exposé le Groupe. • LVMH est exposé au risque de change patrimonial lié à la détention d'actifs substantiels en devises. Voir l'analyse de l'exposition du Groupe au risque de change patrimonial en Note 23.5 de l'annexe aux comptes consolidés pour les principales devises concernées.	• L'exposition au risque de change est gérée de manière active, afin de réduire la sensibilité à des variations défavorables des cours, en mettant en place des couvertures qui revêtent la forme de ventes à terme ou de produits optionnels. Voir Note 23.5 de l'annexe aux comptes consolidés concernant les niveaux de couverture des flux prévisionnels 2020 pour les principales devises de facturation. • Ce risque de change peut être couvert de manière totale ou partielle par l'utilisation d'emprunts ou d'instruments à terme dans la devise de l'actif.

Risques liés à la liquidité et à l'évolution des taux d'intérêt

Description du risque	Gestion du risque
• LVMH pourrait rencontrer des difficultés d'accès à la liquidité nécessaire pour honorer les engagements financiers du Groupe, voir Note 23.7 de l'annexe aux comptes consolidés pour la ventilation des passifs financiers par échéance contractuelle. • LVMH pourrait subir une hausse des coûts de financement du Groupe suite à une hausse des taux d'intérêt. Voir Notes 19.4 et 19.6 de l'annexe aux comptes consolidés l'analyse de la dette financière par échéance et nature de taux ainsi qu'une analyse de la sensibilité du coût de la dette financière nette aux variations de taux d'intérêt.	• Le montant de dette financière à moins d'un an avant prise en compte des instruments dérivés, soit 7,6 milliards d'euros, est proche du solde de 6,5 milliards d'euros de trésorerie et équivalents. • Outre les lignes de crédit nouvellement mises en place en lien avec l'acquisition de Tiffany (voir le « *Rapport de gestion du Conseil d'administration* – Commentaires sur les résultats et la situation financière consolidée », §7.2), le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non tirées pour un montant de 5,9 milliards d'euros. • Le Groupe a accès à une base d'investisseurs diversifiée (obligations et placements privés court terme), à des financements à long terme, bénéficie de la qualité de ses relations bancaires, matérialisée ou non par des lignes de crédit confirmées. Enfin, LVMH dispose d'une bonne qualité de crédit, reflétée par ses deux ratings (A1/P1 chez Moody's et A+/A1 chez Standard & Poors), toutes deux confirmées après l'annonce de l'acquisition de Tiffany par le groupe. • Gestion du risque de taux par la mise en place de *swaps* ou par l'achat d'instruments optionnels (protections contre la hausse des taux) destinés à limiter les effets négatifs d'une évolution défavorable des taux. Les contrats d'emprunts et dettes financières ne sont assortis d'aucune clause spécifique susceptible d'en modifier significativement les conditions.

1.3.2 Risques liés à la politique fiscale

Description du risque	Gestion du risque
Non-respect par le Groupe de ses obligations en matière fiscale.	La politique fiscale du Groupe reflète l'activité réelle et le développement du Groupe, tout en préservant sa compétitivité. Par ces activités, le Groupe participe au développement des territoires dans lesquels il est implanté notamment au travers de sa contribution fiscale. Outre l'impôt sur les bénéfices, le Groupe paye et collecte de nombreux autres impôts et contributions notamment des taxes sur le chiffre d'affaires, droits de douanes et d'accises, taxes sur les salaires, impôts fonciers et autres impôts locaux spécifiques à chaque pays, s'inscrivant dans le cadre de la contribution économique du Groupe au profit des territoires dans lesquels il opère. Le Groupe s'engage à adopter une attitude transparente vis-à-vis des autorités fiscales et à leur fournir les informations pertinentes leur permettant de mener à bien leur mission. Le Groupe respecte les obligations de « reporting pays par pays » et transmet les informations requises aux administrations fiscales conformément aux dispositions applicables.

2. POLITIQUE D'ASSURANCE

La politique de gestion des risques du Groupe s'inscrit dans une démarche dynamique dont les principaux vecteurs sont :

- l'identification systématique et documentée des risques ;
- l'organisation de la prévention et de la protection des biens industriels et des personnes ;
- le déploiement de plans de secours et de continuité sur le plan international ;
- un dispositif global de financement des risques visant à réduire les conséquences d'événements majeurs sur la situation financière du Groupe ;
- l'optimisation et la coordination des programmes d'assurances mondiaux et centralisés.

La politique de couverture des risques du Groupe s'appuie principalement sur le transfert de ses risques aux marchés de l'assurance à des conditions financières raisonnables, dans le cadre de l'offre disponible sur ces marchés en termes de nature, de garanties et de limites de couverture. Les limites des couvertures d'assurance résultent soit d'une quantification du sinistre maximum possible, soit des contraintes imposées par le marché de l'assurance.

Par rapport aux capacités financières du Groupe, le niveau d'auto-assurance des risques n'est pas significatif. Les franchises à la charge des sociétés du Groupe répondent notamment à une optimisation du rapport couverture/coût global du risque. Les coûts de programmes d'assurance supportés par les sociétés du Groupe est proche de 0,14 % du chiffre d'affaires consolidé.

La solidité financière des partenaires assureurs du Groupe est régulièrement vérifiée, et si nécessaire un assureur est remplacé par un autre.

Les principaux programmes d'assurance coordonnés par le Groupe sont les programmes visant à couvrir les risques de dommages aux biens, pertes d'exploitation, terrorisme, violence politique, cyber, construction, transport, crédit et responsabilité civile.

2.1 Assurance de dommages aux biens et pertes d'exploitation

La plupart des activités industrielles du Groupe sont couvertes dans le cadre d'un programme mondial consolidé d'assurance de dommages aux biens et de pertes d'exploitation consécutives.

Les garanties de dommages aux biens sont délivrées à hauteur des capitaux exposés, les garanties de pertes d'exploitation couvrent la marge brute des sociétés du Groupe sur une période d'indemnisation d'une durée, selon l'exposition aux risques, de 12 à 24 mois. La limite de garantie de ce programme est de 2 milliards d'euros par sinistre, ce montant ayant été déterminé d'après l'analyse des sinistres maximums possibles du Groupe.

Les garanties « événements naturels », accordées dans le cadre du programme mondial d'assurance de dommages du Groupe, ont été doublées en 2018 et sont maintenant de 150 millions d'euros par sinistre et par an. Suite à une étude de modélisation du risque tremblement de terre au Japon réalisée en 2014 ainsi qu'une mise à jour des zones de risques majeurs en 2016 et 2018, une garantie spécifique de 20 milliards de yens a été prise pour ce risque. Une deuxième étude similaire a été entreprise en 2018 pour le risque de tremblement de terre en Californie, suite à laquelle une garantie de 75 millions de dollars US a été souscrite, en augmentation sensible par rapport à 2017. Ces niveaux sont en adéquation avec les expositions des sociétés du Groupe à ces risques.

2.2 Assurance transport

Les entités opérationnelles du Groupe sont couvertes par un contrat d'assurance transport « Stock et Transit ». La limite de garantie du programme est de 50 millions d'euros et correspond au risque maximal pour les transports en cours à un instant donné.

2.3 Assurance responsabilité civile

Le groupe LVMH a mis en place, pour l'ensemble de ses filiales dans le monde entier, un programme d'assurance responsabilité civile. Ce programme a été conçu pour répondre au mieux, compte tenu de l'offre disponible sur les marchés mondiaux d'assurance des grandes entreprises, aux risques identifiés par le Groupe. Les niveaux de couverture sont conformes à ceux des sociétés dont les activités sont comparables.

Les atteintes à l'environnement en base accidentelle et graduelle ainsi que les dommages environnementaux (Directive 2004/35 CE) sont couverts dans le cadre de ce programme.

Dans les pays où les accidents du travail ne sont pas couverts par des organismes publics, des programmes d'assurances spécifiques sont souscrits, notamment aux États-Unis. Les niveaux de couverture sont alors conformes aux obligations légales imposées par les différents États. Dans certaines conditions et limites, le Groupe couvre, directement ou à travers un contrat d'assurances, la responsabilité que ses dirigeants et collaborateurs pourraient encourir à titre personnel, individuellement ou solidairement, à l'égard de tiers en cas de faute professionnelle commise dans l'exercice de leurs fonctions.

2.4 Couverture des risques spéciaux

La couverture des risques politiques, la responsabilité civile des mandataires sociaux, la couverture des actes de fraude et malveillance, du risque crédit client, des actes de terrorisme et violence politique, des risques de pertes ou corruptions de données informatiques, et au sens plus large tous les risques « cyber », des risques liés aux projets de constructions immobiliers, ou risques liés à l'environnement sont assurées par des polices dédiées au niveau mondial ou local.

3. PROCÉDURES D'ÉVALUATION ET DE CONTRÔLE MISES EN PLACE

3.1 Organisation

3.1.1 Organisation du dispositif de gestion des risques et du contrôle interne

LVMH rassemble cinq principaux groupes d'activités : Vins et Spiritueux, Mode et Maroquinerie, Parfums et Cosmétiques, Montres et Joaillerie, Distribution sélective. Les Autres activités regroupent principalement le pôle média, la construction et commercialisation de yachts de luxe, les activités hôtelières, immobilières et les sociétés holdings. Ces groupes d'activités sont constitués d'entités de tailles diverses, détentrices de marques prestigieuses, implantées sur tous les continents. L'autonomie des marques, la décentralisation et les responsabilités des dirigeants sont des principes fondamentaux d'organisation du Groupe.

La politique de gestion des risques et de contrôle interne en vigueur dans le Groupe est conforme à ces principes d'organisation :

- les sociétés du groupe dont la société mère LVMH SE, sont responsables de leurs propres systèmes de gestion des risques et de contrôle interne ; LVMH SE assure en outre un rôle de coordination et d'impulsion couvrant l'ensemble du Groupe ; elle met à disposition une méthodologie et un référentiel, et une plate-forme applicative d'évaluation des risques et du contrôle interne ; par ailleurs, une sensibilisation sur des thématiques en lien avec le contrôle interne est assurée tout au long de l'année ;
- le Président d'une Maison est responsable de la gestion des risques et du contrôle interne de l'ensemble des filiales qui contribuent, au plan mondial, à l'activité de la marque ; par délégation, chaque Président de filiale l'est pour ses activités propres.

3.1.2 Les acteurs des dispositifs

Les différents acteurs sont présentés sur le modèle des trois lignes de maîtrise définies ci-dessous, la supervision de ces dispositifs étant assurée par les instances de gouvernance.

Instances de gouvernance du Groupe

Le **Comité d'audit de la performance** s'assure notamment de l'application des principes comptables suivis par le Groupe conformément aux normes comptables en vigueur, examine les comptes sociaux et consolidés et veille à la mise en œuvre effective des procédures de contrôle interne et de gestion des risques au sein du Groupe.

Le **Conseil d'administration** contribue à l'environnement général de contrôle, par la compétence et la responsabilité de ses membres, la clarté et la transparence de ses décisions. Le Conseil est tenu régulièrement informé de la maturité du dispositif de contrôle interne, et veille à l'efficacité du pilotage des risques majeurs dont il rend compte dans son Rapport de gestion.

Il est informé périodiquement, ainsi que son Comité d'audit, des résultats du fonctionnement des systèmes, des défaillances éventuelles et des plans d'actions arrêtés en vue de leur résolution.

Le **Comité éthique et développement durable**, veille au respect des valeurs individuelles et collectives sur lesquelles le Groupe fonde son action, avec pour mission de : contribuer à la définition des règles de conduite devant inspirer le comportement des dirigeants et collaborateurs en matière d'éthique, de responsabilité sociale et environnementale ; veiller au respect de ces règles ; examiner la stratégie du Groupe dans ces matières et le contenu des rapports s'y référant.

Le **Comité exécutif**, composé des Directions opérationnelles et fonctionnelles du Groupe, définit les objectifs stratégiques dans le cadre des orientations déterminées par le Conseil d'administration, coordonne leur mise en œuvre, veille au maintien de l'adéquation de l'organisation avec l'évolution de l'environnement, ainsi qu'à la définition et la bonne application des responsabilités et délégations de pouvoir des dirigeants.

Première ligne de maîtrise

L'ensemble des collaborateurs du Groupe contribue à enrichir et faire vivre le dispositif de contrôle interne.

Le **management opérationnel** : l'appropriation du contrôle interne au sein de chaque entité par les responsables opérationnels est un point majeur du dispositif de contrôle interne appliqué aux processus métier ; ceux-ci mettent en œuvre au jour le jour les contrôles adéquats sur les processus dont ils ont la charge et communiquent les informations appropriées à la deuxième ligne de maîtrise.

Les **Comités de direction des Maisons et filiales** sont responsables de la mise en place et du bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne pour l'ensemble des opérations de leur périmètre. Les Comités de direction des Maisons sont également responsables d'animer le dispositif de pilotage des risques majeurs ; ils révisent annuellement la cartographie des risques, évaluent le niveau de leur maîtrise et l'avancée des stratégies de couverture et plans d'actions associés.

Deuxième ligne de maîtrise

La **Direction « éthique et conformité »** rattachée à la Direction générale, élabore des normes de comportement et met en place les différents outils nécessaires à l'accompagnement des différentes Maisons du Groupe dans la mise en œuvre des réglementations applicables en matière d'éthique des affaires et de protection des données personnelles. Elle participe à l'actualisation du référentiel de contrôle interne sur des sujets d'éthique et de conformité, pour s'assurer du respect de ces exigences dans toutes les entités. Elle administre le système d'alerte interne centralisé du Groupe et contribue à l'identification et l'évaluation des principaux risques. La Direction est assistée par les représentants issus des différentes directions du Groupe, et par le réseau des correspondants « éthique et conformité » mis en place au sein de chacune des Maisons, et rend compte au Comité d'éthique et du développement durable.

La **Direction juridique Groupe** accompagne les activités et le développement du Groupe dans leur dimension juridique. Elle mène les négociations relatives aux acquisitions, cessions ou partenariats. Elle définit la stratégie judiciaire du Groupe dans les litiges d'importance dans lesquels les sociétés du Groupe se trouvent impliquées. Elle contribue à la définition et à la mise en œuvre de projets pluridisciplinaires concernant le Groupe dans son ensemble. Elle participe, par l'intermédiaire de son département « Propriété Intellectuelle », à la protection des actifs essentiels du Groupe que sont les marques et les brevets. Elle est en charge des questions de droit boursier et de droit des sociétés. Elle promeut le respect au sein du Groupe des lois et règlements applicables à ses activités.

La **Direction Corporate Affairs** a pour objectif de protéger et promouvoir le modèle économique du Groupe et des Maisons. Avec des équipes basées à Paris et à Bruxelles, la Direction reste vigilante et, le cas échéant, mobilisée sur tous les sujets qui peuvent avoir un impact sur les priorités business et la réputation du Groupe. Pour cela, la Direction réalise un travail d'analyse des politiques et législations pertinentes, mène des réflexions sur les enjeux stratégiques, coordonne les actions visant au positionnement externe du Groupe et participe, en collaboration avec les Maisons et les directions régionales de LVMH, au processus décisionnel des autorités européennes, américaines et asiatiques, directement et/ou en lien avec les associations représentatives. Les domaines clés pour le business incluent : la propriété intellectuelle et l'économie numérique, la distribution et la concurrence, la gouvernance d'entreprise, les sujets liés à la filière (matières premières, production…) ainsi que la promotion et protection des industries culturelles et créatives du haut de gamme.

La **Direction de l'Environnement** accompagne le Groupe et ses Maisons pour une performance environnementale d'excellence, alignée sur la Charte signée par le Président du Groupe portant sur les 9 enjeux du programme LIFE « LVMH Initiatives For the Environment » et les 4 objectifs LIFE 2020. L'organisation et les actions de la Direction et leurs déclinaisons dans les Maisons sont présentées dans le chapitre *Rapport de gestion du Conseil d'administration : le Groupe* – « Environnement et Durabilité ».

La **Direction des risques et assurances Groupe**, au-delà des responsables opérationnels qui ont la charge des risques inhérents à leur activité, est particulièrement impliquée au niveau du Groupe dans le recensement des risques, la prévention des sinistres ainsi que la stratégie de couverture et de financement des risques.

Les **autres Directions fonctionnelles**, présentées dans le chapitre Acteurs propres à l'information financière et comptable, contribuent au pilotage propre à l'information financière et comptable.

La **Direction du contrôle interne**, rattachée au Directeur de l'audit et du contrôle interne, coordonne la mise en œuvre des dispositifs de pilotage du contrôle interne et de la gestion des risques. Elle suit et anticipe les évolutions réglementaires pour adapter les dispositifs. Elle anime un réseau de contrôleurs internes qui sont chargés, au sein des Maisons sous la responsabilité de leur Comité de direction, à la fois de veiller au respect des procédures de contrôle interne du Groupe et d'élaborer les contrôles propres à leurs métiers. Ils sont en outre les vecteurs des différents projets relatifs aux dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques et favorisent la diffusion et l'application des instructions. La Direction contrôle interne du Groupe a mis en place l'Académie du contrôle interne LVMH, avec pour objectif l'animation « structurée » de l'ensemble du réseau international des contrôleurs et auditeurs internes. Dans ce cadre, un parcours de formation « The Fundamentals », sur 3 jours, a été mis en place en France et à l'étranger ; ce parcours est totalement créé et animé par des contrôleurs internes seniors identifiés dans les Maisons du groupe LVMH. Cette formation fait partie du catalogue des formations proposées par le groupe.

La **Direction de la protection des Actifs et des Personnes** détermine et met en œuvre au bénéfice de vingt et une Maisons du Groupe la politique de lutte contre la contrefaçon et le marché gris tant sur les marchés offline qu'online. Son action mondiale vise à démanteler les réseaux criminels qui portent atteinte aux droits de propriété intellectuelle et à la réputation de nos marques. Elle est par ailleurs en charge de la coordination des mesures de sûreté applicables au sein des Maisons et au bénéfice des collaborateurs en déplacement ou expatriés.

Ainsi, le **Comité de sécurité des salariés** se réunit régulièrement pour analyser l'efficacité des dispositifs assurant la sécurité des voyageurs et des salariés du Groupe à l'étranger, et prendre les décisions exigées par toute situation exceptionnelle.

Directions équivalentes dans les Marques ou Groupes d'activité : l'organisation décrite ci-avant au niveau Groupe, a son équivalent dans les principales branches d'activités et marques du Groupe.

Troisième ligne de maîtrise

La **Direction de l'audit et du contrôle interne** intervient dans l'ensemble du Groupe et opère dans le cadre d'un plan actualisé chaque année. Ce plan d'interventions permet de vérifier et de renforcer la compréhension et la correcte application des activités de contrôles attendues. Le plan d'audit est élaboré à partir d'une analyse des risques potentiels, existants ou émergents, par type d'activité (taille, contribution au résultat, éloignement géographique, qualité du management en place…) et d'entretiens avec les responsables opérationnels concernés ; il peut être modifié en cours d'année en réponse à des changements d'environnement économique et politique ou à des réorientations stratégiques internes.

Les équipes d'audit effectuent des missions d'évaluation du contrôle interne couvrant différents processus opérationnels et financiers. Elles réalisent également des missions d'audit de comptes et des missions couvrant des sujets transversaux sur une même branche d'activité. Le suivi des recommandations de contrôle interne sur les missions passées est régulièrement effectué pour les filiales présentant les enjeux de contrôle interne les plus significatifs.

L'Audit interne restitue les conclusions de ses travaux à la Direction de l'entité concernée et rend compte à la Direction générale du Groupe via un rapport d'audit précisant les constats, les recommandations et l'engagement du management de les appliquer dans des délais raisonnables. L'Audit interne met les Commissaires aux comptes en copie des rapports émis et les rencontre périodiquement pour échanger sur les points à date concernant le contrôle interne. Les grandes orientations du plan d'audit, les principales conclusions de l'année en cours et le suivi des principales recommandations sur les missions passées sont présentées au Comité d'audit de la performance.

Acteurs externes

Les auditeurs externes et les différents organismes certificateurs (RJC, ISO 14001…) contribuent par leurs travaux et leurs recommandations au renforcement du dispositif actuel.

3.1.3 Organisation et acteurs propres à l'information financière et comptable

La gestion des risques et le contrôle interne relatifs à l'information comptable et financière sont sous la responsabilité des Directions suivantes de la Direction financière Groupe : Comptabilité et Consolidation, Contrôle de gestion, Systèmes d'information, Financement et trésorerie, Fiscalité et Communication financière.

La **fonction comptable et consolidation** est responsable de la production et de l'établissement des comptes sociaux de LVMH SE et des sociétés des holdings de contrôle des participations du Groupe, des comptes consolidés et des publications semestrielles et annuelles, en particulier le Rapport financier semestriel et le Document d'enregistrement universel. Dans ce cadre, la fonction normes et pratiques comptables définit les normes comptables du Groupe, veille à leur diffusion et à leur application et met en place les formations nécessaires. La fonction consolidation coordonne également la mission des Commissaires aux comptes du Groupe.

La **fonction contrôle de gestion** est responsable de la coordination du processus budgétaire, de ses ré-estimés établis en cours d'année, du plan stratégique à cinq ans ainsi que des tests de perte de valeur des actifs immobilisés. La fonction contrôle de gestion produit le reporting mensuel de gestion, ainsi que toutes les analyses nécessaires à la Direction générale ; elle assure également le suivi des investissements et du cash flow, ainsi que la production de statistiques et d'indicateurs de gestion spécifiques. La fonction contrôle de gestion est, de par ses attributions et la structure du reporting qu'elle produit, un acteur essentiel du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques financiers.

Ces deux fonctions sont rattachées à la **Direction financière Adjointe**.

La **Direction des Systèmes d'information** définit et met en place les Systèmes d'information nécessaires aux fonctions centrales. Elle diffuse les standards techniques du Groupe indispensables à une architecture décentralisée (matériels, applications, réseaux…) et propose des synergies entre métiers, dans le respect de l'autonomie des marques. Elle développe et maintient un système de télécommunications, des centres d'hébergement informatique et des applications transversales partagés par l'ensemble du Groupe. Elle supervise, en coopération avec les filiales, la création d'un plan à trois ans des Systèmes d'information par groupe d'activités et société. Elle définit des orientations stratégiques en matière de cybersécurité, élabore et publie des politiques internes et des plans d'action communs, et aide les marques dans la mise en œuvre de systèmes de détection et de réponse à incidents ainsi que dans l'élaboration de plans de secours.

La **Direction des financements et de la trésorerie** est responsable de l'application de la politique financière du Groupe qui comprend la gestion optimisée du bilan, la stratégie de financement, la maîtrise des frais financiers, la rentabilité des excédents de trésorerie et des investissements, l'amélioration de la structure financière, et une politique prudente de gestion des risques de solvabilité, de liquidité, de marchés et de contrepartie.

Au sein de cette Direction, la Trésorerie Internationale veille plus particulièrement à la centralisation des disponibilités excédentaires du Groupe, et répond aux besoins de liquidités et de financements court et moyen terme des filiales. Elle est également responsable de l'application de la stratégie de gestion centralisée des risques de change.

Au département des Marchés, également situé au sein de cette Direction, est déléguée la mise en œuvre de la politique centralisée de couverture des risques de marché générés par les sociétés du Groupe : risques de change, de taux et de contrepartie incorporés dans les actifs et les passifs.

Une politique de gestion et des procédures très strictes ont été mises en place pour mesurer, gérer et consolider ces risques de marché. Au sein de cette Direction, la distinction entre *front office* et *back office*, ainsi que l'existence d'une cellule de contrôle indépendante rapportant au Directeur financier adjoint sont les garants du respect de la séparation des tâches. Cette organisation s'appuie sur un système d'informations intégré qui permet un contrôle en temps réel des opérations de couverture. Le dispositif de couverture est présenté régulièrement au Comité exécutif du Groupe ainsi qu'au Comité d'audit de la performance et fait l'objet d'une documentation détaillée.

La **Direction fiscale** veille au respect des réglementations et législations fiscales en vigueur, conseille les différents groupes d'activités et sociétés, et propose des solutions fiscales adaptées aux orientations opérationnelles du Groupe. Elle organise des formations appropriées relatives aux changements majeurs intervenus dans la législation fiscale et assure le reporting unifié des données fiscales.

La **Direction de la communication financière** est responsable de la coordination des informations diffusées à la communauté financière afin de donner à celle-ci une compréhension claire, transparente et précise de la performance et des perspectives du Groupe. Elle a aussi pour rôle de fournir à la Direction générale les perceptions de la communauté financière sur la stratégie de l'entreprise ou sur son positionnement dans son environnement concurrentiel. En travaillant en étroite collaboration avec la Direction générale et avec les groupes d'activités, elle détermine les messages clés ; elle en assure la cohérence et en coordonne la diffusion au travers de moyens divers (rapport annuel et semestriel, présentations financières, réunions avec les actionnaires ou les analystes, site internet…).

Chacune de ces Directions veille à la qualité du contrôle interne dans son domaine respectif via les **Directions financières des groupes d'activités, des sociétés et des filiales**, elles-mêmes responsables de fonctions similaires dans leurs entités. Ainsi, chacune des Directions centrales anime son dispositif de contrôle à travers sa ligne fonctionnelle (Contrôleur de gestion, Responsable comptable, Consolideur, Trésorier…). Des commissions financières réunissant les Directions financières des principales sociétés du Groupe et les Directions de la société mère LVMH précédemment listées sont organisées périodiquement. Animées et coordonnées par les Directions centrales, ces commissions traitent notamment des normes et procédures à appliquer, des performances financières et des actions correctrices à apporter, et du contrôle interne appliqué aux données comptables et de gestion.

3.2 Normes et procédures internes

À travers son **Intranet Ethics & Compliance**, accessible par l'ensemble des collaborateurs du Groupe, celui-ci diffuse les codes, chartes et principes destinés à guider la Holding et les Maisons dans la conduite de leurs activités. Il s'agit principalement du Code de conduite du groupe LVMH, des principes directeurs internes au groupe LVMH, du Code de conduite Fournisseurs et de diverses chartes (Charte du Conseil d'administration, Charte sur les conditions de travail des mannequins et leur bien-être, Charte de conformité au droit de la concurrence, Charte Environnement, Charte relative à la sécurité des Systèmes d'information, Charte privacy etc.).

À travers son **Intranet Finance**, le Groupe met à disposition l'ensemble des règles et procédures concourant à l'information comptable et financière, et applicables à chacune des filiales : il s'agit notamment des principes et normes comptables, de la consolidation, de la fiscalité, des investissements, du reporting (budget et plan stratégique), de la trésorerie et du financement (centralisation de trésorerie, couvertures de change et de taux…) ; ces procédures précisent, en outre, les formats, contenus et fréquences des reportings financiers.

Cet Intranet est également utilisé pour la diffusion des **principes et bonnes pratiques de contrôle interne** :

- le référentiel de contrôle interne LVMH, qui couvre l'environnement général de contrôle, 11 processus clés communs à tous nos métiers (Ventes, Ventes de détail, Achats, Voyages et déplacements, Stocks, Cash, Immobilisations, Ressources humaines, Systèmes d'information et Clôture des comptes, Cybersécurité et Protection des données personnelles) et des processus spécifiques à nos métiers (Assurances, Licences, Production, Fin de Vie, Environnement et Concessions) ;
- le socle minimum de contrôle interne, « IC Base », composé de 68 contrôles clés extraits du référentiel LVMH, support de l'auto-évaluation annuelle ; ce document fait l'objet d'une revue et d'une mise à jour annuelle pour intégrer de nouveaux standards ou nouvelles exigences réglementaires ;
- les référentiels métiers développés pour refléter les caractéristiques propres à nos activités (Vins et spiritueux, Mode et Maroquinerie, Parfums et Cosmétiques, Montres et Joaillerie et Distribution sélective).

Une **section « Risques majeurs » de l'Intranet Finance** rassemble les procédures et outils dédiés à l'évaluation, à la prévention et à la couverture de ces risques. Les bonnes pratiques sur les familles de risques opérationnels sélectionnées y sont également disponibles. Ces éléments sont à la disposition de l'ensemble des acteurs impliqués dans la gestion du risque.

Enfin, la **Direction juridique du Groupe** prépare à destination des Maisons des outils visant à leur permettre de se conformer (i) à diverses règlementations notamment à celles relatives à la lutte contre le blanchiment, aux limitations applicables aux règlements en espèces en vigueur dans les principaux marchés au sein desquels le Groupe est présent, aux embargos et sanctions économiques mises en place par certains pays ou encore (ii) au nouveau Règlement Général européen en matière de Protection des Données.

3.3 Systèmes d'information et de communication

Les plans stratégiques de développement des Systèmes d'information et de communication au sein du Groupe sont coordonnés par la Direction des Systèmes d'information qui veille à l'harmonisation des solutions mises en place et à la continuité des opérations. Les aspects de contrôle interne (séparation des tâches, droits d'accès…) sont intégrés lors de la mise en place de nouveaux Systèmes d'information puis revus régulièrement.

Les Systèmes d'information et télécommunications et les risques afférents (physiques, techniques, sécurité interne et externe…) font l'objet de procédures particulières : un kit méthodologique « Plan de continuité des opérations » a été diffusé dans le Groupe afin de définir pour chaque entité significative les grandes lignes d'un tel plan ainsi qu'un Plan de Reprise d'Activité. En particulier, un Plan de continuité des opérations ainsi qu'un Plan de Reprise d'Activité ont été développés et testés au niveau des sociétés holdings françaises.

Les entités significatives sont dotées d'un RSSI « Responsable de la Sécurité des Systèmes d'information ». Les RSSI sont animés par le RSSI Groupe ; ils forment un réseau de vigilance quant à l'évolution des risques SI et mettent en place les dispositifs préventifs adéquats en fonction de la probabilité du risque et son impact potentiel.

Des campagnes d'audit, de tests d'intrusion et audits de vulnérabilités sont menées par les entités et par la Direction des Systèmes d'information du Groupe.

LVMH a mis en place depuis avril 2015, un centre opérationnel de surveillance et d'évaluation de la sécurité des Systèmes d'information, au service des Maisons du Groupe.

3.4 Procédures de contrôles comptables, internes et externes

3.4.1 Principes comptables et de gestion

Les filiales adoptent les principes comptables et de gestion communiqués par le Groupe pour les besoins des comptes consolidés publiés et du reporting interne ; elles utilisent toutes le même référentiel (plan de comptes et manuel des principes comptables LVMH) et le système de reporting comptable et de gestion administré par le Groupe, garantissant ainsi la cohérence des données internes et publiées.

3.4.2 Processus de consolidation

La consolidation des comptes fait l'objet d'instructions régulières et précises ; un système de remontées d'information adapté permet de traiter une information homogène, exhaustive et fiable dans des délais appropriés. Le Président et le Directeur financier de chaque société s'engagent sur la qualité et l'exhaustivité de l'information financière transmise au Groupe, y compris les éléments figurant hors bilan, par le biais d'une lettre d'affirmation signée, confortant ainsi la qualité de l'information financière transmise.

Des paliers de consolidation existent par Maison et groupe d'activités garantissant un premier niveau de contrôle et de cohérence.

Au niveau du Groupe, les équipes responsables de la consolidation sont organisées par activité et sont en contact permanent avec les groupes d'activités et sociétés concernés ; cette proximité permet une meilleure compréhension et validation de l'information financière communiquée et une anticipation du traitement des opérations complexes.

La qualité de l'information financière et sa régularité au regard des normes sont également garanties par des échanges permanents avec les Commissaires aux comptes lorsque les situations sont complexes et laissent place à l'interprétation.

3.4.3 Reporting de gestion

Toutes les entités consolidées du Groupe produisent annuellement un plan stratégique, un budget complet et des ré-estimés annuels. Des instructions détaillées sont envoyées aux sociétés pour chaque processus.

Ces grandes étapes de gestion sont l'occasion d'analyses approfondies des données réelles en comparaison des données budgétaires et de celles de l'année précédente, et d'un dialogue permanent entre les filiales et le Groupe, élément indispensable au dispositif de contrôle interne financier.

Une équipe de contrôleurs de gestion, au niveau Groupe, spécialisée par activité, est en contact permanent avec les groupes d'activités et les sociétés concernés, autorisant ainsi une meilleure connaissance des performances et des choix de gestion, ainsi qu'un contrôle approprié.

L'arrêté des comptes semestriels et annuels fait l'objet de réunions spécifiques de présentation des résultats en présence des Directions concernées de la Direction financière ; durant ces réunions, les Commissaires aux comptes font état de leurs conclusions, tant en termes de qualité d'information financière et comptable que d'appréciation du contrôle interne des différentes sociétés du Groupe.

3.5 Formalisation et pilotage des dispositifs de gestion des risques et du contrôle interne

3.5.1 La démarche ERICA *« Enterprise Risk and Internal Control Assessment »*

Répondant aux directives européennes, le Groupe a mis en place une démarche, dénommée ERICA *« Enterprise Risk and Internal Control Assessment »*, démarche globale d'amélioration et d'intégration des dispositifs de gestion des risques majeurs, et de contrôle interne liés à ses activités courantes.

Cette démarche, depuis 2015, est déployée sur l'ensemble des marques du Groupe ; elle comprend notamment un volet cartographie annuelle des risques majeurs de chaque marque, et l'auto-évaluation de 68 contrôles clés extraits du référentiel de contrôle interne par toutes les entités du Groupe a minima tous les 3 ans. Dans cette période des 3 ans, le Groupe actionne l'auto-évaluation sur un périmètre restreint d'entités revu chaque année, les Maisons ayant toute autonomie pour étendre le processus sur le périmètre qu'elles jugent approprié. Une auto-évaluation complète de l'ensemble des entités du groupe générant plus de 10 millions de chiffre d'affaires a ainsi été effectuée au 30 juin 2019 (lors de la campagne 2018/2019).

Un délai de 2 ans est accordé aux nouvelles acquisitions pour entrer dans cette démarche une fois le processus d'intégration mené à son terme.

La responsabilité des Maisons et groupes d'activités dans cette démarche est attestée annuellement par la signature de deux lettres de représentation :

- une lettre d'affirmation « ERICA », portant sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, signée au 30 juin. Le Président, le Directeur financier et/ou les membres du Comité de direction confirment par leur signature leur responsabilité sur ces dispositifs, et décrivent leur évaluation, les insuffisances majeures et les plans de remédiation correspondants. Ces lettres sont analysées, suivies et « consolidées » à chaque niveau supérieur de la structure organisationnelle du Groupe (Régions, Maisons, Groupes d'activités) ; elles sont communiquées à la Direction financière et à la Direction de l'audit et du contrôle interne Groupe. Celles-ci sont également à la disposition des Commissaires aux comptes ;
- la lettre annuelle d'affirmation sur le reporting financier, comprenant un paragraphe dédié au contrôle interne.

Depuis 2013, et selon les circonstances, les Présidents de Maisons sont amenés à présenter au Comité d'audit de la performance, sur leur périmètre de responsabilités, les réalisations, les plans d'actions en cours et les perspectives, en termes de contrôle interne et de maîtrise des risques.

3.5.2 Le pilotage des risques majeurs et du dispositif de contrôle interne

Les **risques majeurs** sur nos marques et activités sont gérés au niveau de chacun de nos groupes d'activités et Maisons. Dans le cadre du cycle budgétaire et d'établissement du plan à trois ans, l'identification et l'évaluation des risques majeurs pesant sur les objectifs stratégiques, opérationnels et financiers sont menées et formalisées dans des chapitres dédiés.

Une fois le niveau de risque acceptable déterminé et validé, le traitement des risques se fait à travers des actions de prévention et des actions de protection ; ce dernier volet intègre les plans de continuité d'activités (PCA) et de gestion de crise afin d'organiser la meilleure réponse au risque une fois survenu. Enfin, en fonction de la typologie des risques d'une marque ou d'une entité et du montant du risque résiduel, celle-ci peut, en coordination avec le Groupe, décider de faire appel au marché de l'assurance pour transférer une part ou la totalité de ce risque résiduel et/ou arbitrer en faveur de sa rétention.

À noter qu'une journée complète dédiée à la continuité d'activité a été réalisée en 2019 rassemblant l'ensemble des acteurs concernés dans nos Maisons sur ce sujet. Un outil d'aide à la mise en œuvre d'un plan de continuité d'activité (PCA) a ensuite été communiqué à l'ensemble des Maisons du Groupe.

La **surveillance continue du dispositif de contrôle interne** et l'examen périodique de son fonctionnement sont assurés à plusieurs niveaux :

- une forte responsabilisation du management des Maisons et des opérationnels, avec le support des contrôleurs internes, de façon à apprécier le niveau de contrôle interne sur la base de contrôles clés, identifier les faiblesses et engager les actions correctives. Des rapports d'exceptions ou d'anomalies permettent de travailler sur les contrôles détectifs en complément des contrôles préventifs ;
- un processus formalisé d'auto-évaluation annuelle d'une liste de contrôles clés extraits du référentiel de contrôle interne, processus intégré au dispositif ERICA ;
- les Commissaires aux comptes, tenus informés de cette démarche, ainsi que le Comité d'audit de la performance, via des comptes rendus périodiques ;
- les travaux de revue effectués par l'Audit interne Groupe et les Commissaires aux comptes, dont les résultats et les recommandations sont transmis au management des entités et à la Direction générale du Groupe ;
- la revue du dispositif ERICA et de la qualité des auto-évaluations, partie intégrante de la mission de l'Audit interne sur les entités auditées.

3.6 Prévention et détection de la fraude

Depuis quelques années, le risque de fraude a subi de fortes mutations : recrudescence des fraudes par usurpation d'identité, intensification du recours au « social engineering » avec tentatives d'intrusion et récupération de données. Le Groupe et les Maisons ont intensifié leur vigilance, adaptant leurs procédures internes et leurs campagnes de sensibilisation et formation à l'évolution des scenarii rencontrés ou raisonnablement prévisibles.

Le référentiel de contrôle interne est, par le nombre important des contrôles préventifs et détectifs associés à ce risque, le socle premier du dispositif anti-fraude.

L'obligation faite à toute entité de rendre compte au Directeur de l'audit et du contrôle interne de toute tentative de fraude ou fraude avérée constitue une autre composante essentielle de ce dispositif : au-delà de la supervision des actions et décisions de traitement de chaque cas remonté, le Directeur s'attache à tirer les enseignements et à redescendre, après anonymisation, cette information aux directeurs financiers de toutes les Maisons.

La Direction de l'audit et du contrôle interne a ainsi mis en place un programme de sensibilisation aux risques de fraude, par le biais de communiqués périodiques, qui recensent les scénarios de tentatives et cas avérés de fraude au sein du Groupe. Pour chaque scénario est présenté un dispositif de prévention, dont l'existence doit être vérifiée par les Maisons et filiales. Ces communiqués sont diffusés très largement dans le Groupe pour une sensibilisation soutenue des personnels les plus exposés.

À noter que des actions de sensibilisation à la fraude au virement bancaire ont été menées au cours de l'année 2019 auprès de l'ensemble de notre communauté contrôle interne.

Enfin, pour compléter ce dispositif, un module spécifique fraude est intégré au parcours de formation « the Fundamentals » de l'Académie du contrôle interne LVMH.

RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La société LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton

1.	**FAITS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE**	**114**
2.	**COMMENTAIRES SUR LES COMPTES**	**114**
2.1	Commentaires sur le bilan	114
2.2	Résultats de la société mère et perspectives d'avenir	115
3.	**AFFECTATION DU RÉSULTAT**	**115**
4.	**ACTIONNARIAT – PLANS D'OPTIONS – ATTRIBUTIONS D'ACTIONS GRATUITES**	**116**
4.1	Principaux actionnaires	116
4.2	Actions détenues par les organes de direction et de contrôle	116
4.3	Actionnariat des salariés	116
4.4	Plans d'options d'achat et plans d'options de souscription	116
4.5	Attributions d'actions gratuites et d'actions gratuites de performance	118
5.	**ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS RÉALISÉES SUR LES TITRES LVMH AU COURS DE L'EXERCICE 2019 PAR LES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET LES PERSONNES QUI LEUR SONT ÉTROITEMENT LIÉES**	**122**
6.	**PROGRAMMES DE RACHAT D'ACTIONS**	**122**
6.1	Information sur les programmes de rachat d'actions	122
6.2	Descriptif des principales caractéristiques du programme de rachat soumis à l'autorisation de l'Assemblée générale mixte du 30 juin 2020	123
6.3	Tableau de déclaration synthétique des opérations réalisées par l'émetteur sur ses propres titres du 1er janvier au 31 décembre 2019	124

1. FAITS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

Le 24 novembre 2019, LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton SE et Tiffany & Co., la maison internationale de haute joaillerie cotée sur le NY stock exchange, ont conclu un accord définitif en vue de l'acquisition de Tiffany par le groupe LVMH à un prix de 135 dollars par action en numéraire. L'opération valorise Tiffany à environ 16,2 milliards de dollar US. Depuis plus de 180 ans, Tiffany est synonyme d'élégance, de design novateur, de savoir-faire et d'excellence créative. Fondée en 1837, Tiffany est aujourd'hui la première marque de luxe créée aux États-Unis, servant une clientèle exigeante au travers de plus de 300 boutiques à travers le monde. La clôture de l'opération est prévue pour le milieu d'année 2020, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale de Tiffany, convoquée pour le 4 février 2020, et de l'obtention des autorisations réglementaires habituelles.

2. COMMENTAIRES SUR LES COMPTES

Le bilan, le compte de résultat et l'annexe de la société LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton SE (ci-après « LVMH » ou « la Société ») arrêtés au 31 décembre 2019 ont été établis conformément aux dispositions légales françaises en vigueur.

2.1 Commentaires sur le bilan

2.1.1 Évolution du portefeuille de titres de participation

La valeur brute du portefeuille de participations s'élève à 28,2 milliards d'euros, en hausse de 1 milliard d'euros par rapport à 2018. Cette évolution correspond à la souscription par LVMH à l'augmentation de capital de sa filiale LVMH Miscellanées (anciennement LVMH Finance) à hauteur de 1 milliard d'euros ; le pourcentage de détention du capital de LVMH Miscellanées par LVMH, soit 99,99 %, reste inchangé après cette opération.

2.1.2 Structure financière

LVMH a procédé en février 2019 à deux émissions obligataires à taux fixe, pour un montant total de 1 milliard d'euros, dont 300 millions d'euros remboursables en 2021 et 700 millions d'euros remboursables en 2023.

Au cours de l'exercice, LVMH a remboursé la dette de 300 millions d'euros émise en 2014, celle de 600 millions d'euros émise en 2013 et 2014 et celle de 150 millions de dollars australiens émise en 2014.

2.1.3 Opérations de couverture

La société LVMH utilise de façon régulière des instruments financiers. Cette pratique répond aux besoins de couverture du risque de change ou de taux sur ses actifs ou passifs financiers, y compris les flux de dividendes à recevoir de participations étrangères ; chaque instrument utilisé est affecté aux soldes financiers ou opérations couverts.

En raison du rôle de LVMH au sein du Groupe, peuvent être utilisés des instruments ayant nature de couverture d'actifs nets en devises en consolidation mais non adossés en comptes sociaux, ils constituent de ce fait des positions ouvertes isolées.

Les contreparties des contrats de couverture sont sélectionnées en fonction de leur notation de crédit, et dans un souci de diversification.

2.1.4 Capital social

Au 31 décembre 2019, le capital social d'un montant de 151,6 millions d'euros est constitué de 505 431 285 actions entièrement libérées.

Au cours de l'exercice, 403 946 actions ont été émises du fait d'exercice d'options de souscription ; en outre 2 156 actions ont été annulées.

2.1.5 Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients

En application des articles L.441-6-1 et D.441-4 du Code de commerce, nous vous informons qu'au 31 décembre 2019 :

- les dettes fournisseurs échues à la date de clôture de l'exercice correspondent, sur la base du délai légal de paiement, à 0,1 %, soit 0,3 million d'euros, des autres charges nettes de gestion au titre de l'exercice 2019 ;
- les créances clients échues à la date de clôture de l'exercice correspondent, sur la base du délai légal de paiement, à 0,2 %, soit 0,7 million d'euros, des prestations de services et autres revenus au titre de l'exercice 2019.

2.2 Résultats de la société mère et perspectives d'avenir

Le résultat financier de l'exercice est de 3 995,7 millions d'euros ; il était de 3 344,8 millions d'euros en 2018.

Le résultat de gestion des filiales et participations est de 4 083,6 millions d'euros en 2019, contre 3 417,5 millions d'euros en 2018. Cette évolution provient principalement d'une augmentation des produits financiers de filiales et participations (4 252,7 millions d'euros en 2019 contre 3 550,5 millions d'euros en 2018).

Les produits financiers de filiales et participations sont constitués de dividendes et assimilés.

Le résultat financier inclut en outre le coût de la dette financière nette et des instruments dérivés de taux associés pour 29,5 millions d'euros en 2019, ainsi que les pertes sur instruments et opérations de change pour 36,4 millions d'euros en 2019.

Le résultat d'exploitation reflète les charges d'exploitation non refacturées aux filiales et participations, soit une charge de 304,6 millions d'euros en 2019 contre 191,5 millions d'euros en 2018.

Le résultat exceptionnel correspond au don de 100 millions d'euros destiné à la restructuration de la cathédrale Notre-Dame de Paris, accordé par LVMH SE ainsi qu'à sa contribution à hauteur de 10 millions d'euros à la lutte contre les incendies en Amazonie.

Après effet positif de l'impôt sur les sociétés de 130,4 millions d'euros, intégrant l'effet du résultat d'intégration fiscale, le résultat net s'élève à 3 711,5 millions d'euros, en augmentation par rapport à celui de l'exercice 2018 qui s'élevait à 3 384,1 millions d'euros.

Compte tenu des résultats de 2019 des filiales et participations détenues par la société LVMH, il est attendu en 2020 des distributions de dividendes d'un niveau satisfaisant.

Enfin, lors de l'établissement de la déclaration fiscale de la Société, aucune dépense n'a été considérée comme devant être réintégrée dans le résultat imposable ou non déductible, au sens des articles 39-4, 39-5, 54 quater et 223 quinquies du Code général des impôts.

3. AFFECTATION DU RÉSULTAT

La proposition d'affectation du montant distribuable de l'exercice est la suivante :

(en euros)	
Résultat comptable de l'exercice clos le 31/12/2019	3 711 544 933,36
Dotation à la réserve légale	(12 053,70)
Report à nouveau	11 131 301 810,37
Montant du résultat distribuable	**14 842 834 690,03**
Proposition d'affectation :	
Dividende total distribué au titre de l'exercice clos le 31/12/2019	3 436 932 738,00
- dont dividende statutaire de 5 %, soit 0,015 euro par action	*7 581 469,28*
- dont dividende complémentaire de 6,785 euros par action	*3 429 351 268,72*
Report à nouveau	11 405 901 952,03
	14 842 834 690,03

Pour mémoire, au 31 décembre 2019, la Société détient 1 778 911 de ses propres actions, correspondant à un montant non distribuable de 403 millions d'euros, équivalent au coût d'acquisition de ces actions.

Si cette affectation est retenue, le dividende global pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 ressortira à 6,80 euros par action. Un acompte sur dividende de 2,20 euros par action ayant été distribué le 10 décembre 2019, le solde du dividende est de 4,60 euros par action. Le solde du dividende sera détaché le XX 2020 et sera mis en paiement le XX 2020.

Au 1er janvier 2020 en l'état de la législation fiscale applicable aux revenus de capitaux mobiliers, ces dividendes ouvrent droit, pour les résidents fiscaux français personnes physiques qui ont opté pour l'imposition au barème progressif de l'impôt sur le revenu sur l'ensemble de leurs revenus mobiliers éligibles, à l'abattement fiscal de 40 %.

Le dividende est par priorité prélevé sur le bénéfice distribuable provenant des dividendes reçus de Filiales Éligibles au régime des sociétés mères au sens de la directive 2011/96/UE (les « Filiales Éligibles ») dans l'ordre de priorité suivant : (i) d'abord sur les dividendes reçus de Filiales Éligibles dont le siège est situé dans un État membre de l'Union européenne autre que la France ; (ii) ensuite sur les dividendes reçus de Filiales Éligibles dont le siège est situé en France ; et (iii) enfin sur les dividendes reçus de Filiales Éligibles dont le siège est situé dans un État tiers à l'Union européenne.

Enfin, dans le cas où, lors de la mise en paiement de ce solde, la Société détiendrait dans le cadre des autorisations données une partie de ses propres actions, le montant correspondant aux dividendes non versés en raison de cette détention serait affecté au compte report à nouveau.

Conformément à la loi, nous vous rappelons le montant brut du dividende par action versé au titre des trois derniers exercices :

Exercice *(en euros)*	Nature	Date de mise en paiement	Dividende brut
2018	Acompte	6 décembre 2018	2,00
	Solde	29 avril 2019	4,00
	Total		**6,00**
2017	Acompte	7 décembre 2017	1,60
	Solde	19 avril 2018	3,40
	Total		**5,00**
2016	Acompte	1er décembre 2016	1,40
	Solde	21 avril 2017	2,60
	Total		**4,00**

4. ACTIONNARIAT – PLANS D'OPTIONS – ATTRIBUTIONS D'ACTIONS GRATUITES

4.1 Principaux actionnaires

Les informations concernant les principaux actionnaires de la Société au 31 décembre 2019 figurent au chapitre *Autres Informations* point 3.1 « Actionnariat de la Société », page 303 du présent Document d'Enregistrement Universel.

4.2 Actions détenues par les organes de direction et de contrôle

Les informations concernant les actions détenues par les organes de direction et de contrôle au 31 décembre 2019 figurent au chapitre *Autres Informations* point 3.1 « Actionnariat de la Société », page 303 du présent Document d'Enregistrement Universel.

4.3 Actionnariat des salariés

Les informations concernant l'actionnariat des salariés au 31 décembre 2019 figurent au chapitre *Autres Informations* point 3.1 « Actionnariat de la Société », page 303 du présent Document d'Enregistrement Universel.

4.4 Plans d'options d'achat et plans d'options de souscription

Les bénéficiaires des plans d'options sont sélectionnés selon les critères suivants : performance, potentiel de développement et contribution à un poste clé.

Au 31 décembre 2019, aucun plan d'options de souscription d'actions n'était en vigueur. Le plan d'options de souscription mis en place par la société LVMH le 14 mai 2009 est arrivé à échéance le 13 mai 2019. Le prix d'exercice de ces options à la date d'ouverture du plan était égal au cours de référence, calculé conformément aux dispositions légales. Ce plan avait une durée de dix ans. Sous réserve du respect des conditions fixées par le plan, les options pouvaient être exercées après un délai de quatre ans à compter de l'ouverture du plan. La parité était d'une action pour une option attribuée.

Outre une condition de présence dans le Groupe, l'exercice des options attribuées le 14 mai 2009 était soumis à des conditions de performance liées aux trois indicateurs suivants : résultat opérationnel courant, variation de la trésorerie issue des opérations et investissements d'exploitation et taux de marge opérationnelle courante du Groupe.

Concernant les options attribuées aux dirigeants mandataires sociaux, lesdites options ne devenaient exerçables que si, au titre de trois des quatre exercices 2009 à 2012, l'un au moins de ces trois indicateurs enregistrait une variation positive par rapport à l'exercice 2008. La condition de performance a été satisfaite en 2009, 2010, 2011 et 2012 de sorte que les options sont devenues exerçables à compter du 14 mai 2013.

Concernant les options attribuées aux autres bénéficiaires, elles ne devenaient exerçables que si, au titre des exercices 2009 et 2010, l'un au moins de ces indicateurs enregistrait une variation positive par rapport à l'exercice 2008. La condition de performance a été satisfaite en 2009 et 2010 de sorte que les options sont devenues exerçables à compter du 14 mai 2013.

Les mandataires sociaux de la Société, dirigeants ou salariés, devaient également respecter certaines restrictions relatives à la période d'exercice de leurs options.

Pour les plans mis en place à compter de 2007, le Président-directeur général et le Directeur général délégué devaient, en cas d'exercice de leurs options, conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions un nombre d'actions correspondant à un pourcentage dégressif compris entre 50 % et 30 % (en fonction de la durée de vie résiduelle du plan) de la plus-value notionnelle nette d'impôts et de prélèvements sociaux déterminée sur la base du cours de clôture la veille du jour de la levée. Cette obligation prenant fin dès lors que la valeur des actions conservées excède deux fois le montant de leur rémunération fixe et variable la plus récemment publiée à la date d'exercice des options.

4.4.1 Plans d'options d'achat

Aucun plan d'options d'achat n'était en vigueur au 31 décembre 2019.

4.4.2 Plans d'options de souscription

Date de l'Assemblée	**11/05/2006**
Date du Conseil d'administration	**14/05/2009**
Nombre total d'options attribuées à l'ouverture du plan [a]	**1 301 770**
Dont mandataires sociaux [b][c]	*541 000*
Dont dix premiers salariés [d]	*327 013*
Nombre de bénéficiaires	653
Point de départ d'exercice des options	14/05/2013
Date d'expiration	13/05/2019
Prix de souscription *(en euros)* [e][f]	50,861
Nombre d'options exercées en 2019 [e]	403 946
Nombre d'options devenues caduques en 2019 [e]	7 142
Nombre cumulé d'options exercées au 31 décembre 2019 [e]	1 310 756
Nombre cumulé d'options caduques au 31 décembre 2019 [e]	59 447
Options en vie en fin d'exercice [e]	**-**

(a) Avant ajustement lié à la distribution exceptionnelle d'un dividende en actions Hermès International le 17 décembre 2014.
(b) Options attribuées aux mandataires sociaux en fonction à la date d'ouverture du plan.
(c) Le détail des options attribuées à l'ouverture du plan aux mandataires sociaux en fonction au 31 décembre 2019 figure au point 2.2.2.7.2 du *Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise*.
(d) Options attribuées aux dix premiers salariés – hors mandataires sociaux – en fonction à la date d'ouverture du plan.
(e) Après ajustement lié à la distribution exceptionnelle d'un dividende en actions Hermès International le 17 décembre 2014.
(f) Prix de souscription pour les résidents italiens : 50,879 euros.

4.4.3 Options attribuées et options levées par les dix premiers salariés du Groupe non mandataires sociaux durant l'exercice

Les informations concernant les mandataires sociaux (non dirigeants) figurent au point 2.2.1.2 et au point 2.2.2.5 pour les dirigeants mandataires sociaux du *Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise*.

Options attribuées aux dix premiers salariés du Groupe, non mandataires sociaux

Aucun plan d'options n'a été ouvert en 2019.

Options levées par les dix premiers salariés du Groupe, non mandataires sociaux, ayant exercé le plus grand nombre d'options [a]

Société ayant attribué les options	Date du plan	Nombre d'options	Prix de souscription *(en euros)*
LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton	14/05/2009	53 652	50,861 [b]

(a) Après ajustement lié à la distribution exceptionnelle d'un dividende en actions Hermès International le 17 décembre 2014.
(b) Prix de souscription pour les résidents italiens : 50,879 euros.

4.5 Attributions d'actions gratuites et d'actions gratuites de performance

Les bénéficiaires des actions gratuites sont sélectionnés parmi les salariés et dirigeants des sociétés du Groupe en fonction de leur niveau de responsabilité et de leur performance individuelle.

- Pour les plans mis en place les 16 avril et 22 octobre 2015, les actions gratuites de performance, sous réserve de la réalisation de la condition de performance, sont attribuées définitivement aux bénéficiaires ayant leur résidence fiscale en France au terme d'une période d'acquisition de trois ans, au-delà de laquelle les bénéficiaires doivent conserver les actions attribuées pendant une durée de deux ans. Elles sont attribuées définitivement aux bénéficiaires ayant leur résidence fiscale à l'étranger et librement cessibles à l'issue d'un délai de quatre ans.

  Pour les plans mis en place à compter de 2016, sauf exceptions mentionnées ci-dessous, les actions gratuites et les actions gratuites de performance, sous réserve, pour ces dernières, de la réalisation de la condition de performance, sont attribuées définitivement à l'ensemble des bénéficiaires après un délai de trois ans et librement cessibles dès leur attribution définitive.

- Sous réserve de certaines exceptions, l'attribution définitive des actions gratuites est soumise à une condition de présence dans le Groupe à la date de cette attribution.

  Les plans mis en place les 16 avril 2015, 22 octobre 2015, 13 avril 2017, 25 octobre 2018 et 24 octobre 2019 prévoient exclusivement l'attribution d'actions gratuites soumises à une condition liée à la performance du groupe LVMH.

  Le plan mis en place le 20 octobre 2016 attribue principalement des actions gratuites soumises à une condition liée à la performance du groupe LVMH mais aussi un certain nombre d'actions non soumises à une condition de performance.

  Le plan mis en place le 26 juillet 2017 comporte des conditions liées spécifiquement à la performance d'une filiale.

  Le plan mis en place le 25 octobre 2017 attribue principalement des actions gratuites soumises à une condition liée à la performance du groupe LVMH mais aussi un certain nombre d'actions soumises à une condition liée spécifiquement à la performance d'une filiale ainsi qu'un certain nombre d'actions non soumises à une condition de performance.

  Le plan mis en place le 25 janvier 2018 attribue un certain nombre d'actions gratuites non soumises à une condition de performance mais aussi un certain nombre d'actions soumises à une condition liée spécifiquement à la performance d'une filiale.

  Le plan mis en place le 12 avril 2018 attribue principalement des actions gratuites soumises à une condition liée à la performance du groupe LVMH mais aussi un certain nombre d'actions soumises à une condition liée spécifiquement à la performance d'une filiale.

- Pour le plan mis en place le 16 avril 2015, les actions gratuites soumises à une condition liée à la performance du Groupe ne sont définitivement attribuées que si les comptes consolidés de LVMH pour l'exercice au cours duquel le plan est mis en place (exercice « N ») affichent une variation positive par rapport à l'exercice N-1 de l'un ou l'autre des indicateurs suivants : résultat opérationnel courant, variation de la trésorerie issue des opérations et investissements d'exploitation, taux de marge opérationnelle courante du Groupe (ci-après les « Indicateurs »). Cette condition a été satisfaite de sorte que les bénéficiaires du plan du 16 avril 2015 se sont vu attribuer définitivement leurs actions le 16 avril 2018 pour ceux ayant leur résidence fiscale en France et le 16 avril 2019 pour ceux ayant leur résidence fiscale hors de France.

Pour les plans mis en place les 22 octobre 2015 et 20 octobre 2016, les actions gratuites soumises à une condition liée à la performance du Groupe ne sont définitivement attribuées que si les comptes consolidés de LVMH des exercices N+1 et N+2 affichent une variation positive par rapport à l'exercice au cours duquel le plan est mis en place (exercice « N ») de l'un ou l'autre des Indicateurs. En ce qui concerne le plan du 22 octobre 2015, la condition a été satisfaite en 2016 et en 2017. En ce qui concerne le plan du 20 octobre 2016, la condition a été satisfaite en 2017 et 2018. Les bénéficiaires du plan du 22 octobre 2015 se sont vu attribuer définitivement leurs actions le 22 octobre 2018 pour ceux ayant leur résidence fiscale en France et le 22 octobre 2019 pour ceux ayant leur résidence fiscale hors de France. Tous les bénéficiaires du plan du 20 octobre 2016 se sont vu attribuer définitivement leurs actions le 20 octobre 2019.

Pour le plan mis en place le 13 avril 2017, les actions de performance ne sont définitivement attribuées que si les comptes consolidés de la société LVMH affichent pour l'exercice au cours duquel le plan est mis en place (exercice « N ») une variation positive par rapport à l'exercice N-1 de l'un ou l'autre des Indicateurs. Cette condition a été satisfaite. Les actions ont été définitivement attribuées le 13 avril 2018 et sont soumises à une obligation de conservation d'une durée de deux ans.

Pour le plan mis en place le 26 juillet 2017, les actions gratuites sont attribuées définitivement à raison d'une moitié le 30 juin 2020 et de l'autre le 30 juin 2021, ou dans certaines conditions en totalité le 30 juin 2021, à chaque fois sous réserve de réalisation de la condition de performance portant sur le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant de la filiale concernée.

Pour les actions gratuites du plan mis en place le 25 octobre 2017 et soumises à une condition liée à la performance du Groupe, les actions ne sont définitivement attribuées que si les comptes consolidés de LVMH des exercices N+1 et N+2 affichent une variation positive par rapport à l'exercice au cours duquel le plan est mis en place (exercice « N ») de l'un ou l'autre des Indicateurs. Cette condition a été satisfaite en 2018 et en 2019.

Les actions gratuites du plan mis en place le 25 octobre 2017 dont l'attribution définitive est subordonnée à la réalisation de la performance d'une filiale, seront attribuées définitivement le 30 juin 2024 sous réserve de l'atteinte (i) d'objectifs quantitatifs portant sur son chiffre d'affaires et son résultat opérationnel courant au titre de l'exercice clos en 2023 et (ii) d'objectifs qualitatifs, l'attribution définitive étant avancée au 30 juin 2023 si lesdits objectifs sont réalisés au titre de l'exercice clos en 2022.

Pour le plan mis en place le 25 janvier 2018, les actions gratuites soumises à des conditions de performance spécifiques liées à une filiale seront attribuées définitivement le 30 juin 2024 sous réserve de l'atteinte d'objectifs quantitatifs portant sur son chiffre d'affaires consolidé et son résultat opérationnel courant consolidé au titre de l'exercice clos en 2023, l'attribution définitive étant avancée au 30 juin 2023 si lesdits objectifs sont réalisés au titre de l'exercice clos en 2022.

Pour les actions gratuites du plan mis en place le 12 avril 2018 soumises à une condition liée à la performance du groupe LVMH, les actions ne sont définitivement attribuées que si les comptes consolidés de LVMH des exercices N+1 et N+2 affichent une variation positive par rapport à l'exercice au cours duquel le plan est mis en place (exercice « N ») de l'un ou l'autre des Indicateurs. Cette condition a été satisfaite en 2019.

La condition de performance est appréciée à périmètre constant, de sorte qu'il n'est pas tenu compte des incidences des acquisitions réalisées au cours des deux années civiles suivant l'exercice de référence et que, de même, est neutralisé l'impact des cessions intervenues au cours de cette même période. Seules les opérations significatives (d'un montant supérieur à 150 millions d'euros) donnent lieu à retraitement comptable.

Les actions gratuites de ce plan dont l'attribution définitive est subordonnée à la réalisation de la performance d'une filiale seront attribuées définitivement le 30 juin 2023 sous réserve de l'atteinte d'objectifs quantitatifs portant sur son chiffre d'affaires consolidé et son résultat opérationnel courant consolidé au titre de l'exercice clos en 2022. Si les conditions de performance ne sont pas remplies au titre de l'exercice clos en 2022, l'attribution définitive sera reportée au 30 juin 2024 et portera sur un nombre d'actions moindre sous réserve et fonction de l'atteinte (i) d'objectifs quantitatifs portant sur son chiffre d'affaires consolidé et son résultat opérationnel courant consolidé au titre de l'exercice clos en 2023 et (ii) d'objectifs qualitatifs.

Pour les actions gratuites des plans mis en place les 25 octobre 2018 et 24 octobre 2019 soumises à une condition liée à la performance du Groupe, les actions ne sont définitivement attribuées que si les comptes consolidés de LVMH des exercices N+1 et N+2 affichent une variation positive par rapport à l'exercice au cours duquel le plan est mis en place (exercice « N ») de l'un ou l'autre des Indicateurs. Pour le plan du 25 octobre 2018, la condition a été satisfaite en 2019.

La condition de performance est appréciée à périmètre constant, de sorte qu'il n'est pas tenu compte des incidences des acquisitions réalisées au cours des deux années civiles suivant l'exercice de référence et que, de même, est neutralisé l'impact des cessions intervenues au cours de cette même période. Seules les opérations significatives (d'un montant supérieur à 150 millions d'euros) donnent lieu à retraitement comptable.

- Le Président-directeur général et le Directeur général délégué doivent, pour les plans mis en place depuis 2010, en cas d'attribution définitive de leurs actions, conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions, un nombre d'actions correspondant à la moitié de la plus-value notionnelle nette d'impôts, taxes et prélèvements sociaux calculée à la date d'attribution définitive des actions sur la base du cours d'ouverture du jour de l'attribution définitive pour les plans mis en place avant 2013 et sur la base du cours de clôture la veille du jour de l'attribution définitive pour les plans mis en place depuis 2013.
- S'agissant de l'attribution d'actions existantes, les attributions définitives n'entraînent aucune dilution pour les actionnaires.

4.5.1 Plans d'actions gratuites et d'actions gratuites de performance

Date de l'Assemblée	16/04/2015	16/04/2015	14/04/2016	14/04/2016	14/04/2016
Date du Conseil d'administration	**16/04/2015**	**22/10/2015**	**20/10/2016**	**20/10/2016**	**13/04/2017**
	Actions de performance	**Actions de performance**	**Actions gratuites**	**Actions de performance**	**Actions de performance**
Nombre total d'actions attribuées provisoirement à l'ouverture du plan	**73 262**	**315 532**	**50 010**	**310 509**	**46 860**
Dont mandataires sociaux[(a)(b)]	*41 808*	*46 990*	-	*43 462*	-
Dont dix premiers salariés[(c)]	*31 454*	*61 858*	*50 010*	*57 734*	*46 860*
Nombre de bénéficiaires	14	740	2	740	1
Date d'attribution définitive	16/04/2018[(d)]	22/10/2018[(d)]	20/10/2019	20/10/2019	13/04/2018
Date à partir de laquelle les actions sont cessibles	16/04/2020[(d)]	22/10/2020[(d)]	20/10/2019	20/10/2019	13/04/2020
Valeur unitaire à la date d'attribution initiale *(en euros)*	157,41[(d)]	144,11[(d)]	155,10	155,10	195,66
Condition de Performance	**Satisfaite**	**Satisfaite**	**-**	**Satisfaite**	**Satisfaite**
Nombre d'attributions devenues définitives en 2019	17 322	126 928	50 010	283 577	-
Nombre d'attributions devenues caduques en 2019	-	4 894	-	6 880	-
Nombre cumulé d'attributions définitives au 31/12/2019	73 262	281 666	50 010	283 642	46 860
Nombre cumulé d'attributions caduques au 31/12/2019	-	33 866	-	26 867	-
Attributions en vie en fin d'exercice	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**

(a) Actions de performance attribuées aux mandataires sociaux en fonction à la date d'attribution provisoire.
(b) Le détail des actions attribuées aux mandataires sociaux en fonction au 31 décembre 2019 figure au point 2.2.2.8 du *Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise*.
(c) Actions gratuites et actions de performance attribuées aux salariés – hors mandataires sociaux LVMH – en fonction à la date d'attribution provisoire.
(d) Attribution définitive et disponibilité des actions les 16 avril 2019 et 22 octobre 2019 pour les bénéficiaires ayant leur résidence fiscale hors de France ; et valorisations unitaires à la date d'attribution initiale pour ces actions respectivement de 156,62 euros et 142,91 euros.
(e) Attribution définitive et disponibilité des actions en deux tranches de 21 700 actions, les actions issues de la seconde tranche étant attribuées définitivement le 30 juin 2021 ; et valorisation unitaire de 199,83 euros pour les actions issues de la seconde tranche.

14/04/2016	**14/04/2016**	**14/04/2016**	**14/04/2016**	**14/04/2016**	**14/04/2016**	**12/04/2018**	**12/04/2018**	
26/07/2017	**25/10/2017**	**25/10/2017**	**25/01/2018**	**25/01/2018**	**12/04/2018**	**25/10/2018**	**24/10/2019**	
Actions de performance	**Actions gratuites**	**Actions de performance**	**Actions gratuites**	**Actions de performance**	**Actions de performance**	**Actions de performance**	**Actions de performance**	**Total**
43 400	**18 502**	**346 490**	**72 804**	**47 884**	**332 116**	**9 477**	**200 077**	**1 866 923**
-	-	*43 549*	-	-	*37 759*	-	*27 956*	***241 524***
43 400	*18 502*	*120 378*	*72 804*	*47 884*	*134 814*	*7 492*	*33 103*	***726 293***
1	2	851	4	1	859	33	1 039	
30/06/2020 [e]	25/10/2020	25/10/2020 [f]	25/01/2021	30/06/2024 [g]	12/04/2021 [h]	25/10/2021	24/10/2022	
30/06/2020 [e] 205,06 [e]	25/10/2020 227,01	25/10/2020 [f] 227,01 [f]	25/01/2021 224,80	30/06/2024 [g] 207,12 [g]	12/04/2021 [h] 261,84 [h]	26/10/2021 240,32	25/10/2022 353,68	
Non applicable en 2019	**-**	**Satisfaite [i]**	**-**	**Non applicable en 2019**	**Satisfaite en 2019**	**Satisfaite en 2019**	**Non applicable en 2019**	
-	-	-	-	-	-	-	-	**477 837**
-	-	5 535	-	-	4 066	125	-	**21 500**
-	-	-	-	-	-	-	-	**735 440**
-	-	13 841	-	-	4 066	125	-	**78 765**
43 400	**18 502**	**332 649**	**72 804**	**47 884**	**328 050**	**9 352**	**200 077**	**1 052 718**

(f) Pour les actions soumises à une condition liée spécifiquement à la performance d'une filiale, attribution définitive et disponibilité des actions le 30 juin 2024 si les objectifs sont atteints au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023 (ou le cas échéant le 30 juin 2023 si les objectifs sont atteints au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022) ; et valorisation unitaire de 210,29 euros pour ces actions si elles sont attribuées le 30 juin 2023.

(g) Attribution définitive et disponibilité des actions le 30 juin 2023 si les objectifs sont atteints au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 et valorisation unitaire de 207,12 euros pour ces actions si elles sont attribuées le 30 juin 2023.

(h) Pour les actions soumises à une condition liée spécifiquement à la performance d'une filiale, attribution définitive et disponibilité de la totalité des actions le 30 juin 2023 sous réserve de l'atteinte des objectifs au titre de l'exercice 2022 ou, le cas échéant, attribution définitive et disponibilité de 71 681 de ces actions le 30 juin 2024 si les conditions de performance n'ont pas été atteintes au titre de l'exercice 2022 mais le sont au titre de l'exercice 2023 ; et valorisation unitaire pour ces actions de 244,22 euros en cas d'attribution le 30 juin 2023.

(i) Condition liée à la performance du groupe LVMH.

4.5.2 Actions gratuites et actions gratuites de performance attribuées durant l'exercice aux dix salariés du Groupe non mandataires sociaux, ayant reçu le plus grand nombre d'actions

Actions attribuées provisoirement durant l'exercice aux dix premiers salariés du Groupe non mandataires sociaux

Voir point 4.5.1 ci-dessus.

Actions attribuées définitivement durant l'exercice aux dix premiers salariés du Groupe non mandataires sociaux [(a)]

Société ayant attribué les actions	Date du plan	Nombre d'actions gratuites	Nombre d'actions de performance
LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton	16/04/2015	-	11 215
"	22/10/2015	-	35 069
"	20/10/2016	50 010	50 550

(a) Salariés en fonction à la date de l'attribution définitive.

Les informations concernant les mandataires sociaux (non dirigeants) figurent au point 2.2.1.3 et au point 2.2.2.6 pour les dirigeants mandataires sociaux du *Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise*.

5. ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS RÉALISÉES SUR LES TITRES LVMH AU COURS DE L'EXERCICE 2019 PAR LES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET LES PERSONNES QUI LEUR SONT ÉTROITEMENT LIÉES

L'état récapitulatif des opérations réalisées sur les titres LVMH au cours de l'exercice 2019 par les dirigeants mandataires sociaux et les personnes qui leur sont étroitement liées figure au point 3 du *Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise*.

6. PROGRAMMES DE RACHAT D'ACTIONS

6.1 Information sur les programmes de rachat d'actions

L'objet de ce paragraphe est d'informer l'Assemblée générale des opérations d'achat d'actions propres qui ont été réalisées par la Société, entre le 1er janvier 2019 et le 31 décembre 2019, dans le cadre des programmes de rachat d'actions ayant été autorisés par les Assemblées générales mixtes de la Société tenues respectivement les 12 avril 2018 et 18 avril 2019.

Suite aux évolutions de la réglementation relative aux contrats de liquidité et notamment la décision AMF n° 2018-01 du 2 juillet 2018, LVMH a conclu un nouveau contrat de liquidité avec ODDO BHF SCA, qui est entré en vigueur le 30 juin 2019. Ce contrat remplace le précédent contrat conclu avec ODDO Corporate Finance en 2005.

Dans le cadre des contrats de liquidité mentionnés ci-dessus, la Société a acquis en 2019 432 211 actions LVMH au cours moyen de 335,82 euros et a cédé 491 211 actions LVMH au cours moyen de 332,28 euros.

Ces opérations ont généré un montant de frais de 0,3 million d'euros.

Le tableau ci-dessous récapitule par finalité les opérations effectuées, en date de valeur, pendant la période du 1er janvier 2019 au 31 décembre 2019 :

(en nombre d'actions sauf indication contraire)	Contrat de liquidité	Couverture de plans	Couverture de valeurs mobilières donnant droit à des titres de la Société	Échange ou paiement lors d'acquisitions	Actions destinées à être annulées	Total
Solde au 31 décembre 2018	**97 000**	**1 768 404**	**-**	**-**	**270 000**	**2 135 404**
Achats	134 265	-	-	-	-	134 265
Prix moyen *(en euros)*	280,54	-	-	-	-	280,54
Cessions	(180 265)	-	-	-	-	(180 265)
Prix moyen *(en euros)*	281,97	-	-	-	-	281,97
Attributions d'actions gratuites	-	(17 322)	-	-	-	(17 322)
Réallocations à d'autres finalités	-	-	-	-	-	-
Annulations	-	(2 156)	-	-	-	(2 156)
Solde au 17 avril 2019	**51 000**	**1 748 926**	**-**	**-**	**270 000**	**2 069 926**
Achats	297 946	182 500	-	-	-	480 446
Prix moyen *(en euros)*	360,73	373,61	-	-	-	365,62
Cessions	(310 946)	-	-	-	-	(310 946)
Prix moyen *(en euros)*	366,19	-	-	-	-	366,19
Attributions d'actions gratuites	-	(460 515)	-	-	-	(460 515)
Réallocations à d'autres finalités	-	-	-	-	-	-
Annulations	-	-	-	-	-	-
Solde au 31 décembre 2019	**38 000**	**1 470 911**	**-**	**-**	**270 000**	**1 778 911**

La Société a procédé, entre le 1er janvier et le 31 décembre 2019, à l'annulation de 2 156 actions qui avaient été acquises pour annulation ou en couverture de plans d'options de souscription.

6.2 Descriptif des principales caractéristiques du programme de rachat soumis à l'autorisation de l'Assemblée générale mixte du 30 juin 2020

- Titres concernés : actions émises par LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton SE.
- Part maximale du capital susceptible d'être acheté par la Société : 10 %.
- Nombre maximal d'actions propres pouvant être acquises par la Société, sur la base du nombre d'actions composant le capital au 31 décembre 2019 : 50 502 734, mais compte tenu de l'auto-détention de 1 778 911 titres, seules 48 723 823 actions propres sont susceptibles d'être achetées.
- Prix d'achat unitaire maximum : 550 euros.
- Objectifs :

  Les acquisitions d'actions pourront viser tout objectif compatible avec les textes applicables alors en vigueur, et notamment :

  - l'animation du marché ou la liquidité de l'action (par achat ou vente) dans le cadre d'un contrat de liquidité mis en place par la Société conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'AMF ;
  - l'affectation des actions à la couverture de plans d'options sur actions, d'attributions gratuites d'actions ou de toutes autres formes d'allocations d'actions ou de rémunérations liées au cours de l'action, en faveur de salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise liée à elle dans les conditions prévues par le Code de commerce, notamment aux articles L.225-180 et L.225-197-2 ;
  - leur affectation à la couverture de titres de créance échangeables en titres de la Société et plus généralement de valeurs mobilières donnant droit à des titres de la Société notamment par conversion, présentation d'un bon, remboursement ou échange ;
  - leur annulation sous réserve de l'adoption de la dix-neuvième résolution ;
  - leur conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe dans la limite de 5 % du capital social ;
  - plus généralement, la réalisation de toute opération admise ou qui viendrait à être autorisée par la réglementation en vigueur, ou qui s'inscrirait dans le cadre d'une pratique de marché admise ou qui viendrait à être admise par l'Autorité des Marchés Financiers.
- Durée du programme : 18 mois à compter de l'Assemblée générale ordinaire du 30 juin 2020.

6.3 Tableau de déclaration synthétique des opérations réalisées par l'émetteur sur ses propres titres du 1er janvier au 31 décembre 2019

Le tableau ci-après, établi conformément aux dispositions de l'instruction AMF n° 2005-06 du 22 février 2005 prise en application de l'article 241-2 du Règlement général de l'AMF, récapitule sous forme synthétique les opérations réalisées par la Société sur ses propres titres du 1er janvier 2019 au 31 décembre 2019.

Au 31 décembre 2019	
Pourcentage de capital auto-détenu de manière directe et indirecte	0,35 %
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	2 778 108
Nombre de titres détenus en portefeuille	1 778 911
Valeur comptable du portefeuille	403 046 568
Valeur de marché du portefeuille	736 824 936

	Flux bruts cumulés		**Positions ouvertes au 31 décembre 2019**			
	Achats	**Ventes/ Transferts**	**Positions ouvertes à l'achat**		**Positions ouvertes à la vente**	
			Calls achetés	**Achats à terme**	**Calls vendus**	**Ventes à terme**
Nombre de titres	614 711	971 204	-	-	-	-
dont :						
- contrat de liquidité	*432 211*	*491 211*	-	-	-	-
- achats en couverture de plans	*182 500*	-	-	-	-	-
- attributions d'actions gratuites	-	*477 837*	-	-	-	-
- achats pour annulation	-	-	-	-	-	-
- annulations	-	*2 156*	-	-	-	-
Échéance maximale moyenne	-	-	-	-	-	-
Cours moyen de la transaction *(en euros)*	347,04	335,28 [(a)]	-	-	-	-
Montants *(en euros)*	213 329 903	164 694 805 [(a)]	-	-	-	-

(a) Hors actions attribuées gratuitement et annulations.

Conception et réalisation : Agence Marc Praquin

LVMH

MOËT HENNESSY ♦ LOUIS VUITTON

Pour toute demande d'information :
LVMH, 22 avenue Montaigne - 75008 Paris
Téléphone 01 44 13 22 22 - Télécopie 01 44 13 21 19

www.lvmh.fr et www.lvmh.com