

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

## Talents et attractivité

<b>1.</b>	<b>POLITIQUE GÉNÉRALE</b>	<b>120</b>
1.1	Engagement pour les talents et leur épanouissement	120
1.2	Organisation et qualité du <i>reporting</i> social	120
1.3	Principales données concernant l'effectif	121
1.4	Animer une politique de rémunération attractive et équitable	122
<b>2.</b>	<b>UN DÉVELOPPEMENT AMBITIEUX DES TALENTS</b>	<b>124</b>
2.1	Déployer une politique employeur attractive	124
2.2	Préparer la relève des savoir-faire et des talents	125
2.3	Développer l'agilité et l'employabilité des collaborateurs	127
<b>3.</b>	<b>UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ATTENTIF AUX COLLABORATEURS</b>	<b>130</b>
3.1	Une démarche pour garantir la santé et la sécurité de tous les collaborateurs	130
3.2	Favoriser le dialogue social	132
3.3	Équilibre de vie et bien-être au travail	132
3.4	Le « LVMH Heart Fund »	134
<b>4.</b>	<b>UNE CULTURE DE L'INCLUSION</b>	<b>134</b>
4.1	Promouvoir la diversité et l'inclusion	134
4.2	Être ouvert à tous les talents	135
4.3	Être engagé en matière d'emploi pour les personnes en situation de handicap	136
4.4	Assurer l'équité des genres	136
4.5	Lutter contre les discriminations à l'égard des personnes lesbiennes, Gay, Bisexuelles, Trans, Intersexe (LGBTI+)	138
4.6	Accompagner les collaborateurs seniors	138

## 1. POLITIQUE GÉNÉRALE

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

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

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

### 1.1 Engagement pour les talents et leur épanouissement

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

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

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

L'activité du Groupe s'est maintenue à un haut niveau en 2023, malgré l'impact encore sensible de la crise sanitaire dans certaines zones géographiques et sur le volume des déplacements. LVMH a poursuivi sa politique ambitieuse pour attirer et accompagner les talents sur tous les continents. Celle-ci s'appuie sur les engagements du Groupe et de ses Maisons pour un renforcement des actions pour la diversité et l'inclusion, la reconnaissance des talents notamment par leur rémunération, le développement des savoir-faire et leur transmission, la santé, la sécurité, l'équilibre de vie et le bien-être au travail.

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

### 1.2 Organisation et qualité du *reporting* social

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

#### 1.2.1 Collecte et validation des données du *reporting* social

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

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

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

Depuis 2007, une sélection d'indicateurs du *reporting* social annuel du Groupe fait l'objet d'une vérification par un Organisme Tiers Indépendant. Pour l'exercice 2023, les données sociales ont été vérifiées par le cabinet Deloitte, conformément à l'article R. 225-105-2 du Code de commerce <sup>(1)</sup>.

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

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

### 1.2.2 Précisions sur le périmètre du reporting social

Le rapprochement des entités organisationnelles et des entités légales assure la cohérence du reporting social et du reporting financier. Le périmètre du reporting social couvre ainsi la totalité des effectifs du Groupe présents dans les sociétés consolidées par intégration globale, mais ne comprend pas les effectifs des entités mises en équivalence.

Les effectifs publiés ci-dessous concernent l'ensemble des sociétés consolidées au 31 décembre 2023, incluant la part de LVMH dans les joint-ventures, à l'exception de certaines sociétés faisant partie du Groupe depuis moins d'un an. Celles-ci sont

généralement intégrées dans le reporting social l'année suivant la prise de contrôle. Les autres indicateurs sociaux ont été calculés sur un périmètre de 983 entités légales couvrant plus de 99% de l'effectif mondial et intègrent les collaborateurs présents au cours de l'exercice, y compris dans les joint-ventures, inclus à 100%.

Les collaborateurs de LVMH en Chine et ses régions sont comptabilisés dans les effectifs CDI (30 370 au 31 décembre 2023). 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 2023 est de 213 268 collaborateurs, en augmentation de 9% par rapport à 2022. Il se répartit en 196 686 personnes sous contrat à durée indéterminée (CDI) et 16 582 sous contrat à durée déterminée (CDD), en outre, 32 255 salariés travaillent à temps partiel, soit 15% de l'ensemble

du personnel. Les effectifs hors de France représentent 82% des effectifs mondiaux.

L'effectif moyen total 2023 du Groupe, en équivalent temps plein (ETP), est de 192 287 personnes, en augmentation de 11% par rapport à 2022.

#### 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 <sup>(a)</sup>	2023	%	2022	%	2021	%
Vins et Spiritueux	8 891	4	8 398	4	7 898	4
Mode et Maroquinerie	75 058	35	67 034	34	57 689	33
Parfums et Cosmétiques	31 937	15	29 549	15	27 774	16
Montres et Joaillerie	28 276	13	26 369	14	24 348	14
Distribution sélective	59 391	28	55 471	28	48 807	28
Autres activités	9 715	5	9 185	5	9 131	5
<b>Total</b>	<b>213 268</b>	<b>100</b>	<b>196 006</b>	<b>100</b>	<b>175 647</b>	<b>100</b>

(a) Effectif total CDI et CDD.

##### Répartition par zone géographique

Effectif total au 31 décembre <sup>(a)</sup>	2023	%	2022	%	2021	%
France	39 351	18	36 346	19	33 887	19
Europe (hors France)	46 809	22	41 846	21	39 343	22
États-Unis	43 649	20	41 936	21	34 930	20
Japon	10 496	5	8 924	5	8 013	5
Asie (hors Japon)	52 185	24	47 860	24	43 705	25
Autres Marchés	20 778	10	19 095	10	15 769	9
<b>Total</b>	<b>213 268</b>	<b>100</b>	<b>196 006</b>	<b>100</b>	<b>175 647</b>	<b>100</b>

(a) Effectif total CDI et CDD.

##### Répartition par catégorie professionnelle

Effectif total au 31 décembre <sup>(a)</sup>	2023	%	2022	%	2021	%
Cadres	47 040	22	41 504	21	36 807	21
Techniciens, responsables d'équipe	17 861	8	17 421	9	16 952	10
Employés administratifs, personnel de vente	113 494	53	105 100	54	91 691	52
Personnel de production	34 873	16	31 981	16	30 197	17
<b>Total</b>	<b>213 268</b>	<b>100</b>	<b>196 006</b>	<b>100</b>	<b>175 647</b>	<b>100</b>

(a) Effectif total CDI et CDD.

### 1.3.2 Âge moyen et répartition par âge

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

(en %)	Effectif mondial	France	Europe (hors France)	États-Unis	Japon	Asie (hors Japon)	Autres marchés
Âge : moins de 25 ans	11,4	5,7	7,2	20,3	6,4	10,3	18,1
25 - 29 ans	18,4	17,0	14,7	18,0	13,8	23,1	19,5
30 - 34 ans	20,0	18,3	16,9	16,7	16,1	26,4	21,2
35 - 39 ans	16,4	14,7	15,4	12,8	18,0	21,0	16,8
40 - 44 ans	11,7	12,1	13,1	9,8	17,5	10,8	11,0
45 - 49 ans	8,4	10,6	12,1	6,8	15,4	4,6	6,2
50 - 54 ans	6,4	9,6	10,3	5,8	8,9	2,1	3,5
55 - 59 ans	4,7	8,3	7,2	4,7	3,7	1,0	2,2
60 ans et plus	2,7	3,7	3,3	5,1	0,1	0,5	1,4
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>Âge moyen</b>	<b>37</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>36</b>	<b>39</b>	<b>34</b>	<b>34</b>

### 1.3.3 Ancienneté moyenne et répartition par ancienneté

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

(en %)	Effectif mondial	France	Europe (hors France)	États-Unis	Japon	Asie (hors Japon)	Autres marchés
Ancienneté : moins de 5 ans	61,7	48,6	50,5	73,7	56,0	68,3	71,9
5 - 9 ans	19,1	20,5	23,0	14,3	18,8	19,3	17,3
10 - 14 ans	8,0	9,5	10,3	5,4	7,9	7,9	6,2
15 - 19 ans	5,0	7,2	7,6	3,3	8,7	2,8	2,4
20 - 24 ans	3,2	6,4	4,7	1,8	5,9	0,9	1,1
25 - 29 ans	1,5	3,0	2,3	0,8	1,9	0,5	0,6
30 ans et plus	1,5	4,6	1,7	0,6	0,9	0,2	0,6
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>Ancienneté moyenne</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

## 1.4 Animer une politique de rémunération attractive et équitable

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

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

En 2021, LVMH a constitué une équipe dans le but de définir une politique d'équité salariale applicable à tous ses salariés et aux fournisseurs. Elaborés avec l'appui de l'expertise de *Fair Wage Network*, les principes d'équité salariale ont été endossés en 2022 par la Direction des ressources humaines. L'ensemble des Maisons du Groupe a été invité à vérifier l'application de ces principes et le pilotage en est assuré à travers les réseaux de correspondants des Ressources Humaines, des Rémunérations & Avantages Sociaux et de la Responsabilité Sociale. En 2023, les premiers audits internes ont été lancés avec des Maisons pilotes en France et en Amérique du Sud afin de vérifier la conformité avec la politique *Fair Wage*.

### 1.4.1 Rémunération moyenne

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

Effectif concerné (en %)	2023	2022	2021
Moins de 1 500 euros	0,7	0,8	2,0
1 501 à 2 250 euros	5,6	12,1	17,7
2 251 à 3 000 euros	22,8	21,2	20,5
Plus de 3 000 euros	70,9	65,9	59,8
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

### 1.4.2 Frais de personnel<sup>(a)</sup>

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

(en millions d'euros)	2023	2022	2021
Masse salariale brute – Contrats à durée déterminée ou indéterminée	10 292,8	9 369,2	7 562,4
Charges sociales patronales	2 414,8	2 182,0	1 725,2
Travail temporaire	495,1	409,8	298,7
<b>Total frais de personnel</b>	<b>13 202,6</b>	<b>11 961,0</b>	<b>9 586,4</b>

(a) Les indicateurs sont issus du système de reporting RH, intégrant 983 entités légales. À la différence du reporting financier, le reporting social exclut certains éléments du calcul de la masse salariale, notamment : l'intéressement et la participation, les attributions d'actions gratuites et assimilés, les provisions liées aux bonus.

Le poids des frais de mise à disposition de personnel par des prestataires de service ou de travail temporaire est en légère hausse par rapport à l'année précédente et représente 6,7% du total de la masse salariale dans le monde (6,2% en 2022), charges sociales comprises.

### 1.4.3 Intéressement, participation et épargne salariale

Toutes les sociétés françaises de 50 salariés et plus disposent d'un Plan de Participation, d'Intéressement ou d'Épargne. Ces plans ont représenté en 2023 une charge globale de 471 millions d'euros, versée au titre de l'année 2022, en hausse par rapport à l'année précédente.

(en millions d'euros)	2023	2022	2021
Participation	240,3	183,8	120,8
Intéressement	183,8	164,1	106,1
Abondement aux plans d'épargne	46,9	40,5	39,3
<b>Total</b>	<b>471,0</b>	<b>388,4</b>	<b>266,2</b>

## 2. UN DÉVELOPPEMENT AMBITIEUX DES TALENTS

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

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

### 2.1 Déployer une politique employeur attractive

L'attractivité et la rétention des talents sont essentielles pour pérenniser le succès de l'organisation. Il est clé d'identifier et de recruter les meilleurs talents, en construisant avec eux une relation de confiance, sur le long terme. Pour cela, les équipes Ressources humaines s'attachent à promouvoir la variété des parcours professionnels au sein du Groupe, tout en valorisant ses engagements environnementaux et sociétaux.

Les femmes et les hommes font la différence : cette conviction, au cœur de notre politique de ressources humaines, guide le recrutement à tous les niveaux, des jeunes diplômés aux cadres dirigeants. LVMH identifie et valorise tous les talents, particulièrement dans les secteurs les plus innovants, sans parti pris ni considération d'origine, de genre, d'âge, de handicap ou de sexualité. La diversité de ses équipes doit refléter celle de ses clients. Celles et ceux qui partagent les valeurs et la culture du Groupe, qui entretiennent le goût d'entreprendre et d'innover, qui cultivent leur sens de l'excellence et leur créativité, et savent se montrer pragmatiques et persévérants, peuvent trouver leur place chez LVMH.

Dans un contexte géopolitique, économique et social incertain, l'activité s'est focalisée cette année sur tous les métiers à forte tension, notamment ceux du retail. Pour maintenir le niveau d'attractivité de LVMH, le Groupe a renforcé les opportunités de dialogue et les échanges entre les équipes Recrutement des Maisons. Il a aussi mis l'accent sur la professionnalisation des équipes, en s'appuyant sur une veille constante sur l'environnement concurrentiel et, plus largement, sur le marché.

#### Attractivité

En 2023, LVMH a continué à former et à équiper des milliers d'ambassadeurs internes avec la formation en ligne « Craft the Future Ambassador Programme », pour sensibiliser autour de la marque employeur LVMH, valorisant ainsi les opportunités et les perspectives proposées par le Groupe à ses talents.

LVMH a également annoncé son partenariat avec le « Human-Centered Artificial Intelligence Institute » de l'université de Stanford (Stanford HAI), visant à explorer les applications de la technologie IA dans ses activités. Depuis plusieurs années, le Groupe utilise, tout au long de sa chaîne de valeur, l'intelligence artificielle et les technologies de pointe pour améliorer l'expérience client et optimiser les opérations. Les récentes percées en matière d'IA générative ouvrent de nouvelles opportunités (innovation majeure, efficacité accrue), mais présentent également des défis et des risques. Par l'apprentissage et l'expérimentation, l'objectif est d'aider les Maisons et le Groupe à accélérer sur ce sujet.

Le Groupe continue à soutenir activement les jeunes et renforce sa politique RH et RSE en leur faveur, notamment sur la formation et l'accès à l'emploi. En novembre 2023, LVMH a signé une chartre nationale d'engagement auprès de l'État français, pour accueillir des lycéens en seconde en stage obligatoire, dans nos Maisons et au niveau Groupe, en juin 2024.

Pour la 19<sup>e</sup> année consécutive (Étude Universum 2023), LVMH reste ainsi l'employeur préféré des étudiants en écoles de commerce en France. Le Groupe se classe aussi parmi les employeurs préférés des étudiants dans le monde, avec la 28<sup>e</sup> position (Étude Universum World's Most Attractive Employers 2023).

#### Engagement et opportunités

Les métiers et les compétences ne cessent de se transformer, avec des conséquences directes sur notre organisation. Il est crucial, pour assurer le succès actuel et futur du Groupe, de continuer à repérer, à faire grandir et à fidéliser les talents. Le capital humain, et en particulier le développement des talents, jouent donc un rôle essentiel dans la stratégie Ressources Humaines.

L'accompagnement individuel, la revue des organisations, et la transformation de la culture managériale sont des dispositifs essentiels à la croissance du Groupe et au développement des collaborateurs.

Pour se préparer aux futurs défis et opportunités, les équipes des Ressources Humaines, qui collaborent étroitement avec les dirigeants et les managers du Groupe, placent au cœur de la stratégie de ressources humaines l'« Organization and Management Review » (OMR). Depuis plus d'une dizaine d'années, cette revue est conduite dans la continuité des plans stratégiques des Maisons. Elle met en regard les axes stratégiques de développement des activités du Groupe avec les évolutions requises en matière d'organisation et de talents clés.

L'« Organization and Management Review » évolue chaque année, selon les tendances externes liées à l'activité et aux ressources humaines, et permet de définir le plan stratégique des ressources humaines. Pour améliorer la compréhension de l'environnement Talent et Business et sensibiliser les collaborateurs, une série de vidéos sur les tendances externes (marchés et RH) a été développée cette année.

Chaque année, la communauté Ressources Humaines est conviée à assister au partage des principaux résultats de l'OMR et de la feuille de route RH.

Ce plan stratégique énonce la vision, les ambitions et les engagements du Groupe en matière de Ressources Humaines. Il s'articule notamment autour des structures organisationnelles, des postes clés actuels et futurs, des actions en faveur du développement des compétences et des parcours des talents clés.

Les données analysées mettent également en lumière la gestion dynamique des talents du Groupe. Ainsi, en 2023, près de 78 % des postes clés du Groupe bénéficient d'un plan de succession, et 72 % des positions les plus stratégiques ont été pourvues en interne.

### Turnover par zone géographique

(en %)	2023	France	Europe (hors France)	États-Unis	Japon	Asie (hors Japon)	Autres marchés	2022	2021
Turnover global <sup>(a)</sup>	22,1	11,8	15,3	37,1	9,7	23,4	28,5	24,1	23,3
Dont : turnover volontaire <sup>(b)</sup>	16,5	5,9	10,8	29,9	8,5	18,8	20,0	18,3	17,2
turnover involontaire <sup>(c)</sup>	5,1	4,9	4,0	6,8	1,0	4,5	8,3	5,2	5,5

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

(b) Démissions.

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

### Répartition des mouvements<sup>(a)</sup> sous contrat à durée indéterminée par groupe d'activités

(en nombre)	Recrutements			Départs		
	2023	2022	2021	2023	2022	2021
Vins et Spiritueux	1 202	1 154	902	753	823	615
Mode et Maroquinerie	18 592	19 223	15 431	12 361	12 081	9 992
Parfums et Cosmétiques	7 806	7 418	6 045	5 827	6 109	6 605
Montres et Joaillerie	6 203	7 393	5 246	4 821	5 508	4 102
Distribution sélective	24 126	23 234	15 908	17 995	17 159	14 989
Autres activités	2 450	2 350	1 544	1 606	1 518	1 554
<b>Total</b>	<b>60 379</b>	<b>60 772</b>	<b>45 076</b>	<b>43 363</b>	<b>43 198</b>	<b>37 857</b>

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

Le nombre de départs de salariés en contrat à durée indéterminée, tous motifs confondus, s'élève à 43 363 en 2023, dont près de 41 % dans la Distribution sélective, groupe d'activités traditionnellement caractérisé par un taux de renouvellement important.

## 2.2 Préparer la relève des savoir-faire et des talents

### 2.2.1 Pérenniser et transmettre nos savoir-faire à toutes les générations

Au sein de ses six groupes d'activités, LVMH rassemble une grande diversité de savoir-faire, indispensables au succès des Maisons. Le Groupe joue un rôle central pour préserver et pour transmettre ces savoir-faire uniques. Essentiels à la chaîne de valeur du luxe, 280 Métiers d'Excellence ont été recensés dans les domaines de la création, de l'artisanat et de l'expérience client. Ce patrimoine vivant regroupe aujourd'hui plus de 100 000 collaborateurs dans le monde.

#### 2.2.1.1 Transmettre : un cercle vertueux

Les Métiers d'Excellence s'attachent à développer un cercle vertueux de transmission, porté par trois objectifs : transmettre ses savoir-faire uniques ; faire grandir les talents d'apprentis à virtuoses ; et sublimer ses équipes et leurs métiers, qui portent l'excellence et le succès des Maisons.

Dès l'enseignement secondaire, les Métiers d'Excellence sensibilisent les plus jeunes à l'univers du luxe et à ses métiers, puis attirent les étudiants et jeunes professionnels vers des parcours de carrières dans nos filières métier. Au sein du Groupe, la transmission de l'excellence continue grâce à l'Académie des Métiers d'Excellence et aux écoles des Maisons, et à la promotion de la communauté de Virtuoses. Cette communauté est elle-même engagée à transmettre sa passion.

#### Orienter vers nos métiers et recruter plus largement

Pour susciter des vocations et attirer les talents, LVMH s'engage pour faire changer les regards sur ses métiers, dès le plus jeune âge. Le programme «Excellent!» a ainsi sensibilisé plus de 3 080 collégiens en France, en Italie et aux États-Unis grâce à l'implication des équipes des ressources humaines et des experts métiers des Maisons. Dans le prolongement de cette action, les Métiers d'Excellence sont allés à la rencontre de leurs futurs talents lors d'une tournée «You and ME». À l'occasion de cette tournée, ils se sont rendus dans quatre villes de France

(Clichy-sous-Bois, Reims, Valence et Paris) et dans trois villes en Italie (Florence, Padoue, Novara), entre février et septembre 2023. Ce salon spécialisé dans l'orientation et le recrutement des métiers de savoir-faire a attiré près de 10 000 visiteurs et donné accès à plus de 4 500 offres de stage, contrats d'alternance, CDD et CDI.

### Former nos futurs talents

La rentrée 2023 a été marquée par un record pour l'Institut des Métiers d'Excellence, qui a accueilli une promotion de plus de 700 nouveaux étudiants, dans sept pays (France, Suisse, Italie, Espagne, Japon, Allemagne et USA).

Cette promotion reflète la diversité des parcours et des profils : elle regroupe des personnes âgées de 15 à 60 ans, dont un tiers sont en reconversion professionnelle. Depuis 2014, plus de 2 700 apprentis ont été formés à 30 métiers à travers 60 programmes de formation, dont 48 sur-mesure. En 2023, 92% des apprentis ont obtenu leur Brevet d'Excellence LVMH. Leur taux de placement dans les Maisons LVMH et chez leurs partenaires est de 78%.

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

Au sein de l'Académie des Métiers d'Excellence et des 22 écoles internes des Maisons, les talents internes enrichissent et approfondissent leurs compétences en continu. En 2023, le nombre d'heures de formation consacrées au développement des collaborateurs dans ces métiers a été similaire à celui de 2022 (soit environ 200 000 heures), au moyen de 288 programmes de formation interne.

Créée en 2021, la communauté des Virtuoses LVMH s'élargit encore cette année avec l'arrivée d'une nouvelle promotion de 63 Virtuoses. Cette arrivée a été célébrée, à Paris et à Milan, lors de la troisième édition de l'événement SHOW ME, en présence de M<sup>me</sup> Chantal Gaemperle. Chaque Virtuose incarne l'excellence de son savoir-faire et un parcours exemplaire dans les Maisons du Groupe. Ils bénéficient de programmes de développement personnel et sont amenés à transmettre leur passion et leur savoir-faire, notamment auprès des jeunes générations. Ils rebouclent ainsi le Cercle Vertueux de la transmission.

#### 2.2.1.2 Soutenir et promouvoir les savoir-faire externes

LVMH s'attache à soutenir et à faire rayonner les savoir-faire externes, en lien avec l'expertise de ses Maisons. Tout au long de l'année écoulée, le Groupe a réitéré cet engagement. Le Prix Elle Artisanes en France, dont la troisième édition s'est tenue cette année, continue ainsi à valoriser les talents de femmes exerçant un métier de savoir-faire dans la mode, le design, les arts culinaires et la sauvegarde du patrimoine français.

Autre événement notable, la création du premier prix dédié à l'Artisanat en Italie, « *Premio Maestri d'Eccellenza* », en collaboration avec *Confartigianato*. Trois artisans ont été récompensés, dans les catégories « savoir-faire emblématique », « savoir-faire lié à l'innovation » et « savoir-faire émergent ». La Maison Fendi était cette année partenaire de l'événement.

Enfin, la maquette de la future Maison des Métiers d'Excellence LVMH est le fruit d'une étroite collaboration avec Hannah Levesque, artisanne en design papier.

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

Le groupe LVMH confirme son soutien aux jeunes générations. Le programme INSIDE LVMH a ainsi continué son déploiement en 2023 à travers sa plateforme digitale dédiée aux étudiants et aux professionnels en début de carrière propose une meilleure appréhension du secteur du luxe, de LVMH et de ses 75 Maisons, de ses métiers et carrières. Disponible en anglais, elle est ouverte à tous, quels que soient la localisation ou les parcours.

Cette plateforme, accessible à l'adresse [insidelvmh.com](https://insidelvmh.com), regroupe plus de 100 contenus vidéo, articles et podcasts. Elle prodigue de précieux conseils aux jeunes, grâce à l'engagement de nos équipes LVMH. De nombreux leaders et CEOs, comme Christie Fleischer (Benefit Cosmetics), ainsi que nos jeunes talents et managers, partagent ainsi les coulisses de LVMH.

Fin 2023, la plateforme recensait plus de 260 000 inscrits, provenant de plus de 2 600 écoles dans le monde.

Sur cette plateforme, et deux fois par an sous forme de promotion, LVMH propose à tous le Certificat INSIDE LVMH. Il atteste d'un parcours apprenant unique et certifiant de trente heures, dédié à la découverte des fondamentaux du luxe et de LVMH. Ce certificat aide les jeunes à préparer leur entrée dans le monde professionnel, augmente l'attractivité de leur CV et nourrit la préparation de leurs entretiens d'embauche.

Il propose également sur la plateforme des contenus variés : prises de paroles de professeurs académiques d'écoles renommées, de nos experts LVMH, ou encore cas pratiques.

Depuis son lancement en mai 2021, le certificat rencontre un vif succès international. À fin décembre 2023, plus de 192 000 personnes se sont inscrites aux six premières promotions, et plus de 78 000 personnes ont été certifiées.

#### 2.2.3 Accélérer l'intégration, le développement et la rétention des Jeunes Générations

En 2023, le Groupe a recruté plus de 39 400 jeunes de moins de 30 ans dans le monde, dont 11 001 en contrats de stage ou d'apprentissage, et 2 650 en CDI en France.

Dans un contexte de forte croissance, LVMH réaffirme son soutien à l'accès à l'emploi des jeunes talents, et met l'accent sur le développement de ces talents, qui assureront l'avenir du Groupe.

LVMH a ainsi renforcé en 2023 son offre de programmes d'accélération de carrières, dédiée exclusivement aux jeunes talents recrutés à travers le monde. Avec 40 programmes, visant à développer les futurs leaders de nos Maisons, les parcours proposés sont multiples. Ils sont directement liés aux enjeux clés d'aujourd'hui et demain : généralistes ou spécifiquement dédiés à une fonction (retail, marketing/produit, omnichannel, opérations, digital, finance, ressources humaines...), au travers de nos 6 secteurs d'activité et de nos 75 Maisons.



En 2023, 8 nouveaux *Graduate Programs* ont été lancés au niveau Groupe, dans nos divisions ou régions, et au sein de nos Maisons : LVMH SPRING Human Resources, LVMH SPRING Singapore, LVMH Retail MT program Korea, SPRING Masterpieces Watches & Jewelry, SPRING Beauty, REVEAL Guerlain, Avenue Loro Piana, Horizons Louis Vuitton. Ce dynamisme traduit notre engagement sans faille aux côtés des Talents en début de carrière.

D'autres programmes continuent à émerger au sein de nos 75 Maisons; leur lancement prochain viendra consolider cette tendance en 2024.

Ces initiatives sont l'occasion de déployer des parcours de développement spécifiques pour les Talents en début de carrière. Le programme généraliste SPRING Future Leaders qui vise à développer les futurs leaders LVMH a ainsi proposé une expérience agile d'apprentissage de 4 semaines intensives, notamment dédiées au développement du leadership. Elles se sont articulées autour de masterclasses et de rencontres de leaders inspirants, de formations, d'ateliers de connaissance de soi, de visites découvertes au sein de nos Maisons, et de mises en situation exigeantes.

## 2.3 Développer l'agilité et l'employabilité des collaborateurs

### 2.3.1 Co-construire un futur en apprenant

Dans un monde marqué par des progrès technologiques fulgurants, notamment dans les domaines de l'intelligence artificielle et du General AI, l'apprentissage en entreprise est primordial. Le reskilling et l'upskilling des employés, qui aspirent à un développement personnel et professionnel en phase avec les exigences du marché, font aussi partie de nos priorités.

Face à ces changements significatifs, les employés cherchent à donner du sens à leur travail, à apprendre en continu et à se développer personnellement et professionnellement. Il est donc essentiel de proposer à nos talents des programmes complets d'apprentissage et de développement, clé de voûte du succès de notre organisation.

En 2023, LVMH House a franchi un nouveau palier, en renforçant le programme innovant de leadership lancé début 2022. Ce programme de développement personnel cible les seniors leaders et les Hauts Potentiels de LVMH, et embrasse toutes les Maisons et géographies. Il a été déployé à Londres, ainsi que dans les LVMH Houses régionales situées à des points névralgiques mondiaux comme Hong Kong, New York City et Singapour. Cette initiative témoigne de la vision globale du Groupe, reconnaissant l'importance de la diversité culturelle et de la compréhension interrégionale dans le développement du leadership.

Les objectifs du programme sont clairs et stratégiquement alignés avec les besoins actuels du leadership. Il vise d'une part à développer une conscience de soi approfondie chez les leaders, compétence essentielle pour naviguer efficacement dans des périodes de turbulences. Cette focalisation sur la conscience de soi permet aux participants de mieux comprendre leurs propres motivations, forces et faiblesses, les rendant ainsi plus aptes à diriger avec empathie et clarté.

La dynamique de ces programmes d'accélération de carrière nourrit également l'émergence d'une communauté diverse et engagée de Talents. Cette communauté a été réunie pour la première fois en juillet dernier, et accueillie par nos Maisons italiennes (Acqua di Parma, Bulgari, Fendi, Loro Piana), pour une immersion dans le marché du luxe LVMH en Italie.

### 2.2.4 Développer une approche stratégique au niveau Groupe pour les relations académiques

LVMH a mis en place un comité de pilotage représentatif, pour favoriser les synergies et la collaboration entre ses Maisons et Divisions. Le mandat de ce comité est de développer nos initiatives académiques, dans les domaines d'expertise stratégique à l'échelle mondiale.

En 2023, LVMH conserve sa première place en tant qu'employeur favori des étudiants en école de commerce en France, et se hisse dans le Top 14 des étudiants en écoles d'ingénieurs.

Nous avons également consolidé nos partenariats d'excellence et en avons inspiré de nouveaux, tel qu'avec l'EHL – Hospitality Business School en Suisse ou encore Stanford – Human Centered AI aux États-Unis.

D'autre part, le programme prépare les leaders à surmonter les obstacles au changement. Il leur donne les outils nécessaires pour anticiper et gérer le changement, non seulement au sein de leurs équipes, mais aussi dans l'ensemble de l'organisation.

En 2023, le programme de développement personnel pour les leaders de LVMH House a donc constitué une réponse stratégique aux défis posés par un environnement d'affaires en mutation. Il a non seulement renforcé les compétences des leaders, mais a également cultivé une culture de résilience, d'adaptabilité et de collaboration au sein du Groupe. Ce programme illustre l'engagement inébranlable de LVMH envers l'excellence en matière de leadership, soulignant son rôle de pionnier dans le domaine du luxe mondial.

Avec la participation de plus de 500 seniors leaders, ce programme a passé un seuil important en fin d'année 2023. Record dans l'histoire des programmes de leadership de LVMH, ce chiffre souligne l'ampleur de l'engagement du Groupe pour le développement de ses collaborateurs.

En 2023, LVMH House a poursuivi le déploiement et l'amélioration de son offre de programmes destinés au middle management. Parmi les nouveautés, deux programmes notables ont été ajoutés au portefeuille. Le premier, « Leading with Presence », vise à développer un style de leadership qui renforce la confiance et la motivation. Ce programme met l'accent sur l'importance d'une présence authentique, d'une communication efficace, de messages personnalisés, d'un récit captivant, ainsi que d'une expression confiante et adaptable. Le second programme, « Manager as Coach », a pour objectif de maintenir une présence et une connexion constantes en tant que leaders, de soutenir la confiance avec les collaborateurs directs, de fournir des retours d'impact et de les accompagner dans la dynamique de croissance du Groupe. Ces initiatives soulignent l'engagement continu de

LVMH House à développer des compétences de leadership au sein de son management intermédiaire.

Au cours de l'année écoulée, LVMH House a organisé plusieurs sessions de son programme emblématique d'intégration, « Discovery », ainsi que du programme « Leadership Foundations » au Moyen-Orient, marquant ainsi son retour dans la région. Ces sessions, conçues pour accueillir et intégrer efficacement les nouveaux membres de notre famille professionnelle, ont mis en lumière notre engagement pour le développement de nos collaborateurs dans cette région stratégique. Ces initiatives illustrent la volonté de LVMH House de tisser des liens solides et durables avec ses équipes, en leur fournissant les outils et les connaissances nécessaires pour exceller dans l'univers du luxe.

En 2023, LVMH House a lancé une nouvelle « Learning Community », le L5, réunissant les directeurs du Learning des cinq grandes Maisons du Groupe : Louis Vuitton, Dior Couture, Parfums Christian Dior, Moët Hennessy et Sephora. Cette communauté vise à renforcer les liens et la collaboration entre ces leaders en matière de formation, et à favoriser l'échange de bonnes pratiques et l'exploration conjointe de nouvelles tendances et technologies dans le secteur de l'apprentissage.

Le L5 illustre ainsi l'engagement de LVMH à améliorer constamment l'efficacité opérationnelle de ses initiatives de formation et à maintenir une culture d'innovation et d'excellence au sein de ses Maisons.

D'abord portées par les Maisons, les actions d'apprentissage dans le domaine du retail restent par ailleurs centrales. En particulier, la « Brand Education Community » est une communauté qui vise à fédérer la diversité des actions d'apprentissage sur les produits, les services, l'expérience client et la désirabilité des marques. Elle regroupe les leaders et les managers de cette activité dans les différentes Maisons. Source d'échanges des meilleures pratiques, cette communauté bénéficie de la richesse, de l'excellence, des capacités d'innovation et de la diversité d'une majorité de Maisons et de tous les secteurs.

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

### 2.3.2 Développer une culture de la donnée RH

LVMH s'efforce de créer un environnement où la culture de la donnée devient essentielle, favorisant une gestion proactive des indicateurs et renforçant la performance globale du Groupe. LVMH porte un engagement significatif en faveur du développement de la culture de la donnée au sein de sa population, notamment des ressources humaines.

En collaboration étroite avec ses Maisons, le Groupe œuvre pour le déploiement d'une unique base de données RH, servant de socle commun à la collecte des données. L'objectif est de piloter plus efficacement les processus RH tels que le recrutement, la mesure de la performance ou encore la planification des effectifs.

En ce sens, le groupe LVMH a lancé en 2023 une plateforme d'analyse interactive permettant la collecte, la visualisation et l'analyse des données RH auprès de ses Maisons. Celle-ci répond aux besoins d'agilité, de précision et de cohérence de la donnée, face aux demandes croissantes des parties prenantes internes et externes sur les critères sociaux.

LVMH met ainsi en place des programmes de formation et de sensibilisation, pour familiariser ses collaborateurs RH aux bonnes pratiques liées à la collecte, à l'analyse et à l'interprétation des données. En 2023, le Groupe s'est par exemple associé avec les professeurs de l'ESCP et a lancé « Mastering the Art of HR Data ». Ce parcours en ligne, certifiant, d'une durée de 4h, accélère l'acculturation des collaborateurs sur ce sujet des données.

LVMH continue de développer sa culture de la donnée à travers d'autres initiatives stratégiques, proposant des approches ludiques telles que la gamification, ou des événements spécifiques, au bénéfice des Maisons du Groupe.

### 2.3.3 Rendre chacun acteur de sa mobilité et de son développement

LVMH donne à ses collaborateurs les moyens d'améliorer leur agilité et leur employabilité au quotidien, ces derniers étant les premiers acteurs de leur développement et de leur carrière.

La singularité de LVMH réside dans un écosystème unique, qui rassemble ses 75 Maisons et ses six groupes d'activités, établis dans près de 80 pays. Cela offre de multiples parcours de carrières et de nombreuses passerelles entre zones géographiques, métiers, domaines et univers : Vins et Spiritueux, Mode et Maroquinerie, Parfums et Cosmétiques, Montres et Joaillerie, et Distribution sélective.

Pour encourager ses collaborateurs à être acteurs de leur carrière au sein de cet écosystème, LVMH a mis en place une politique et des processus de mobilité ancrés dans le Groupe. Des comités « carrière » sont organisés à plusieurs niveaux (Maison, division, global, régional, fonctionnel) par les Directeurs Talent Management et les Directeurs des Ressources Humaines.

LVMH dispose aussi d'une plateforme interne, « Voices », et s'engage à renforcer plus encore la publication en interne des postes et des possibilités de mobilité dans les années à venir. Cette année, plus de 100 Leaders des Ressources Humaines se sont réunis afin de co-construire les plans de succession des positions stratégiques et d'échanger sur les profils en mobilité. Les collaborateurs bénéficient également d'entretiens de carrière.

En 2023, près de 18 000 collaborateurs ont bénéficié d'une mobilité interne, et 78 % des collaborateurs clés pour l'organisation ont passé un entretien de carrière.

« Rise », l'expérience du management de la performance et du développement proposée par le Groupe, promeut trois valeurs fondamentales : l'*empowerment*, la coopération et l'agilité. Elle donne au collaborateur l'opportunité de proposer lui-même ses axes de développement et d'évolution, et d'initier des conversations plus régulières autour de sa performance et de ses réalisations.

Ce système de gestion de la performance et du développement valorise une culture de *leadership* basée sur le *feedback* continu et la collaboration. Grâce à son approche innovante, les collaborateurs peuvent prendre l'initiative d'échanger avec leur manager au rythme de leurs besoins et des impératifs professionnels, sans attendre une échéance annuelle.

Aujourd'hui, cette nouvelle approche du management de la performance est déployée auprès de 90 000 collaborateurs, et va continuer à s'étendre dans l'ensemble du Groupe.

### Investissement formation

L'investissement réalisé par les sociétés du Groupe pour la formation a représenté un montant de 178,1 millions d'euros, soit 1,7% de la masse salariale en 2023. En plus de cet investissement et de la formation qui s'effectue tous les jours sur le lieu de travail, LVMH continue de développer de nouvelles formes d'apprentissage. *Digital learning*, webinaires, échanges et expérimentations au sein des communautés apprenantes : la diversité de ces nouveaux formats d'apprentissage accélérés et collaboratifs ne permet pas aujourd'hui leur recensement. LVMH est néanmoins convaincu de leur impact et de leur pertinence.

	2023	2022	2021
Investissement formation (en millions d'euros)	178,1	213,7	129,2
Part de la masse salariale (en %)	1,7	2,3	1,7
Nombre moyen de jours de formation par salarié	1,9	1,8	1,8
Coût moyen de la formation par salarié (en euros)	909,0	1194,0	796,0
Salariés formés au cours de l'année (en %)	52,7	52,2	46,7

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

L'investissement moyen en formation par personne en équivalent temps plein est de 909 euros. Pour l'année 2023, le nombre total de jours de formation s'élève à 381 424 jours, ce qui équivaut à 1 658 personnes en formation à temps complet sur toute l'année. En 2023, 52,7% des salariés ont eu accès à la formation, et le nombre moyen de jours de formation par personne est de

1,9 jour. LVMH a choisi de comptabiliser ici uniquement les formations d'une durée de plus de trois heures. À titre d'exemple, en intégrant les formations réalisées à distance, sous format digital, et d'une durée inférieure à trois heures, LVMH estime son taux de salariés formés à 78%, pour un nombre moyen estimé de 2,3 jours de formation par salarié.

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)	50,7	29,9	34,9	8,9	44,2	9,5
Part de la masse salariale (en %)	2,1	1,4	1,3	2,1	2,3	1,4
Salariés formés au cours de l'année (en %)	59,3	54,2	35,7	55,5	59,7	52,1
Dont : Cadres	57,9	65,7	33,4	53,5	58,8	50,1
Techniciens et Responsables d'équipe	67,0	64,7	30,1	66,1	55,2	61,4
Employés administratifs et Personnel de vente	55,6	55,9	37,9	55,2	65,2	48,7
Personnel de production	60,6	39,5	31,3	18,5	26,0	65,8

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

### 3. UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ATTENTIF AUX COLLABORATEURS

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

au travail de ses collaborateurs. LVMH favorise également un dialogue social constructif.

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

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

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

Les Maisons s'engagent sur cinq piliers :

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

À chaque engagement sont associés un indicateur de suivi et un objectif à l'horizon 2025. Dans une démarche d'amélioration

continue, le Comité exécutif du groupe LVMH en assure un suivi régulier.

Chaque Maison signataire a nommé un Ambassadeur Santé et sécurité auprès du Groupe. Ces Ambassadeurs forment la Communauté santé et sécurité, qui se réunit régulièrement pour échanger et partager les outils afin de déployer la culture du « zéro accident ». Cinq réunions se sont tenues en 2023.

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

Pour la première fois en 2023, le Groupe a organisé une semaine de la Santé et Sécurité au travail. Différents temps de sensibilisation ont été proposés à cette occasion, notamment sur les premiers secours, la santé mentale ou le LVMH Heart Fund. Elle a été conclue par la prise de parole de Madame Chantal Gaemperle, Directrice des ressources humaines et synergies Groupe, pour rappeler la primauté de la Santé et Sécurité au cœur des opérations. Cette semaine a permis de dévoiler le triptyque *Staying on the Safe Side*, outil de sensibilisation à la prévention des risques dans trois des principaux univers du Groupe (production, logistique et boutiques).

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

		Résultat 2023 <sup>(a)</sup>	Objectif 2025
<b>Engagement 1</b>	Chaque Maison structure une démarche de santé et sécurité.	86 %	
<b>Engagement 2</b>	Chaque Maison revoit périodiquement la démarche de santé et sécurité.	96 %	
<b>Engagement 3</b>	Les comités de direction des Maisons analysent annuellement les résultats en matière de santé et de sécurité, en particulier l'évolution du taux de fréquence des accidents.	92 %	100 %
<b>Engagement 4</b>	Chaque collaborateur et collaboratrice est sensibilisé à la prévention et aux gestes de première urgence.	42 %	
<b>Engagement 5</b>	Le Groupe dédie annuellement une journée à la promotion de la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail.	100 %	

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

Encadrées par cette Charte, les Maisons déploient leurs propres démarches pour garantir les conditions d'hygiène et de sécurité au travail et prévenir les accidents. Elles mènent ainsi des actions spécifiques au sein du programme global d'investissement, de certification et de formation du Groupe. Les ateliers, les vignobles, les boutiques et les sièges font l'objet de diagnostics santé, sécurité et ergonomie réguliers. Des plans d'action sont ensuite structurés pour répondre aux besoins identifiés et aux objectifs fixés par la Charte.

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

En 2023, LVMH a investi plus de 44,2 millions d'euros pour l'hygiène et la sécurité. Ces montants ont été alloués à la médecine du travail, aux équipements de protection, et à des programmes d'amélioration continue : mise en conformité des nouveaux équipements, signalisations, renouvellement des outils de protection, formation prévention incendie, réduction de l'impact du bruit. Plus généralement, le montant global des

dépenses et investissements relatifs aux conditions de travail s'élève à plus de 189 millions d'euros, soit 1,8% de la masse salariale brute au niveau mondial.

LVMH a également poursuivi ses actions de sensibilisation et de formation à la sécurité au travail et à la prévention des risques. Ainsi, en 2023, 86 003 personnes ont suivi une formation sur ces thématiques.

	Nombre d'accidents	Taux de fréquence (a)/(b)	Taux de gravité (b)/(c)
<b>Répartition par groupe d'activités</b>			
Vins et Spiritueux	113	7,64	0,17
Mode et Maroquinerie	414	3,25	0,09
Parfums et Cosmétiques	147	2,58	0,11
Montres et Joaillerie	101	1,99	0,08
Distribution sélective	364	3,88	0,18
Autres activités	223	12,79	0,33
<b>Répartition par zone géographique</b>			
France	604	10,52	0,35
Europe (hors France)	321	4,74	0,10
États-Unis	129	1,93	0,18
Japon	18	1,09	0,01
Asie (hors Japon)	143	1,28	0,04
Autres Marchés	147	3,56	0,08
<b>Groupe LVMH 2023</b>	<b>1362</b>	<b>3,77</b>	<b>0,13</b>
2022	1384	4,08	0,13
2021	1298	4,23	0,14

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

LVMH a fait le choix d'inclure dans le calcul de son taux global d'absentéisme l'ensemble des absences liées à la crise Covid-19, qu'elles relèvent des absences maladie, des absences rémunérées ou des absences non rémunérées. L'incidence de la crise sanitaire porte ainsi le taux d'absentéisme global à 5,1% en 2023.

Le Groupe a estimé l'effet de la crise sanitaire sur ce taux : 0,1 point sont attribuables aux circonstances exceptionnelles de

la crise sanitaire et de ses impacts (confinements, obligations familiales, maladies ou isolements). Hors motifs imputables à la crise Covid-19, le taux d'absentéisme global est ainsi estimé à 5,0% en 2023. Ce taux montre l'engagement fort des collaborateurs, leur motivation et la confiance qu'ils témoignent au Groupe et à ses Maisons. En 2022, le taux d'absentéisme était de 6,2% en prenant en compte l'impact Covid-19, et de 5,1% en excluant ce dernier.

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

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

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

### 3.2 Favoriser le dialogue social

Au niveau européen, le Comité commun des Sociétés européennes, instance représentative du personnel, est composé de 28 membres issus des 22 pays européens d'implantation des Maisons. Ses règles ont été arrêtées par un accord signé à l'unanimité le 7 juillet 2014 par des représentants du personnel originaires de ces 22 pays, et par la Direction des Groupes LVMH SE et Christian Dior SE. Ce Comité est informé des sujets transnationaux à l'échelle européenne. Cette année, il s'est réuni le 8 juin 2023 en réunion plénière. Sa composition a été renouvelée en janvier 2024 pour un nouveau mandat de 5 ans.

Le Comité de Groupe couvre le périmètre français. Composé à ce jour de 29 membres, il se réunit annuellement en session plénière. Cette instance d'information permet aux élus de dialoguer avec les présidents de toutes les branches d'activités du Groupe. Ils échangent ainsi sur les orientations stratégiques, sur les enjeux économiques et financiers, sur l'évolution de l'emploi au sein du Groupe et sur les perspectives de l'année en cours. Ce Comité s'est réuni le 18 octobre 2023, et sa composition a été renouvelée en 2022 pour un nouveau mandat de quatre ans.

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

En France, les Maisons sont dotées de Comités Sociaux et Économiques (CSE). Les attributions des CSE dépendent des effectifs de l'entreprise. Dans les entreprises de moins de 50 salariés,

ils présentent à l'employeur les réclamations individuelles ou collectives des salariés relatives aux salaires, à l'application du Code du travail, etc. Au sein des entités d'au moins 50 salariés, les CSE assurent l'expression collective de l'intérêt des salariés sur les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production.

En 2023 en France, les différentes sociétés du Groupe ont consacré au total un budget de plus de 40,3 millions d'euros, soit 1,7% de la masse salariale, à des activités sociales et culturelles, par leur contribution aux CSE.

Au cours de l'année 2023, les représentants du personnel ont participé à 1 025 réunions en France :

Nature des réunions	Nombre
Comité Social et Économique supérieur à 50 salariés	785
Comité Social et Économique inférieur à 50 salariés	240
<b>Total</b>	<b>1 025</b>

Ces réunions ont notamment permis la signature de 201 accords d'entreprise en France.

Dans le monde, 42,7% des effectifs sont couverts par une institution représentative du personnel ou un syndicat et 34,4% sont couverts par une convention collective.

### 3.3 Équilibre de vie et bien-être au travail

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

L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée constitue une des composantes de la qualité de vie au travail. Les horaires de travail individualisés s'inscrivent durablement dans les politiques des Maisons. Ils répondent aux enjeux liés à la parentalité – grossesse, enfants en bas âge, retour de congés maternité ou paternité –, à la fin de carrière, au handicap ou encore aux situations d'aidants familiaux. À titre d'exemple, en France, Berluti a renouvelé sa Charte relative à la Qualité de Vie au Travail et à l'Organisation et l'Efficacité de Travail, en renforçant notamment les dispositions en termes de télétravail. De même, la politique mondiale de Tiffany & Co. encourage toutes les modalités concrètes de flexibilité au travail : le télétravail, le temps partiel, les horaires décalés, le partage d'emploi, les congés sans solde et les semaines de travail aménagées. En Espagne, Parfums Loewe s'est engagé à améliorer la sécurité, la santé et le bien-être de ses employés grâce au modèle « Your Wellbeing Matters » : promotion d'habitudes saines par le biais de vidéos et infographies, accès à des programmes de remise en forme, organisation d'événements sportifs, promotion du

travail à distance, horaires flexibles et engagement en faveur de la déconnexion numérique. Leurs efforts leur ont valu d'être certifiés par l'AENOR. Les conciergeries d'entreprise et la mise à disposition de places en crèche sont de plus en plus répandues dans le Groupe notamment aux crèches interentreprises. En France, le Groupe met à disposition plus de 250 places en crèche au bénéfice des jeunes parents. Enfin, certaines Maisons comme Louis Vuitton, Parfums Christian Dior et le groupe Les Echos-Le Parisien, ou encore celles relevant du secteur de la distribution sélective, proposent des mesures particulières pour accompagner le travail du dimanche et en soirée.

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

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

Autre enjeu de bien-être au travail, la préservation de la santé mentale mobilise les Maisons du Groupe. Elles accompagnent le quotidien de leurs collaborateurs à l'aide de différents outils : cellules d'assistance (notamment à travers le « LVMH Heart Fund »), plateformes de formation, système d'alerte interne. En Chine et en Corée, Chaumet a développé une formation sur la santé mentale pour tous les employés ainsi qu'un webinaire sur le bien-être. Loro Piana a lancé un programme d'aide qui apporte des informations pratiques et des conseils sur une variété de sujets par le biais d'une équipe professionnelle. De son côté, LVMH Fragrance Brands a mis en place six ateliers sur le management personnel. À l'occasion d'Octobre Rose et de la journée internationale de la santé mentale, la Maison a organisé

une conférence sur l'importance de la prévention du cancer du sein avec un médecin oncologue, un atelier yoga, un atelier de sophrologie, ainsi qu'une conférence sur les enjeux de la santé mentale et la présentation du LVMH Heart Fund. DFS France met une plateforme digitale dédiée à la santé mentale, fonctionnant 24h/24 et 7j/7 à disposition de tous ses employés et une commission des risques sociaux a pour mission d'analyser les cas d'alerte sur le stress ou le harcèlement d'un salarié.

Les Maisons ont nommé, en France, un référent chargé de la lutte contre le harcèlement sexuel et les comportements sexistes. D'autres ont développé des dispositifs d'écoute spécifiques en parallèle du système d'alerte du Groupe notamment au sein de zones géographiques sensibles.

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

Au niveau mondial, 17% des salariés bénéficient d'horaires variables ou aménagés et 49% 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 <sup>(a)</sup> (en %)	Effectif mondial	France	Europe (hors France)	États-Unis	Japon	Asie (hors Japon)	Autres marchés
Horaires variables ou aménagés	17%	26%	26%	1%	17%	17%	9%
Temps partiel	15%	7%	16%	35%	6%	4%	20%
Travail en équipe ou en horaires alternants	49%	12%	34%	71%	77%	63%	64%

(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 <sup>(a)</sup> (en %)	Effectif France	Cadres	Techniciens Responsables d'équipe	Employés administratifs Personnel de vente	Personnel de production
Horaires variables ou aménagés	26%	17%	54%	48%	3%
Temps partiel	7%	2%	7%	15%	7%
Travail en équipe ou en horaires alternants	12%	1%	15%	14%	31%
Effectif ayant bénéficié d'un repos compensateur	9%	2%	13%	17%	9%

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

La valorisation du volume d'heures supplémentaires représente 174,1 millions d'euros, soit en moyenne 1,7% 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	1,7%	1,6%	1,5%	1,6%	3,8%	2,0%	0,8%

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

Malgré un contexte sanitaire et économique parfois difficile, la priorité du Groupe est de préserver la santé de ses collaborateurs en étroite relation avec la médecine du travail, les services d'une assistante sociale et des services innovants tels que des conciergeries médicales.

### 3.4 Le « LVMH Heart Fund »

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

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

En 2023, le « LVMH Heart Fund » a été particulièrement actif, notamment lors des catastrophes naturelles survenues ces derniers

mois. Il a alors mobilisé des aides financières et un soutien social et psychologique, individuel et collectif.

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

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

Le « LVMH Heart Fund » a reçu depuis son lancement près de 7 500 demandes (3 244 en 2023) de soutien psychologique, social ou financier, venant des cinq continents.

## 4. UNE CULTURE DE L'INCLUSION

### 4.1 Promouvoir la diversité et l'inclusion

À travers son Code de conduite, le Groupe s'engage à ce que chacun de ses collaborateurs puisse jouir de ses droits sans distinction d'origine ethnique, nationale, sociale ou culturelle, de genre, d'orientation sexuelle, de handicap, d'âge, de situation familiale, de religion, de convictions politiques ou d'affiliation syndicale.

LVMH est un Groupe divers par essence, avec 75 Maisons opérant dans près de 80 pays et avec des collaborateurs issus de 190 nationalités différentes. Fort de cette diversité et soucieux de développer une culture inclusive, le Groupe s'assure que tous les collaborateurs se sentent engagés, valorisés et reconnus pour leurs contributions.

LVMH favorise une approche transversale de la diversité et de l'inclusion, pour l'ensemble de ses activités et de ses parties prenantes. L'approche du Groupe s'articule autour de trois piliers fondamentaux :

- le premier pilier, centré sur les talents, vise à garantir des pratiques inclusives dans l'intégralité du parcours des collaborateurs, du recrutement aux opportunités de développement ;
- le deuxième pilier concerne les relations avec les fournisseurs, s'assurant de leurs pratiques inclusives et encourageant activement les Maisons à diversifier leurs chaînes d'approvisionnement de façon proactive ;

- enfin, le dernier pilier repose sur l'image du Groupe et de ses Maisons : des campagnes de publicité à l'expérience en boutique, le Groupe s'efforce de garantir que chacun se sente accueilli, respecté et représenté.

Cette stratégie s'appuie sur des objectifs clairs, qui sont suivis au niveau du Groupe, des Maisons et des régions. En 2023, cette approche a continué à être diffusée auprès des différents comités exécutifs des Maisons et des talents du Groupe, par le biais de conférences, de sessions de sensibilisation et d'actions de communication. Les Maisons et les régions jouent aussi un rôle clé dans la mise en œuvre de la stratégie, par la mise en place d'initiatives en faveur de la diversité et l'inclusion.

Plus particulièrement, en 2023, LVMH a célébré la seconde édition de la *LVMH's Voices of Inclusion Week*, la semaine globale de l'inclusion au sein du Groupe, renforçant son engagement dans ce domaine. À cette occasion, le Groupe et ses Maisons ont mis à l'honneur les actions et les initiatives déployées tout au long de l'année en faveur de la diversité et de l'inclusion, pour amplifier les voix de leurs talents à travers le monde. Les initiatives les plus marquantes, recensées chaque année par l'Inclusion Index, ont été récompensées lors d'un événement à la Fondation Louis Vuitton, en présence de plus de 250 invités, dont des membres du Comité exécutif du Groupe, des Présidents de Maisons et des talents engagés.



Véritable observatoire de la diversité et de l'inclusion, l'Inclusion Index répertorie les initiatives menées par l'ensemble du Groupe depuis 2018. Initialement créé pour mesurer et stimuler les initiatives soutenant l'équité des genres au sein du Groupe, puis ouvert aux initiatives LGBTI+, l'Inclusion Index prend depuis cette année en compte toutes les initiatives favorisant la diversité et l'inclusion. Ces initiatives sont réparties en 6 catégories : Équité des genres, LGBTI+, Handicap, Origines (nationales et sociales), Générations et Culture inclusive (initiatives transversales visant à améliorer l'expérience globale de nos talents, partenaires et clients).

Cette année, les différentes Maisons et Régions du Groupe ont proposé près de 200 initiatives au total, et l'ensemble des collaborateurs de LVMH a été appelé à voter pour leurs initiatives préférées en juillet 2023, lors d'une campagne interne en ligne. Un jury, composé de membres du Comité exécutif du Groupe (Chantal Gaemperle, Directrice des Ressources Humaines et Synergies; Jean-Jacques Guiony, Directeur financier; Chris de Lapuente, Président-directeur général de la Distribution sélective), et de Présidents et Directeurs des Maisons (Frédéric Arnault, Président-directeur général de TAG Heuer; Pascale Lepoivre, Présidente-directrice générale de Loewe; Charles Leung, Président-directeur général de Fred; Sibylle Scherer, Présidente-directrice générale de Moët & Chandon; et Pharrell Williams, Directeur Créatif Homme de Louis Vuitton), a étudié les initiatives finalistes. Il a décerné sept prix pour les meilleures initiatives dans chaque catégorie :

- Équité des Genres : Louis Vuitton pour son initiative en faveur du recrutement de femmes de milieux défavorisés en partenariat avec des associations locales en Asie ;
- LGBTI+ : Belmond pour l'initiative « Travel with Pride » lancée en 2022 : deux voyages en train organisés pour des voyageurs LGBTI+, dont un voyage spécial à bord du Venise Simplon-Orient-Express en soutien à l'association caritative « Not A Phase » qui milite pour la cause transgenre ;
- Handicap : deux initiatives ex æquo :
  - Loro Piana pour « Polo Circol-Abile » : dans le cadre de ce projet, une équipe de jeunes ayant des troubles cognitifs sévères collecte des vêtements Loro Piana inutilisés pour les recycler ou les donner à des associations caritatives,
  - Guerlain pour « Human », un partenariat avec l'association VETA (Vivre Et Travailler Autrement), qui accompagne des adultes avec un autisme modéré à sévère vers l'emploi.

## 4.2 Être ouvert à tous les talents

Chaque année, le Groupe suit la progression de ses objectifs liés à la représentation de ses talents et de ses clients à tous les niveaux. LVMH vise ainsi la parité aux postes clés et 2% de salariés en situation de handicap d'ici 2025 au niveau mondial, ainsi que 30% de personnes autochtones, noires et de couleur (PANDC) aux postes de *leadership* aux États-Unis d'ici 2026.

De nombreux programmes de développement professionnel sont déployés au niveau du Groupe, des Maisons et des régions pour accompagner le développement des talents locaux, comme le programme Mentoring & Coaching pour le développement des

Quatre personnes ont été recrutées sur le site de « La Ruche » à Chartres ;

- Origines (nationales et sociales) : Christian Dior Couture pour « Dior Open Day », des journées pendant lesquelles des personnes d'horizons divers à la recherche d'un emploi sont invitées à découvrir l'univers de la Maison et ses métiers, en vue d'identifier des talents et de les recruter. Huit recrutements ont eu lieu en 2022 dans les boutiques des Champs-Élysées et de l'avenue Montaigne ;
- Générations : Moët Hennessy pour « Ageless Conversations », une initiative qui favorise un lieu de travail collaboratif et agile en comblant le fossé entre les différentes générations. L'action consiste à mettre en relation deux collègues de générations différentes et à les inviter à se rencontrer pour partager leurs connaissances et apprendre l'un de l'autre ;
- Culture inclusive : Tiffany & Co. pour « Atrium », une plateforme destinée à favoriser l'impact social par le soutien d'initiatives visant à rendre le secteur plus équitable et inclusif, et ce autour de trois piliers : la créativité, l'éducation et la communauté. Parmi les initiatives figurent des programmes d'apprentissage au sein de HBCU (« Historically Black Colleges and Universities »), un partenariat avec « Harlem's Fashion Row » et le soutien de fondations en faveur de l'inclusion sociale.

Enfin, un Prix spécial a été créé pour récompenser la Maison ayant les meilleurs indicateurs de performance en matière de diversité et d'inclusion. Cette distinction a été attribuée à Sephora pour ses résultats, notamment pour la représentation des femmes aux postes clés, l'emploi des personnes en situation de handicap et pour ses multiples initiatives en faveur de l'inclusion.

LVMH a poursuivi son engagement à faire progresser la culture inclusive au sein du Groupe, des Maisons et des régions, à travers la sensibilisation et l'information. La formation digitale sur les biais inconscients lancée fin 2022, première formation digitale destinée à tous les employés, des équipes de productions et de vente aux cadres dirigeants, poursuit son déploiement. En étroite collaboration avec les Maisons, LVMH déploie également des formations en magasin, portant spécifiquement sur l'inclusion dans le contexte des lieux de ventes. Par ailleurs, pour renforcer l'accessibilité des documents, courriels et réunions des salariés, le Groupe a lancé en 2023 une séquence de formation destinée à tous les collaborateurs.

carrières des femmes, le Asian Leadership Advancement Program par Moët Hennessy, ou encore un programme en partenariat avec McKinsey & Co aux États-Unis, pour le développement pour les talents de couleur (Noirs, Latins et Asiatiques), le Connected Leadership Academy.

Enfin, le Groupe soutient l'existence de réseaux de collaborateurs, qui ne cessent de grandir à travers le monde. Parmi eux, les réseaux EllesVMH pour l'égalité des genres, All Pride LVMH pour la lutte contre les discriminations LGBTI+ ou encore LVMH Employees of African Descent (LEAD).

Depuis 2011, le Groupe et ses Maisons forment leurs recruteurs à la prévention des discriminations, de manière régulière et obligatoire. Des formats digitaux ont renforcé les formations dans les régions et Maisons. Entre 2021 et 2023, 82% des recruteurs ont été formés à la non-discrimination. Ils ont suivi des sessions approfondies rappelant les engagements du Code de conduite Groupe, les enjeux de la marque employeur et les risques afférant aux préjugés et aux stéréotypes, dans le cadre du déploiement de politiques d'inclusion et de diversité en phase avec les évolutions de la société.

LVMH s'assure régulièrement que ses pratiques de recrutement sont exemptes de discrimination. Le Groupe fait appel à une association indépendante, ISM Corum, pour réaliser des audits

de ses pratiques. Initiés en 2008, ces audits couvrent le périmètre mondial depuis 2014. Ils prennent trois formes majeures : tests de discrimination sur les offres d'emploi publiées lors de campagnes déployées sur de longues périodes et à intervalles réguliers ; enquêtes statistiques sur le risque discriminatoire dans le processus de recrutement ; analyse de la conformité des offres d'emploi et des évaluations. Les résultats des audits sont présentés aux Directions des ressources humaines du Groupe et des Maisons, aux correspondants RSE ainsi qu'aux responsables de la Diversité et inclusion, et sont suivis de plans d'action adéquats. En 2023, une étude des bases de données de recrutement a permis une analyse spécifique par Maison du processus de recrutement, sur différents critères potentiellement discriminatoires.

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

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

Depuis 2007, la Mission Handicap pilote la démarche et l'ambition du Groupe à l'international. Elle s'appuie sur un réseau de 200 correspondants RSE et handicap en Maisons, qui se réunissent régulièrement.

Dans les régions du monde où LVMH est présent, les Maisons mettent en place de nombreux plans d'action pour favoriser l'emploi de personnes en situation de handicap (stages, recrutements, formations, aménagements de postes), adaptés aux contextes. Aux États-Unis, Sephora déploie depuis 2017 un programme pour atteindre son objectif de recrutement de 30% de personnes en situation de handicap dans ses cinq centres logistiques. Avec 77 recrutements cette année, ses centres de distribution emploient désormais 10% personnes en situation de handicap. En Chine, le programme Angel de la Maison Louis Vuitton emploie des personnes talentueuses en situation de handicap. Elles sont aujourd'hui 44, réparties sur plusieurs sites et dans différents départements de la Maison.

En France, pour favoriser l'employabilité des personnes en situation de handicap, un programme d'alternance a été lancé.

### 4.4 Assurer l'équité des genres

La mixité professionnelle fait partie intégrante de la culture du Groupe, dont 71% des collaborateurs sont des femmes. Engagé en faveur de l'équité entre les femmes et les hommes et de la diversité au plus haut niveau, le Groupe a fait du développement professionnel des femmes une priorité de sa stratégie de ressources

Depuis 2014, 126 personnes en situation de handicap ont ainsi bénéficié d'un contrat d'alternance dans les Maisons du Groupe. Depuis 2020, le programme particulier de Sephora a permis, à lui seul, de recruter en alternance 62 personnes en situation de handicap. Lors des campagnes de recrutement, la sélection des candidats se base sur des mises en situation professionnelle, afin de favoriser une évaluation objective des aptitudes, des compétences et du potentiel de chacun, quel que soit son parcours. Certaines Maisons ont signé des accords d'entreprise en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap, comme les Maisons Hennessy, Christian Dior Couture, et le groupe Le Parisien-Les Echos.

LVMH accompagne également ses collaborateurs qui déclarent une situation de handicap. Les Maisons proposent des solutions de maintien dans l'emploi adaptées à chaque cas. Lorsque c'est nécessaire, elles aménagent les postes ou accompagnent la personne vers un changement d'activité. Pour maintenir l'emploi de certains collaborateurs en situation de handicap, Moët & Chandon a par exemple créé en 2011 une entreprise adaptée : MHEA. Les salariés concernés peuvent ainsi poursuivre leur activité professionnelle tout en conservant des conditions de travail parfaitement adéquates. Depuis sa création, l'entreprise adaptée a embauché plus de 93 personnes.

LVMH s'intéresse aussi à l'inclusion de profils fortement éloignés de l'emploi en raison de leur handicap. Après l'expérience réussie de recrutement en CDI de 4 salariés en situation d'autisme dit sévère, LVMH a signé un partenariat avec VETA (Vivre et Travailler Autrement) en novembre 2023, qui vise à promouvoir et à développer ce programme inclusif innovant auprès de ses Maisons et de ses partenaires.

En 2023, le taux d'emploi de personnes en situation de handicap du groupe LVMH au niveau mondial s'élevait à 1,6%. Cela représente 3 492 employés, soit une augmentation de 25% par rapport à 2022.

humaines. LVMH a ainsi pour objectif d'atteindre la parité au niveau des postes clés d'ici 2025. Il s'agit des postes essentiels à la réussite du Groupe et qui ont un impact sur le développement à long terme de LVMH. Le Groupe est engagé pour l'équité salariale, qu'il suit à travers un audit annuel global. Depuis 2013,

il est également signataire des Principes d'autonomisation des femmes des Nations Unies, se positionnant ainsi comme une entreprise pionnière dans ce domaine.

Avec son programme EllesVMH, qui a fêté ses 16 ans en 2023, LVMH souhaite atteindre son objectif de parité. Le Groupe collabore avec ses Maisons afin de mettre en place des programmes spécifiques, visant à renforcer la présence des femmes à tous les niveaux de l'organisation, et à les soutenir à chaque étape de leur carrière. LVMH compte 46% de femmes aux postes clés en 2023 – contre 23% en 2007 – et 18 Maisons et Divisions du Groupe sont désormais dirigées par des femmes. LVMH a obtenu 93,3 points sur 100 à l'Index de l'égalité professionnelle du gouvernement français en 2023.

Le Groupe, à travers EllesVMH, met en place de nombreux programmes et outils de formation pour accompagner et accélérer le développement de carrière des femmes à tous les niveaux. Les initiatives comptent par exemple EllesVMH Mentoring & Coaching à la LVMH House, pour les femmes à haut potentiel, qui accompagne chaque année une trentaine de femmes. Ce programme a permis de former, depuis 2013, 350 femmes. Des programmes spécifiques ont aussi été déployés localement, comme Futur'Elles en Asie-Pacifique, EllesVMH Beyond Women's Career en Espagne et Inspiring Women Leaders en Italie. Outre les programmes dédiés, LVMH a également lancé en 2023 EllesVMH.com, une plateforme digitale interne mondiale, version évolutive de SHERO. Regroupant articles, vidéos, podcasts et des espaces d'échange, cette plateforme accompagne les collaboratrices dans leur carrière. Elle comprend également la SHERO Academy, offrant du coaching en ligne

accessible à tous les talents avec des experts internationaux. Elle propose des modules de formation pour mieux se connaître, développer son esprit entrepreneurial ainsi que des clés pour faire évoluer sa carrière.

Enfin, EllesVMH est porté par un réseau de femmes et d'hommes dans le monde entier, qui œuvrent à être des ambassadeurs de cet engagement du Groupe. Pour cela, ils sensibilisent continuellement les équipes, soutiennent les talents, organisent des moments de partage avec des experts internes ou externes. Les réseaux d'employés EllesVMH, déjà présents en Amérique du Nord, au Royaume-Uni, au Japon, en France et dernièrement lancés en Ibérie, en Italie, en Suisse et en Chine. Ils contribuent largement à la mise en place d'actions pour favoriser l'équité des genres au sein du Groupe et pour atteindre la parité au niveau des postes clés.

Comme chaque année, le Groupe a célébré la Journée internationale des droits des femmes par une campagne interne, au travers de diverses initiatives locales. Les réseaux EllesVMH se sont mobilisés pour faire résonner les voix des talents du Groupe à travers de nombreux événements autour de la thématique de la transmission. Pour compléter cette démarche et renforcer son impact positif sur la société en dehors du lieu de travail, LVMH a maintenu son partenariat en France avec Make.org, première plateforme citoyenne européenne d'engagement et de collaboration. Le Groupe souhaite ainsi agir concrètement pour transformer la société, en connectant des idées de citoyens à un réseau d'associations et d'acteurs institutionnels. La campagne de Make.org rassemble la société civile autour de nouvelles solutions pour une plus grande équité des genres.

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

(% de Femmes)	Recrutements			Effectifs Groupe		
	2023	2022	2021	2023	2022	2021
<b>Répartition par groupe d'activités</b>						
Vins et Spiritueux	54	51	49	42	40	39
Mode et Maroquinerie	63	63	66	66	66	67
Parfums et Cosmétiques	84	83	85	82	82	82
Montres et Joaillerie	68	61	67	65	64	65
Distribution sélective	85	85	84	84	84	83
Autres activités	47	50	45	48	45	39
<b>Répartition par catégorie professionnelle</b>						
Cadres	65	65	67	65	65	65
Techniciens/Responsables d'équipe	64	65	68	64	65	67
Employés administratifs/Personnel de vente	78	79	78	78	78	78
Personnel de production	62	56	62	63	61	60
<b>Répartition par zone géographique</b>						
France	66	67	65	66	66	64
Europe (hors France)	68	68	72	68	69	70
États-Unis	80	80	77	76	75	74
Japon	70	68	65	72	72	72
Asie (hors Japon)	74	69	74	75	75	76
Autres marchés	73	75	72	70	67	66
<b>Groupe LVMH</b>	<b>74</b>	<b>73</b>	<b>74</b>	<b>71</b>	<b>71</b>	<b>71</b>

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

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

LVMH veille à favoriser un environnement de travail respectueux de tous, où chacun a la possibilité de contribuer et de progresser, dans le respect de son identité de genre et son orientation sexuelle. Depuis 2019, le Groupe est signataire des normes mondiales de conduite pour la lutte contre la discrimination à l'égard des LGBTI en entreprise promulguées par les Nations Unies.

En 2023, LVMH a réaffirmé son engagement de longue date en faveur de l'inclusion des personnes LGBTI+ dans le monde du travail. Le 17 mai 2023, à l'occasion de la Journée Internationale contre l'Homophobie et la Transphobie, le Groupe a officialisé son partenariat avec l'association Le Refuge qui œuvre pour la réinsertion, la formation et l'emploi des jeunes LGBTI+. Le Groupe a également renforcé ses actions avec l'association Le Refuge par l'accompagnement de ces jeunes dans leur choix d'orientation professionnelle, grâce à un dispositif autour des Métiers d'Excellence LVMH.

Pour le lancement du mois des fiertés au mois de juin, l'événement du Groupe « Walk the Talk » a mis en lumière les actions concrètes portées contre les discriminations LGBTI+ au niveau du Groupe, des Maisons et des régions. Un rapport d'activités LGBTI+ a été publié en externe, soulignant l'engagement du Groupe et de ses Maisons, et la diversité d'initiatives mises en place pour promouvoir une culture toujours plus inclusive.

#### 4.6 Accompagner les collaborateurs seniors

Les collaborateurs les plus expérimentés sont précieux, notamment pour la transmission des savoir-faire et des valeurs du Groupe. Les enjeux liés aux seniors sont abordés de façon spécifique selon les zones géographiques. En 2023, les 50 ans et plus représentent 21,6% de l'effectif en France et 13,8% à l'international.

LVMH veille à maintenir dans l'emploi les talents plus âgés en continuant à leur offrir un environnement de travail épanouissant et motivant. Le Groupe s'engage à proposer une dynamique d'évolution professionnelle par le biais d'initiatives qui s'inscrivent dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Elles prennent par exemple en compte l'allongement de la vie active, l'aménagement des postes ou des temps de travail, ou encore un suivi médical adapté.

LVMH accompagne également les départs à la retraite. À titre d'exemple, la holding du Groupe poursuit son programme « SWITCH » lancé en 2021 à destination des salariés en fin de

Cet événement a aussi fait rayonner les réseaux de collaborateurs engagés dans ce combat sur le terrain, à l'international. Pour la première fois, le Groupe a soutenu la participation de ses collaborateurs aux marches des fiertés, sous le leadership de ses réseaux All LVMH Pride, dans plusieurs villes du monde (Londres, Los Angeles, Montréal, New York, Paris, Tokyo, Toronto et Wilton Manors). En portant fièrement un t-shirt désigné par Jonathan Anderson, Directeur artistique pour la Maison Loewe, les collaborateurs du Groupe ont démontré leur engagement et ont célébré un message commun de respect et d'inclusion pendant ce mois des fiertés. Les réseaux All LVMH Pride ont continué à s'étendre en 2023, avec notamment la création de chapitres pour la France, l'Australie et la Nouvelle-Zélande.

En 2023, le Groupe a également annoncé son soutien à l'adaptation en documentaire du roman autobiographique « Adieu ma honte » de Ouissem Belgacem, parrain de la première promotion des Métiers d'Excellence accueillant des bénéficiaires du Refuge. Ouissem Belgacem a ainsi témoigné pendant l'événement « Walk the Talk » devant les collaborateurs du Groupe, pour les sensibiliser à son combat pour assumer son homosexualité dans le milieu du sport.

carrière. Ce parcours les informe sur les systèmes de retraite et les accompagne lors de cette transition. Les Maisons Moët et Ruinart organisent un séminaire de préparation à la retraite, « Les clés d'une retraite réussie », pour les salariés de 59 ans et plus. Glenmorangie a mis en place des ateliers autour des thématiques du départ en retraite, pour accompagner ses talents, et propose également la réduction du temps de travail des salariés seniors, tout en maintenant leurs conditions salariales. La Maison Hennessy a mis en place un contrat générationnel qui vise à maintenir dans l'emploi les salariés âgés de 57 ans et plus, ainsi que des aménagements de fin de carrière. En termes d'aménagement de poste, les Maisons Moët et Ruinart sont dotées d'un dispositif de détachement d'ouvriers vigneron seniors en production pendant la campagne de taille de la vigne, afin de prévenir la pénibilité. Les collaborateurs seniors de la Maison Parfums Christian Dior, notamment dans son site de production, peuvent bénéficier d'un temps partiel et d'une semaine de congés supplémentaires.