

# Christian Dior

RAPPORT ANNUEL  
AU 31 DÉCEMBRE 2018

# Assemblée générale mixte du 18 avril 2019

Message du Président	2	<b>Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise</b>	<b>143</b>
Historique	5	1. Gouvernement d'entreprise	144
Organes de direction et de contrôle au 31 décembre 2018	6	2. Rémunération des mandataires sociaux	164
Chiffres clés	7	3. État récapitulatif des opérations réalisées sur les titres Christian Dior au cours de l'exercice par les dirigeants et les personnes qui leur sont étroitement liées	175
<b>Rapport de gestion du Conseil d'administration – Groupe Christian Dior</b>	<b>11</b>	<b>États financiers</b>	<b>177</b>
1. Modèle économique de Christian Dior	11	Comptes consolidés	177
2. Présentation des activités, faits marquants et perspectives	15	Comptes sociaux	261
3. Commentaires sur les résultats et la situation financière consolidés	35	<b>Autres informations</b>	<b>283</b>
4. Éthique et responsabilité	51	1. Renseignements concernant la Société	284
5. Environnement et durabilité	77	2. Renseignements concernant le capital	286
6. Talents et attractivité	93	3. Répartition du capital et des droits de vote	288
7. Solidarité et mécénat	109	4. Marché des instruments financiers émis par Christian Dior	291
8. Gestion des risques financiers et opérationnels, contrôle interne	115	<b>Déclaration du Responsable du Rapport annuel</b>	<b>295</b>
<b>Rapport de gestion du Conseil d'administration – Société Christian Dior</b>	<b>129</b>		
1. Résultat de la société Christian Dior	130		
2. Actionnariat de la Société	131		
3. Plans d'options – attributions d'actions gratuites	131		
4. État récapitulatif des opérations réalisées sur les titres Christian Dior au cours de l'exercice par les dirigeants et les personnes qui leur sont étroitement liées	138		
5. Opérations réalisées par la Société sur ses propres actions	139		

# Christian Dior

Rapport annuel au 31 décembre 2018

## Message du Président



### Faire rêver

Pour comprendre le groupe Christian Dior, il faut aller au-delà des chiffres. La performance de notre Groupe est, avant toute chose, la conséquence de notre vision à long terme.

Une passion commune d'entreprendre et de faire rêver anime l'ensemble de nos Maisons et essaime dans chacune d'elles, comme autant de diverses manières d'allier tradition et modernité, excellence et responsabilité. Une seule ambition pour elles toutes : susciter l'émotion, faire naître le rêve par des produits artisanaux toujours plus beaux, mieux façonnés, plus uniques.

### Une nouvelle année record pour Christian Dior

2018 a permis au Groupe de franchir de nouvelles étapes : nos ventes ont dépassé 46 milliards d'euros, en hausse de 7 %, tandis que le résultat opérationnel courant a franchi la barre des 10 milliards d'euros, en hausse de 20 %. Cette excellente performance, à laquelle tous nos métiers concourent, bénéficie du dynamisme des différentes régions où nous sommes implantés. L'Asie et les États-Unis, en particulier, connaissent de fortes progressions car la créativité et la qualité de nos produits, alliées à l'expérience unique offerte à nos clients dans nos boutiques et en ligne, y trouvent un écho particulièrement favorable. Toutes nos Maisons ont fait preuve d'une belle énergie, que concrétisent de nombreuses réussites. La performance remarquable des cuvées de prestige de nos Maisons de champagne ; les vendanges exceptionnelles de l'année en quantité et en qualité ; la forte progression d'Hennessy ; le succès immense et continu de Louis Vuitton ; la très belle année de Christian Dior Couture ; le renouveau créatif de Celine et celui de Louis Vuitton, Dior et Berluti pour leurs collections Hommes ; le succès des innovations de Parfums Christian Dior ; les nouveaux gains de parts de marché de Bvlgari ; la richesse accrue de l'offre et des services innovants de Sephora ; les collaborations audacieuses de Rimowa avec des designers... Voilà par quels succès s'est encore accrue, en 2018, notre avance sur le marché mondial du luxe.

## Des marques désirables fidèles à leurs racines

Cette avance s'appuie sur les racines et le patrimoine de Christian Dior. Notre Groupe rassemble, pour l'essentiel, des marques familiales qui ont chacune une histoire remarquable et une identité, qui constituent d'inépuisables sources d'inspiration. Louis Vuitton continue en 2018 de revisiter avec succès ses sacs emblématiques ; Christian Dior Couture réinterprète les motifs de la toile de Jouy qui accompagnent la Maison depuis ses débuts ; Guerlain, Loro Piana, Bvlgari ou encore Fendi s'appuient chaque saison sur leur riche patrimoine pour créer des développements originaux. Toutes nos Maisons ont une part d'éternité. Fortes de leur héritage, elles se construisent dans l'histoire. Les terroirs et les vins de Dom Pérignon, du Château d'Yquem ou du Château Cheval Blanc sont faits pour traverser les âges. Le groupe d'hôtellerie de prestige Belmond, avec qui nous avons signé un accord d'acquisition en 2018, renferme, lui aussi, dans son fantastique patrimoine, des noms et des lieux qui nourrissent les plus beaux rêves : Venice Simplon-Orient-Express, Cipriani, Copacabana... Ces rêves ne sont pas seulement des rêves du passé. Le Groupe sait aussi inventer l'avenir et faire émerger, en partant d'une feuille blanche, des projets nouveaux comme l'illustre le beau parcours, depuis à peine deux ans, de la marque de cosmétiques Fenty Beauty by Rihanna.

## L'esprit entrepreneurial

Ce qui explique la force et la performance de notre Groupe, c'est aussi le talent de nos équipes et leur passion : nos collaborateurs dans nos différentes Maisons sont animés d'un même engagement dans le monde entier. Des créateurs, des artisans, des managers, des directeurs ou des directrices de boutiques, des chercheurs ou des chercheuses, qui sont le souffle du Groupe. Notre organisation décentralisée nous permet d'attirer et de fidéliser les meilleurs talents, de les laisser donner cours à leur esprit d'entreprise. Nous avons accéléré aussi en 2018 nos collaborations avec des startups, qui sont, pour nous, sources d'inspiration. Parallèlement à notre participation à Viva Technology et à l'organisation du LVMH Innovation Award, la Maison des Startups LVMH a été fondée au sein de Station F – le plus grand incubateur au monde. Collaborer avec des startups nous permet de rester à l'affût de l'innovation. Des programmes internes de développement donnent à nos collaborateurs les plus inventifs la possibilité de transformer leurs idées nouvelles en projets concrets. C'est dans cet environnement entrepreneurial, riche de sa diversité, que toutes les générations, tous les profils, tous les horizons collaborent à construire le groupe Christian Dior de demain.

## Un ancrage fort du Groupe en France

Si le Groupe peut continuer de croître et de faire rêver à travers ses Maisons, c'est aussi parce que nous avons toujours su préparer l'avenir – consolider année après année nos fondations en prévision de constructions nouvelles. L'année 2018 a vu notre Groupe renforcer ses capacités de production pour faire face à une demande toujours plus forte. C'est en France que ces investissements sont les plus importants : après l'Allier en 2017 et la Vendée en 2018, Louis Vuitton a ouvert début 2019 un nouvel atelier de production en Maine-et-Loire – le 16<sup>e</sup> de la Maison dans l'Hexagone, bientôt rejoint par deux autres ateliers dans les prochains mois. Autres exemples : Veuve Clicquot poursuit la construction de son nouveau site de production près de Reims ; La Samaritaine, dont l'ouverture est prévue pour 2020, continue sa rénovation et dévoile progressivement ses belles façades rénovées ou nouvellement créées. La désirabilité de nos produits va ainsi de pair avec l'amélioration constante de nos modes de production et la maîtrise de savoir-faire artisanaux. Cette maîtrise à laquelle nous sommes très attachés se fait au bénéfice de la perpétuation de nos métiers et du renforcement de l'emploi, partout où nous sommes implantés. Nous sommes, bien entendu, heureux et fiers de nos résultats mais nous sommes fiers, surtout, de cet ancrage fort de notre Groupe dans le tissu économique et les terroirs français, par les investissements réalisés, par les emplois qu'il crée, année après année, ou encore par sa contribution à la vie culturelle de Paris. À cet égard, le Groupe a recruté en 2018 plus de 13 000 personnes en France. Les investissements en France franchissent en 2018 la barre symbolique du milliard d'euros. Enfin, la Fondation Louis Vuitton a accueilli depuis son ouverture plus de cinq millions de visiteurs et le Jardin d'Acclimatation a rouvert en 2018 après un important programme d'investissements. Nous sommes donc fiers de voir combien le groupe Christian Dior participe au rayonnement économique et culturel de la France. La majorité de nos produits y sont fabriqués, avant de porter sur tous les continents les noms qui, dans les rêves de milliards de femmes et d'hommes, évoquent infailliblement l'art de vivre français.

## Le sens des responsabilités

Ambassadeurs de cette excellence, portés par le succès continu de nos Maisons, nous avons conscience de la responsabilité qui nous incombe. La pérennité de notre modèle repose sur un devoir d'exemplarité en matière d'éthique et de respect de nos partenaires. Sur le plan environnemental, nous œuvrons depuis déjà plus de vingt-cinq ans à préserver les matières premières rares et précieuses qui constituent notre patrimoine commun pour élaborer nos produits. Nous avons été les premiers à créer dès 1992 une direction de l'Environnement. Nous sommes aujourd'hui engagés plus que jamais dans la protection de l'environnement, notamment dans la lutte contre le changement climatique. Des objectifs ambitieux pour 2020 ont ainsi été donnés à l'ensemble des Maisons, portant notamment sur les produits, les ateliers et les boutiques. Notre responsabilité est également de renforcer la transparence de nos filières d'approvisionnement et de nous assurer que nos pratiques reflètent les standards les plus élevés d'intégrité et de respect de nos partenaires. La transmission est aussi notre engagement. Transmission des savoir-faire en direction de la jeunesse par exemple, avec l'Institut des Métiers d'Excellence LVMH qui comptait déjà, fin 2018, 500 apprentis ayant suivi cette formation. Soutien de la jeune création à travers le Prix LVMH pour les Jeunes Créateurs de Mode qui, chaque année depuis 2014, met en lumière de nouveaux talents créatifs. Et, enfin, transmission et partage des savoir-faire artisanaux au plus grand nombre pendant la quatrième édition des Journées Particulières, qui a connu en 2018 un succès sans précédent et accueilli 180 000 visiteurs venus à la rencontre de nos artisans.

## Une confiance prudente pour 2019

En 2019, le groupe Christian Dior poursuivra sa forte dynamique d'innovation. De nombreux projets se poursuivront et verront le jour. Portées par leur dynamique créative, nos Maisons se renouvelleront et enrichiront encore leurs lignes iconiques tout en maintenant la qualité extrême de leurs produits. Autre moteur de croissance : la distribution de nos produits qui sera renforcée par la place toujours plus grande accordée à nos clients dans le développement de nos marques. La digitalisation croissante de nos activités contribuera également à enrichir l'expérience offerte tant en ligne que dans nos boutiques.

Au-delà de l'excellence de ses maisons, le Groupe est porté depuis vingt ans par l'augmentation généralisée du niveau de vie dans le monde. Cette tendance se poursuivra dans les années à venir ; aussi, quoique vigilant, je demeure optimiste sur les perspectives à moyen et long terme du Groupe.

À court terme, l'environnement reste porteur en ce début d'année mais nous resterons attentifs compte tenu des incertitudes géopolitiques qui demeurent. Nous abordons ainsi l'année 2019 avec une confiance prudente, et nous nous fixons pour ambition de renforcer encore notre avance mondiale dans l'univers des produits de haute qualité.

**Bernard Arnault**

Président du Conseil d'administration

# Historique

La société Christian Dior a pour origine la création, en 1946, par Monsieur Christian Dior, d'une Maison de haute couture dans un hôtel particulier au 30, avenue Montaigne à Paris, où la Société maintient toujours son siège social.

Le groupe Boussac, dont la société Christian Dior faisait alors partie, fut repris en 1984 par Monsieur Bernard Arnault associé à un groupe d'investisseurs. En 1988, la société Christian Dior prit, à travers l'une de ses filiales, une participation de 32 % dans le capital de LVMH, participation qui s'accrut au fil des ans. Ainsi, Christian Dior contrôle au 31 décembre 2018 41 % du capital et 57 % des droits de vote de LVMH, sachant que le Groupe Familial Arnault détient, de plus, à cette même date environ 6 % du capital et 7 % des droits de vote de LVMH.

Le groupe Christian Dior s'est constitué d'alliances successives entre des entreprises qui, de génération en génération, ont su marier tradition d'excellence, passion créative, ouverture au monde et esprit de conquête. Désormais, ensemble, elles composent un Groupe puissant de dimension mondiale, mettent leur expertise au service de marques plus jeunes et continuent à cultiver l'art de grandir et de traverser le temps sans perdre leur âme et leur image d'exception.

## Du XIV<sup>e</sup> siècle à nos jours

XIV <sup>e</sup> siècle	1365	Le Clos des Lambrays		1946	Christian Dior
				1947	Parfums Christian Dior
XVI <sup>e</sup> siècle	1593	Château d'Yquem			Emilio Pucci
				1952	Givenchy
XVIII <sup>e</sup> siècle	1729	Ruinart			Connaissance des Arts
	1743	Moët & Chandon		1957	Parfums Givenchy
	1765	Hennessy		1958	Starboard Cruise Services
	1772	Veuve Clicquot		1959	Chandon
	1780	Chaumet		1960	DFS
				1969	Sephora
XIX <sup>e</sup> siècle	1815	Ardbeg		1970	Kenzo
	1817	Cova			Cape Mentelle
	1828	Guerlain		1972	Parfums Loewe
	1832	Château Cheval Blanc		1974	Investir-Le Journal des Finances
	1843	Krug		1975	Ole Henriksen
		Glenmorangie		1976	Benefit Cosmetics
	1846	Loewe		1977	Newton
	1849	Royal Van Lent		1980	Hublot
	1852	Le Bon Marché		1983	Radio Classique
	1854	Louis Vuitton		1984	Pink Shirtmaker
	1858	Mercier			Marc Jacobs
	1860	TAG Heuer			Make Up For Ever
		Jardin d'Acclimatation		1985	Cloudy Bay
	1865	Zenith		1988	Kenzo Parfums
	1870	La Samaritaine		1991	Fresh
	1884	Bvlgari		1992	Colgin Cellars
	1895	Berluti		1993	Belvedere
	1898	Rimowa		1998	Bodega Numanthia
				1999	Terrazas de los Andes
					Cheval des Andes
XX <sup>e</sup> siècle	1908	Les Echos			
	1916	Acqua di Parma			
	1923	La Grande Épicerie de Paris	XXI <sup>e</sup> siècle	2004	Nicholas Kirkwood
	1924	Loro Piana		2008	Kat Von D
	1925	Fendi		2009	Maison Francis Kurkdjian
	1936	Dom Pérignon		2010	Woodinville
		Fred		2013	Ao Yun
	1944	Le Parisien-Aujourd'hui en France		2017	Fenty Beauty by Rihanna
	1945	Celine			

## Organes de direction et de contrôle au 31 décembre 2018

### CONSEIL D'ADMINISTRATION

---

Bernard ARNAULT  
*Président du Conseil d'administration*

Sidney TOLEDANO  
*Vice-Président*  
*Directeur général*

Delphine ARNAULT

Nicolas BAZIRE <sup>(b)</sup>

Hélène DESMARAIS <sup>(a)</sup>

Renaud DONNEDIEU de VABRES <sup>(a)</sup> <sup>(b)</sup>

Ségolène GALLIENNE <sup>(a)</sup> <sup>(b)</sup>

Christian de LABRIFFE <sup>(a)</sup> <sup>(b)</sup>

Maria Luisa LORO PIANA

### CENSEUR

---

Jaime de MARICHALAR y SÁENZ de TEJADA

### COMITÉ D'AUDIT DE LA PERFORMANCE

---

Christian de LABRIFFE <sup>(a)</sup> <sup>(b)</sup>  
*Président*

Nicolas BAZIRE <sup>(b)</sup>

Renaud DONNEDIEU de VABRES <sup>(a)</sup> <sup>(b)</sup>

### COMITÉ DE SÉLECTION DES ADMINISTRATEURS ET DES RÉMUNÉRATIONS

---

Hélène DESMARAIS <sup>(a)</sup>  
*Présidente*

Nicolas BAZIRE <sup>(b)</sup>

Christian de LABRIFFE <sup>(a)</sup> <sup>(b)</sup>

### COMMISSAIRES AUX COMPTES

---

ERNST & YOUNG et Autres <sup>(b)</sup>  
*représenté par Jeanne Boillet*

MAZARS <sup>(b)</sup>  
*représenté par Simon Beillevaire*

---

(a) Personnalité indépendante.

(b) Renouvellement proposé à l'Assemblée générale du 18 avril 2019.

La liste des mandats des Administrateurs figure au point 1.4.1 du Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, pages 150 à 156 du Rapport annuel.



# Chiffres clés

## Principales données consolidées

	2018	2017 <sup>(1)</sup>	2016 <sup>(1)</sup>
<i>(en millions d'euros et en pourcentage)</i>	12 mois	12 mois	6 mois
Ventes	46 826	43 666	21 436
Marge brute	31 201	28 561	14 035
<i>Marge brute en pourcentage des ventes</i>	66,6 %	65,4 %	65,5 %
Résultat opérationnel courant	10 001	8 351	4 238
<i>Marge opérationnelle courante en pourcentage des ventes</i>	21,4 %	19,1 %	19,8 %
Résultat net	6 942	5 825	2 890
Résultat net, part du Groupe	2 574	2 259	1 124
Résultat net, part des intérêts minoritaires	4 368	3 566	1 766
Capacité d'autofinancement générée par l'activité <sup>(a)</sup>	11 944	10 582	5 343
Investissements d'exploitation	3 038	2 517	1 467
Variation de la trésorerie issue des opérations et investissements d'exploitation (cash-flow disponible)	5 382	4 531	3 276
Capitaux propres, part du Groupe	14 240	12 769	11 836
Intérêts minoritaires	22 132	19 932	18 243
Capitaux propres totaux	36 372	32 701	30 079
Dette financière nette ajustée <sup>(b)</sup>	418 <sup>(c)</sup>	1 976	4 732
Ratio Dette financière nette ajustée <sup>(b)</sup> /Capitaux propres totaux	1 % <sup>(c)</sup>	6 %	16 %

(a) Avant paiement de l'impôt et des frais financiers.

(b) Hors engagements d'achat de titres de minoritaires, classés en « Autres passifs non courants ».

(c) Hors acquisition des titres Belmond.

## Données par action

	2018	2017 <sup>(1)</sup>	2016 <sup>(1)</sup>
<i>(en euros)</i>	12 mois	12 mois	6 mois
<b>Résultats consolidés par action</b>			
Résultat net, part du Groupe	14,30	12,58	6,27
Résultat net, part du Groupe après dilution	14,25	12,50	6,22
<b>Dividende par action</b>			
Acompte en numéraire	2,00	1,60	-
Solde en numéraire	4,00	3,40	1,40
<b>Montant brut global en numéraire versé au titre de l'exercice <sup>(a)</sup></b>	<b>6,00 <sup>(b)</sup></b>	<b>5,00</b>	<b>1,40</b>

(a) Avant effets de la réglementation fiscale applicable aux bénéficiaires.

(b) Pour l'exercice 2018, montant proposé à l'Assemblée générale du 18 avril 2019.

(1) Les états financiers aux 31 décembre 2017 et 2016 ont été retraités principalement des effets de l'application d'IFRS 9 Instruments financiers, rétrospectivement au 1<sup>er</sup> juillet 2016. Voir Note 1.2 de l'annexe aux comptes consolidés.

## Informations par groupe d'activités

	2018	2017	Variation	
Ventes par groupe d'activités (en millions d'euros et en pourcentage)			publiée	organique <sup>(a)</sup>
Vins et Spiritueux	5 143	5 084	+ 1 %	+ 5 %
Mode et Maroquinerie	18 455	16 519	+ 12 %	+ 15 %
Parfums et Cosmétiques	6 092	5 560	+ 10 %	+ 14 %
Montres et Joaillerie	4 123	3 805	+ 8 %	+ 12 %
Distribution sélective	13 646	13 311	+ 3 %	+ 6 %
Autres activités et éliminations	(633)	(613)	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>46 826</b>	<b>43 666</b>	<b>+ 7 %</b>	<b>+ 11 % <sup>(b)</sup></b>

(a) À périmètre et taux de change comparables.

(b) L'effet de l'évolution des parités monétaires est de - 4 %.

## Résultat opérationnel courant par groupe d'activités (en millions d'euros et en pourcentage)

	2018	2017 <sup>(1)</sup>	Variation
Vins et Spiritueux	1 629	1 558	+ 5 %
Mode et Maroquinerie	5 943	5 022	+ 18 %
Parfums et Cosmétiques	676	600	+ 13 %
Montres et Joaillerie	703	512	+ 37 %
Distribution sélective	1 382	1 075	+ 29 %
Autres activités et éliminations	(332)	(416)	-
<b>TOTAL</b>	<b>10 001</b>	<b>8 351</b>	<b>+ 20 %</b>

(1) Les états financiers au 31 décembre 2017 ont été retraités principalement des effets de l'application d'IFRS 9 Instruments financiers, rétrospectivement au 1<sup>er</sup> juillet 2016. Voir Note 1.2 de l'annexe aux comptes consolidés.

## Informations par zone géographique

Ventes par zone géographique de destination (en pourcentage)	2018	2017	2016
	12 mois	12 mois	6 mois
France	10	10	10
Europe (hors France)	19	19	19
États-Unis	24	25	26
Japon	7	7	7
Asie (hors Japon)	29	28	26
Autres marchés	11	11	12
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Ventes par devise de facturation (en pourcentage)	2018	2017	2016
	12 mois	12 mois	6 mois
Euro	22	23	23
Dollar US	29	30	31
Yen japonais	7	7	7
Hong Kong dollar	6	6	6
Autres devises	36	34	33
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Nombre de boutiques	31 déc. 2018	31 déc. 2017 <sup>(a)</sup>	31 déc. 2016 <sup>(b)</sup>
France	514	508	507
Europe (hors France)	1 153	1 156	1 106
États-Unis	783	754	730
Japon	422	412	403
Asie (hors Japon)	1 289	1 151	1 055
Autres marchés	431	393	347
<b>TOTAL</b>	<b>4 592</b>	<b>4 374</b>	<b>4 148</b>

(a) Dont 57 boutiques pour Rimowa.

(b) Hors Rimowa, dont le réseau a été intégré en 2017.



# Rapport de gestion du Conseil d'administration – Groupe Christian Dior

## 1. MODÈLE ÉCONOMIQUE DE CHRISTIAN DIOR

1.	Présentation des secteurs d'activités	12
2.	Valeurs du Groupe	13
3.	Modèle opérationnel	13

Le groupe Christian Dior développe ses Maisons dans une perspective à long terme, dans le respect de leur force et de leur singularité mais aussi selon des valeurs et un modèle communs.

## 1. Présentation des secteurs d'activités

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

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

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

**Parfums et Cosmétiques :** acteur majeur du secteur des parfums, du maquillage et des soins, le groupe Christian Dior regroupe des Maisons mondialement établies et des jeunes marques à l'avenir prometteur. L'activité Parfums et Cosmétiques bénéficie d'une dynamique exceptionnelle qui repose aussi bien sur la pérennisation et le développement de lignes phares que sur

l'audace de nouvelles créations. Les Maisons entretiennent ce qui fait leur singularité, gage de différenciation pour leurs adeptes sur un marché mondial très concurrentiel. Toutes sont animées par les mêmes valeurs : quête d'excellence, créativité, innovation et parfaite maîtrise de leur image.

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

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

**Autres activités :** les Maisons de ce groupe d'activités ont en commun d'être les ambassadeurs de la culture et d'un certain art de vivre cher au groupe Christian Dior. Cette approche est notamment partagée par le groupe Les Echos qui, outre Les Echos – premier quotidien économique français – réunit plusieurs titres de la presse économique et culturelle, le chantier naval Royal Van Lent – qui construit et commercialise des yachts sur-mesure sous la prestigieuse bannière Feadship, et les hôtels d'exception Cheval Blanc qui opèrent à travers le monde.

## 2. Valeurs du Groupe

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

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

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

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

## 3. Modèle opérationnel

Le modèle opérationnel du groupe Christian Dior repose sur les six piliers suivants :

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

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

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

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

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

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

Ce modèle opérationnel est déterminant pour une réussite à long terme du Groupe qui conjugue croissance rentable, durabilité et engagement en faveur de l'excellence.





# Rapport de gestion du Conseil d'administration – Groupe Christian Dior

## 2. PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS, FAITS MARQUANTS ET PERSPECTIVES

<b>1. Vins et Spiritueux</b>	<b>16</b>
1.1. Champagne et Vins	16
1.2. Cognac et Spiritueux	18
1.3. La distribution des Vins et Spiritueux	19
1.4. Faits marquants 2018 et perspectives	19
<b>2. Mode et Maroquinerie</b>	<b>21</b>
2.1. Les marques du groupe Mode et Maroquinerie	21
2.2. Position concurrentielle	22
2.3. La création	22
2.4. La distribution	22
2.5. Sources d'approvisionnement et sous-traitance	22
2.6. Faits marquants 2018 et perspectives	23
<b>3. Parfums et Cosmétiques</b>	<b>25</b>
3.1. Les marques du groupe Parfums et Cosmétiques	25
3.2. Position concurrentielle	25
3.3. La recherche	26
3.4. Sources d'approvisionnement et sous-traitance	26
3.5. Distribution et communication	26
3.6. Faits marquants 2018 et perspectives	27
<b>4. Montres et Joaillerie</b>	<b>28</b>
4.1. Les marques du groupe Montres et Joaillerie	28
4.2. Position concurrentielle	28
4.3. La distribution	28
4.4. Sources d'approvisionnement et sous-traitance	29
4.5. Faits marquants 2018 et perspectives	29
<b>5. Distribution sélective</b>	<b>30</b>
5.1. L'activité « travel retail »	30
5.2. L'activité « selective retail »	31
5.3. Position concurrentielle	31
5.4. Faits marquants 2018 et perspectives	31
<b>6. Autres activités</b>	<b>32</b>

## 1. Vins et Spiritueux

En 2018, les ventes du groupe d'activités Vins et Spiritueux s'élèvent à 5 143 millions d'euros et représentent 11 % des ventes totales du groupe Christian Dior. La part des champagnes et vins est de 46 %, celle des cognacs et spiritueux de 54 %.

### 1.1. CHAMPAGNE ET VINS

#### 1.1.1. Les marques de champagne et vins

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

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

**Dom Pérignon** champagne de prestige qui n'existe que millésimé, porte l'héritage de Dom Pierre Pérignon, considéré comme le père spirituel du champagne. La première cuvée de Dom Pérignon a été élaborée par Moët & Chandon en 1936.

**Veuve Clicquot** occupe le deuxième rang de la profession. Les champagnes Veuve Clicquot incarnent un art de vivre chic et audacieux que la Maison cultive depuis sa création, en 1772. Les emblèmes de la Maison sont le *Brut Carte Jaune*, le *Veuve Clicquot Rosé*, le tout premier rosé d'assemblage créé il y a 200 ans, la cuvée de prestige *La Grande Dame*, un assemblage exclusif des huit grands crus historiques de la Maison, ainsi que la cuvée premium « *Extra Brut Extra Old* », lancée en 2017 et assemblée en exclusivité à partir de vins de réserve sélectionnés.

**Ruinart**, fondée en 1729, est la plus ancienne des Maisons de champagne. Chacune des cuvées porte la signature distinctive du chardonnay, cépage emblématique de la Maison. **Krug**, Maison fondée en 1843 et acquise par le Groupe en janvier 1999, est la

première Maison de champagne qui recrée tous les ans une cuvée de prestige, la *Grande Cuvée*. **Mercier**, Maison fondée par Eugène Mercier en 1858, se veut un champagne pour toutes les occasions, destiné principalement au marché français.

Le portefeuille de vins hors champagne du Groupe rassemble des appellations prestigieuses, que ce soit dans le Nouveau Monde ou en France.

Les domaines du Nouveau Monde sont : **Cape Mentelle** en Australie, **Cloudy Bay** en Nouvelle-Zélande, **Newton Vineyard** en Californie, **Terrazas de Los Andes** et **Cheval des Andes** en Argentine, **Ao Yun** en Chine, **Numanthia Termes** en Espagne, fondée en 1998 et acquise par le Groupe en 2008, ainsi que **Colgin Cellars**, domaine acquis par le Groupe en 2017 et fondé par Ann Colgin il y a 25 ans, niché au cœur de la Napa Valley. La marque **Chandon**, créée en 1959 en Argentine, regroupe les vins pétillants (« sparkling ») de Moët Hennessy élaborés en Californie, en Argentine, au Brésil, en Australie, en Inde et en Chine par Chandon Estates.

En France, le Groupe détient depuis 1999 **Château d'Yquem**, le plus prestigieux des vins de Sauternes, unique Premier Cru Supérieur du classement de 1855. 50 % du prestigieux **Château Cheval Blanc**, Premier Grand Cru classé A Saint-Émilion ont été acquis par le Groupe en 2009. Enfin, en 2014, le Groupe a acquis le **Domaine du Clos des Lambrays**, l'un des plus anciens et prestigieux domaines viticoles de la Bourgogne, et premier Grand Cru de la côte de Nuits.

#### 1.1.2. Position concurrentielle

En 2018, les expéditions en volume des marques de champagne du Groupe sont en retrait de 3 %, tandis que les expéditions de la région Champagne reculent de 2 % (source : CIVC). La part de marché du Groupe atteint ainsi 21,7 % du total des expéditions de la région, contre 21,9 % en 2017.

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

(en millions de bouteilles et pourcentage)	2018			2017			2016		
	Volumes		Part de marché (%)	Volumes		Part de marché (%)	Volumes		Part de marché (%)
	Région	Groupe		Région	Groupe		Région	Groupe	
France	147,0	8,7	5,9	153,5	9,9	6,4	157,7	9,8	6,2
Export	154,9	56,7	36,6	153,9	57,3	37,3	148,4	52,7	35,6
<b>TOTAL</b>	<b>301,9</b>	<b>65,4</b>	<b>21,7</b>	<b>307,4</b>	<b>67,2</b>	<b>21,9</b>	<b>306,1</b>	<b>62,5</b>	<b>20,4</b>

(Source : Comité Interprofessionnel des Vins de Champagne – CIVC).

La ventilation géographique des ventes de champagne du Groupe en 2018, en pourcentage des ventes totales exprimées en nombre de bouteilles, est la suivante :

(en pourcentage)	2018	2017	2016
Allemagne	5	5	5
Grande-Bretagne	7	8	9
États-Unis	19	19	19
Italie	4	4	4
Japon	10	10	9
Australie	5	5	5
Autres	36	34	34
<b>Total export</b>	<b>87</b>	<b>85</b>	<b>85</b>
France	13	15	15
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

### 1.1.3. Mode d'élaboration du champagne

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

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

Les conditions climatiques influencent très sensiblement la récolte du raisin d'année en année. L'élaboration du champagne requiert en outre un vieillissement en cave d'environ deux années et davantage pour les cuvées « premium », millésimées et/ou de prestige. Pour se prémunir des irrégularités de vendanges et gérer les fluctuations de la demande, mais aussi pour maintenir une qualité constante au fil des années, les Maisons de champagne du Groupe ajustent les quantités disponibles à la vente et conservent en stock, principalement en cuves, des vins de réserve. Compte tenu des temps de vieillissement, le Groupe maintient en permanence des stocks de champagne importants dans ses caves. En moyenne, le nombre de bouteilles stockées en Champagne dans les caves du Groupe représente 200 millions de bouteilles, soit l'équivalent de trois années de vente environ ; à ce stock de bouteilles s'ajoutent les vins en attente de tirage en cuve (équivalent à 89 millions de bouteilles) dont la réserve qualitative bloquée suivant les règles applicables à la profession (pour l'équivalent de 10 millions de bouteilles).

La fabrication du champagne implique des processus de fabrication d'une rigueur extrême, pour garder au fil des ans une qualité de champagne d'une constance absolue. Moët et Chandon, dont le site de production historique se situe à Epernay, s'est agrandie avec le nouveau site de Mont Aigu, sur la commune de Oiry. À proximité de l'un des centres de pressurage de la Maison, l'aménagement du site a suivi un cahier des charges très strict en répliquant tout en élevant le savoir-faire ancestral de la Maison, en suivant une démarche en faveur du développement durable avec une intégration paysagère, et une consommation en eau et en électricité réduites. La cuverie, les installations de tirage, de vieillissement (caves), de dégorgement et d'habillage du site de Mont Aigu complètent aujourd'hui les capacités de production des sites historiques d'Epernay. Les sites de production historiques de Veuve Clicquot, Ruinart et Krug se situent à Reims.

### 1.1.4. Sources d'approvisionnement en raisins et sous-traitance

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

Depuis 1996, des accords interprofessionnels ont instauré une réserve qualitative afin de faire face aux irrégularités des récoltes, les stocks excédentaires ainsi « bloqués » pouvant être mis en vente les années de faible récolte. Chaque année, l'Institut national de l'origine et de la qualité (INAO) fixe, d'une part, le niveau de récolte maximal pouvant être vinifié et commercialisé en appellation Champagne, et d'autre part, le « plafond limite de classement » (PLC), correspondant à la quantité qu'il est possible de récolter au-delà du rendement commercialisable. Pour la récolte 2018, le rendement disponible de l'appellation Champagne a été fixé à 10 800 kg/ha et le PLC à 4 700 kg/ha. Le niveau maximal de la réserve bloquée est fixé à 8 000 kg/ha.

Le prix payé par kilo de raisin de la vendange 2018 s'établit entre 5,72 euros et 6,55 euros suivant les crus, en augmentation moyenne de 2,5 % par rapport à celui de la vendange 2017. À ce prix de base peuvent s'ajouter des primes en fonction des conditions particulières de chaque partenariat (dont le niveau d'effort réalisé à la mise en œuvre de la viticulture durable).

Les matières sèches, c'est-à-dire les bouteilles, bouchons, et tous autres éléments constituant le contenant ou l'emballage sont acquis auprès de fournisseurs hors Groupe. En 2018, les Maisons de champagne ont eu recours à des sous-traitants pour un montant de près de 28 millions d'euros ; ces prestations portent notamment sur les opérations de pressurage, de manipulation ou d'entreposage des bouteilles.

## 1.2. COGNAC ET SPIRITUEUX

### 1.2.2. Les marques de cognac et spiritueux

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

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

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

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

(en millions de bouteilles et pourcentage)	2018			2017			2016		
	Volumes		Part de marché (%)	Volumes		Part de marché (%)	Volumes		Part de marché (%)
	Région	Groupe		Région	Groupe		Région	Groupe	
France	4,0	0,8	19,1	3,5	0,7	20,1	3,5	0,4	11,2
Europe (hors France)	33,3	8,1	24,3	35,3	8,4	23,9	33,1	8,2	24,8
États-Unis	86,9	53,6	61,6	82,4	53,4	64,8	73,9	48,0	65,0
Asie	61,9	22,9	36,9	58,1	23,0	39,7	51,8	22,3	43,0
Autres marchés	14,5	8,9	61,7	14,1	8,4	59,8	13,1	7,8	59,7
<b>TOTAL</b>	<b>200,6</b>	<b>94,2</b>	<b>47,0</b>	<b>193,3</b>	<b>94,0</b>	<b>48,6</b>	<b>175,5</b>	<b>86,7</b>	<b>49,4</b>

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

(en pourcentage)	2018	2017	2016
États-Unis	56	55	53
Japon	1	1	1
Asie (hors Japon)	23	24	25
Europe (hors France)	9	9	10
Autres	11	11	11
<b>Total export</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
France	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

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

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

### 1.2.2. Position concurrentielle

En 2018, les volumes d'expédition de la région de Cognac sont en augmentation de 4 % par rapport à 2017 (source : Bureau National Interprofessionnel du Cognac – BNIC), tandis que les expéditions en volume de Hennessy sont en légère augmentation. La part de marché de Hennessy s'établit ainsi à 47 %, contre 48,6 % en 2017. La société est leader mondial du cognac, ses positions étant particulièrement fortes aux États-Unis et en Asie.

### 1.2.3. Mode d'élaboration du cognac

La région délimitée de Cognac se situe autour du bassin de la Charente. Le vignoble, qui s'étend actuellement sur environ 75 000 hectares, est composé presque exclusivement du cépage ugni blanc qui donne un vin produisant les meilleures eaux-de-vie. La région est découpée en six crus ayant chacun ses qualités propres : la Grande Champagne, la Petite Champagne, les Borderies, les Fins Bois, les Bons Bois et les Bois Ordinaires. Hennessy sélectionne ses eaux-de-vie essentiellement parmi les quatre premiers crus, où la qualité des vins est la plus adaptée à l'élaboration de ses cognacs.

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

Hennessy, dont la production est intégralement basée à Cognac, a inauguré en 2017 une nouvelle plateforme logistique et unité de conditionnement, baptisée « Pont Neuf ». Au terme du projet, les capacités de production de la Maison seront portées à 10 millions de caisses par an. La conception de cette plateforme de 26 000 m<sup>2</sup> répond à des standards environnementaux et de qualité de vie jusqu'ici inégalés.

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

L'essentiel des eaux-de-vie de cognac nécessaires à Hennessy pour sa production est acheté auprès d'un réseau d'environ 1 600 producteurs indépendants, avec lesquels la société veille au maintien d'une extrême qualité, dans le cadre d'une politique ambitieuse de viticulture durable. Hennessy exploite en propre près de 170 hectares, soit moins de 1 % de ses besoins en eaux-de-vie.

Les prix d'achat des eaux-de-vie sont agréés entre la société et chaque producteur selon l'offre et la demande et le niveau qualitatif des eaux-de-vie. En 2018, le prix des eaux-de-vie de la récolte est en augmentation de 7 % par rapport à celui de la récolte 2017.

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

Comme pour les activités de Champagne et Vins, Hennessy s'approvisionne en matières sèches (bouteilles, bouchons et autres constituants d'emballage) auprès de fournisseurs hors Groupe. Les barriques et foudres utilisés pour le vieillissement du cognac

proviennent également de fournisseurs hors Groupe. Hennessy a peu recours à la sous-traitance pour ce qui concerne son cœur de métier : le vieillissement, l'assemblage et le conditionnement des eaux-de-vie.

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

La vodka est généralement obtenue par la distillation de différentes céréales ou de pommes de terre. La vodka Belvedere résulte de la quadruple distillation de seigle polonais, trois d'entre elles étant réalisées à la distillerie Polmos Zyrardow, en Pologne, qui recourt à une eau purifiée selon un procédé spécifique, permettant l'élaboration d'une vodka au goût unique. Globalement, le premier fournisseur d'eau-de-vie brute de Belvedere représente moins de 30 % des approvisionnements de la société.

#### 1.2.6. Mode d'élaboration du Scotch whisky

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

### 1.3. LA DISTRIBUTION DES VINS ET SPIRITUEUX

Moët Hennessy dispose d'un réseau de distribution mondial puissant et agile, grâce auquel le groupe d'activités Vins et Spiritueux poursuit le déploiement géographique équilibré de son portefeuille de marques. Une partie de ce réseau est constituée de joint-ventures avec le groupe de spiritueux Diageo<sup>(1)</sup>, en vertu d'accords conclus depuis 1987 afin de répondre à l'objectif

de renforcer les positions des deux groupes, de mieux contrôler leur distribution, d'améliorer le service rendu à leur clientèle et d'accroître leur rentabilité par un partage des coûts de distribution. Ceci concerne principalement le Japon, la Chine, et la France. En 2018, 26 % des ventes de champagne et de cognac ont été réalisées par ce canal.

### 1.4. FAITS MARQUANTS 2018 ET PERSPECTIVES

#### 1.4.1. Faits marquants

Le groupe Vins et Spiritueux réalise une belle performance, dans la continuité de sa stratégie de valeur, et réaffirme sa position de

leader en s'appuyant sur un développement géographique équilibré avec une dynamique particulièrement remarquable aux États-Unis et en Asie. Les Maisons maintiennent une forte politique d'innovation et accentuent leur engagement environnemental et sociétal.

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

Les Maisons de champagne connaissent une bonne progression en valeur dans un contexte particulièrement concurrentiel. Tandis que les volumes de champagne sont en recul de 1 %, la croissance organique des ventes s'établit à 4 %. La croissance en valeur est portée par la progression plus rapide des cuvées de prestige et une politique ferme de hausses de prix. Pour l'ensemble des Maisons, l'année est marquée par des vendanges exceptionnelles tant sur la quantité que sur la qualité.

**Moët & Chandon** conforte son leadership avec une croissance solide en valeur grâce au succès de ses innovations, comme *Ice Impérial* et *Ice Impérial Rosé*. La Maison dévoile en juin sa nouvelle signature, « Must be Moët & Chandon », et en décembre un partenariat avec le championnat de Formule E de la FIA réservé aux véhicules électriques.

**Dom Pérignon** continue d'affirmer son modèle unique. Sa croissance est portée par *Dom Pérignon Vintage 2009* et *Dom Pérignon 2000 Plénitude 2*. L'année est marquée par le passage du flambeau des mains de Richard Geoffroy, chef de cave de la Maison depuis 28 ans, à celles de Vincent Chaperon qui travaille à ses côtés depuis 2005. Une collaboration artistique est initiée avec Lenny Kravitz.

À l'occasion du 160<sup>e</sup> anniversaire de sa fondation, **Mercier** dévoile un centre de visites complètement rénové.

À l'issue d'une nouvelle année record, **Ruinart** confirme sa progression, portée notamment par ses cuvées premium et son iconique *Blanc de Blancs*. L'excellence œnologique de la Maison est à nouveau mise en lumière par le lancement de *Dom Ruinart 2007*. Son soutien à l'art contemporain est illustré par les créations de Liu Bolin autour des hommes et du savoir-faire.

**Veuve Clicquot** célèbre en 2018 le bicentenaire de l'invention du rosé d'assemblage par Madame Clicquot. La Maison continue de mettre en avant les femmes qui osent à travers le monde en lançant le Prix Veuve Clicquot de la femme d'affaires au Japon, à Hong Kong, en Russie et en Corée. La construction de son nouveau site de production se poursuit près de Reims.

**Krug** renforce sa dynamique grâce à *Krug Grande Cuvée 166<sup>e</sup> Édition* et *Krug Rosé 21<sup>e</sup> Édition*. Le programme « Krug Encounters », déployé à travers le monde, connaît un grand succès et la plateforme de communication « Krug Echoes » s'enrichit d'expériences de dégustation innovantes.

**Estates & Wines** renforce la réputation d'excellence de ses vins auprès des consommateurs et leaders d'opinion : Terrazas de los Andes est nommé « Producteur argentin de l'année », tandis que Newton est salué par la presse professionnelle avec des notes exceptionnelles de dégustation.

**Chandon** lance aux États-Unis, *Chandon Aluminum Sweet Star Mini*, petite bouteille de 18,7 cl. Les titres de meilleur pétillant en Australie (*Chandon Brut*) et en Argentine (*Baron B Brut Nature*) viennent couronner le travail de ses œnologues.

**Hennessy** poursuit une excellente dynamique sur ses marchés stratégiques (États-Unis et Chine) et émergents (Afrique,

Caraïbes, Russie, Europe de l'Est), nourrie par l'ensemble de ses qualités de cognac dans un contexte d'approvisionnement tendu. La croissance organique des ventes ressort en 2018 à 7 % avec des volumes en hausse de 3 %. La Maison poursuit ses efforts d'innovation sur les différentes qualités de son portefeuille. Elle maintient par ailleurs un haut niveau d'investissements pour garantir l'excellence de ses eaux-de-vie et augmenter ses capacités de production dans le nouveau site Pont Neuf inauguré en 2017, un modèle en matière d'éco-conception. Les plans de communication permettent un ciblage toujours plus précis de la clientèle tandis que la part du digital progresse fortement.

Les whiskies **Glenmorangie** et **Ardbeg** réalisent une performance solide, grâce à une innovation continue et à la création de valeur apportée par les offres de prestige destinées à une clientèle de connaisseurs et collectionneurs. Un plan d'expansion ambitieux est engagé pour les distilleries des deux Maisons.

La croissance de la vodka **Belvedere** est également portée par l'innovation. Sa nouvelle série *Single Estate Rye* est récompensée par de nombreux prix. La Maison poursuit son engagement en matière de responsabilité sociale et environnementale.

La tequila **Volcán De Mi Tierra**, lancée en 2017, continue son déploiement sélectif au sein de ses deux principaux marchés, les États-Unis et le Mexique.

Le whiskey **Woodinville** entame avec succès son développement commercial en dehors de l'État de Washington.

La plateforme en ligne **Clos 19** développe son offre de produits et d'expériences exclusives. Elle poursuit son expansion aux États-Unis et consolide son positionnement au Royaume-Uni et en Allemagne.

## 1.4.2. Perspectives

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



## 2. Mode et Maroquinerie

En 2018, les ventes du groupe d'activités Mode et Maroquinerie se sont élevées à 18 455 millions d'euros, soit 39 % des ventes totales du groupe Christian Dior.

### 2.1. LES MARQUES DU GROUPE MODE ET MAROQUINERIE

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

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

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

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

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

**Marc Jacobs**, créée à New York en 1984, est la marque éponyme de son fondateur et fait partie du Groupe depuis 1997. Elle se veut, à travers ses collections de prêt-à-porter homme et femme,

de maroquinerie et de souliers, le symbole d'une mode urbaine et irrévérencieuse, culturelle mais aussi engagée.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2.2. POSITION CONCURRENTIELLE

---

Le marché du Luxe, dans le secteur de la Mode et Maroquinerie, est très fragmenté et se compose à la fois de quelques grands acteurs internationaux mais également de nombreuses marques indépendantes de plus petite taille. Le groupe Christian Dior,

dont les marques sont présentes dans le monde entier, se positionne comme un des groupes les plus internationaux. L'ensemble de ces acteurs est en concurrence à la fois sur les différentes catégories de produits et sur les régions géographiques.

## 2.3. LA CRÉATION

---

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

Le groupe Christian Dior considère comme un atout essentiel d'avoir su attirer au sein de ses Maisons un grand nombre de créateurs au talent mondialement reconnu. Si Karl Lagerfeld et Silvia Fendi ont longtemps porté ensemble le succès de la Maison romaine, l'année 2018 a été marquée par quatre nominations : Virgil Abloh et Kim Jones en qualité de directeur artistique des

collections Homme respectivement chez Louis Vuitton et Christian Dior Couture, Hedi Slimane en tant que directeur de la création artistique et de l'image de Celine, et Kris Van Assche comme responsable de l'ensemble des collections chez Berluti. En 2017, Clare Waight Keller s'est vu confier la direction artistique pour la haute couture, le prêt-à-porter et les accessoires féminins et masculins de Givenchy, et John Ray a pris la tête de la direction artistique de Pink Shirtmaker. Depuis 2016, Maria Grazia Chiuri est la première femme directrice artistique des collections Femme de Dior. Chez Louis Vuitton, Nicolas Ghesquière conçoit depuis 2013 une mode en parfaite osmose avec l'univers de la marque sur les collections féminines. Jonathan Anderson est en charge de la direction artistique de Loewe depuis 2013 et Humberto Leon et Carol Lim de celle de Kenzo depuis 2011. Marc Jacobs continue de porter la création de la marque qu'il a fondée en 1984.

## 2.4. LA DISTRIBUTION

---

La maîtrise de la distribution de ses produits est un axe stratégique essentiel pour le groupe Christian Dior, particulièrement dans le domaine de la mode et de la maroquinerie de luxe. Cette maîtrise permet de conserver dans le Groupe les marges de distribution, garantit le contrôle rigoureux de l'image des marques, l'accueil et l'environnement commercial qui doit leur correspondre ; elle permet aussi de resserrer la proximité avec chaque clientèle, de

mieux anticiper ses attentes et de lui offrir ainsi des expériences d'achat uniques.

Pour répondre à ces objectifs, le Groupe s'est doté du premier réseau mondial de boutiques exclusives à l'enseigne de ses marques de Mode et Maroquinerie. Ce réseau comprend plus de 1 500 boutiques au 31 décembre 2018.

## 2.5. SOURCES D'APPROVISIONNEMENT ET SOUS-TRAITANCE

---

En 2018, Louis Vuitton accroît sa capacité de production, principalement en France, grâce à une campagne de recrutement massive de maroquins et l'ouverture d'un nouvel atelier en Vendée. Les vingt et un ateliers de fabrication de maroquinerie de Louis Vuitton, quinze en France, trois en Espagne, deux aux États-Unis et un en Italie, assurent l'essentiel de la fabrication des articles de maroquinerie de la Maison Louis Vuitton. Les ateliers Louis Vuitton de Fiesse d'Artico, en Italie, regroupent l'ensemble des savoir-faire, du développement à la fabrication, pour toutes les catégories de souliers, tout comme les ateliers Louis Vuitton de Barbera (Catalogne) et Gallarate (Lombardie) concentrent l'activité Accessoires (textiles, bijoux, ceintures, lunettes...). Louis Vuitton ne recourt à des fabricants externes que pour compléter ses fabrications et obtenir une flexibilité de son volume de production.

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

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



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

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

En outre, afin de protéger et développer l'accès des Maisons de Mode et Maroquinerie aux matières premières et aux savoir-faire

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

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

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

## 2.6. FAITS MARQUANTS 2018 ET PERSPECTIVES

### 2.6.1. Faits marquants

Le groupe d'activités Mode et Maroquinerie réalise une croissance organique de 15 % de ses ventes en 2018.

L'excellente performance de **Louis Vuitton** est portée par la dynamique de tous ses territoires créatifs et reflète un juste équilibre entre la vitalité des lignes iconiques et l'apport de nouvelles créations. Ouvrant un nouveau chapitre pour les collections Homme, le premier défilé de Virgil Abloh a reçu en juin un accueil remarquable. Inscrite dans une longue tradition d'amitiés artistiques, la collaboration entre Nicolas Ghesquière, directeur artistique des collections Femme, et la styliste Grace Coddington, décline un bestiaire ludique sur une collection de sacs, accessoires et souliers. En maroquinerie, une nouvelle ligne *New Wave* fait son apparition et les modèles iconiques *Twist*, *Capucines* et *Néonoé* sont revisités. Tandis que sont lancés les premiers parfums Louis Vuitton pour homme, la collection de parfums féminins se développe. Lors du lancement du dernier-né, *Attrape-Rêves*, l'actrice Emma Stone devient l'héroïne du premier film Louis Vuitton dédié au parfum. Toujours en quête d'offrir à ses clients des expériences uniques, la Maison poursuit le développement qualitatif de son réseau de distribution, avec notamment la rénovation de sa boutique de South Coast Plaza en Californie. Des espaces éphémères sont aussi ouverts dans plusieurs villes du monde. Afin d'accompagner la forte demande pour ses produits, Louis Vuitton met en service en France un nouvel atelier en Vendée en 2018. La Maison reçoit en octobre le prix de « Butterfly Mark » de Positive Luxury pour sa démarche d'excellence en matière de responsabilité sociale et environnementale. Poursuivant son périple autour du monde, l'exposition « Volez, Voguez, Voyagez » s'installe à Shanghai en fin d'année.

**Christian Dior Couture** réalise un parcours remarquable pour toutes ses catégories de produits et dans toutes les régions, et renforce sa désirabilité partout dans le monde. L'excellence et la créativité de la Maison Dior s'expriment notamment lors des défilés des collections féminines par Maria Grazia Chiuri : le défilé haute couture Printemps-Été 2018 très applaudi, d'inspiration surréaliste, est suivi d'un extraordinaire bal masqué dans les jardins du Musée Rodin ; la *Croisière* défile au Domaine de Chantilly avec un spectaculaire numéro de cavalières traditionnelles mexicaines ; la collection de prêt-à-porter Printemps-Été 2019 est accompagnée d'un ballet poétique de danse contemporaine. En juin 2018, le premier défilé Printemps-Été 2019 de Kim Jones, nouveau directeur artistique des collections Homme, donné à la Garde Républicaine, tout comme le défilé Automne 2019 présenté à Tokyo en novembre 2018, reçoivent un accueil retentissant. L'iconique toile de Jouy Dior habille les imposantes façades des plus grandes boutiques de Dior. Pour la première fois aussi, la collection haute joaillerie *Dior Dior Dior* est exposée au Musée d'Art Moderne de Paris lors de la semaine de la Couture, avec grand succès.

**Fendi** continue d'affirmer sa créativité et son savoir-faire à travers ses collections de prêt-à-porter, sacs et souliers, et son défilé Couture à Paris, imaginé par Karl Lagerfeld et Silvia Fendi. L'iconique sac *Peekaboo* fait l'objet d'une campagne digitale innovante, tandis que sont lancées deux collections capsules, *FF Reloaded* et *Fendi Mania*, expressions très contemporaines de la marque. La Maison renforce son réseau de distribution et réaffirme son engagement dans la préservation des savoir-faire avec une exposition à Rome et une participation forte à l'Institut des Métiers d'Excellence LVMH.

La croissance de **Loro Piana** est portée notamment par le succès de sa récente collection *The Gift of Kings*, issue d'une laine d'une finesse inégalée, emblématique de l'excellence des matières premières que se procure la Maison. Le « Baby Cashmere », autre matière d'exception, célèbre son 10<sup>e</sup> anniversaire dans une série de boutiques éphémères à travers le monde. Les souliers connaissent une excellente performance. La Maison met l'accent sur le développement du prêt-à-porter féminin et sur l'expérience client dans un réseau de boutiques dont l'expansion reste sélective.

La dynamique de **Celine** est toujours forte, portée par le succès continu de ses lignes de maroquinerie. La Maison aborde une nouvelle étape de son développement avec l'arrivée de Hedi Slimane en qualité de directeur de la création artistique et de l'image. En septembre, son premier défilé a connu un grand succès et une énorme résonance.

**Givenchy** bénéficie du succès des premières collections de Clare Waight Keller, lancées en boutique à partir de février. La création de la robe de mariée de la duchesse de Sussex a fortement accru la visibilité de la marque. Clare Waight Keller voit son talent distingué à plusieurs reprises au cours de l'année, en particulier par les British Fashion Awards. Une boutique phare est inaugurée sur New Bond Street à Londres.

Sous l'impulsion de son directeur artistique Jonathan Anderson, **Loewe** connaît une très bonne dynamique avec notamment le succès de sa nouvelle ligne de maroquinerie *Gate* et la progression rapide du prêt-à-porter. Une offre de cadeaux très étoffée est proposée en fin d'année. La Maison continue d'améliorer et de développer sélectivement son réseau de boutiques.

L'offre urbaine décontractée de **Kenzo** est renforcée avec un succès particulier chez l'Homme. Le prêt-à-porter féminin affirme l'équilibre recherché entre modernité et désirabilité. L'année est marquée par une expansion géographique significative : ouverture de boutiques et inauguration de la présence digitale aux États-Unis, reprise de la distribution en Chine et à Macao.

**Berluti** réalise une belle performance et étend sa distribution. Toutes les catégories de produits sont en progression, notamment l'offre d'exception (souliers sur mesure, cuirs exotiques, commandes spéciales...). Les souliers *Zero Cut*, exécutés dans une seule pièce de cuir, expriment la quintessence du savoir-faire bottier de Berluti. L'année est marquée par l'arrivée de Kris Van Assche en qualité de directeur artistique.

**Marc Jacobs** poursuit sa réorganisation et l'évolution de ses gammes de produits. La ligne de maroquinerie *Snapshot* connaît un développement rapide. Une boutique éphémère est inaugurée sur Madison Avenue à New York à l'occasion du lancement de la collection capsule *Redux Grunge Collection 1993/2018*.

**Rimowa** poursuit une politique de collaborations pour la création de valises en édition limitée. Les collections créées avec la marque de streetwear Supreme et Off-White, le label de Virgil Abloh, remportent un grand succès et renforcent l'attractivité de Rimowa. La Maison célèbre ses 120 ans et lance sa première campagne mondiale de communication.

Thomas Pink revisite son identité visuelle et devient **Pink Shirtmaker London**.

## 2.6.2. Perspectives

La progression de **Louis Vuitton** s'inscrit dans la continuité de sa dynamique créative et de son savoir-faire artisanal unique. En termes de produits, des initiatives fortes verront le jour dans tous les métiers. Des projets sont par ailleurs engagés pour plusieurs boutiques emblématiques. Des campagnes et événements liés aux temps forts de l'activité soutiendront ces développements. La Maison poursuivra le renforcement de ses capacités de production avec l'ouverture, début 2019, d'un nouvel atelier situé à Beaulieu-sur-Layon en Maine-et-Loire. **Christian Dior Couture** se fixe des objectifs toujours plus ambitieux pour les mois qui viennent. Créativité, innovation et savoir-faire continueront de dynamiser l'activité et plusieurs événements marquants dans les marchés stratégiques renforceront le rayonnement de la Maison dans le monde.

**Fendi** compte accentuer son développement avec de nombreux lancements au cours des mois qui viennent et grâce à la dynamique des collections de prêt-à-porter et l'enrichissement de l'offre de maroquinerie. Le premier temps fort de l'année sera consacré à la remise en avant de l'iconique sac *Baguette*. Chez **Celine**, l'arrivée en boutique au premier semestre des premières collections de prêt-à-porter de son nouveau créateur marquera le début du déploiement de son nouveau concept de boutiques. Toutes les Maisons continueront de se concentrer sur la créativité des collections, l'excellence des produits, de la distribution et de l'expérience client. La poursuite de l'extension sélective de leurs réseaux de boutiques ira de pair avec le renforcement de leur stratégie digitale et le développement de leurs ventes en ligne.

### 3. Parfums et Cosmétiques

En 2018, les ventes du groupe d'activités Parfums et Cosmétiques se sont élevées à 6 092 millions d'euros, soit 13 % des ventes totales du groupe Christian Dior.

#### 3.1. LES MARQUES DU GROUPE PARFUMS ET COSMÉTIQUES

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

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

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

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

**Benefit Cosmetics**, créée en 1976 à San Francisco par les jumelles Jean et Jane Ford, a rejoint le Groupe fin 1999. Benefit s'est façonné un statut résolument à part dans le paysage des marques

de cosmétiques avec la pertinence et l'efficacité de ses produits aux noms audacieux teintés d'humour, ses packagings créatifs et ses services sur mesure.

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

**Parfums Loewe** lance son premier parfum en 1972. Les Parfums Loewe incarnent l'esprit espagnol : élégants, raffinés, lumineux, forts et imprévisibles avec des essences fleuries, boisées et citronnées.

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

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

**Kendo** est un incubateur de marques cosmétiques créé en 2010, qui regroupe aujourd'hui cinq marques : Kat Von D Beauty, Marc Jacobs Beauty, Ole Henriksen, Bite Beauty spécialisée dans les rouges à lèvres et Fenty Beauty by Rihanna lancée en 2017. Elles sont principalement distribuées par Sephora.

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

#### 3.2. POSITION CONCURRENTIELLE

Au niveau mondial, les marques du Groupe ont bénéficié en 2018 d'une croissance supérieure à celle du marché, leur permettant ainsi d'accroître leur part de marché sur les principaux marchés

suivis avec des panels externes tels que le panel NPD ou le « Beauty Research sell-out panel ».

## 3.3. LA RECHERCHE

---

Innovation et recherche perpétuelle de performance sont au cœur de l'ADN des marques de Parfums et Cosmétiques du Groupe. Les marques du Groupe ont mutualisé leurs ressources dans le domaine de la recherche et développement dès 1997 avec un centre en commun à Saint-Jean-de-Braye (France), sur le site industriel de Parfums Christian Dior. Avec la création de Hélios il y a quelques années, LVMH Recherche a investi dans un nouveau centre de R&D, afin de développer ses activités dans des conditions optimales et de s'impliquer encore davantage dans des programmes scientifiques ambitieux. Situé en plein cœur de la Cosmetic Valley, Hélios accueille environ 270 chercheurs et plus de vingt métiers nécessitant des expertises pointues

telles que la biologie moléculaire et cellulaire, la dermatologie, l'ethnobotanique... Second pôle français de recherche cosmétique, l'équipe est composée de chercheurs, biologistes et formulateurs qui collaborent étroitement avec les plus prestigieuses universités du monde. Deux centres d'innovation, au Japon et en Chine, répondent aux besoins spécifiques des femmes asiatiques. Grâce à leurs connaissances des mécanismes cellulaires, les chercheurs ont mis à jour les cibles biologiques qui construisent la beauté et la jeunesse de la peau : protection des cellules souches cutanées, hydratation liée aux aquaporines, mécanismes de détoxification cutanée. Plus de 200 brevets couronnent leurs innovations.

## 3.4. SOURCES D'APPROVISIONNEMENT ET SOUS-TRAITANCE

---

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

Au total, la sous-traitance industrielle représente en 2018, pour cette activité, environ 8 % du coût des ventes ; s'y ajoutent environ 10 millions d'euros de sous-traitance logistique.

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

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

## 3.5. DISTRIBUTION ET COMMUNICATION

---

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

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

Les produits de Parfums Christian Dior sont principalement distribués dans les enseignes de distribution sélective, telles Sephora, et les grands magasins. Les produits Guerlain sont

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

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

### 3.6. FAITS MARQUANTS 2018 ET PERSPECTIVES

#### 3.6.1. Faits marquants

Portée principalement par les performances de ses marques phares, l'activité Parfums et Cosmétiques enregistre une forte croissance, particulièrement élevée en Asie. Reflet de la créativité et de la démarche d'excellence des différentes Maisons, l'ensemble des catégories de produits contribue à cette progression.

**Parfums Christian Dior** réussit à nouveau une excellente année et gagne des parts de marché, témoignant de la vitalité de ses parfums emblématiques et du succès de ses innovations. *J'adore*, soutenu par une nouvelle communication, réalise de nouvelles avancées et *Miss Dior* établit son leadership en Asie. Le parfum masculin *Sauvage*, dont la gamme s'enrichit d'une eau de parfum, connaît une croissance exceptionnelle. Avec le lancement de *Joy de Dior*, incarné par l'actrice Jennifer Lawrence, la marque ouvre un nouveau territoire olfactif. Le concept de boutiques Maison Christian Dior, proposant une collection de fragrances d'exception, confirme son attractivité avec d'excellents résultats. Parfums Christian Dior met en valeur son ancrage à Grasse, à la fois terre d'inspiration, lieu de création avec les Fontaines Parfumées, laboratoire de François Demachy, et terroir d'exception pour ses domaines de fleurs à parfum. Nourri de la vision créative de Peter Philips et servi par une forte communication digitale, le maquillage renforce ses positions avec de belles performances sur le rouge à lèvres avec notamment celles du nouveau rouge à lèvres *Ultra Rouge* et une accélération notable sur celui du teint grâce aux nouveautés de la gamme *Forever* et au lancement de *Teint Dior Backstage Face & Body* inspiré des techniques des *make-up artists*. Le soin bénéficie du dynamisme de l'Asie, de la vitalité et des innovations de la gamme *Prestige*, *Micro-Huile de Rose* et *Micro-Sérum de Rose*. *Capture Youth*, lancé en janvier 2018, attire une clientèle de trentenaires autour de six sérums à l'efficacité ciblée.

**Guerlain** réalise une performance remarquable. L'activité du parfum est très soutenue avec l'expansion de *Mon Guerlain* et le déploiement international des boutiques Guerlain Parfumeur qui proposent une immersion captivante dans l'univers de la Maison. La dynamique du maquillage est portée par le grand succès de *Rouge G*, dont l'offre de personnalisation est inégalée avec 450 combinaisons possibles d'écrins et de couleurs. Dans le domaine du soin, Guerlain bénéficie de la forte croissance de ses lignes *Orchidée Impériale* et *Abeille Royale*. Fidèle à son engagement durable « Au Nom de la Beauté », la Maison continue de renforcer ses actions pour la préservation de la biodiversité, notamment en faveur des abeilles. Lors des Journées particulières LVMH, Guerlain a célébré ses 190 ans avec le public en dévoilant une scénographie exceptionnelle au 68 Champs-Élysées, son adresse emblématique.

**Parfums Givenchy** accélère sa croissance avec un rythme très soutenu en Europe dans le domaine du parfum et de fortes progressions du maquillage en Asie. Le succès du nouveau parfum féminin *L'Interdit* incarné par l'actrice Rooney Mara permet à la marque de gagner des parts de marché. Les ventes de maquillage sont particulièrement soutenues sur les lèvres et le teint.

**Kenzo Parfums** poursuit le déploiement de *Kenzo World* et revisite son iconique *Flower by Kenzo* avec une nouvelle communication filmée dans les rues de San Francisco. Avec le lancement très réussi de *BADgal BANG!*, **Benefit** se hisse au premier rang mondial de la catégorie du mascara. La Maison conforte aussi sa première place sur le segment du sourcil grâce au succès de *Brow Contour*, un crayon 4-en-1 très innovant. **Make Up For Ever** poursuit son développement à l'international, en particulier grâce à l'expansion de ses ventes en ligne. **Fresh** connaît une forte croissance, notamment en Asie, avec le succès de ses lignes de soin *Rose* et *Black Tea*. Cette gamme s'enrichit de l'essence anti-âge pour le visage *Black Tea Kombucha*, offrant toujours une expérience sensorielle unique grâce à la fusion d'ingrédients naturels efficaces, de rituels traditionnels et de science moderne. **Acqua di Parma** voit ses lignes *Colonia* progresser fortement, grâce notamment à *Colonia Pura*, tandis que la fragrance *Chinotto di Liguria* vient compléter la gamme *Blu Mediterraneo*. Pour sa première année complète d'activité, **Fenty Beauty by Rihanna** confirme son succès mondial à travers une communication digitale très active et un programme soutenu d'innovation sur le teint et les lèvres avec le rouge à lèvres *Mattemoiselle*. La dynamique de **Marc Jacobs Beauty** est soutenue par le lancement de son nouveau fond de teint liquide *Shameless*. **Parfums Loewe** lance l'édition féminine de sa ligne *Solo Loewe*. **Maison Francis Kurkdjian** bénéficie de la très forte croissance de son parfum emblématique *Baccarat Rouge 540* et continue d'affirmer son savoir-faire d'exception d'artisan parfumeur.

#### 3.6.2. Perspectives

Dans un environnement de marché très compétitif, le groupe Parfums et Cosmétiques s'appuiera sur son portefeuille de marques bien différencié pour gagner de nouvelles parts de marché. Les Maisons se concentreront sur l'accélération de leur dynamique d'innovation, sur la qualité de leur distribution et sur leur communication digitale. **Parfums Christian Dior** innovera dans ses trois catégories de produits. En parfum, la Maison continuera de valoriser ses piliers mondiaux avec un soutien fort en communication, en lien avec la Couture, et déploiera son concept de boutique ainsi que la construction d'une expérience client unique autour du parfum tant en boutique qu'en ligne. S'appuyant notamment sur l'expertise des maquilleurs professionnels et l'esprit couture de la Maison, le maquillage fera l'objet d'un plan d'innovation très soutenu, servi par une activation digitale renforcée. Le soin Dior, avec la volonté d'accélérer les avancées de la marque sur la ligne *Prestige* et l'anti-âge, sera porté par la dynamique de l'Asie. **Guerlain** poursuivra le déploiement des boutiques Guerlain Parfumeur, le développement des gammes phares en maquillage et soin et le lancement d'un fond de teint alliant performance et naturalité, en ligne avec l'engagement durable de la Maison « Au nom de la Beauté ». Une nouvelle variante olfactive de *L'Interdit* et de fortes innovations en maquillage contribueront à accélérer le développement de **Parfums Givenchy**. Les initiatives de **Benefit** porteront principalement sur les produits pour les sourcils afin de renforcer son leadership de la catégorie et sur la communication



de son positionnement unique, en particulier dans l'univers digital. **Kenzo** lancera une eau de parfum légère *Flower by Kenzo* et une nouvelle variante de *KenzoWorld*. **Parfums Loewe** lancera sa toute nouvelle identité visuelle, soutenue par une campagne

inédite matérialisant un lien plus étroit avec la Couture. **Fenty Beauty by Rihanna** continuera son expansion à l'international, notamment en Asie.

## 4. Montres et Joaillerie

En 2018, les ventes du groupe d'activités Montres et Joaillerie se sont élevées à 4 123 millions d'euros, soit 9 % des ventes totales du groupe Christian Dior.

### 4.1. LES MARQUES DU GROUPE MONTRES ET JOAILLERIE

---

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

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

**Zenith**, fondée en 1865 et implantée au Locle près du Jura suisse, a rejoint le Groupe en novembre 1999. Zenith appartient au cercle très restreint des manufactures horlogères. Le terme manufacture désigne, dans le monde de l'horlogerie, une entreprise qui assure intégralement la conception et la fabrication des

mouvements mécaniques. Les deux mouvements phares de Zenith, le chronographe *El Primero* et le mouvement *Elite*, références absolues de l'horlogerie helvétique, équipent les montres vendues sous sa marque.

**Bvlgari**, fondée en 1884, synonyme de créativité et d'excellence dans le monde entier, est unanimement reconnue comme l'un des acteurs majeurs de son secteur. La célèbre Maison italienne tient une place prééminente dans les domaines de la joaillerie, avec une réputation exceptionnelle pour son savoir-faire dans la combinaison des pierres de couleur et de l'horlogerie, de même qu'un rang significatif dans celui des parfums et des accessoires. Ses lignes iconiques comprennent *Serpenti*, *B.zero1*, *Diva* et *Octo*.

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

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

### 4.2. POSITION CONCURRENTIELLE

---

Le marché de la joaillerie est très fragmenté et se compose à la fois de quelques grands acteurs internationaux mais également de nombreuses marques indépendantes de tailles et de nationalités

très variées. Le Groupe, dont les marques sont présentes dans le monde entier, se positionne parmi les premiers groupes internationaux.

### 4.3. LA DISTRIBUTION

---

Le groupe d'activités, désormais largement déployé à l'international, bénéficie de la coordination et de la mise en commun de moyens administratifs, commerciaux et marketing. Un réseau de services après-vente multimarques afin d'améliorer la satisfaction de sa

clientèle a été progressivement mis en place à travers le monde. Montres et Joaillerie dispose d'une organisation territoriale couvrant tous les marchés européens, le continent américain, le Nord de l'Asie, le Japon et la région Asie-Pacifique.

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

en propre, rénovations et nouvelles ouvertures, se poursuit sur les marchés porteurs, dans des villes clés.

Le réseau de boutiques des marques de Montres et Joaillerie compte 428 boutiques en propre fin 2018, situées dans des emplacements prestigieux des plus grandes villes du monde. Le groupe Montres et Joaillerie a également développé un réseau de franchises.

#### 4.4. SOURCES D'APPROVISIONNEMENT ET SOUS-TRAITANCE

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

Grâce à ses ateliers et manufactures suisses, situés au Locle, à La Chaux-de-Fonds, à Neuchâtel, à Cornol, à Tramelan, au Sentier, à Chevenez et à Nyon, le Groupe assure une grande partie de l'assemblage des montres et chronographes vendus sous les marques TAG Heuer, Hublot, Zenith, Bvlgari, Montres Dior, Chaumet et Fred, la conception et fabrication de mouvements mécaniques notamment *El Primero* et *Elite* de Zenith, le *Heuer 01* de TAG Heuer, l'*UNICO* de Hublot et le *Solotempo* de Bvlgari

ainsi que la fabrication d'une partie des composants critiques que sont les cadrans, les boîtes et les bracelets. La Manufacture de Zenith au Locle a fait l'objet d'une rénovation majeure en 2012. En 2013, TAG Heuer a inauguré une nouvelle manufacture de mouvements à Chevenez et en 2015 Hublot s'est doté d'une deuxième manufacture sur son site de Nyon.

Bvlgari a ouvert, fin 2016, une manufacture joaillière en Italie, à Valenza. La Maison exploite également un atelier de haute joaillerie à Rome.

Globalement, dans les activités horlogères et joaillières, la sous-traitance représente en 2018 environ 10 % du coût des ventes.

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

#### 4.5. FAITS MARQUANTS 2018 ET PERSPECTIVES

##### 4.5.1. Faits marquants

La croissance du groupe Montres et Joaillerie est toujours portée par la créativité des Maisons et les bonnes performances de leurs boutiques. La joaillerie fait preuve d'une remarquable dynamique et gagne des parts de marché. Dans un environnement encore difficile, l'activité horlogère progresse grâce à la force des lignes phares des Maisons et à l'excellence de leurs innovations.

**Bvlgari** réalise une très belle année et continue d'accroître ses parts de marché. La joaillerie bénéficie d'une forte dynamique créative. Les lignes *Serpenti*, *B.zero1* et *Diva's Dream* s'enrichissent de nouveautés et le lancement de la collection *Fiorever*, conçue autour d'un diamant central et de l'or blanc, s'annonce comme un nouveau pilier pour la marque. La collection de haute joaillerie *Wild Pop*, incarnation de la modernité et du savoir-faire de Bvlgari, poursuit son déploiement. En horlogerie, les nouvelles montres *Lucea*, *Serpenti Tubogas* et *Diva's Dream* rencontrent un vif succès et l'accueil réservé aux nouveaux modèles *Octo Finissimo* confirme le potentiel iconique de cette ligne masculine. La dynamique en maroquinerie est portée par les modèles *Serpenti Forever* et *Black Glam*. Le plan d'amélioration des boutiques se poursuit avec des réouvertures à Hong Kong et Milan, tandis que de nouvelles boutiques sont ouvertes, notamment à Boston et Saint-Petersbourg. Un programme d'espaces éphémères complète et anime ce réseau. Le développement dans le secteur de l'hôtellerie de luxe se poursuit avec l'inauguration d'un nouvel établissement *Bulgari Hotels & Resorts* à Shanghai. Au musée du Kremlin à Moscou, l'exposition « Tribute to Femininity » présente

plus de 500 pièces de joaillerie exceptionnelles qui racontent la Maison, la richesse de son inspiration, sa créativité visionnaire et son artisanat raffiné.

**TAG Heuer** continue de renforcer ses lignes phares *Carrera*, *Aquaracer* et *Formula 1*. Le catalogue s'enrichit des éditions limitées *Monaco Bamford* et *Carrera Fujiwara*, tandis qu'une variante 41 mm de la montre connectée élargit l'offre avec succès. L'année est aussi marquée par l'ouverture d'une boutique phare sur la 5<sup>e</sup> Avenue à New York et d'une boutique modulaire et connectée, fidèle à l'esprit d'avant-garde de la Maison, dans le quartier de Ginza à Tokyo. Son équipe d'ambassadeurs, ses contrats dans les domaines sportifs ou culturels et sa présence très active dans les réseaux sociaux permettent à TAG Heuer de développer sa visibilité auprès de sa clientèle cible.

**Hublot** poursuit sa croissance vigoureuse, nourrie par les lignes *Classic Fusion* et *Big Bang* ainsi que la contribution de *Spirit of Big Bang*, dorénavant troisième pilier de la marque. La Maison illustre sa créativité en lançant des modèles étonnants ou très techniques, tels la *Meca-10 Ceramic Blue* ou la *Classic Fusion Aerofusion Orlinski* réalisée avec le plasticien français Richard Orlinski. De nouvelles boutiques sont ouvertes à Londres et Genève et une boutique est reprise à Beverly Hills. Un programme de communication associant partenariats prestigieux, événements et forte activité digitale soutient la notoriété de la marque. Un accent particulier a été donné à la Coupe du Monde de football 2018, avec notamment la première montre Hublot connectée, la *Big Bang Referee 2018*. Le jeune footballeur Kylian Mbappé a rejoint le réseau d'ambassadeurs de la Maison.

Tout en développant ses collections iconiques, *Chronomaster*, *Elite* et *Pilot*, **Zenith** complète le lancement de sa ligne *Defy*. Celle-ci rencontre un vif succès avec son modèle révolutionnaire *El Primero 21* qui affiche la mesure du centième de seconde. Zenith continue de consolider son organisation tout en bénéficiant des synergies offertes par les autres Maisons horlogères du Groupe.

Le succès des lignes *Liens* et *Joséphine* et la poursuite de sa montée en gamme portent la croissance de **Chaumet**, notamment en Chine. Les créations *Liens Séduction*, les bracelets *Liens Evidence* et les nouvelles bagues *Joséphine Aigrette* enrichissent les lignes phares. La Maison exprime sa forte créativité en haute joaillerie en lançant la collection *Les Mondes de Chaumet* qui se décline en trois chapitres, *Promenades Impériales*, *Chant du Printemps* et *Trésors d'Afrique*. Le succès de l'exposition du musée Mitsubishi Ichigokan présentant la culture et l'histoire de Chaumet renforce le rayonnement de la Maison au Japon. Le développement du réseau de boutiques se poursuit, notamment en Asie.

**Fred** appuie sa croissance sur sa ligne *Force 10* et sa nouvelle collection *800*. La Maison ouvre de nouvelles boutiques à Tokyo, Macao, Saint-Tropez et Busan en Corée.

## 4.5.2. Perspectives

Avec une constante vigilance et une grande sélectivité dans l'allocation des ressources, le groupe Montres et Joaillerie poursuit activement son objectif de gains de parts de marché. Cette ambition repose sur le maintien des vecteurs clés de sa dynamique : la grande créativité des Maisons, alliée à leur recherche constante de perfection au service des lignes iconiques et des nouvelles collections ; le renforcement de leur excellence artisanale et de leur avance technologique grâce aux investissements dédiés aux capacités de production ; le ciblage précis des programmes de communication, en particulier dans le domaine digital, afin d'accroître la visibilité et le rayonnement des marques horlogères et joaillières dans les régions clés ; enfin, l'amélioration de la qualité, de la productivité et de la rentabilité des réseaux de distribution reste un axe majeur. **Bulgari** poursuivra l'extension de son réseau, avec notamment l'ouverture à Paris d'une boutique phare avenue des Champs-Élysées et l'agrandissement de la boutique de la place Vendôme ainsi que des ouvertures et rénovations sélectives en Asie et aux États-Unis. La ligne phare *B.zero1* célébrera ses 20 ans. **TAG Heuer** prévoit des ouvertures en Chine et à Hong Kong. **Chaumet** poursuivra le déploiement de son nouveau concept de boutiques avec des projets qui renforceront sa visibilité en Europe.

## 5. Distribution sélective

En 2018, les ventes du groupe d'activités Distribution sélective se sont élevées à 13 646 millions d'euros, soit 29 % des ventes totales du groupe Christian Dior.

### 5.1. L'ACTIVITÉ « TRAVEL RETAIL »

#### DFS

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

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

En lien avec le « travel retail », DFS a également développé ses magasins *Galleria* de centre-ville, qui assurent aujourd'hui près de 60 % de ses ventes. D'une superficie de 6 000 à 12 000 mètres carrés environ, les vingt *Gallerias* de DFS sont implantées dans les centres-villes d'importantes destinations aériennes en Asie-Pacifique, aux États-Unis, au Japon, et en Europe, avec la *TFondaco dei Tèdèachi* inaugurée en 2016 à Venise en Italie. Chacune associe en un même lieu, à proximité des hôtels où séjournent les voyageurs, deux espaces commerciaux différents et complé-

mentaires : une offre généraliste de produits de luxe (parfums et cosmétiques, mode et accessoires...) et une galerie de boutiques de grandes marques appartenant ou non au groupe Christian Dior (Louis Vuitton, Hermès, Bulgari, Tiffany, Christian Dior, Chanel, Prada, Fendi, Celine...).

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

#### Starboard Cruise Services

**Starboard Cruise Services**, dont l'acquisition a été réalisée par le Groupe en 2000, est une société américaine fondée en 1958, leader mondial de la vente de produits de luxe hors taxes à bord des navires de croisière. Elle fournit ses services à près de 90 bateaux représentant plusieurs compagnies maritimes. Elle édite, en outre, des revues touristiques, des catalogues et fiches publicitaires disponibles à bord des navires.



## 5.2. L'ACTIVITÉ « SELECTIVE RETAIL »

### Sephora

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

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

Sephora se situe à l'avant-garde de la transformation qui s'opère en distribution avec l'inexorable montée en puissance de la digitalisation. S'appuyant sur la complémentarité entre commerce physique et électronique et sur sa présence forte sur les réseaux

sociaux, l'enseigne multiplie les points de contact et les occasions de complicité avec ses clients. Avec ses sites internet, ses boutiques digitalisées, les applications mobiles au service de ses clients et de ses conseillers, la Maison conçoit une expérience de la beauté omnicanale, toujours plus innovante et personnalisée, offrant interactivité, fluidité et flexibilité dans le parcours d'achat.

### Le Bon Marché

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

### La Grande Épicerie de Paris

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

## 5.3. POSITION CONCURRENTIELLE

Suite à la récente consolidation du marché, DFS est désormais le quatrième opérateur en « travel retail » (selon une étude Bain réalisée sur la base de données à fin 2016). Aux États-Unis, Sephora est leader du marché depuis le premier trimestre 2016, et continue sa progression depuis lors. En France, où le marché

de la Beauté Prestige (hors e-commerce) décline de 3,3 % en 2018 par rapport à 2017, Sephora améliore légèrement sa part de marché. Par ailleurs, Sephora continue de gagner des parts de marché au Canada où elle est leader depuis 2015 et en Italie.

## 5.4. FAITS MARQUANTS 2018 ET PERSPECTIVES

### 5.4.1. Faits marquants

Par leur dynamique soutenue, toutes les Maisons qui composent l'activité Distribution sélective contribuent à la croissance organique de 6 % des ventes en 2018. Elle ressort à 12 % en excluant l'impact de l'arrêt fin 2017 des concessions aéroportuaires de DFS à Hong Kong.

**Sephora** réalise une nouvelle année de forte croissance, en particulier en Amérique du Nord, en Asie et au Moyen-Orient, et gagne des parts de marché. Au contact de ses clients dans plus de 1 900 boutiques et via 29 sites de vente en ligne, la Maison, présente à travers 34 pays, est nommée « Retailer de l'année » lors de l'édition 2018 du World Retail Congress. Son succès mondial,

sa dynamique d'innovation continue et son avance dans l'univers digital sont ainsi mis en lumière. L'expansion se poursuit via l'ouverture de plus de 100 boutiques dans le monde, comme les très belles boutiques de Nanjing Road à Shanghai, Zeil à Francfort et Gare Saint-Lazare à Paris, la création du site de vente en ligne en Allemagne, la nouvelle version du site sephora.fr complètement réinventé et les nombreuses innovations digitales du site sephora.cn. La Maison opère avec succès l'ouverture de ses premiers points de vente sous l'enseigne Sephora en Russie et la rénovation des boutiques emblématiques de Soho à New York et Milano Duomo en Italie. Elle continue de renforcer la personnalisation de l'expérience offerte à ses clients afin de toujours mieux les captiver et les satisfaire. Grâce à des équipes

engagées, ses boutiques proposent des services de soins et maquillage toujours renouvelés autour des *Beauty Hubs*, ainsi qu'un véritable parcours expérientiel à travers la boutique. Dans tout son écosystème digital, des outils interactifs de l'application mobile permettent par ailleurs de prolonger l'expérience et de se connecter à la communauté des « Beauty Addicts ». Cette relation personnalisée et omnicanale permet d'accompagner au mieux chaque client dans la découverte des marques emblématiques, des nombreuses nouveautés et des exclusivités particulièrement innovantes qui composent l'offre Sephora.

Dans un contexte de reprise de ses marchés, l'activité de **DFS** progresse fortement, portée par les initiatives commerciales engagées pour séduire les voyageurs internationaux : campagnes de marketing à fort impact, événements en magasin, introduction de nouveaux outils de communication. La Maison complète son offre de produits pour répondre aux attentes de voyageurs plus jeunes et plus exigeants tout en mettant en valeur la particularité de chaque destination. Tandis que d'importants travaux de rénovation ont été achevés à Sydney et Auckland, DFS continue de renforcer sa présence à Macao avec l'ouverture de deux magasins consacrés à la beauté, portant à six le nombre de ses magasins dans cette ville. Une boutique de mode multimarque conçue pour attirer la clientèle des « millennials » a également été inaugurée au sein de la *T Galleria City of Dreams*. À Venise, le magasin *T Fondaco dei Tedeschi* réalise d'excellentes performances, soutenues par un programme continu d'événements qui en font un lieu de shopping et de culture incontournable. La *T Galleria de Siem Reap* au Cambodge connaît aussi une belle dynamique avec une offre faisant la part belle à un artisanat local de qualité aux côtés des produits de luxe.

**Starboard Cruise Services** maintient sa position de leader de la distribution de marques haut de gamme à bord des navires de croisière en développant sa présence en Asie. La Maison continue d'améliorer l'attractivité des boutiques et d'élever la qualité de son assortiment de produits et des expériences offertes aux clients.

**Le Bon Marché** poursuit sa belle progression au cours d'une année riche en actualité. Le raffinement, la qualité de service et la sélectivité du grand magasin parisien de la rive gauche

continuent de créer la différence pour la clientèle française et internationale et son programme de fidélité connaît un vif succès. Le nouvel espace *Enfant*, dont la transformation s'est achevée au second semestre, offre un concept inédit dans l'univers des grands magasins, enrichi par des ateliers pour petits et grands et l'ouverture d'un service de garderie, « Les Récres du Bon Marché ». En termes d'animation, on retiendra notamment le fort impact médiatique de l'exposition de l'artiste argentin Leandro Erlich en début d'année et le grand succès de celle consacrée à Los Angeles à l'automne. La Grande Épicerie de Paris Rive Droite, ouverte fin 2017, conquiert une nouvelle clientèle. La plate-forme digitale 24 Sèvres poursuit son développement ciblé et enrichit son offre avec notamment des offres exclusives, dont une collection capsule en collaboration avec la créatrice Inès de la Fressange.

## 5.4.2. Perspectives

En 2019, **Sephora** continuera de façonner et proposer à ses clients la meilleure expérience omnicanale dans l'univers de la beauté en maintenant l'accent sur ses atouts traditionnels : l'engagement et le professionnalisme de ses équipes, le développement et la rénovation de son réseau de boutiques, la richesse et l'innovation de son offre de produits et de services, la volonté de continuer à surprendre ses clients et de leur proposer une relation toujours plus personnalisée dans ses boutiques et à travers son écosystème digital. **DFS** aborde 2019 avec confiance tout en maintenant la vigilance inhérente à son secteur d'activités face aux fluctuations monétaires et aux éventuelles évolutions de l'environnement commercial. Des travaux sont en cours pour agrandir et embellir le magasin phare de Canton Road à Hong Kong et rénover celui de Macao Four Seasons. La Maison étendra son réseau de magasins, en Asie en particulier, et renforcera ses initiatives digitales au service des voyageurs. **Le Bon Marché** continuera de cultiver sa différence, la créativité et l'exclusivité de son offre, son double profil de magasin prescripteur et de lieu d'art et de culture. L'ouverture d'un salon VIP viendra compléter les propositions offertes à ses clients. **La Grande Épicerie de Paris** poursuivra les actions destinées à renforcer son attractivité et la fidélité de sa clientèle de chaque côté de la Seine.

## 6. Autres activités

Les Autres activités regroupent le pôle média géré par le groupe Les Echos, La Samaritaine, le constructeur de yachts néerlandais Royal Van Lent, les activités hôtelières Cheval Blanc et, depuis 2013, la pâtisserie Cova, basée à Milan (Italie).

### Groupe Les Echos

Le groupe Christian Dior a acquis le groupe **Les Echos** en 2007. Le groupe Les Echos comprend Les Echos, premier quotidien économique en France, LesEchos.fr, premier site internet économique en France, le magazine Enjeux-Les Echos, ainsi que d'autres services économiques spécialisés. En outre, le groupe

Les Echos réunit plusieurs titres de la presse économique et culturelle antérieurement détenus directement par le Groupe : Investir – Le Journal des Finances, né de la fusion en 2011 des titres Investir et Le Journal des Finances, Connaissance des Arts, ainsi que la station de radio française Radio Classique. Le groupe Les Echos est également présent dans le domaine de la presse professionnelle, avec les titres édités par SID Presse, et du service aux entreprises, avec notamment Les Echos Formation, Les Echos Conférences, Le Salon des Entrepreneurs, et les études Eurostaf. Depuis fin 2015, Les Echos intègre également le quotidien Le Parisien ainsi que son magazine Aujourd'hui en France.

## La Samaritaine

**La Samaritaine** est un ensemble immobilier situé au cœur de Paris, en bordure de Seine. Il était constitué d'un grand magasin et d'immeubles locatifs de bureaux et commerces jusqu'en 2005, date de fermeture du grand magasin pour raisons de sécurité. Il fait l'objet d'un projet de rénovation d'envergure qui s'inscrit dans une démarche environnementale innovante et place la mixité, chère aux fondateurs du grand magasin, au cœur de sa raison d'être. Plusieurs activités seront ainsi regroupées au sein des bâtiments répartis sur deux îlots entre le quai du Louvre et la rue de Rivoli : un grand magasin, un palace Cheval Blanc de 72 clefs, 96 logements sociaux, une crèche et des bureaux.

## Royal Van Lent

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

## LVMH Hotel Management

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

## Le Jardin d'Acclimatation

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



# Rapport de gestion du Conseil d'administration – Groupe Christian Dior

## 3. COMMENTAIRES SUR LES RÉSULTATS ET LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉS

<b>1. Commentaires sur l'activité et la situation financière</b>	<b>36</b>
1.1. Commentaires sur le compte de résultat consolidé	36
1.2. Commentaires sur le bilan consolidé	42
1.3. Commentaires sur la variation de trésorerie consolidée	44
<b>2. Éléments de politique financière</b>	<b>45</b>
<b>3. Investissements opérationnels</b>	<b>46</b>
3.1. Dépenses de communication et promotion	46
3.2. Frais de recherche et développement	46
3.3. Investissements industriels et dans les réseaux de distribution	46
<b>4. Principaux établissements et propriétés foncières</b>	<b>47</b>
4.1. Production	47
4.2. Distribution	48
4.3. Établissements administratifs et immeubles locatifs	49
<b>5. Plans d'options – attributions d'actions gratuites</b>	<b>50</b>
<b>6. Événements postérieurs à la clôture</b>	<b>50</b>
<b>7. Évolutions récentes et perspectives</b>	<b>50</b>

## 1. Commentaires sur l'activité et la situation financière

### 1.1. COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

#### 1.1.1. Analyse des ventes

<i>(en millions d'euros et en pourcentage)</i>	1 <sup>er</sup> semestre 2018	2 <sup>e</sup> semestre 2018	2018
Ventes	21 750	25 076	46 826
Croissance à taux courants	5 %	9 %	7 %
Croissance organique	12 %	10 %	11 %
Variations de périmètre	-	-	-
Évolution des parités monétaires <sup>(a)</sup>	- 8 %	-	- 4 %

(a) Les principes de détermination des effets de l'évolution des parités monétaires sur les ventes des entités en devises et des variations de périmètre sont décrits en page 41.

Les ventes de l'exercice 2018 s'élèvent à 46 826 millions d'euros, en hausse de 7 % à taux courants par rapport à l'exercice précédent. Elles ont été impactées négativement de 4 points par la baisse du taux de change moyen de nombreuses devises de facturation du Groupe par rapport à l'euro, notamment celle du dollar US.

La cession de la branche Christian Dior Couture à LVMH par la société Christian Dior, le 3 juillet 2017, a modifié la

présentation des différents groupes d'activités ; les chiffres de l'activité de Christian Dior Couture sont présentés au sein du groupe d'activités Mode et Maroquinerie sur l'ensemble des périodes présentées. Cette cession, interne au groupe Christian Dior, est sans incidence sur les variations de périmètre de l'exercice 2018.

À taux de change et périmètre comparables, la hausse des ventes est de 11 %.

#### Ventes par devise de facturation

<i>(en pourcentage)</i>	2018	2017	2016
			Exercice de 6 mois (du 1 <sup>er</sup> juillet au 31 déc.)
Euro	22	23	23
Dollar US	29	30	31
Yen japonais	7	7	7
Hong Kong dollar	6	6	6
Autres devises	36	34	33
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

La répartition des ventes entre les différentes devises de facturation varie légèrement par rapport à 2017 : les poids de l'euro et du dollar US baissent de 1 point chacun pour s'établir respectivement

à 22 % et 29 %. Les poids du yen japonais et du Hong Kong dollar restent stables respectivement à 7 % et 6 % tandis que celui des autres devises augmente de 2 points pour s'établir à 36 %.

## Ventes par zone géographique de destination

	2018	2017	2016
<i>(en pourcentage)</i>			Exercice de 6 mois (du 1 <sup>er</sup> juillet au 31 déc.)
France	10	10	10
Europe (hors France)	19	19	19
États-Unis	24	25	26
Japon	7	7	7
Asie (hors Japon)	29	28	26
Autres marchés	11	11	12
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Par zone géographique et par rapport à 2017, on constate une hausse de 1 point du poids relatif de la zone Asie (hors Japon) dans les ventes du Groupe, qui s'établit ainsi à 29 %, alors que celui des États-Unis baisse de 1 point, à 24 %. Les poids relatifs

de la France, de l'Europe (hors France), du Japon et des autres marchés restent stables, respectivement à 10 %, 19 %, 7 % et 11 %.

## Ventes par groupe d'activités

	2018	2017	2016
<i>(en millions d'euros et en pourcentage)</i>			Exercice de 6 mois (du 1 <sup>er</sup> juillet au 31 déc.)
	%	%	%
Vins et Spiritueux	5 143 11	5 084 12	2 779 13
Mode et Maroquinerie	18 455 39	16 519 38	7 933 37
Parfums et Cosmétiques	6 092 13	5 560 13	2 616 12
Montres et Joaillerie	4 123 9	3 805 9	1 859 9
Distribution sélective	13 646 29	13 311 30	6 493 30
Autres activités et éliminations	(633) -	(613) -	(244) -
<b>TOTAL</b>	<b>46 826 100</b>	<b>43 666 100</b>	<b>21 436 100</b>

Par groupe d'activités, la répartition des ventes du Groupe varie légèrement par rapport à 2017. Le poids de la Mode et Maroquinerie augmente de 1 point pour s'établir à 39 %, tandis que celui des Vins et Spiritueux et de la Distribution sélective baisse de 1 point, pour atteindre respectivement 11 % et 29 %. Le poids des Parfums et Cosmétiques et celui des Montres et Joaillerie restent stables et s'établissent respectivement à 13 % et 9 %.

Les ventes du groupe d'activités Vins et Spiritueux sont en hausse de 5 % à taux de change et périmètre comparables. Impactées par un effet de change négatif de 4 points, les ventes publiées du groupe d'activités sont en hausse de 1 %. Cette performance est tirée pour une large part par la hausse des prix mais également par un effet mix favorable. La demande reste toujours très dynamique en Asie et notamment en Chine, cette dernière demeurant le deuxième marché du groupe d'activités Vins et Spiritueux.

La croissance organique des activités de Mode et Maroquinerie est de 15 %. Cette croissance, tempérée par l'effet de change négatif de 3 points, conduit à une croissance à 12 % en données publiées. La performance de ce groupe d'activités bénéficie de la très forte dynamique enregistrée par Louis Vuitton et par Christian Dior Couture mais également par les marques Celine, Loro Piana, Kenzo, Loewe, Fendi et Berluti, qui confirment leur potentiel de fort développement.

Les ventes des Parfums et Cosmétiques sont en hausse de 14 % à taux de change et à périmètre comparables et de 10 % en données publiées. Cette progression et les gains de parts de marché associés confirment l'efficacité de la stratégie de valeur fermement maintenue par les marques du Groupe dans un contexte concurrentiel tendu. Le groupe d'activités Parfums et Cosmétiques a très sensiblement augmenté son chiffre d'affaires dans toutes les régions et notamment en Asie.

Les ventes du groupe d'activités Montres et Joaillerie sont en hausse de 12 % à taux de change et à périmètre comparables et de 8 % en données publiées. Ce groupe d'activités bénéficie des bonnes performances de Bvlgari ; Chaumet, Hublot et Fred ont enregistré de fortes progressions. L'Asie et les États-Unis constituent les zones les plus dynamiques.

Les ventes des activités de Distribution sélective sont en hausse de 6 % à taux de change et à périmètre comparables et de 3 % en données publiées. À noter que cette performance est réalisée malgré l'impact négatif de l'arrêt, fin 2017, des concessions de l'aéroport de Hong Kong opérées par DFS. La performance de ce groupe d'activités est tirée par Sephora dont les ventes progressent sensiblement, ainsi que par le retour des touristes chinois dans les zones où DFS est fortement présent.

## 1.1.2. Résultat opérationnel courant

	2018	2017	2016
			Exercice de 6 mois (du 1 <sup>er</sup> juillet au 31 déc.)
<i>(en millions d'euros)</i>			
Ventes	46 826	43 666	21 436
Coût des ventes	(15 625)	(15 105)	(7 401)
Marge brute	31 201	28 561	14 035
Charges commerciales	(17 752)	(16 959)	(8 180)
Charges administratives	(3 471)	(3 251)	(1 618)
Part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	23	-	1
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>10 001</b>	<b>8 351</b>	<b>4 238</b>
<b>Taux de marge opérationnelle courante (en %)</b>	<b>21,4</b>	<b>19,1</b>	<b>19,8</b>

La marge brute du Groupe s'élève à 31 201 millions d'euros, en hausse de 9 % par rapport à 2017. Le taux de marge brute sur les ventes s'élève à 67 % en 2018, contre 65 % en 2017.

Les charges commerciales, de 17 752 millions d'euros, sont en hausse de 5 %. Cette augmentation provient principalement du développement des réseaux de distribution, mais aussi du renforcement des investissements en communication notamment dans les Parfums et Cosmétiques.

Le niveau de ces charges en pourcentage des ventes baisse de 0,9 point et s'établit à 38 %. Parmi ces charges commerciales, les frais de publicité et de promotion représentent 12 % des ventes de l'exercice 2018.

Les charges administratives s'élèvent à 3 471 millions d'euros, en hausse de 7 %. Elles représentent 7 % des ventes, un niveau stable par rapport à celui de 2017.

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

	31 déc. 2018	31 déc. 2017 <sup>(a)</sup>	31 déc. 2016 <sup>(b)</sup>
<i>(en nombre de boutiques)</i>			
France	514	508	507
Europe (hors France)	1 153	1 156	1 106
États-Unis	783	754	730
Japon	422	412	403
Asie (hors Japon)	1 289	1 151	1 055
Autres marchés	431	393	347
<b>TOTAL</b>	<b>4 592</b>	<b>4 374</b>	<b>4 148</b>

(a) Dont 57 boutiques pour Rimowa.

(b) Hors Rimowa dont le réseau a été intégré en 2017.



## Résultat opérationnel courant par groupe d'activités

	2018	2017	2016
		Exercice de 6 mois (du 1 <sup>er</sup> juillet au 31 déc.)	
<b>Résultat opérationnel courant</b> (en millions d'euros)			
Vins et Spiritueux	1 629	1 558	939
Mode et Maroquinerie	5 943	5 022	2 421
Parfums et Cosmétiques	676	600	279
Montres et Joaillerie	703	512	253
Distribution sélective	1 382	1 075	509
Autres activités et éliminations	(332)	(416)	(163)
<b>TOTAL</b>	<b>10 001</b>	<b>8 351</b>	<b>4 238</b>

Le résultat opérationnel courant du Groupe s'établit à 10 001 millions d'euros, en hausse de 20 %. Le taux de marge opérationnelle courante sur ventes du Groupe s'élève à 21,4 %, en hausse de 2,2 points par rapport à 2017.

### Vins et Spiritueux

	2018	2017	2016
		Exercice de 6 mois (du 1 <sup>er</sup> juillet au 31 déc.)	
(en millions d'euros)			
Ventes	5 143	5 084	2 779
Résultat opérationnel courant	1 629	1 558	939
Taux de marge opérationnelle courante (en %)	31,7	30,6	33,8

Le résultat opérationnel courant du groupe d'activités Vins et Spiritueux s'établit à 1 629 millions d'euros, en hausse de 5 % par rapport à 2017. La part des Champagnes et vins représente 649 millions d'euros et celle des Cognacs et spiritueux 980 millions

d'euros. Cette performance résulte à la fois de l'augmentation des ventes en volume et d'un effet favorable du mix des produits vendus. Le taux de marge opérationnelle courante sur ventes de cette activité augmente de 1,1 point à 31,7 %.

### Mode et Maroquinerie

	2018	2017	2016
		Exercice de 6 mois (du 1 <sup>er</sup> juillet au 31 déc.)	
(en millions d'euros)			
Ventes	18 455	16 519	7 933
Résultat opérationnel courant	5 943	5 022	2 421
Taux de marge opérationnelle courante (en %)	32,2	30,4	30,5

Les activités Mode et Maroquinerie présentent un résultat opérationnel courant de 5 943 millions d'euros, en hausse de 18 % par rapport à 2017. Cette forte augmentation reflète la très bonne performance de certaines marques. Louis Vuitton maintient un niveau de rentabilité exceptionnel et Christian Dior Couture

réalise une très bonne année. Loewe et Loro Piana confirment leur dynamique de croissance rentable tandis que Marc Jacobs, Pink Shirtmaker et Pucci améliorent leur résultat. Le taux de marge opérationnelle courante sur ventes de ce groupe d'activités augmente de 1,8 point et s'établit à 32,2 %.

## Parfums et Cosmétiques

	2018	2017	2016
			Exercice de 6 mois (du 1 <sup>er</sup> juillet au 31 déc.)
<i>(en millions d'euros)</i>			
Ventes	6 092	5 560	2 616
Résultat opérationnel courant	676	600	279
Taux de marge opérationnelle courante <i>(en %)</i>	11,1	10,8	10,7

Le résultat opérationnel courant des activités Parfums et Cosmétiques est de 676 millions d'euros, en hausse de 13 % par rapport à 2017. Cette hausse est tirée par Parfums Christian Dior, Guerlain, Fresh, Parfums Givenchy et Benefit, qui améliorent

leur résultat grâce au succès de leurs lignes de produits phares et à une forte dynamique d'innovation. Le taux de marge opérationnelle courante sur ventes de ce groupe d'activités augmente de 0,3 point à 11,1 %.

## Montres et Joaillerie

	2018	2017	2016
			Exercice de 6 mois (du 1 <sup>er</sup> juillet au 31 déc.)
<i>(en millions d'euros)</i>			
Ventes	4 123	3 805	1 859
Résultat opérationnel courant	703	512	253
Taux de marge opérationnelle courante <i>(en %)</i>	17,1	13,5	13,6

Le résultat opérationnel du groupe d'activités Montres et Joaillerie est de 703 millions d'euros, en hausse de 37 % par rapport à 2017. Cette augmentation provient des bonnes performances de

Bvlgari, Hublot et Chaumet. Le taux de marge opérationnelle courante sur ventes progresse de 3,6 points pour s'établir à 17,1 %.

## Distribution sélective

	2018	2017	2016
			Exercice de 6 mois (du 1 <sup>er</sup> juillet au 31 déc.)
<i>(en millions d'euros)</i>			
Ventes	13 646	13 311	6 493
Résultat opérationnel courant	1 382	1 075	509
Taux de marge opérationnelle courante <i>(en %)</i>	10,1	8,1	7,8

Le résultat opérationnel courant du groupe d'activités Distribution sélective est de 1 382 millions d'euros, en hausse de 29 % par rapport à 2017. Cette amélioration est portée par DFS qui enregistre les effets de sa forte performance commerciale ainsi que l'impact favorable lié à l'arrêt des concessions de l'aéroport de Hong Kong. Le taux de marge opérationnelle courante sur ventes de ce groupe d'activités augmente de 2 points et s'établit à 10,1 %.

## Autres activités

Le résultat opérationnel courant lié aux Autres activités et éliminations est négatif de 332 millions d'euros, en amélioration par rapport à 2017. Outre les frais de siège, cette rubrique intègre le pôle Média, les yachts Royal Van Lent ainsi que les activités hôtelières et immobilières.

## 1.1.3. Autres éléments du compte de résultat

	2018	2017 <sup>(a)</sup>	2016 <sup>(a)</sup>
<i>(en millions d'euros)</i>		Exercice de 6 mois (du 1 <sup>er</sup> juillet au 31 déc.)	
Résultat opérationnel courant	10 001	8 351	4 238
Autres produits et charges opérationnels	(126)	(184)	(93)
Résultat opérationnel	9 875	8 167	4 145
Résultat financier	(415)	(83)	(93)
Impôt sur les bénéfices	(2 518)	(2 259)	(1 162)
<b>Résultat net avant part des minoritaires</b>	<b>6 942</b>	<b>5 825</b>	<b>2 890</b>
Part des minoritaires	(4 368)	(3 566)	1 766
<b>Résultat net, part du Groupe</b>	<b>2 574</b>	<b>2 259</b>	<b>1 124</b>

(a) Les états financiers aux 31 décembre 2017 et 2016 ont été retraités principalement des effets de l'application d'IFRS 9 Instruments financiers, rétrospectivement au 1<sup>er</sup> juillet 2016. Voir Note 1.2. de l'annexe aux comptes consolidés.

Les autres produits et charges opérationnels sont négatifs de 126 millions d'euros contre un montant négatif de 184 millions d'euros en 2017. En 2018, les autres produits et charges opérationnels incluent - 117 millions d'euros d'amortissements et dépréciations de marques et écarts d'acquisition. Le solde est essentiellement constitué de frais d'acquisitions.

Le résultat opérationnel du Groupe est de 9 875 millions d'euros, en hausse de 21 % par rapport à 2017.

Le résultat financier de l'exercice est négatif de 415 millions d'euros ; le résultat financier au 31 décembre 2017 (retraité des effets de l'application d'IFRS 9) était négatif de 83 millions d'euros. Il est constitué :

- du coût global de la dette financière nette qui s'élève à - 136 millions d'euros, en amélioration de 20 millions d'euros par rapport à 2017 (après retraitement des effets de l'application d'IFRS 9) ;
- des autres produits et charges financiers qui s'élèvent à - 279 millions d'euros, à comparer à un montant positif de 73 millions d'euros en 2017 (après retraitement des effets de l'application d'IFRS 9). La charge liée aux coûts des dérivés de change est négative de 160 millions d'euros, contre

- 171 millions un an auparavant. Les autres produits et charges sur instruments financiers, résultant principalement des résultats de cession et des réévaluations à valeur de marché des investissements et placements financiers, sont négatifs de 115 millions d'euros, contre un montant positif de 264 millions d'euros en 2017.

Le taux effectif d'impôt du Groupe s'établit à 27 %, en baisse de 1 point par rapport à 2017. Cette diminution résulte notamment du contexte mondial de baisse des taux d'imposition, en particulier aux États-Unis.

La part du résultat net revenant aux minoritaires est de 4 368 millions d'euros contre 3 566 millions d'euros en 2017. Les intérêts minoritaires sont essentiellement constitués des actionnaires de LVMH SE hors participation de contrôle de Christian Dior, soit 59 % de l'actionnariat de LVMH SE, ainsi que des minoritaires de Moët Hennessy et de DFS.

Le résultat net, part du Groupe s'élève à 2 574 millions d'euros, à comparer à 2 259 millions d'euros en 2017. Il représente 5,5 % des ventes en 2018, contre 5,2 % en 2017, soit une hausse de 0,3 point par rapport à 2017. Le résultat net, part du Groupe en 2018 est en hausse de 14 % par rapport au résultat net, part du Groupe en 2017.

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

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

Les effets des variations de périmètre sont déterminés en déduisant :

- pour les acquisitions de l'exercice, les ventes réalisées durant l'exercice par les entités acquises, à compter de leur entrée en consolidation ;
- pour les acquisitions de l'exercice précédent, les ventes de l'exercice réalisées au cours des mois durant lesquels les entités acquises n'étaient pas consolidées lors de l'exercice précédent.

Et en ajoutant :

- pour les cessions de l'exercice, les ventes de l'exercice précédent réalisées au cours des mois durant lesquels les entités cédées ne sont plus consolidées durant l'exercice ;
- pour les cessions de l'exercice précédent, les ventes réalisées durant l'exercice précédent par les entités cédées.

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

## 1.2. COMMENTAIRES SUR LE BILAN CONSOLIDÉ

### 1.2.1. Retraitement du bilan au 31 décembre 2017

Le bilan au 31 décembre 2017 a été retraité principalement des effets de l'application de la norme IFRS 9 Instruments financiers, rétrospectivement au 1<sup>er</sup> juillet 2016 : voir Note 1.2. de l'annexe aux comptes consolidés.

### 1.2.2. Bilan au 31 décembre 2018

<b>ACTIF</b> ( <i>en milliards d'euros</i> )	<b>31 déc. 2018</b>	<b>31 déc. 2017<sup>(1)</sup></b>	<b>Variation</b>
Immobilisations corporelles et incorporelles	43,0	41,6	+ 1,4
Autres actifs non courants	4,7	4,0	+ 0,7
<b>Actifs non courants</b>	<b>47,7</b>	<b>45,6</b>	<b>+ 2,1</b>
Stocks	12,5	10,9	+ 1,6
Autres actifs courants	17,1	16,2	+ 0,9
<b>Actifs courants</b>	<b>29,6</b>	<b>27,1</b>	<b>+ 2,5</b>
<b>ACTIF</b>	<b>77,3</b>	<b>72,7</b>	<b>+ 4,6</b>
<b>PASSIF</b> ( <i>en milliards d'euros</i> )	<b>31 déc. 2018</b>	<b>31 déc. 2017<sup>(1)</sup></b>	<b>Variation</b>
Capitaux propres	36,4	32,7	+ 3,7
Dettes financières à plus d'un an	6,4	7,9	- 1,5
Autres passifs non courants	17,1	17,0	+ 0,1
<b>Capitaux permanents</b>	<b>59,9</b>	<b>57,6</b>	<b>+ 2,3</b>
Dettes financières à moins d'un an	5,6	4,6	+ 1,0
Autres passifs courants	11,8	10,5	+ 1,3
<b>Passifs courants</b>	<b>17,4</b>	<b>15,1</b>	<b>+ 2,3</b>
<b>PASSIF</b>	<b>77,3</b>	<b>72,7</b>	<b>+ 4,6</b>

Le total du bilan consolidé de Christian Dior à fin 2018 s'élève à 77,3 milliards d'euros, en progression de 4,6 milliards d'euros par rapport à fin 2017, soit une hausse de 6%. Les actifs non courants, qui augmentent de 2,1 milliards d'euros pour atteindre 47,7 milliards d'euros, représentent 62 % du total du bilan contre 63 % à fin 2017.

Les immobilisations corporelles et incorporelles progressent de 1,4 milliard d'euros, dont 1,0 milliard d'euros lié aux investissements de l'année, nets des dotations aux amortissements et des cessions. Les investissements de l'année sont commentés dans le cadre des variations de trésorerie. S'y ajoute une progression de 0,4 milliard d'euros liée à l'effet de l'évolution des parités monétaires entre l'ouverture et la clôture de l'exercice, principalement celles du dollar US et du franc suisse vis à vis de l'euro, sur la valeur des immobilisations corporelles et incorporelles.

Les autres actifs non courants progressent de 0,7 milliard d'euros pour s'établir à 4,7 milliards d'euros. Cette hausse est

principalement liée, à hauteur de 0,4 milliard d'euros, aux acquisitions d'investissements financiers (notamment, pour 0,3 milliard d'euros, de titres Belmond) et, pour 0,2 milliard d'euros, à la progression des impôts différés actifs.

Les stocks au 31 décembre 2018 sont en progression de 1,6 milliard d'euros par rapport à ceux du 31 décembre 2017, dont 1,7 milliard d'euros lié à l'évolution de l'activité (cette variation est commentée dans le cadre des analyses de variation de trésorerie) et 0,1 milliard d'euros résultant de l'évolution des parités monétaires, principalement celle du dollar US. En sens opposé, les dotations nettes aux provisions pour dépréciation représentent un effet négatif de 0,3 milliard d'euros.

Les autres actifs courants sont en hausse de 0,9 milliard d'euros, dont 1,0 milliard lié à la progression du niveau de trésorerie et 0,5 milliard d'euros lié à celle des créances clients. À l'inverse, les créances d'impôt sur les sociétés diminuent de 0,3 milliard d'euros et la valeur de marché des instruments dérivés recule de 0,4 milliard d'euros.

(1) Les états financiers au 31 décembre 2017 ont été retraités principalement des effets de l'application d'IFRS 9 Instruments financiers, rétrospectivement au 1<sup>er</sup> juillet 2016. Voir Note 1.2. de l'annexe aux comptes consolidés.

Les autres passifs non courants sont stables, à 17,1 milliards d'euros contre 17,0 milliards en 2017, cette progression de 0,1 milliard d'euros étant liée à la réévaluation des engagements d'achat de titres de minoritaires.

Les autres passifs courants progressent de 1,3 milliard d'euros, pour s'établir à 11,8 milliards d'euros, dont 1,3 milliard d'euros au titre de la progression des dettes fournisseurs et autres dettes opérationnelles, et 0,2 milliard lié à la hausse des dettes fiscales et sociales. À l'inverse, la dette d'impôt sur les sociétés recule de 0,3 milliard d'euros.

## Dettes financières nettes et capitaux propres

(en milliards d'euros ou en pourcentage)

	31 déc. 2018	31 déc. 2017	Variation
Dettes financières à plus d'un an	6,4	7,9	- 1,5
Dettes financières à moins d'un an et instruments dérivés	5,6	4,5	+ 1,1
<b>Dettes financières brutes après effet des instruments dérivés</b>	<b>12,0</b>	<b>12,4</b>	<b>- 0,4</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie et autres <sup>(a)</sup>	(11,6)	(10,4)	- 0,9
<b>Dettes financières nettes ajustées (hors acquisition des titres Belmond)</b>	<b>0,4</b>	<b>2,0</b>	<b>- 1,6</b>
<b>Capitaux propres totaux (part du Groupe et minoritaires)</b>	<b>36,4</b>	<b>32,7</b>	<b>+ 3,7</b>
<b>Ratio dettes financières nettes ajustées/capitaux propres totaux</b>	<b>1,1 %</b>	<b>6,0 %</b>	<b>- 4,9 pts</b>

(a) La dette financière nette ajustée (hors acquisition des titres Belmond) présentée ci-dessus permet de refléter les effets de la performance du Groupe au cours de 2018 sur le niveau de dettes financières nettes à la clôture. Voir Note 18 de l'annexe aux comptes consolidés.

Le ratio dettes financières nettes (ajustées) sur capitaux propres totaux (y compris les intérêts minoritaires), qui s'élevait à 6,0 % au 31 décembre 2017, est en recul de 4,9 points et s'établit à 1,1 % au 31 décembre 2018, grâce à l'effet combiné de la diminution de la dette financière nette ajustée, de 1,6 milliard d'euros, et de la progression des capitaux propres, de 3,7 milliards d'euros. La trésorerie générée au cours de l'exercice a permis de réduire significativement l'endettement net.

Le total des capitaux propres, comprenant la part du Groupe et les intérêts minoritaires, s'élève à 36,4 milliards d'euros au 31 décembre 2018, en progression de 3,7 milliards d'euros par rapport au 31 décembre 2017. Cette variation reflète en premier lieu les bons résultats du Groupe, distribués en partie seulement, soit un résultat 2018 net de dividendes de 4,0 milliards d'euros. L'effet de l'évolution des parités monétaires représente une progression de 0,3 milliard d'euros, liée principalement à l'appréciation du dollar US et du franc suisse par rapport à l'euro entre le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2018. À l'inverse, l'évolution des écarts de réévaluation a un impact négatif de 0,3 milliard d'euros, en raison principalement de la baisse des gains latents sur les couvertures de flux de trésorerie futurs en devises. L'effet de la variation des engagements de rachat de titres de minoritaires est également négatif, à hauteur de 0,3 milliard d'euros. Au 31 décembre 2018, le total des capitaux propres représente 47 % du total du bilan, contre 45 % à fin 2017.

La dette financière brute après effet des instruments dérivés s'élève à fin 2018 à 12,0 milliards d'euros, en recul de 0,4 milliard d'euros par rapport à fin 2017, dont - 0,6 milliard lié aux remboursements nets réalisés durant l'exercice ; ce recul est partiellement compensé par l'effet des réévaluations de dettes et instruments dérivés, positif de 0,3 milliard d'euros. Au cours de l'exercice, les remboursements de dettes se sont élevés à 2,2 milliards d'euros, dont 1,8 milliard d'euros consacré au remboursement d'une tranche de l'émission obligataire réalisée par LVMH en 2017. À l'inverse, l'encours de billets de trésorerie a progressé de 1,3 milliard d'euros en 2018. Aucune émission obligataire n'a été réalisée au cours de l'exercice.

La trésorerie et équivalents de trésorerie, les placements financiers et les investissements financiers en couverture de dettes financières et les titres Belmond acquis en décembre 2018 postérieurement à l'annonce de l'acquisition de Belmond par LVMH s'élèvent en fin d'exercice à 11,3 milliards d'euros, en progression de 0,9 milliard d'euros par rapport à fin 2017.

À fin 2018, le montant disponible de lignes de crédit confirmées non tirées est de 4,0 milliards d'euros, et excède l'encours des programmes de titres de créance à court terme négociables, qui atteint 3,2 milliards d'euros au 31 décembre 2018.

## 1.3. COMMENTAIRES SUR LA VARIATION DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉE

### 1.3.1. Retraitement de la variation de trésorerie au 31 décembre 2017

La variation de trésorerie au 31 décembre 2017 a été retraitée des effets de l'application de la norme IFRS 9 Instruments financiers, rétrospectivement au 1<sup>er</sup> juillet 2016 : voir Note 1.2. de l'annexe aux comptes consolidés.

### 1.3.2. Variation de trésorerie au 31 décembre 2018

<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2017	Variation
<b>Capacité d'autofinancement générée par l'activité</b>	<b>11 944</b>	<b>10 582</b>	<b>1 362</b>
Coût de la dette financière nette : intérêts payés	(130)	(146)	16
Impôts payés relatifs aux activités d'exploitation	(2 308)	(2 872)	564
<b>Capacité d'autofinancement après intérêts financiers et impôts</b>	<b>9 506</b>	<b>7 564</b>	<b>1 942</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	(1 086)	(516)	(570)
Investissements d'exploitation	(3 038)	(2 517)	(521)
<b>Cash-flow disponible</b>	<b>5 382</b>	<b>4 531</b>	<b>851</b>
Investissements financiers	(544)	(543)	(1)
Opérations en capital	(3 418)	(1 664)	(1 754)
<b>Variation de la trésorerie avant opérations de financement</b>	<b>1 420</b>	<b>2 324</b>	<b>(904)</b>

La capacité d'autofinancement générée par l'activité en 2018, soit 11 944 millions d'euros, progresse de 13 % par rapport aux 10 582 millions enregistrés un an plus tôt. Après paiement des intérêts financiers et de l'impôt, la capacité d'autofinancement atteint 9 506 millions d'euros, en progression de 26 % par rapport à l'exercice 2017.

Les intérêts payés, soit 130 millions d'euros, sont en diminution par rapport au montant de 2017, l'effet favorable de la baisse du taux d'intérêt moyen du Groupe ayant été supérieur à l'effet défavorable lié à la progression du niveau d'endettement net moyen du Groupe par rapport à 2017.

Les impôts payés relatifs aux activités d'exploitation atteignent 2 308 millions d'euros, en baisse de 20 % par rapport aux 2 872 millions décaissés l'an dernier, du fait du contexte mondial de baisse des taux d'imposition, notamment aux États-Unis, et de la non récurrence de certaines impositions exceptionnelles.

La progression du besoin en fonds de roulement, de 1 086 millions d'euros, est supérieure à celle observée un an plus tôt, de 516 millions. Le besoin de trésorerie lié à la progression des stocks s'élève à 1 722 millions d'euros contre 1 037 millions d'euros un an plus tôt, en raison, principalement, de la croissance des activités de Mode et Maroquinerie et de Distribution sélective. La hausse des dettes fournisseurs et des dettes fiscales et sociales, plus élevée en 2018 qu'en 2017 (807 millions d'euros en 2018 contre 654 millions d'euros en 2017), a permis de financer en partie le besoin de trésorerie lié à la progression des stocks.

Les investissements d'exploitation, nets des cessions, représentent en 2018 un débours de 3 038 millions d'euros, contre 2 517 millions d'euros un an plus tôt, soit une progression de 521 millions

d'euros. Ceux-ci incluent principalement les investissements des marques du Groupe dans leurs réseaux de distribution, notamment ceux de Sephora, Louis Vuitton, DFS, Parfums Christian Dior, Bvlgari et Christian Dior Couture. Ils comprennent également les investissements des marques de champagne, de Hennessy, de Louis Vuitton et de Parfums Christian Dior dans leur outil de production, les investissements liés aux projets de La Samaritaine et du Jardin d'Acclimatation, ainsi que divers investissements immobiliers.

En 2018, 544 millions d'euros (montant des acquisitions nettes des cessions et de la fiscalité) ont été consacrés aux investissements financiers, dont 274 millions d'euros liés à l'acquisition, fin décembre 2018, de titres Belmond, postérieurement à l'annonce de l'acquisition de Belmond par LVMH.

La variation de trésorerie issue des opérations en capital représente un débours de 3 418 millions d'euros. Ce montant inclut les dividendes en numéraire versés par Christian Dior hors effet des actions auto-détenues, à hauteur de 973 millions d'euros, les dividendes versés aux minoritaires des filiales consolidées, soit 1 931 millions d'euros (il s'agit pour l'essentiel des actionnaires de LVMH SE hors participation de contrôle de Christian Dior, soit 59 % de LVMH SE, et de Diageo du fait de sa participation de 34 % dans Moët Hennessy) ainsi que les acquisitions d'intérêts minoritaires, qui ont représenté un débours complémentaire de 519 millions d'euros (voir Note 2 de l'annexe aux comptes consolidés). Les levées d'options d'achat Christian Dior réalisées durant l'exercice et les augmentations de capital souscrites par les actionnaires minoritaires des filiales du Groupe ont par ailleurs permis de recueillir 65 millions d'euros.

L'ensemble des opérations d'exploitation, d'investissement et en capital, a ainsi généré des ressources de trésorerie de 1 420 millions d'euros sur l'exercice qui ont été consacrées à hauteur de 598 millions d'euros au désendettement du Groupe.

L'effet de la variation des écarts de conversion sur les soldes de trésorerie étant positif de 67 millions d'euros, le niveau de trésorerie en fin d'exercice atteint 8 355 millions d'euros, soit une progression de 889 millions d'euros par rapport au niveau du 31 décembre 2017.

## 2. Éléments de politique financière

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

- l'amélioration de la structure et de la flexibilité financière du Groupe, avec pour principaux indicateurs :
  - l'accroissement significatif des capitaux propres : les capitaux propres (y compris intérêts minoritaires), avant affectation du résultat, connaissent une progression de 11 % et atteignent 36,4 milliards d'euros fin 2018, contre 32,7 milliards un an auparavant,
  - l'accès à la liquidité du Groupe grâce notamment à ses programmes d'émission de titres de créance à court terme (billets de trésorerie et US commercial paper) qui bénéficient de taux et de marges attractifs, mais aussi à sa capacité à faire appel de manière importante aux marchés obligataires sur des maturités moyen/long terme,
  - le volume substantiel des placements de trésorerie et équivalents de trésorerie, auprès de contreparties bancaires diversifiées et de premier rang ou de fonds monétaires court terme, en particulier au niveau de la société Christian Dior,
  - la flexibilité financière du Groupe, grâce à un volant significatif de lignes de crédit confirmées non tirées de 4,0 milliards d'euros au total, dont un crédit syndiqué de la société LVMH d'un montant de 2,5 milliards d'euros d'une maturité résiduelle de cinq ans ;
- une politique prudente de gestion des risques de change et de taux d'intérêt, avec pour objectif principal la couverture des risques générés directement ou indirectement par l'exploitation et la couverture de la dette du Groupe ;
- une concentration accrue des liquidités du Groupe grâce aux déploiements de « cash poolings » à travers le monde, qui assurent la fluidité de la circulation des liquidités au sein du Groupe et permettent une gestion optimisée des excédents. De manière générale, le Groupe pratique une politique d'investissement et de placement diversifiée ;

- une politique de distribution dynamique en faveur des actionnaires, associant ceux-ci aux très bonnes performances de l'exercice :
  - paiement d'un acompte sur le dividende 2018 de 2 euros en décembre 2018,
  - proposition de versement d'un dividende par action de 6 euros au titre de l'exercice (soit un solde de 4 euros distribuable en avril 2019). La distribution aux actionnaires de la société Christian Dior atteindrait ainsi un montant total de 1,1 milliard d'euros au titre de l'année 2018, avant effet des actions auto-détenues,
  - les dividendes et acomptes versés aux minoritaires des filiales consolidées, au cours de l'exercice, se sont élevés à 1,9 milliard d'euros ;
- l'endettement net (ajusté de la valeur des titres Belmond acquis fin 2018, voir Note 18 de l'annexe aux comptes consolidés) s'élève à 0,4 milliard d'euros à fin 2018 contre 2,0 milliards un an auparavant. La dette nette a ainsi reculé de 1,6 milliard d'euros, grâce à une génération de trésorerie issue des opérations d'exploitation et d'investissement (cash-flow disponible) élevée en 2018 ;
- le Groupe a pu profiter en 2018 de conditions de marché toujours plus favorables et maintenir un bon équilibre entre dettes à court terme et dettes à long terme. Le coût de la dette nette a reculé de 20 millions d'euros par rapport à 2017, s'élevant à 136 millions d'euros en 2018, contre 156 millions d'euros en 2017, soit une baisse de 13 % malgré une légère progression de l'endettement net moyen par rapport à 2017 ;
- en matière de change, les couvertures des sociétés exportatrices sous forme d'achat d'options ou de tunnels, qui permettent de se protéger contre l'impact négatif de la baisse d'une devise tout en gardant le bénéfice d'une partie de la hausse, ont continué à être privilégiées. L'exercice 2018 a été marqué par l'affaiblissement du dollar US et du Yen japonais tout au long de l'année. Les stratégies de couverture ont permis d'obtenir pour le dollar US et le Yen japonais des cours de couverture meilleurs que les cours moyens respectifs sur l'année, et pour la livre Sterling un cours de couverture en ligne avec la moyenne de l'année.



## 3. Investissements opérationnels

### 3.1. DÉPENSES DE COMMUNICATION ET PROMOTION

Les investissements en dépenses de communication représentent pour le Groupe dans son ensemble le montant suivant, en valeur absolue et en pourcentage des ventes :

	2018	2017	2016
		12 mois civils pro forma <sup>(a)</sup>	
<b>Dépenses de communication et promotion</b>			
En millions d'euros	5 518	4 979	4 482
En % des ventes	11,8	11,4	11,3

(a) Procédure de revue limitée sans émission de rapport.

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

### 3.2. FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

En matière de recherche et développement, les investissements sont les suivants :

	2018	2017	2016
		12 mois civils pro forma <sup>(a)</sup>	
<i>(en millions d'euros)</i>			
Frais de recherche et développement	130	130	113

(a) Procédure de revue limitée sans émission de rapport.

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

### 3.3. INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS ET DANS LES RÉSEAUX DE DISTRIBUTION

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

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles sont les suivantes, en valeur absolue et en pourcentage de la capacité d'autofinancement générée par l'activité du Groupe :

	2018	2017	2016
		12 mois civils pro forma <sup>(a)</sup>	
<b>Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles</b>			
En millions d'euros	2 990	2 538	2 427
En % de la capacité d'autofinancement générée par l'activité	25	24	27

(a) Procédure de revue limitée sans émission de rapport.

À l'instar des enseignes de la Distribution sélective qui gèrent directement l'ensemble de leurs points de vente, Louis Vuitton assure la distribution de ses produits exclusivement dans ses boutiques. La commercialisation des produits des autres marques

du Groupe est assurée par des agents, grossistes ou distributeurs pour les activités de gros, ainsi que par un réseau de boutiques en propre ou de franchises pour les activités de vente au détail.



En 2018, outre les acquisitions d'actifs immobiliers, les investissements d'exploitation ont principalement porté sur les points de vente, le nombre total de boutiques du Groupe étant porté en 2018 de 4 374 à 4 592. En particulier, Sephora a poursuivi le développement de son réseau mondial, qui atteint 1 886 boutiques à fin 2018 contre 1 825 à fin 2017.

Dans l'activité Vins et Spiritueux, en complément des renouvellements nécessaires de barriques et d'équipements industriels, les investissements de 2018 concernent également la poursuite des investissements en Champagne (initiés en 2012) ainsi que le début de la construction d'un nouveau site de conditionnement et d'expédition chez Hennessy.

## 4. Principaux établissements et propriétés foncières

### 4.1. PRODUCTION

#### *Vins et Spiritueux*

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

(en hectares)	2018		2017	
	Total	Dont en production	Total	Dont en production
<b>France</b>				
Appellation Champagne	1 851	1 759	1 845	1 718
Appellation Cognac	187	160	187	160
Vignobles bordelais	194	156	194	152
Vignobles bourguignons	12	12	11	11
<b>International</b>				
Californie (États-Unis)	461	305	462	327
Argentine	1 661	945	1 677	967
Australie, Nouvelle-Zélande	685	626	681	603
Brésil	198	110	204	119
Espagne	116	80	116	80
Chine	68	60	68	60
Inde	4	2	4	2

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

Le Groupe possède également des bâtiments industriels, des wineries, des caves, des entrepôts, des bureaux et des centres de visite et de réception liés à chacune de ses principales marques des Vins et Spiritueux ou à ses opérations de production en France, au Royaume-Uni, aux États-Unis, en Argentine, Australie, Chine, Nouvelle-Zélande, au Brésil, en Inde et en Espagne, ainsi que des distilleries et des entrepôts à Cognac et en Pologne. L'ensemble représente environ 829 000 m<sup>2</sup> en France et 305 000 m<sup>2</sup> à l'étranger.

#### *Mode et Maroquinerie*

Louis Vuitton est propriétaire de ses vingt et un ateliers de fabrication de maroquinerie et souliers ainsi que de son atelier de création de parfums, qui se trouvent essentiellement en France ; des ateliers importants sont également situés près de Barcelone en Espagne, à Fiesse en Italie, et à San Dimas en Californie. En 2018, Louis Vuitton a achevé la construction de son nouvel atelier à Beaulieu-sur-Layon (France), qui sera mis en service début 2019. L'ensemble des ateliers et entrepôts en propriété représente environ 199 000 m<sup>2</sup>.

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

Celine possède également des installations de production et de logistique situées près de Florence en Italie.

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

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

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

Rimowa est propriétaire de ses bureaux en Allemagne et possède plusieurs ateliers de production en Allemagne, en République Tchèque et au Canada. L'ensemble des biens en propriété représente environ 69 000 m<sup>2</sup>.

Christian Dior Couture possède quatre ateliers de fabrication (dont trois en Italie et un en Allemagne) et un entrepôt en France. L'ensemble des biens en propriété représente environ 30 000 m<sup>2</sup>.

LVMH Métiers d'Arts est propriétaire de plusieurs fermes de crocodiles d'une surface d'environ 2 200 000 m<sup>2</sup>, en Australie et aux États-Unis, ainsi que d'une tannerie d'environ 13 500 m<sup>2</sup> en France et d'une usine d'environ 8 500 m<sup>2</sup> en Italie.

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

### *Parfums et Cosmétiques*

Les installations de recherche et développement des activités Parfums et Cosmétiques du Groupe, de fabrication et de distribution de Parfums Christian Dior, près d'Orléans en

France, sont la propriété de Parfums Christian Dior, l'ensemble représentant 140 000 m<sup>2</sup>. Fin 2018, Parfums Christian Dior a acquis une usine de production d'environ 18 000 m<sup>2</sup> à Chartres.

Guerlain possède à Chartres un site de production d'une surface de 20 000 m<sup>2</sup>. Un autre centre de production à Orphin en France, d'une superficie de 10 500 m<sup>2</sup>, est également la propriété de la marque.

Parfums Givenchy possède deux usines en France, à Beauvais et à Vervins, d'une surface totale de 19 000 m<sup>2</sup>, cette dernière unité assurant la production à la fois des lignes de produits Givenchy et Kenzo. La société possède également des installations de logistique à Hersham au Royaume-Uni.

Make Up For Ever est propriétaire d'un site d'entreposage à Gennevilliers en France pour 2 300 m<sup>2</sup>.

### *Montres et Joaillerie*

TAG Heuer détient deux ateliers en Suisse, l'un à Cornol et l'autre à Chevenez, pour une superficie totale d'environ 4 700 m<sup>2</sup>.

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

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

Bvlgari est propriétaire de ses ateliers de production en Italie et en Suisse.

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

## 4.2. DISTRIBUTION

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

### *Mode et Maroquinerie*

Louis Vuitton est propriétaire des murs de certaines de ses boutiques, à Tokyo, Hawaï, Guam, Séoul, Cannes, Saint-Tropez, Gênes ; l'ensemble représente environ 8 000 m<sup>2</sup>.

Christian Dior Couture est propriétaire des murs de certaines de ses boutiques en France, en Corée, au Japon, en Angleterre et en Espagne ; l'ensemble représente environ 5 400 m<sup>2</sup>.

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

### *Distribution sélective*

Le groupe Le Bon Marché est propriétaire d'une partie de ses magasins, ce qui représente une surface totale d'environ 78 000 m<sup>2</sup>.

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

### *Autres activités*

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

Au 31 décembre 2018, ce réseau de boutiques est réparti de la façon suivante :

<i>(en nombre de boutiques)</i>	Au 31 déc. 2018	Au 31 déc. 2017 <sup>(a)</sup>	Au 31 déc. 2016 <sup>(b)</sup>
France	514	508	507
Europe (hors France)	1 153	1 156	1 106
États-Unis	783	754	730
Japon	422	412	403
Asie (hors Japon)	1 289	1 151	1 055
Autres	431	393	347
<b>TOTAL</b>	<b>4 592</b>	<b>4 374</b>	<b>4 148</b>

(a) Dont 57 boutiques pour Rimowa.

(b) Hors Rimowa, dont le réseau a été intégré en 2017.

<i>(en nombre de boutiques)</i>	Au 31 déc. 2018	Au 31 déc. 2017	Au 31 déc. 2016
Mode et Maroquinerie	1 852	1 769	1 708
Parfums et Cosmétiques	354	302	248
Montres et Joaillerie	428	405	397
Distribution sélective : - <i>Sephora</i>	1 886	1 825	1 726
- <i>Autres, dont DFS</i>	54	55	52
<b>Sous-total Distribution sélective</b>	<b>1 940</b>	<b>1 880</b>	<b>1 778</b>
Autres	18	18	17
<b>TOTAL</b>	<b>4 592</b>	<b>4 374</b>	<b>4 148</b>

## 4.3. ÉTABLISSEMENTS ADMINISTRATIFS ET IMMEUBLES LOCATIFS

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

Le Groupe détient 40 % de la société propriétaire de l'immeuble où se trouve le siège social de LVMH avenue Montaigne à Paris. De plus, il détient trois immeubles à New York d'une surface d'environ 18 000 m<sup>2</sup> de bureaux et deux immeubles à Londres d'une surface d'environ 3 500 m<sup>2</sup> de bureaux. Ces ensembles sont occupés par des entités appartenant au Groupe.

Par ailleurs, le Groupe est également propriétaire d'immeubles locatifs à vocation de bureaux à Paris, New York, Osaka et Londres dont les surfaces respectives sont d'environ 19 500 m<sup>2</sup>, 2 500 m<sup>2</sup>, 3 000 m<sup>2</sup> et 2 000 m<sup>2</sup>. Ces bâtiments sont loués à des tiers.

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

## 5. Plans d'options – attributions d'actions gratuites

Le détail des plans d'options et d'attributions d'actions gratuites est donné dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration – Société Christian Dior pages 131 et suivantes.

## 6. Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement significatif n'est intervenu entre le 31 décembre 2018 et la date d'arrêté des comptes par le Conseil d'administration, le 29 janvier 2019.

## 7. Évolutions récentes et perspectives

Dans un contexte géopolitique et monétaire incertain, le groupe Christian Dior dispose des meilleurs atouts pour poursuivre en 2019 sa dynamique de croissance pour l'ensemble de ses métiers. Le Groupe maintiendra une stratégie centrée sur le développement de ses marques porté par une politique soutenue d'innovation et d'investissement ainsi que par une exigence permanente de qualité des produits et de leur distribution.

Fort de la grande réactivité de ses équipes, de leur esprit entrepreneurial et de la bonne répartition entre ses différents métiers et les zones géographiques où il opère, le groupe Christian Dior aborde l'année 2019 avec une confiance prudente et se fixe à nouveau comme objectif de renforcer son avance sur le marché mondial du luxe.

# Rapport de gestion du Conseil d'administration – Groupe Christian Dior

## 4. ÉTHIQUE ET RESPONSABILITÉ

<b>1. Contexte</b>	<b>52</b>
<b>2. Référentiels</b>	<b>52</b>
2.1. Instruments internationaux	53
2.2. Normes internes	53
<b>3. Gouvernance</b>	<b>54</b>
<b>4. Identification des risques</b>	<b>55</b>
<b>5. Gestion des risques</b>	<b>56</b>
5.1. Un programme global de préservation des écosystèmes et ressources naturelles	56
5.2. Une démarche d'évaluation et d'accompagnement des fournisseurs	56
5.3. Un souci constant de qualité et de sécurité dans le cadre de nos activités	59
5.4. Un effort permanent d'attraction et d'accompagnement des talents	60
5.5. Une attention constante portée à l'inclusion et à l'épanouissement des collaborateurs	60
5.6. Une politique d'intégrité dans la conduite des affaires	60
5.7. Une gestion responsable des données personnelles	62
<b>6. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le Rapport de gestion</b>	<b>63</b>
<b>7. Tables de correspondance</b>	<b>68</b>
7.1. Déclaration de performance extra-financière	68
7.2. Plan de vigilance	73

En matière d'éthique, de protection des droits humains et des libertés fondamentales, de responsabilité sociale et de respect de l'environnement, les Codes de conduite de Christian Dior et de LVMH constituent un socle commun de principes fondamentaux qui animent le Groupe dans la conduite de ses affaires et guident les collaborateurs dans l'exercice de leurs responsabilités.

Compte tenu de la structure et de l'organisation du Groupe, la mise en œuvre de la politique du Groupe en matière d'Éthique et de responsabilité est principalement menée par LVMH et ses Maisons qui réunissent toutes les activités opérationnelles du Groupe.

## 1. Contexte

Depuis sa création, le Groupe cherche à :

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

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

- une plus grande transparence dans la gestion des approvisionnements, afin d'assurer des conditions de vie et de travail satisfaisantes et des méthodes de production respectueuses de l'environnement auprès de l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur ;
- une exigence d'intégrité dans la conduite des affaires, alors que se renforcent partout dans le monde les obligations de prévention et de détection à la charge des grands groupes en matière de délinquance économique ;

- une prise en compte des défis environnementaux face, en particulier, à l'urgence des transformations qu'appelle la lutte contre le changement climatique ;
- l'intégration des nouvelles attentes professionnelles et l'accompagnement des collaborateurs face en particulier à la singularité des nouveaux parcours de carrière, aux mutations technologiques et aux nouveaux équilibres démographiques ;
- une sensibilité quant à l'utilisation des données personnelles, enjeu de protection du droit fondamental au respect de la vie privée.

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

Pour tenir compte des attentes des parties prenantes et des évolutions réglementaires, le Groupe a repensé l'organisation et la présentation des informations relatives à sa démarche responsable. Les éléments correspondant à la Déclaration de performance extra-financière du Groupe et au Plan de vigilance sont retracés dans les tables de correspondance figurant à la fin du présent chapitre.

## 2. Référentiels

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

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

## 2.1. INSTRUMENTS INTERNATIONAUX

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

- le Pacte mondial des Nations-Unies, auquel LVMH a adhéré en 2003, ainsi que l'initiative Caring for Climate ;
- la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme ;
- les principes directeurs de l'OCDE ;
- les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail ;

- les 17 objectifs du développement durable élaborés et développés par les Nations Unies ;
- la Charte de la Diversité, signée par le Groupe en 2007 ;
- la charte mondiale des Nations Unies sur les « Principes d'autonomisation des femmes », signée par LVMH en 2013 ;
- la Stratégie nationale de la France pour la biodiversité ;
- le Processus de Kimberley, régime international de certification des diamants bruts ;
- les conventions CITES sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées.

## 2.2. NORMES INTERNES

### Les Codes de conduite

En 2009, Christian Dior et LVMH ont établi leurs premiers Codes de conduite, conçus comme le socle d'éthique commun du Groupe et de ses Maisons. En 2017, les dispositions de ces Codes ont été précisées et mises à jour pour tenir compte de l'évolution des contextes nationaux, des métiers et des cultures.

Les Codes de conduite rassemblent les règles que chaque collaborateur doit suivre dans l'exercice de ses fonctions, et favorisent la cohérence ainsi que l'amélioration continue des pratiques dans l'ensemble du Groupe.

Ils s'articulent autour des six grands principes suivants :

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

Soutenus par toutes les instances dirigeantes, ils favorisent la cohérence et l'amélioration continue des pratiques dans les différentes entités du Groupe. Ils ne remplacent pas les codes et chartes existant au sein des Maisons mais leur servent de base commune et de source d'inspiration. Leurs principes sont, le cas échéant, précisés par chaque Maison en fonction de son secteur d'activité ou de son implantation géographique. En outre, des codes ou chartes d'application locales sont déployés lorsque cela s'avère pertinent au regard des législations et réglementations locales.

Traduits en dix langues, ces Codes sont largement diffusés au sein du Groupe, et des outils complémentaires ont été développés pour permettre aux collaborateurs de mieux connaître et appliquer leurs principes, dont un module de formation e-learning, et différents supports de communication.

### Les Codes de conduite Fournisseurs

En 2008 et 2009, le Groupe s'est doté de Codes de conduite Fournisseurs qui matérialisent à l'égard de ses partenaires ses exigences dans les domaines de la responsabilité sociale, de l'environnement et de la lutte anti-corruption. Comme les Codes de conduite de Christian Dior et de LVMH, les Codes de conduite Fournisseurs ont fait l'objet d'une révision en 2017 pour en préciser et compléter les exigences.

Les Codes de conduite Fournisseurs ont été diffusés auprès des Maisons du Groupe ; ils requièrent l'engagement à en respecter les principes pour toute collaboration avec un partenaire.

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

Les Codes de conduite Fournisseurs de Christian Dior et de LVMH précisent que les fournisseurs du Groupe se portent garants du travail effectué par leurs propres sous-traitants et fournisseurs et garantissent le respect par ces derniers des principes exposés dans les Codes ainsi que des obligations pertinentes.

Ils confèrent également au Groupe un droit d'audit lui permettant, dans la mesure du possible, de s'assurer du respect effectif de ces principes par ceux-ci.

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

## La Charte Environnement de LVMH

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

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

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

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

## Le Code de conduite Recrutement LVMH

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

## La Charte LVMH sur les relations de travail avec les mannequins

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

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

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

## La Charte interne LVMH de conformité au droit de la concurrence

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

## 3. Gouvernance

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

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

La direction générale de LVMH coordonne l'action des directions de l'audit, du contrôle interne, des opérations, des achats, de l'environnement, du développement social, de l'éthique

et conformité ainsi que de la communication financière, qui collaborent ensemble afin de sensibiliser et faire progresser les Maisons, tout particulièrement dans les domaines de la gestion des risques et des relations fournisseurs en matière environnementale, sociale et d'intégrité.

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



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

Par ailleurs, ces instances s'appuient également sur :

- le réseau de correspondants « responsabilité sociale » désignés au sein des Maisons, qui a pour vocation de structurer les actions à mettre en œuvre et de permettre aux Maisons de se les approprier et de les décliner en fonction de leurs valeurs propres, de leur environnement et des attentes de leurs collaborateurs et clients ;
- la « Commission Environnement » rassemblant un réseau de correspondants « environnement » issus des Maisons. Cette instance représente un forum de réflexion et de discussion autour des grands objectifs (programme LIFE), des opportunités et des enjeux environnementaux ;

- le séminaire Achats Responsables, qui rassemble tous les représentants des Maisons responsables des achats, de la filière et des relations avec les fournisseurs, afin de faire le point sur les sujets prioritaires, de lancer de nouvelles initiatives et d'échanger des points de vue sur les bonnes pratiques au sein de LVMH ;
- le réseau de correspondants « contrôle interne » animé par la direction de l'Audit et du Contrôle interne de LVMH, qui coordonne la mise en œuvre des dispositifs de pilotage du contrôle interne et de la gestion des risques. Ces correspondants sont chargés, au sein des Maisons, à la fois de veiller au respect des procédures de contrôle interne de LVMH et d'élaborer les contrôles propres à leurs métiers.

Le Conseil d'administration de Christian Dior vérifie les travaux déployés par LVMH en matière d'éthique et de conformité, notamment lors de présentations qui lui sont faites par le directeur Éthique et Conformité de LVMH.

## 4. Identification des risques

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

L'exercice de cartographie des risques extra-financiers a été effectué en 2018 par LVMH avec l'appui du prestataire externe Verisk Maplecroft, spécialisé dans l'analyse des risques politiques, économiques, sociaux et environnementaux.

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

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

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

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

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

## 5. Gestion des risques

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

Dans le cadre de l'exercice de cartographie des risques, qui fera l'objet d'une actualisation régulière, un questionnaire d'évaluation rempli par chacune des Maisons permet d'établir leur niveau respectif de maîtrise des risques en matière de lutte contre la corruption, de respect des droits humains et de protection de l'environnement, dans chacun des pays identifiés comme particulièrement significatifs au regard de leur niveau de risque et du poids de leurs activités (chiffre d'affaires, montant d'achats, personnel).

En s'appuyant sur ce questionnaire, les Maisons établissent et mettent en œuvre des plans d'action qui détaillent les initiatives entreprises pour améliorer les dispositifs de prévention des risques identifiés, et les prochaines étapes.

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

Chaque année, la direction « Éthique et Conformité » de LVMH rend compte de la mise en œuvre de la politique d'éthique et conformité auprès du Comité d'éthique et du développement durable du Conseil d'administration de LVMH et auprès du Conseil d'administration de Christian Dior.

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

### 5.1. UN PROGRAMME GLOBAL DE PRÉSERVATION DES ÉCOSYSTÈMES ET RESSOURCES NATURELLES

---

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

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

### 5.2. UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION ET D'ACCOMPAGNEMENT DES FOURNISSEURS

---

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

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

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

Cette démarche repose sur l'articulation entre :

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

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

## Identification des priorités

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

En complément, le Groupe a renforcé en 2018 sa participation à la plateforme EcoVadis, qui permet également d'identifier les fournisseurs prioritaires en évaluant leur performance éthique, sociale et environnementale via la collecte de données documentaires et de veille externes. Plus de 500 fournisseurs du Groupe ont été invités à y participer, et Sephora a souscrit en propre à la plateforme, rejoignant ainsi la direction Achats Groupe, Louis Vuitton et la branche Parfums et Cosmétiques. Le portefeuille de fournisseurs du Groupe évalué a obtenu des notes supérieures à la moyenne EcoVadis, notamment sur les aspects environnementaux et sociaux.

## Actions d'évaluation et plans de remédiation

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

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

Une clause est intégrée aux contrats passés avec les fournisseurs avec lesquels le Groupe entretient des relations directes, les obligeant à déclarer leurs sous-traitants.

S'agissant de certaines Maisons, les audits menés au-delà du rang 1 sont majoritaires, comme par exemple chez Fendi, où 60 % des audits menés en 2018 portaient sur des sous-traitants de fournisseurs directs.

Les Maisons travaillent avec les fournisseurs directs dans une logique collaborative et les accompagnent dans le déploiement des audits et des éventuels plans de remédiation.

Pour mener à bien ces audits, le Groupe fait appel à des entreprises indépendantes spécialisées. En 2018, 1 092 audits (hors évaluations EcoVadis) ont été réalisés chez 877 fournisseurs et sous-traitants ; par ailleurs, les Maisons utilisant la plate-forme Sedex ont eu accès par ce biais aux résultats de 37 audits supplémentaires. La majorité couvre à la fois les aspects sociaux (santé-sécurité, travail forcé, travail des enfants, salaires décents, temps de travail, discriminations, liberté d'association et de revendication, droit de grève) et environnementaux (système de management des aspects environnementaux, utilisation et pollution de l'eau, émission de gaz et pollution atmosphérique, gestion des produits chimiques, gestion des déchets, type de matières premières utilisées). D'autres sont uniquement sociaux (30 %) ou uniquement environnementaux (13 %).

Les Maisons concentrent leurs efforts sur des ré-audits (représentant 22 % des audits réalisés en 2018) ainsi que sur les audits de fournisseurs potentiels avant le lancement de la phase de production (ainsi, 13 relations commerciales n'ont pas été initiées en 2018 en raison de conclusions insatisfaisantes des audits).

	Europe	Asie	Amérique du Nord	Autres
Répartition des fournisseurs toutes catégories (en %)	65	14	14	7
Répartition des audits (en %)	68	28	1	3

Certaines Maisons ont déployé en 2018 des solutions permettant de recueillir directement les avis d'employés de fournisseurs. Ainsi, pour renforcer l'évaluation des droits humains et du niveau de satisfaction sur les sites des fournisseurs, Sephora US a piloté en Chine avec Elevate, société de conseil au service de chaînes d'approvisionnement responsables, trois sondages pour recueillir directement les commentaires de 91 employés via la plateforme WeChat.

En 2018, 20 % des fournisseurs audités ne répondaient pas aux exigences définies par le Groupe, selon une échelle de performance à quatre niveaux, tenant compte du nombre et de la gravité des non-conformités constatées – dont 4 % avec des non-conformités jugées critiques. Des plans d'action correctifs

sont systématiquement définis avec les fournisseurs concernés, dont la mise en œuvre fait l'objet d'un suivi par l'acheteur responsable au niveau de la Maison. L'appui de consultants externes spécialisés est parfois proposé : c'est systématiquement le cas chez Fendi, Loro Piana ou encore Bvlgari Joaillerie.

Lorsqu'en dépit de l'accompagnement proposé par le Groupe, le fournisseur ou ses sous-traitants ne se montrent pas prêts à consentir les efforts nécessaires pour satisfaire aux exigences requises, il est mis fin à la relation. Ainsi en 2018, neuf cas de rupture ont été recensés, concernant pour la grande majorité des sous-traitants de rang 2, d'un commun accord avec le fournisseur direct.

## Actions de formation des fournisseurs et acheteurs

Dans une logique continue d'accompagnement et d'amélioration, des formations sont régulièrement proposées par le Groupe à ses fournisseurs. Ainsi, en 2018 :

- 200 fournisseurs du Groupe ont participé à une formation organisée sur les approvisionnements en coton responsable, en partenariat avec des membres de la Better Cotton Initiative ;
- Bvlgari a organisé la réunion d'une soixantaine de ses fournisseurs pour échanger sur les enjeux et plans d'actions-clés en matière de responsabilité sociale et environnementale ;
- des formations ciblées continuent à être proposées via la plateforme multipartite Sedex, dont LVMH est membre. En 2018, Marc Jacobs a notamment intégré un module spécifique en matière de formation RSE, proposé à une soixantaine d'employés de ses fournisseurs.

Parallèlement, le Groupe veille à la formation de ses acheteurs sur les sujets relatifs aux achats responsables. Ainsi, en 2018 :

- cinq formations ont été proposées à la communauté Achats concernant l'évaluation des risques environnementaux sur les sites des fournisseurs ;
- la branche Parfums et Cosmétiques a mis en place une formation relative au suivi des plans d'actions correctifs, réunissant quinze acheteurs ;
- Louis Vuitton a proposé une formation spécifique aux acheteurs chargés de suivre les audits de certification SA8000 et les plans de remédiation ;
- plus d'une centaine de personnes ont participé au séminaire Achats Responsables annuel organisé en novembre par la direction Achats de LVMH, en collaboration avec la direction Environnement. Ce rendez-vous favorise le partage d'expériences et l'échange de bonnes pratiques entre les Maisons sur les enjeux de responsabilité sociale et environnementale.

## Participation à des initiatives multipartites couvrant les filières à risques

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

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

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

Les Maisons de Parfums et Cosmétiques ont rejoint l'initiative Responsible Beauty Initiative pilotée par EcoVadis pour développer des plans d'action répondant aux enjeux propres à leurs activités en collaboration avec des acteurs majeurs du secteur. Un travail de cartographie des filières d'approvisionnement indiennes en mica, engagé en 2015, suivi d'un programme d'audit jusqu'aux mines, leur permet de couvrir plus de 80 % de leurs approvisionnements. La branche est par ailleurs engagée dans la Responsible Mica Initiative, qui a pour objectif de mutualiser les ressources de différents acteurs du secteur pour garantir des conditions de travail acceptables dans ces filières d'ici 2022. Enfin, les Maisons du groupe d'activités Parfums et Cosmétiques ont dépassé leur objectif d'utilisation d'au moins 50 % de dérivés issus d'huile de palme certifiée RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil) à fin 2018 (79 % de dérivés certifiés, en tonnage).

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

Pour l'ensemble des Maisons, et plus particulièrement pour les groupes d'activités Distribution sélective, Vins et Spiritueux et Parfums et Cosmétiques, les achats d'éléments de packaging font l'objet d'une attention particulière en raison de la fragmentation des chaînes de production dans ce secteur.

### 5.3. UN SOUCI CONSTANT DE QUALITÉ ET DE SÉCURITÉ DANS LE CADRE DE NOS ACTIVITÉS

---

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

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

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

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

#### Une utilisation avisée de composés chimiques dans les processus de production

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

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

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

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

Les Maisons des groupes d'activités Mode et Maroquinerie et Montres et Joaillerie se sont dotées d'un standard interne interdisant ou restreignant la présence de certaines substances

dans les articles mis sur le marché et leur utilisation par les fournisseurs : la « LVMH Restricted Substances List ». Ce standard, qui s'applique notamment aux pièces métalliques, va au-delà des prescriptions réglementaires et est régulièrement mis à jour grâce à un travail de veille scientifique constant. En 2018, plus de 300 salariés ainsi qu'une centaine de fournisseurs ont été formés à son utilisation.

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

## 5.4. UN EFFORT PERMANENT D'ATTRACTION ET D'ACCOMPAGNEMENT DES TALENTS

---

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

des artisans-créateurs de demain sont donc pour le Groupe des enjeux fondamentaux.

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

## 5.5. UNE ATTENTION CONSTANTE PORTÉE À L'INCLUSION ET À L'ÉPANOUISSEMENT DES COLLABORATEURS

---

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

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

## 5.6. UNE POLITIQUE D'INTÉGRITÉ DANS LA CONDUITE DES AFFAIRES

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Actions de communication, sensibilisation et formation

Point d'information central sur la politique d'éthique et conformité du Groupe, l'Intranet « Éthique et Conformité » de LVMH met à disposition de tous les collaborateurs un ensemble de documents, outils et informations relatifs à l'éthique des affaires. Les Maisons du Groupe disposant de leur propre site intranet y font référence.

Les Codes de conduite et le système d'alerte interne font l'objet d'une communication spécifique à l'occasion de l'accueil de nouveaux collaborateurs, sous la responsabilité des directions des Ressources humaines compétentes. Un outil de formation en ligne a été mis à la disposition de l'ensemble des collaborateurs au sein de l'Intranet « Éthique et Conformité » de LVMH afin de favoriser la compréhension et l'assimilation par chacun des règles, pratiques et valeurs qu'exposent les Codes de conduite du Groupe. Ce module a fait l'objet en 2018 d'une traduction en une dizaine de langues, afin d'en favoriser la diffusion.

Des actions de sensibilisation sont menées par la direction Éthique et Conformité de LVMH qui intervient lors de séminaires organisés par le Groupe dans différentes régions. Ainsi, au titre de 2018, des interventions ont eu lieu aux États-Unis, dans plusieurs pays d'Europe et en Chine (pour la zone Asie), en particulier auprès de la communauté des contrôleurs internes et des acheteurs, acteurs clés du dispositif de conformité.

Un module de formation en ligne spécifiquement dédié à l'anti-corruption a été développé par le Groupe et mis à la disposition des Maisons afin de constituer un tronc commun, en complément des dispositifs de formation préexistants. Ce module doit être obligatoirement suivi par les personnels identifiés comme particulièrement exposés au risque de corruption et fait l'objet d'une évaluation.

## Règles, procédures et outils

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

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

Le référentiel de contrôle interne de LVMH a fait l'objet d'une révision en 2018 pour y intégrer notamment des exigences nouvelles ou renforcées en matière d'éthique et conformité, et s'assurer que celles-ci sont bien satisfaites par les différentes entités du Groupe.

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

Sont couverts les comportements suivants :

- la corruption et le trafic d'influence ;
- le blanchiment d'argent, la fraude, la falsification de livres et registres ;
- le détournement d'actifs ;
- les pratiques anticoncurrentielles ;

- la violation de la protection des données ;
- la discrimination, le harcèlement, les violences ou menaces ;
- les infractions aux normes sociales et au droit du travail, emploi illégal ;
- les infractions aux réglementations sur la santé et la sécurité au travail, violation des réglementations sur la protection de l'environnement ;
- les pratiques contraires à l'éthique.

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

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

## 5.7. UNE GESTION RESPONSABLE DES DONNÉES PERSONNELLES

---

La sensibilité accrue de la société civile à l'égard de la sécurité et de l'utilisation des données personnelles, le durcissement des règles et le renforcement des sanctions, le fractionnement des législations et leur complexité, imposent la mise en place d'une gouvernance adéquate.

À l'heure où le Groupe innove et se différencie par une ambitieuse stratégie numérique, tournée vers ses clients et leurs aspirations, il se doit d'assurer la parfaite conformité des services qu'il leur propose. Cela requiert la diffusion d'une culture de protection des données personnelles qui irrigue l'ensemble des activités et des métiers ainsi que la prise en compte des évolutions techniques et méthodologiques qu'elle induit.

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

Cette politique définit un programme de conformité Groupe en matière de protection des données à caractère personnel, visant à mettre en place une gouvernance claire et transparente pour gérer ces problématiques, ainsi qu'un ensemble de directives, organisations et processus communs. Elle s'appuie, notamment, sur les règles internes relatives à l'exigence de conformité, dès leur conception, des systèmes d'information traitant des données personnelles, sur les principes du Règlement général sur la protection des données et sur les recommandations des différentes autorités nationales de protection des données.

Cette politique vise en particulier à promouvoir une approche cohérente et exigeante en matière de protection de la vie privée des clients du Groupe. Il est rappelé à cet égard que le Groupe et ses Maisons ne vendent pas les données personnelles de leurs clients et ne leur adressent de communication que dans le plus strict respect des règles applicables en la matière.

Une communauté d'échanges et de partage d'expériences, réunissant les Data Protection Officers des Maisons du Groupe s'est constituée afin de traiter des problématiques communes et de définir des approches concertées sur les thématiques Métiers.



## 6. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le Rapport de gestion

À l'Assemblée générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1050 (portée d'accréditation disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)) et membre du réseau de l'un des Commissaires aux comptes de la société Christian Dior (ci-après « entité »), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le Rapport de gestion en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

### Responsabilité de l'entité

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

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

### Indépendance et contrôle qualité

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

### Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

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

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

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

## Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du Code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et, le cas échéant, de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2<sup>e</sup> alinéa du III de l'article L. 225-102-1 Code de commerce ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 Code de commerce avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1 :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
  - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices listées ci-après :
    - pour les informations environnementales : Activités Vins et Spiritueux : MHCS (France), Glenmorangie (Tain, Écosse), Chandon Argentina (Argentine), Belvedere (Pologne), Chandon India (Inde) ; Activités Parfums et Cosmétiques : Parfums Christian Dior (Saint-Jean-de-Braye, France), Guerlain (Orphin, France), LVMH Fragrance Brands (Vervins, France) ; Activités Mode et Maroquinerie : Louis Vuitton Malletier (siège et sites industriels), Loro Piana (Quarona, Italie), Rimowa (Cologne, Allemagne), Christian Dior Couture Magasins (France) ; Activités Montres et Joaillerie : Bvlgari (Rome, Italie), Artécad (Suisse), Tag Heuer (La Chaux-de-Fonds, Suisse) ; Activités Distribution sélective : Sephora Europe/Moyen-Orient/Asie (France) ; DFS Magasins (Singapour, Hong Kong) ; Autres activités : Royal Van Lent (Pays-Bas),

- pour les informations sociales : Activités Vins et Spiritueux : MHCS (France) ; Activités Parfums et Cosmétiques : LVMH Fragrance Brands (France) ; Activités Mode et Maroquinerie : Société Louis Vuitton Services (France), Givenchy (France) ; Activités Montres et Joaillerie : Bulgari S.P.A, Bulgari Italia S.P.A., Bulgari Accessori S.R.L (Rome, Italie) ; Activités Distribution sélective : Le Bon Marché (France), Sephora USA Inc. ; Autres activités : Royal Van Lent (Pays-Bas),
- pour les informations sociétales : Activités Vins et Spiritueux : MHCS (France) ; Activités Parfums et Cosmétiques : Parfums Christian Dior (France) ; Activités Mode et Maroquinerie : Louis Vuitton Malletier (France) ; Activités Montres et Joaillerie : Bulgari (Rome, Italie),
- les entités sélectionnées couvrent entre 11 % et 86 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests (17 % des effectifs, 54 % des émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations d'énergie, 58 % des approvisionnements en cuirs issus de tanneries certifiées LWG) ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1 ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

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

## Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de trois personnes et se sont déroulés entre octobre 2018 et mars 2019 sur une durée totale d'intervention d'environ une semaine.

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

## Conclusion

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

Paris-La Défense, le 7 mars 2019

L'Organisme Tiers Indépendant

**ERNST & YOUNG et Associés**

Éric Duvaud  
Associé développement durable

Jean-François Bélorgey  
Associé

## ANNEXE 1 : INFORMATIONS CONSIDÉRÉES COMME LES PLUS IMPORTANTES

### Informations sociales

#### Informations quantitatives

(incluant les indicateurs clé de performance)

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

#### Informations qualitatives (actions ou résultats)

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

### Informations environnementales

#### Informations quantitatives

(incluant les indicateurs clé de performance)

- Part des sites industriels certifiés ISO 14 001 (%)
- Consommations d'énergie totales (MWh)
- Émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations d'énergie (tonnes équivalent CO<sub>2</sub>)
- Consommation totale d'eau pour les besoins « process » (m<sup>3</sup>)
- Demande chimique en oxygène après traitement (tonnes/an)
- Total de déchets produits (tonnes)
- Total de déchets dangereux produits (tonnes)
- Taux de valorisation des déchets (%)
- Total d'emballages remis aux clients (tonnes)
- Indice de Performance Environnementale des emballages (valeur)
- Part des raisins (en kg), issus des vignobles en propres ou achetés, produits sous certification de viticulture durable (%)
- Part des dérivés d'huile de palme (en kg) certifiés RSPO Mass Balance ou Segregated (%)
- Part des cuirs (en m<sup>2</sup>) issus de tanneries certifiées LWG (%)
- Part de l'or (en kg) acheté certifié RJC CoP ou CoC
- Part des diamants (en ct) achetés certifiés RJC CoP
- Part du coton (en tonnes) acheté certifié BCI (%)
- Émissions de gaz à effet de serre évitées par an par les projets réalisés dans le cadre du Fonds Carbone (tonnes équivalent CO<sub>2</sub> évitées)

#### Informations qualitatives (actions ou résultats)

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

## Informations sociétales

### Informations quantitatives

(incluant les indicateurs clé de performance)

- Nombre d'audits fournisseurs et sous-traitants réalisés
- Part des approvisionnements en raisins (en kg), issus des vignobles en propres ou achetés, produits sous certification de viticulture durable (%)
- Part des approvisionnements en dérivés d'huile de palme (en kg) certifiés RSPO Mass Balance ou Segregated (%)
- Part des approvisionnements en cuirs (en m<sup>2</sup>) issus de tanneries certifiées LWG (%)
- Part des approvisionnements en or (en kg) certifié RJC CoP ou CoC
- Part des approvisionnements en diamants (en ct) certifiés RJC CoP
- Part des approvisionnements en coton (en tonnes) certifié BCI (%)

### Informations qualitatives (actions ou résultats)

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

## 7. Tables de correspondance

### 7.1. DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

---

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

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

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

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

- s'agissant du modèle d'affaires du Groupe, dans les sections intitulées « Modèle économique de Christian Dior » et « Présentation des activités, faits marquants et perspectives », en introduction de ce rapport ;
- s'agissant de la présentation des effectifs par groupe d'activités et par zone géographique, dans le chapitre « Talents et attractivité », au point 1.3. ;
- s'agissant des accords collectifs conclus dans l'entreprise, dans le chapitre « Talents et attractivité », au point 3.2. ;
- s'agissant des informations relatives à l'économie circulaire, dans le chapitre « Environnement et durabilité », aux points 1.2.2. et 5.4. ;
- s'agissant des informations relatives à la lutte contre le gaspillage alimentaire, dans le chapitre « Environnement et durabilité », au point 5.4.2. ;
- s'agissant des engagements sociétaux en faveur du développement durable, outre les thèmes traités dans les tables de correspondance ci-dessous au titre des conséquences sociales, du respect des droits humains et de l'environnement, dans le chapitre « Solidarité et mécénat », aux points 1. et 2. ;
- s'agissant du respect du bien-être animal, dans le chapitre « Environnement et durabilité », aux points 3.1. et 3.3. ;
- s'agissant de la lutte contre l'évasion fiscale, dans le chapitre « Gestion des risques financiers et opérationnels, contrôle interne » au point 1.2.1.

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

## 7.1.1. Conséquences sociales

Risques	Politiques	Résultats
<b>Perte des savoir-faire et compétences-clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenariats académiques (Talents et attractivité, §2.2.)</li> <li>• Institut des Métiers d'Excellence (Talents et attractivité, §2.2.)</li> <li>• Formation et accompagnement des collaborateurs (Talents et attractivité, §3.1.)</li> <li>• Dispositif « EXCELLhanCE » pour la formation et l'emploi de personnes en situation de handicap (Talents et attractivité, §2.3.)</li> <li>• Accompagnement des talents féminins dans la prise de positions-clés (Talents et attractivité, §3.1.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutements par groupe d'activités et zone géographique (Talents et attractivité, §2.1.)</li> <li>• Investissement formation (Talents et attractivité, §3.1.)</li> <li>• Données relatives à la mobilité interne (Talents et attractivité, §2.1.)</li> <li>• Récompenses obtenues aux classements sur l'attractivité des employeurs (Talents et attractivité, §2.1.)</li> </ul>
<b>Préservation de la santé et de la sécurité dans le cadre de nos activités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codes de conduite (Éthique et responsabilité, §2.2.)</li> <li>• Dispositifs d'alerte interne (Éthique et responsabilité, §5.6.)</li> <li>• Charte LVMH sur les relations de travail avec les mannequins (Éthique et responsabilité, §2.2.)</li> <li>• Investissements en hygiène-santé-sécurité (Talents et attractivité, §3.2.)</li> <li>• Formations des collaborateurs sur l'hygiène-santé-sécurité (Talents et attractivité, §3.2.)</li> <li>• Audits sociaux des fournisseurs et sous-traitants comprenant une dimension santé-sécurité (Éthique et responsabilité, §5.2.)</li> <li>• Démarche relative à l'utilisation de composés chimiques, cosmétovigilance (Éthique et responsabilité, §5.3.)</li> <li>• Promotion d'une consommation responsable de vins et spiritueux (Éthique et responsabilité, §5.3.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Répartition, taux de fréquence et de gravité des accidents du travail (Talents et attractivité, §3.2.)</li> <li>• Données relatives aux audits sociaux, qui incluent une dimension santé-sécurité (Éthique et responsabilité, §5.2.)</li> <li>• Formation des salariés et fournisseurs au standard interne « LVMH Restricted Substances List » (Éthique et responsabilité, §5.3.)</li> </ul>
<b>Mise en œuvre d'une politique d'inclusion et d'épanouissement des collaborateurs (aspects liés à l'épanouissement au travail)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codes de conduite (Éthique et responsabilité, §2.2.)</li> <li>• Dispositifs d'alerte interne (Éthique et responsabilité, §5.6.)</li> <li>• Plateforme LVMH Talent (Talents et attractivité, §3.1.)</li> <li>• Programme DARE (Talents et attractivité, §3.1.)</li> <li>• Séminaires d'intégration des collaborateurs (Talents et attractivité, §3.1.)</li> <li>• Formation spécifique des managers (Talents et attractivité, §3.1.)</li> <li>• Comité de Groupe et Comité des Sociétés Européennes (Talents et attractivité, §3.2.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de managers ayant bénéficié de programmes d'accompagnement spécifiques (Talents et attractivité, §3.1.)</li> <li>• Nombre de collaborateurs ayant bénéficié de séminaires d'intégration (Talents et attractivité, §3.1.)</li> <li>• Nombre de collaborateurs ayant validé des processus de revue de performance et carrière en 2018 (Talents et attractivité, §3.1.)</li> <li>• Nombre de réunions des instances représentatives du personnel en 2018 (Talents et attractivité, §3.2.)</li> </ul>

## 7.1.2. Respect des droits humains

Risques	Politiques	Résultats
<b>Établissement et continuité de chaînes d'approvisionnement responsables (aspects liés au respect des droits humains)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codes de conduite (Éthique et responsabilité, §2.2.)</li> <li>• Codes de conduite Fournisseurs (Éthique et responsabilité, §2.2.)</li> <li>• Charte LVMH sur les relations de travail avec les mannequins (Éthique et responsabilité, §2.2.)</li> <li>• Dispositifs d'alerte interne (Éthique et responsabilité, §5.6.)</li> <li>• Cartographies des risques (Éthique et responsabilité, §4.)</li> <li>• Audits sociaux des fournisseurs et sous-traitants (Éthique et responsabilité, §5.2.)</li> <li>• Collecte d'informations sur la performance sociale et éthique des fournisseurs via la plateforme EcoVadis (Éthique et responsabilité, §5.2.)</li> <li>• Participation à des initiatives multipartites couvrant les filières à risques (Éthique et responsabilité, §5.2.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Répartition des fournisseurs et audits (Éthique et responsabilité, §5.2.)</li> <li>• Données sur les audits mixtes et audits spécifiquement sociaux réalisés auprès des fournisseurs (Éthique et responsabilité, §5.2.)</li> <li>• Données sur les ré-audits (Éthique et responsabilité, §5.2.)</li> <li>• Taux de fournisseurs ne répondant pas aux exigences du Groupe (Éthique et responsabilité, §5.2.)</li> <li>• Nombre de ruptures à la suite d'audits (Éthique et responsabilité, §5.2.)</li> <li>• Nombre de relations commerciales non-initiées à la suite d'audits (Éthique et responsabilité, §5.2.)</li> </ul>
<b>Mise en œuvre d'une politique d'inclusion et d'épanouissement des collaborateurs (aspects liés à la lutte contre les discriminations et à la promotion de la diversité)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codes de conduite (Éthique et responsabilité, §2.2.)</li> <li>• Dispositifs d'alerte interne (Éthique et responsabilité, §5.6.)</li> <li>• Code de conduite Recrutement (Éthique et responsabilité, §2.2.)</li> <li>• Formation spécifique des recruteurs (Talents et attractivité, §2.3.)</li> <li>• Contrôle indépendant des pratiques de recrutement (Talents et attractivité, §2.3.)</li> <li>• Dispositif « EXCELLhanCE » pour la formation et l'emploi de personnes en situation de handicap (Talents et attractivité, §2.3.)</li> <li>• Accompagnement des talents féminins dans la prise de positions-clés (Talents et attractivité, §3.1.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux d'emploi de personnes en situation de handicap (Talents et attractivité, §2.3.)</li> <li>• Proportion de femmes aux postes-clés (Talents et attractivité, §3.1.)</li> <li>• Nombre de bénéficiaires du programme de coaching d'accompagnement des talents féminins (Talents et attractivité, §3.1.)</li> <li>• Représentation des femmes dans les recrutements et dans les effectifs du Groupe (Talents et attractivité, §3.1.)</li> <li>• Nombre de bénéficiaires du dispositif « EXCELLhanCE » (Talents et attractivité, §2.3.)</li> </ul>
<b>Faible dans la mise en œuvre des règles de protection des données personnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codes de conduite (Éthique et responsabilité, §2.2.)</li> <li>• Politiques de protection des données (Éthique et responsabilité, §5.7.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitution d'une communauté des <i>Data Protection Officers</i> (Éthique et responsabilité, §5.7.)</li> </ul>



## 7.1.3. Conséquences environnementales

Risques	Politiques	Résultats
<b>Impact sur les écosystèmes et épuisement des ressources naturelles (incluant les aspects liés à la lutte contre le changement climatique)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charte Environnement LVMH (Environnement et durabilité, §1.1.)</li> <li>• Programme LIFE et objectifs LIFE 2020 (Environnement et durabilité, §1.1. et 1.2.)</li> <li>• Lutte contre le changement climatique et fonds carbone LVMH (Environnement et durabilité, §4.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de l'Indice de Performance Environnementale des emballages pour les Vins et Spiritueux et pour les Parfums et Cosmétiques (Environnement et durabilité, §2.3.)</li> <li>• Intensification du déploiement de la viticulture durable et biologique (Environnement et durabilité, §3.6.)</li> <li>• Certification des matières utilisées pour la conception des produits : cuir, coton, fourrure, dérivés d'huile de palme, diamant et métaux précieux (Environnement et durabilité, §3.6.)</li> <li>• Atteinte des objectifs fixés pour le Fonds carbone (Environnement et durabilité, §4.2.)</li> <li>• Augmentation de la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique (Environnement et durabilité, §4.5.)</li> <li>• Déploiement d'un système de management environnemental dans les sites industriels (Environnement et durabilité, §5.5.)</li> </ul>
<b>Établissement et continuité de chaînes d'approvisionnement responsables (aspects liés à l'environnement)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codes de conduite (Éthique et responsabilité, §2.2.)</li> <li>• Codes de conduite Fournisseurs (Éthique et responsabilité, §2.2.)</li> <li>• Charte Environnement LVMH (Environnement et durabilité, §1.1.)</li> <li>• Programme LIFE et objectifs LIFE 2020 (Environnement et durabilité, §1.1. et 1.2.)</li> <li>• Dispositifs d'alerte interne (Éthique et responsabilité, §5.6.)</li> <li>• Cartographies des risques (Environnement et durabilité, §1.2.)</li> <li>• Collecte d'informations sur la performance environnementale des fournisseurs via la plateforme EcoVadis (Éthique et responsabilité, §5.2.)</li> <li>• Participation à des initiatives multipartites couvrant les filières à risques (Environnement et durabilité, §3.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Données sur les audits environnementaux réalisés auprès des fournisseurs (audits mixtes et audits spécifiquement environnementaux) (Éthique et responsabilité, §5.2.)</li> <li>• Programme LIFE 2020 – Objectif « filières », notamment pour les filières du raisin, des cuirs et peaux, des pierres et métaux précieux, des dérivés de l'huile de palme et des substances chimiques réglementées (Environnement et durabilité, §3.)</li> </ul>

## 7.1.4. Lutte contre la corruption

Risque	Politiques	Résultats
Défaillance dans la mise en œuvre des dispositifs de conformité des pratiques d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codes de conduite (Éthique et responsabilité, §2.2.)</li> <li>• Codes de conduite Fournisseurs (Éthique et responsabilité, §2.2.)</li> <li>• Dispositifs d'alerte interne (Éthique et responsabilité, §5.6.)</li> <li>• Intranets Éthique et Conformité (Éthique et responsabilité, §5.6.)</li> <li>• Cartographies des risques (Éthique et responsabilité, §4.)</li> <li>• Rôle des Fonctions Éthique et Conformité (Éthique et responsabilité, §3. et 5.6.)</li> <li>• Principes directeurs internes (Éthique et responsabilité, §5.6.)</li> <li>• Formation anticorruption (Éthique et responsabilité, §5.6.)</li> <li>• Règles de conformité intégrées au référentiel d'audit et contrôle interne (Éthique et responsabilité, §5.6.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucun cas de corruption constaté sur l'exercice</li> <li>• Le système d'alerte interne Groupe n'a pas donné lieu, depuis sa mise en service au premier semestre 2018, à des signalements portant sur des situations susceptibles de constituer des faits de corruption ou de trafic d'influence</li> </ul>

## 7.2. PLAN DE VIGILANCE

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

Les tables de correspondance ci-dessous regroupent de manière synthétique les informations constitutives du Plan de vigilance au titre de l'article L225-102-4 du Code de commerce, et leur emplacement au sein du présent Rapport de gestion.

### 7.2.1. Droits humains et libertés fondamentales

	Activités du Groupe	Activités des fournisseurs et sous-traitants
<b>Cartographie des risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartographies des risques (Éthique et responsabilité, §4.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartographies des risques (Éthique et responsabilité, §4.)</li> <li>• Évaluation complémentaire des risques de certains fournisseurs dans le cadre de la plateforme EcoVadis (Éthique et responsabilité, §5.2.)</li> </ul>
<b>Procédures d'évaluation régulière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Référentiels d'audit et contrôle interne (Gestion des risques financiers et opérationnels, contrôle interne, §3.2.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audits et ré-audits de vérification (Éthique et responsabilité, §5.2.)</li> <li>• Plans d'actions correctifs à la suite d'audits (Éthique et responsabilité, §5.2.)</li> </ul>
<b>Actions d'atténuation et de prévention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation spécifique des recruteurs pour prévenir les discriminations (Talents et attractivité, §2.3.)</li> <li>• Contrôle indépendant des pratiques de recrutement (Talents et attractivité, §2.3.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codes de conduite Fournisseurs (Éthique et responsabilité, §2.2.)</li> <li>• Formation des fournisseurs et des acheteurs (Éthique et responsabilité, §5.2.)</li> <li>• Participation à des initiatives multipartites couvrant les filières à risques (Éthique et responsabilité, §5.2.)</li> <li>• Objectifs d'approvisionnements certifiés (Éthique et responsabilité, §5.2.)</li> </ul>
<b>Mécanismes d'alerte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispositifs d'alerte interne centralisés (Éthique et responsabilité, §5.6.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les collaborateurs du Groupe ont la possibilité d'utiliser les systèmes d'alerte pour signaler des atteintes constatées chez les fournisseurs ou sous-traitants</li> <li>• Certaines Maisons ont déployé des solutions permettant de recueillir directement les avis d'employés de fournisseurs sur leurs conditions de travail (Éthique et responsabilité, §5.2.)</li> </ul>
<b>Dispositifs de suivi et d'évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plans d'actions des Maisons sur les pays prioritaires au regard de la cartographie des risques (Éthique et responsabilité, §5.)</li> <li>• Prise en compte des plans d'actions dans le cadre de la démarche ERICA (Éthique et responsabilité, §5.)</li> <li>• Actualisation régulière prévue des cartographies des risques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plans de remédiation des défaillances constatées lors des audits (Éthique et responsabilité, §5.2.)</li> <li>• Ré-audits des fournisseurs (Éthique et responsabilité, §5.2.)</li> </ul>

## 7.2.2. Santé et sécurité des personnes

	Activités du Groupe	Activités des fournisseurs et sous-traitants
<b>Cartographie des risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartographies des risques (Éthique et responsabilité, §4.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartographies des risques (Éthique et responsabilité, §4.)</li> <li>• Évaluation complémentaire des risques de certains fournisseurs dans le cadre de la plateforme EcoVadis (Éthique et responsabilité, §5.2.)</li> </ul>
<b>Procédures d'évaluation régulière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Référentiels d'audit et contrôle interne (Gestion des risques financiers et opérationnels, contrôle interne, §3.2.)</li> <li>• Suivi de l'accidentologie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audits et ré-audits de vérification (Éthique et responsabilité, §5.2.)</li> <li>• Plans d'actions correctifs suite aux audits (Éthique et responsabilité, §5.2.)</li> </ul>
<b>Actions d'atténuation et de prévention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standard interne <i>LVMH Restricted Substances List</i> (Éthique et responsabilité, §5.3.)</li> <li>• <i>LVMH Testing Program</i> (Éthique et responsabilité, §5.3.)</li> <li>• Promotion d'une consommation responsable de Vins et Spiritueux (Éthique et responsabilité, §5.3.)</li> <li>• Assurance responsabilité civile et retrait de produits (Gestion des risques financiers et opérationnels, contrôle interne, §2.3.)</li> <li>• Programmes d'assurance spécifiques dans les pays où les accidents du travail ne sont pas couverts par des organismes publics (Gestion des risques financiers et opérationnels, contrôle interne, §2.3.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codes de conduite Fournisseurs (Éthique et responsabilité, §2.2.)</li> <li>• Formation des fournisseurs et des acheteurs (Éthique et responsabilité, §5.2.)</li> <li>• Participation à des initiatives multipartites couvrant les filières à risques (Éthique et responsabilité, §5.2.)</li> <li>• Objectifs d'approvisionnements certifiés (Éthique et responsabilité, §5.2.)</li> <li>• Guides d'accompagnement des fournisseurs dans l'élimination des substances chimiques dont l'utilisation est restreinte ou prohibée par LVMH (Éthique et responsabilité, §5.3.)</li> <li>• Charte sur les relations de travail avec les mannequins (Éthique et responsabilité, §2.2.)</li> </ul>
<b>Mécanismes d'alerte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispositifs d'alerte interne centralisés (Éthique et responsabilité, §5.6.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les collaborateurs du Groupe ont la possibilité d'utiliser le système d'alerte pour signaler des atteintes constatées chez les fournisseurs ou sous-traitants</li> <li>• Certaines Maisons ont déployé des solutions permettant de recueillir directement les avis d'employés de fournisseurs sur leurs conditions de travail (Éthique et responsabilité, §5.2.)</li> </ul>
<b>Dispositifs de suivi et d'évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plans d'actions des Maisons sur les pays prioritaires au regard de la cartographie des risques (Éthique et responsabilité, §5.)</li> <li>• Prise en compte des plans d'actions dans le cadre de la démarche ERICA (Éthique et responsabilité, §5.)</li> <li>• Actualisation régulière prévue des cartographies des risques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plans de remédiation des défaillances constatées lors des audits (Éthique et responsabilité, §5.2.)</li> <li>• Ré-audits des fournisseurs (Éthique et responsabilité, §5.2.)</li> </ul>

## 7.2.3. Environnement

	Activités du Groupe	Activités des fournisseurs et sous-traitants
<b>Cartographie des risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartographies des risques (Éthique et responsabilité, §4.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartographies des risques (Éthique et responsabilité, §4.)</li> <li>• Évaluation complémentaire des risques de certains fournisseurs dans le cadre de la plateforme EcoVadis (Éthique et responsabilité, §5.2.)</li> </ul>
<b>Procédures d'évaluation régulière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système de management environnemental (Environnement et durabilité, §5.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audits et ré-audits de vérification (Éthique et responsabilité, §5.2.)</li> <li>• Plans d'actions correctifs à la suite d'audits (Éthique et responsabilité, §5.2.)</li> </ul>
<b>Actions d'atténuation et de prévention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectifs LIFE 2020 (Environnement et durabilité, §2. à 5.)</li> <li>• Assurance couvrant les atteintes à l'environnement (Gestion des risques financiers et opérationnels, contrôle interne, §2.3.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codes de conduite Fournisseurs (Éthique et responsabilité, §2.2.)</li> <li>• Formation des fournisseurs et des acheteurs (Éthique et responsabilité, §5.2.)</li> <li>• Participation à des initiatives multipartites couvrant les filières à risques (Éthique et responsabilité, §5.2.)</li> <li>• Objectifs d'approvisionnements certifiés (Éthique et responsabilité, §5.2.)</li> </ul>
<b>Mécanismes d'alerte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispositifs d'alerte interne centralisés (Éthique et responsabilité, §5.6.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les collaborateurs du Groupe ont la possibilité d'utiliser le système d'alerte pour signaler des atteintes constatées chez les fournisseurs ou sous-traitants</li> </ul>
<b>Dispositifs de suivi et d'évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi de l'atteinte des objectifs LIFE 2020 (Environnement et durabilité, §2. à 5.)</li> <li>• Plans d'actions des Maisons sur les pays prioritaires au regard de la cartographie des risques (Éthique et responsabilité, §5.)</li> <li>• Prise en compte des plans d'actions dans le cadre de la démarche ERICA (Éthique et responsabilité, §5.)</li> <li>• Actualisation régulière prévue des cartographies des risques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plans de remédiation des défaillances constatées lors des audits (Éthique et responsabilité, §5.2.)</li> <li>• Ré-audits des fournisseurs (Éthique et responsabilité, §5.2.)</li> </ul>



# Rapport de gestion du Conseil d'administration – Groupe Christian Dior

## 5. ENVIRONNEMENT ET DURABILITÉ

<b>1. Politique générale en matière d'environnement</b>	<b>78</b>
1.1. Organisation de la démarche environnementale	78
1.2. Identification des risques et objectifs LIFE 2020	79
<b>2. LIFE 2020 – Objectif « produits »</b>	<b>82</b>
2.1. Objectifs	82
2.2. Analyse	82
2.3. Suivi de l'atteinte des objectifs	82
<b>3. LIFE 2020 – Objectif « filières »</b>	<b>83</b>
3.1. Objectifs et actions communs	83
3.2. Vins et Spiritueux	84
3.3. Mode et Maroquinerie	84
3.4. Parfums et Cosmétiques	84
3.5. Montres et Joaillerie	84
3.6. Suivi de l'atteinte des objectifs	85
<b>4. LIFE 2020 – Objectif « changement climatique »</b>	<b>85</b>
4.1. Objectif commun	85
4.2. Le fonds carbone LVMH	86
4.3. Efficacité énergétique et énergies renouvelables	86
4.4. Perspectives pour l'adaptation au changement climatique	89
4.5. Suivi de l'atteinte des objectifs	89
<b>5. LIFE 2020 – Objectif « sites »</b>	<b>89</b>
5.1. Objectifs	89
5.2. Management environnemental et démarche de certification	89
5.3. Consommation d'eau et prévention des pollutions	90
5.4. Réduction et valorisation des déchets	91
5.5. Suivi de l'atteinte des objectifs	92



Compte tenu de la structure et de l'organisation du Groupe, la mise en œuvre de la politique du Groupe en matière d'environnement et de durabilité est conduite principalement par LVMH et ses Maisons, qui rassemblent toutes les activités opérationnelles du Groupe.

## 1. Politique générale en matière d'environnement

### 1.1. ORGANISATION DE LA DÉMARCHE ENVIRONNEMENTALE

---

#### 1.1.1. Gouvernance

La préservation de l'environnement est, pour le Groupe, bien plus qu'une obligation : elle est un impératif, un moteur de compétitivité. Conscient de cela depuis 25 ans, LVMH s'est doté d'une direction de l'Environnement en 1992, rattachée à la direction générale. Composée de dix collaborateurs, cette direction a pour objectifs de :

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

Chaque Maison s'appuie également sur des compétences internes en matière environnementale. Ces experts forment un réseau de près de 90 correspondants Environnement issus des Maisons qui se réunit plusieurs fois par an lors des Commissions Environnement afin notamment d'échanger sur les bonnes pratiques.

Par ailleurs, l'amélioration continue de la démarche de LVMH en matière d'environnement est étroitement liée à la capacité du Groupe à faire de ses 156 000 collaborateurs des acteurs de cette démarche. La direction de l'Environnement s'attache donc à sensibiliser, informer et former ses collaborateurs sur la préservation des ressources naturelles. Depuis 2016, cette mission est confiée à une Académie de l'Environnement. Elle élabore des parcours qui répondent aux grands enjeux du programme LIFE, à l'aide de supports pédagogiques variés : sessions présentiels, e-learning, classes virtuelles, etc. et couvre de nombreux sujets comme l'éco-conception ou l'audit environnement. Par ailleurs, la quasi-totalité des Maisons ont poursuivi cette année la formation et la sensibilisation de leur personnel à l'environnement. Ces actions représentent un volume total de 20 196 heures.

#### 1.1.2. Engagements

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

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

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

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

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

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

- environnement dans la conception ;
- sécurisation de l'accès aux matières premières stratégiques et filières d'approvisionnement ;
- traçabilité et conformité des matières ;
- responsabilité environnementale et sociale des fournisseurs ;

- préservation des savoir-faire critiques ;
- réduction des émissions de gaz à effet de serre ;
- excellence environnementale des procédés de fabrication ;
- durée de vie et réparabilité des produits ;
- informations des clients et autres parties prenantes.

En 2018, LVMH est sélectionné dans les principaux indices basés sur les critères de l'investissement responsable : FTSE4Good Global 100, Euronext Vigeo Eurozone 120, ESI (Ethibel Sustainability Indices) Europe.

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

- protection de l'air ambiant et du climat ;
- gestion des eaux usées ;
- gestion des déchets ;

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

En 2018, le montant des dépenses liées à la protection de l'environnement se répartit comme suit :

- charges d'exploitation : 26,1 millions d'euros ;
- investissements : 12,7 millions d'euros.

Le montant des provisions pour risques environnementaux au 31 décembre 2018 est de 12,4 millions d'euros. Cette somme correspond aux garanties financières légales pour les installations SEVESO seuil haut.

## 1.2. IDENTIFICATION DES RISQUES ET OBJECTIFS LIFE 2020

### 1.2.1. Méthodologie

Le reporting des indicateurs environnementaux couvre en 2018 le périmètre suivant :

Sites de production, entrepôts, et sites administratifs (en nombre)	2018
Sites couverts <sup>(a)</sup>	266
Sites non couverts <sup>(b)</sup>	127
<b>NOMBRE TOTAL DE SITES</b>	<b>393</b>

(a) Intégration de sites industriels Rimowa et Louis Vuitton.

(b) Dont principalement : certains sites administratifs régionaux de Louis Vuitton et de Moët Hennessy ainsi que des sites administratifs hébergeant un faible effectif.

Les sites de production sont couverts à 97 %. Les sites industriels, logistiques et administratifs non couverts par le reporting environnemental le sont essentiellement pour des raisons opérationnelles et sont peu significatifs. Un plan d'intégration progressif est mis en œuvre.

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

	% des surfaces de vente du Groupe prises en compte pour la consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre <sup>(a)</sup>		% des surfaces de vente du Groupe prises en compte pour la consommation d'eau <sup>(a)</sup>	
	2018	2017	2018	2017
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>70</b>	<b>69</b>	<b>19</b>	<b>19</b>

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

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

	% des surfaces de vente de la Maison prises en compte pour la consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre		% des surfaces de vente de la Maison prises en compte pour la consommation d'eau	
	2018	2017	2018	2017
DFS	77	87	52	54
Louis Vuitton	69	66	16	-
Sephora North America et Latin America	59	71	-	18
Sephora Europe et Asie	80	74	9	8
Le Bon Marché	100	-	100	-
Christian Dior Couture	74	-	22	-

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

Pour le calcul de la consommation d'eau, sont également pris en compte : certaines boutiques de Berluti, Bvlgari, Chaumet, Fendi, Guerlain, Kenzo, Loewe. Les 19 % de surface de boutiques pris en compte représentent une consommation totale de 543 000 m<sup>3</sup> d'eau.

Pour la production de déchets seuls les magasins DFS, Le Bon Marché et certaines boutiques Acqua di Parma, Berluti, Bvlgari, Christian Dior Couture, Givenchy, Louis Vuitton et Sephora Europe sont pris en compte dans le périmètre.

Les 17 % de surface de boutiques pris en compte représentent une production de déchets de 4 760 tonnes.

## 1.2.2. Principaux risques

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

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

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

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

	Vins et Spiritueux	Mode et Maroquinerie	Parfums et Cosmétiques	Montres et Joaillerie	Distribution sélective
<b>Épuisement des ressources énergétiques et changements climatiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production des emballages ;</li> <li>• Distillation ;</li> <li>• Transport des produits ;</li> <li>• Culture des raisins.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éclairage et climatisation des boutiques ;</li> <li>• Transport des produits ;</li> <li>• Production des ressources nécessaires à la fabrication des produits : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fibres textiles végétales (coton...),</li> <li>- Cuir dont cuirs exotiques,</li> <li>- Fourrure,</li> <li>- Laine.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production des emballages ;</li> <li>• Éclairage et climatisation des boutiques ;</li> <li>• Transport des produits.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éclairage et climatisation des boutiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éclairage et climatisation des magasins ;</li> <li>• Transport des produits.</li> </ul>
<b>Impact sur la ressource en eau</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consommation d'eau (irrigation des vignes en Australie, Nouvelle-Zélande, Argentine et Californie) ;</li> <li>• Production d'effluents chargés en matière organique lors de la vinification et de la distillation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consommation d'eau (fermes de crocodiliens et tanneries) ;</li> <li>• Production d'effluents chargés en matière organique et minérale (fermes de crocodiliens et tanneries).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protection et économie de la ressource en eau.</li> </ul>		
<b>Impact sur les écosystèmes et épuisement des ressources naturelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production des ressources végétales nécessaires à la production : vignes, orge, seigle...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production des ressources nécessaires à la fabrication des produits : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fibres textiles végétales (coton...),</li> <li>- Cuir dont cuirs exotiques,</li> <li>- Fourrure,</li> <li>- Laine.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production des ressources végétales nécessaires à la fabrication des produits.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extraction des ressources nécessaires à la fabrication des produits : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pierres et métaux précieux,</li> <li>- Cuirs exotiques.</li> </ul> </li> </ul>	
<b>Valorisation des déchets et économie circulaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Résidus des processus de vinification et de distillation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recyclage des matières premières et produits en fin de vie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recyclage des emballages.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DEEE (Déchets d'équipements électriques et électroniques, dont les piles par exemple).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recyclage des emballages et produits de Publicité sur le Lieu de Vente (PLV).</li> </ul>

## 1.2.3. Objectifs LIFE 2020

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

- éco-conception des produits : d'ici 2020, les Maisons du Groupe devront améliorer la performance environnementale de tous leurs produits. Les Maisons de Parfums et Cosmétiques et de Vins et Spiritueux s'engagent à améliorer de 10 % leur note selon l'Indice de Performance Environnementale. Les Maisons de Mode et Maroquinerie et de Montres et Joaillerie travaillent à l'amélioration de l'empreinte environnementale liée à l'approvisionnement des matières premières ;

- fournisseurs et matières premières : les Maisons devront s'assurer du déploiement des meilleurs standards dans leurs approvisionnements en matières premières et chez leurs fournisseurs dans 70 % de leur chaîne d'approvisionnement en 2020 et 100 % en 2025 ;
- réduction de 25 % des émissions de CO<sub>2</sub> liées aux consommations d'énergie ;
- amélioration des performances environnementales de chaque site et boutique : les Maisons s'engagent à réduire de 10 % sur chaque site au moins un indicateur parmi la consommation d'eau, la consommation d'énergie ou la production de déchets et à avoir un système de management de l'environnement efficace visant l'amélioration continue. L'efficacité énergétique des boutiques doit être améliorée de 15 % et les nouvelles boutiques devront atteindre une performance minimale de 50 % suivant la grille « LVMH Store Guidelines ».

## 2. LIFE 2020 – Objectif « produits »

### 2.1. OBJECTIFS

Les Maisons du Groupe ont toujours agi pour limiter l'impact de leurs produits sur le milieu naturel. LIFE 2020 les pousse à s'engager davantage en leur fixant un nouveau cap : améliorer la performance environnementale de tous leurs produits, en prenant en compte l'intégralité du cycle de vie. L'impact environnemental des étapes d'approvisionnement des matières premières, de la production, du transport et de la vente sont couverts par les autres objectifs LIFE 2020. L'éco-conception est l'axe majeur de cet objectif pour les Maisons de luxe du Groupe. La garantie d'une très haute qualité associée à une démarche d'innovation permanente en sont deux composantes essentielles. Pour relever ce défi, les Maisons s'appuient sur la palette d'outils élaborés avec leur aide par la direction de l'Environnement de LVMH.

Parmi eux : Edibox, un outil web qui calcule l'IPE (Indice de Performance Environnementale) des emballages et l'impact CO<sub>2</sub> des matériaux utilisés pour les fabriquer. L'IPE permet de noter chaque emballage en fonction du poids et du volume d'emballage, du nombre de couches d'emballage ainsi que de la séparabilité des différents matériaux.

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

### 2.2. ANALYSE

Le calcul de l'Indice de Performance Environnementale des emballages intègre les éléments suivants :

- Vins et Spiritueux : bouteilles, cartons, capsules...
- Mode et Maroquinerie : sacs boutique, pochettes, coffrets...
- Parfums et Cosmétiques : flacons, étuis...

- Montres et Joaillerie : étuis et écrans...

- Distribution sélective : sacs boutique, pochettes, coffrets...

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

### 2.3. SUIVI DE L'ATTEINTE DES OBJECTIFS

*Tableau de suivi des objectifs LIFE 2020 Produits*

Indicateurs	Niveau de référence (2013)	Performance 2018	Objectif 2020
IPE emballages Parfums et Cosmétiques	8,32	8,55 (+ 4 %)	+ 10 %
IPE emballages Vins et Spiritueux	Champagne : 16,03 Cognac : 10,60	16,88 (+ 5 %) 11,90 (+ 12 %)	+ 10 %

Le poids des emballages remis aux clients évolue ainsi entre 2017 et 2018 :

(en tonnes)	2018	2017	2018 pro forma <sup>(1)</sup>	Évolution <sup>(1)</sup> (en %)
Vins et Spiritueux	159 844	161 890	154 688	(4)
Mode et Maroquinerie	11 059	9 522	10 971	15 <sup>(a)</sup>
Parfums et Cosmétiques	29 167	28 340	29 167	3
Montres et Joaillerie	4 834	4 880	4 834	(1)
Distribution sélective	4 651	5 177	4 651	(10)
<b>TOTAL</b>	<b>209 555</b>	<b>209 809</b>	<b>204 311</b>	<b>(3)</b>

(a) Évolution liée à l'activité et à l'optimisation du processus de reporting.

(1) Valeur et évolution à périmètres comparables.

Le poids total des emballages remis aux clients par type de matériau se répartit ainsi en 2018 :

(en tonnes)	Verre	Papier- carton	Plastique	Métal	Textile	Autres matériaux d'emballage
Vins et Spiritueux	138 968	15 650	1 809	1 807	75	1 535
Mode et Maroquinerie	-	9 355	130	25	1 530	19
Parfums et Cosmétiques	15 094	4 886	6 914	1 935	97	241
Montres et Joaillerie	1 936	1 248	1 234	184	152	80
Distribution sélective	99	3 152	1 323	68	1	8
<b>TOTAL</b>	<b>156 097</b>	<b>34 291</b>	<b>11 410</b>	<b>4 019</b>	<b>1 855</b>	<b>1 833</b>

### 3. LIFE 2020 – Objectif « filières »

#### 3.1. OBJECTIFS ET ACTIONS COMMUNS

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

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

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

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

- le raisin ;
- les cuirs et les peaux brutes de veau, agneau, cuirs exotiques et fourrures ;
- les pierres et métaux précieux ;
- l'huile de palme et ses dérivés ;
- les substances chimiques réglementées. Toutes les Maisons ont intégré les exigences du règlement européen REACH dans leurs documents contractuels afin d'impliquer tous les fournisseurs dans cette démarche.

LVMH mène une action globale et de long terme aux côtés de nombreux partenaires en faveur de la préservation de la biodiversité. LVMH a été le premier acteur privé à rejoindre les huit organismes publics de recherche qui siègent au Conseil d'administration de la Fondation pour la Recherche sur la Biodiversité (FRB). Cet événement consacre l'implication du Groupe aux côtés de la FRB, qu'il accompagne depuis plus de sept ans. Sylvie Bénard, directrice de l'Environnement de LVMH, a ainsi occupé pendant quatre ans la vice-présidence du Comité d'orientation stratégique de la Fondation. Dans le cadre de ce comité, qui réunit plus de 160 parties prenantes pour réfléchir à la co-construction de programmes de recherche en faveur de la biodiversité, le Groupe s'est notamment intéressé à la question de l'accès aux ressources génétiques et au partage des avantages découlant de leurs utilisations.

## 3.2. VINS ET SPIRITUEUX

---

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

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

## 3.3. MODE ET MAROQUINERIE

---

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

- l'approvisionnement en cuir issu de tanneries certifiées LWG à hauteur de 70 % des volumes achetés. La certification LWG est un standard très ambitieux créé par le Leather Working Group pour améliorer la performance environnementale des tanneries (énergie, eau, déchets, traçabilité) ;
- l'approvisionnement en coton durable à hauteur de 70 % des volumes achetés. LVMH a notamment adhéré à la Better Cotton Initiative (BCI), qui a développé un standard pour favoriser des améliorations mesurables des principaux impacts environnementaux de la culture du coton à l'échelle mondiale ;

- la certification de la totalité des fermes de crocodiles approvisionnant la tannerie du Groupe ;
- l'approvisionnement en peaux issues de fermes certifiées pour la fourrure à hauteur de 80 % d'ici la fin 2019, notamment en déployant la certification FurMark ;
- l'intégration dans les contrats fournisseurs de l'Animal Sourcing Principles, développé avec l'organisme Business for Social Responsibility (BSR). LVMH partage avec la société civile l'objectif d'amélioration du bien-être animal qui est lié à plusieurs matières premières comme les cuirs, les laines et les fourrures. Le Groupe s'est doté de règles écrites qui engagent ses Maisons et leurs fournisseurs à déployer les meilleures pratiques en termes de bien-être animal.

## 3.4. PARFUMS ET COSMÉTIQUES

---

Le secteur d'activités Parfums et Cosmétiques s'est doté d'objectifs LIFE 2020 dans le cadre de sa « supply chain » fournisseurs, notamment via l'élaboration d'un système d'évaluation de la performance environnementale et sociale de ses fournisseurs. Des objectifs initiaux de performance ont été fixés pour les fournisseurs d'emballages et d'ingrédients. Par ailleurs, le groupe d'activités participe à des initiatives spécifiques traitant de l'approvisionnement en huile de palme (RSPO) et en mica (RMI).

Le département Recherche & Développement de LVMH et les Maisons sont également engagés sur l'ethnobotanique depuis des années. Ils identifient à travers la planète les espèces végétales présentant un intérêt cosmétique particulier tout en participant

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

## 3.5. MONTRES ET JOAILLERIE

---

Dans le cadre des objectifs LIFE 2020, toutes les Maisons de Montres et Joaillerie sont certifiées RJC (Responsible Jewellery Council) et s'appuient sur cette certification, déployée dans les filières d'approvisionnement en or et diamants, pour développer leur approvisionnement responsable. Particulièrement engagée, Bvlgari est même devenue la première entreprise sur son marché

à obtenir la certification CoC (Chain of Custody) mise en place par le RJC pour l'or. Le Groupe et ses Maisons participent également à une initiative visant à déployer les meilleures pratiques environnementales et sociales dans la filière pierres de couleur. Plusieurs audits ont déjà été réalisés.



### 3.6. SUIVI DE L'ATTEINTE DES OBJECTIFS

*Tableau de suivi des objectifs LIFE 2020 Filières*

Indicateurs	Niveau de référence (2013)	Performance 2018	Objectif 2020
<b>Vins et Spiritueux</b>			
Certification viticulture durable (en pourcentage de tonnage de raisins certifiés)	Vignobles LVMH : Vignoble français : 100 %  Livres de raisin : Champagne (7 %)	Vignobles LVMH : Vignobles français : 100 % Reste du monde : 44 %  Livres de raisin : Champagne (10 %)	Vignobles LVMH : Vignobles français : 100 % Reste du monde : 100 %
<b>Mode et Maroquinerie</b>			
Certification LWG des tanneries (en pourcentage de tonnage de cuir issu de tanneries certifiées)	25 %	48 %	70 %
Coton certifié (BCI, biologique, etc.)	2 %	15 %	70 %
<b>Parfums et Cosmétiques</b>			
Performance des fournisseurs d'ingrédients de parfums	64	85	90
Performance des fournisseurs d'ingrédients cosmétiques	56	75	80
Dérivés d'huile de palme (en pourcentage de tonnage de dérivés certifiés RSPO Mass Balance ou Segregated)	0 %	79 %	70 %
<b>Montres et Joaillerie</b>			
Diamants : Certification RJC COP	90 %	99 %	100 %
Or : Certification RJC COP	94 %	84 %	100 %
Certification RJC CoC	-	77 %	100 %

## 4. LIFE 2020 – Objectif « changement climatique »

### 4.1. OBJECTIF COMMUN

La lutte contre le changement climatique est un axe majeur de la politique écologique de LVMH. Le Groupe a souvent joué un rôle pionnier dans ce domaine. Il a notamment participé au début des années 2000 à l'expérimentation de la méthode qui allait devenir le Bilan Carbone. Il fut aussi la première entreprise, dans l'univers du luxe, à mettre en place en 2015 un fonds carbone interne. Consommation d'énergie, production, transport, logistique, habitudes de travail... LVMH explore toutes les pistes afin de diminuer l'impact de ses activités sur le climat.

Dans le cadre de LIFE 2020, le Groupe affiche une nouvelle ambition pour accélérer ses progrès : il vise désormais une baisse de 25 % des émissions de CO<sub>2</sub> liées aux consommations d'énergie entre 2013 et 2020. Trois axes d'actions sont privilégiés : améliorer le suivi et le reporting, augmenter l'efficacité énergétique des opérations, notamment dans les boutiques du Groupe, et développer le recours aux énergies renouvelables.

Une étude spécifique sur l'évaluation de l'impact environnemental de la production des matières premières et de la « supply chain » a été conduite en 2016. Sur l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe quantifiée, 50 % des émissions sont générées par la production des matières premières et 30 % par le transport amont et aval. Viennent ensuite les émissions générées par les

sites de production, les centres logistiques, les bureaux et les boutiques des Maisons (20 %), que celles-ci soient directes (scope 1) ou indirectes (scope 2). Les émissions en aval générées par l'usage des produits (lavage des produits de mode, rinçage de certains produits cosmétiques...) ou leur traitement en fin de vie seront affinées ultérieurement.

## 4.2. LE FONDS CARBONE LVMH

Créé en 2016, le Fonds carbone LVMH s'inscrit dans la politique LIFE 2020 – « changement climatique ». Annuellement la contribution attendue de chaque Maison est calculée en multipliant les émissions de gaz à effet de serre issues de ses activités par le prix carbone fixé par LVMH, qui est passé de 15 euros à 30 euros la

tonne en 2018. Le montant ainsi obtenu doit être investi l'année suivante dans des projets visant à réduire les émissions. Le Fonds carbone a atteint son objectif en 2018 : 11,4 millions d'euros et 112 projets réalisés qui pourraient éviter l'émission dans l'atmosphère de 2 800 tonnes de gaz à effet de serre par an.

## 4.3. EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE ET ÉNERGIES RENOUVELABLES

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

### 4.3.1. Consommation énergétique

La consommation d'énergie globale s'est élevée à 1 096 760 MWh en 2018 pour les filiales du Groupe incluses dans le périmètre de reporting. Celle-ci correspond à la somme des sources d'énergie primaire (fioul, butane, propane, gaz naturel) et des sources d'énergie secondaire (électricité, vapeur et eau glacée) principalement utilisées pour la mise en œuvre des procédés de fabrication, de la climatisation et du chauffage des bâtiments et des boutiques.

La consommation d'énergie par groupe d'activités a évolué ainsi entre 2017 et 2018 :

(en MWh)	2018	2017	2018 pro forma <sup>(1)</sup>	Évolution <sup>(1)</sup> (en %)
Vins et Spiritueux	220 454	188 292	217 135	15 <sup>(a)</sup>
Mode et Maroquinerie	393 598	371 105	361 135	(2)
Parfums et Cosmétiques	94 044	90 160	92 726	3
Montres et Joaillerie	40 935	35 924	36 515	2
Distribution sélective	325 723	296 537	279 257	(4)
Autres activités	22 006	17 091	18 486	8
<b>TOTAL</b>	<b>1 096 760</b>	<b>999 109</b>	<b>1 005 254</b>	<b>1</b>

(a) Évolution liée à l'augmentation de l'activité et à l'installation d'un nouvel équipement sur un site de Glenmorangie.

(1) Valeur et évolution à périmètres comparables.

La consommation par groupe d'activités et par source d'énergie s'établit ainsi en 2018 :

(en MWh)	Électricité	Gaz naturel	Fioul lourd	Fioul	Butane Propane	Vapeur	Eau glacée	Énergies renouvelables
Vins et Spiritueux	21 387	73 151	23 790	26 101	3 047	-	-	72 978
Mode et Maroquinerie	158 684	114 608	-	8 546	6 156	2 124	2 392	101 088
Parfums et Cosmétiques	7 769	31 263	-	1 874	-	1 236	405	51 497
Montres et Joaillerie	14 062	6 853	-	867	149	-	-	19 004
Distribution sélective	182 182	31 157	-	1 159	4	5 182	9 932	96 107
Autres activités	3 689	4 386	-	1 259	43	1 717	3 590	7 322
<b>TOTAL</b>	<b>387 773</b>	<b>261 418</b>	<b>23 790</b>	<b>39 806</b>	<b>9 399</b>	<b>10 259</b>	<b>16 319</b>	<b>347 996</b>

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

Les émissions scope 1 sont les émissions générées directement par les sites, essentiellement par des combustions de fioul et de gaz naturel. Les émissions de scope 2 sont les émissions indirectes liées aux consommations d'énergie, essentiellement l'électricité, consommées sur les sites. Des actions sont menées depuis longtemps au sein des sites de production des Maisons. Les Maisons

se consacrent également avec force à l'amélioration de l'efficacité énergétique de leurs espaces de vente, principaux responsables des émissions de gaz à effet de serre de LVMH. Grâce à leur mobilisation, elles ont déjà atteint un des objectifs de LIFE 2020 : l'amélioration de 15 % de l'efficacité énergétique moyenne de chaque boutique existante, notamment en déployant les meilleures technologies d'éclairage qui leur sont proposées dans la plateforme interne LVMH Lighting ainsi qu'en déployant les LVMH Stores Guidelines (voir partie 5. LIFE 2020 – Objectif « sites »).

Les émissions de CO<sub>2</sub> par groupe d'activités ont évolué ainsi entre 2017 et 2018 :

(en tonnes équivalent CO <sub>2</sub> )	Émissions de CO <sub>2</sub> en 2018	Dont		Émissions de CO <sub>2</sub> en 2017	Émissions de CO <sub>2</sub> en 2018 pro forma <sup>(1)</sup>	Évolution <sup>(1)</sup> (en %)
		Pourcentage d'émissions de CO <sub>2</sub> directes	Pourcentage d'émissions de CO <sub>2</sub> indirectes			
Vins et Spiritueux	40 845	72	28	36 442	40 454	11 <sup>(a)</sup>
Mode et Maroquinerie	113 783	24	76	104 990	99 401	(5)
Parfums et Cosmétiques	12 807	54	46	11 892	12 025	4
Montres et Joaillerie	7 027	24	76	5 633	4 718	(15) <sup>(b)</sup>
Distribution sélective	117 978	6	94	116 375	97 912	(14) <sup>(c)</sup>
Autres activités	3 319	38	62	2 800	2 995	7
<b>TOTAL</b>	<b>295 759</b>	<b>25</b>	<b>75</b>	<b>278 132</b>	<b>257 505</b>	<b>(6)</b>

(a) Évolution liée à l'augmentation de l'activité et à l'installation d'un nouvel équipement sur un site de Glenmorangie.

(b) Évolution principalement liée au passage en énergie renouvelable pour certains sites.

(c) Évolution principalement liée au passage en énergie renouvelable pour certains sites et au déploiement de technologies plus économes en énergie.

(1) Valeur et évolution à périmètres comparables.

## 4.3.3. Matières premières et transport (scope 3)

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

- production de matières premières : les principaux postes d'émission de gaz à effet de serre sont la production des cuirs (432 000 teq CO<sub>2</sub>) et la viticulture (172 000 teq CO<sub>2</sub>, ce chiffre inclut les vignes appartenant aux Maisons du Groupe ainsi qu'aux livreurs de raisin) et le verre des emballages (158 000 teq CO<sub>2</sub>) ;
- transport amont : transport des matières premières et composants vers les sites de production. Seuls les principaux composants et matières premières sont pris en compte ;
- transport aval : transport des produits finis depuis les sites de production vers les plates-formes de distribution.

Les émissions de gaz à effet de serre générées par le transport amont se répartissent ainsi en 2018 :

(en tonnes équivalent CO <sub>2</sub> )	Route	Air	Maritime	Total
Vins et Spiritueux	16 294	407	1 120	17 821
Mode et Maroquinerie	966	15 876	52	16 894
Parfums et Cosmétiques	1 205	37 239	457	38 901
Montres et Joaillerie	3	1 997	1	2 001
Distribution sélective	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>18 468</b>	<b>55 519</b>	<b>1 630</b>	<b>75 617</b>

Les émissions de gaz à effet de serre générées par le transport aval se répartissent ainsi en 2018 :

(en tonnes équivalent CO <sub>2</sub> )	Route	Rail	Air	Maritime	Barge fluvial	Route électrique	Gaz naturel liquide	Total
Vins et Spiritueux	23 020	587	42 949	18 344	203	4	209	85 316
Mode et Maroquinerie	18 478	40	173 238	134	1	-	154	192 045
Parfums et Cosmétiques	2 911	-	279 969	2 632	-	-	-	285 512
Montres et Joaillerie	349	-	39 179	196	-	-	-	39 724
Distribution sélective	3 124	-	10 802	185	-	81	-	14 192
<b>TOTAL</b>	<b>47 882</b>	<b>627</b>	<b>546 137</b>	<b>21 491</b>	<b>204</b>	<b>85</b>	<b>363</b>	<b>616 789</b>

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

## 4.3.4. Énergies renouvelables

Parallèlement aux actions menées pour diminuer sa consommation d'énergies fossiles, LVMH augmente sa consommation d'énergies renouvelables. La hausse est rapide, puisqu'entre 2013 et 2018,

la part de ces énergies dans le mix énergétique du Groupe est passée de 1 % à plus de 27 %. L'un des principaux leviers de progrès du Groupe est la signature de contrats cadres avec des fournisseurs. Le premier date de 2015 et permet d'alimenter en électricité verte les 450 sites français de LVMH appartenant à 27 Maisons. Un contrat similaire a été signé en 2016 pour la fourniture de plusieurs Maisons italiennes et un troisième est en préparation pour les sites implantés en Espagne. Par ailleurs, de nombreux sites sont équipés de panneaux photovoltaïques ou d'installations géothermiques.

#### 4.4. PERSPECTIVES POUR L'ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

En parallèle à ses actions, le Groupe conduit également une réflexion concernant les différents enjeux de l'adaptation au changement climatique. À moyen terme, l'évolution des pratiques de viticulture est la composante majeure de la stratégie d'adaptation du Groupe. Pour les vignobles européens plusieurs réponses sont possibles selon l'ampleur du changement climatique qui sera constatée depuis la modification des dates de vendange, l'évolution des modes de conduite des vignes (élargissement des

rangs, augmentation de la taille des pieds de vigne, utilisation de l'irrigation dans certains pays...) jusqu'au test de nouveaux cépages. Pour les vignobles localisés en Argentine et en Californie, l'enjeu majeur est la disponibilité en eau (cf. § 5.3 Consommation d'eau et prévention des pollutions). Enfin, au regard des connaissances scientifiques actuelles, les vignobles localisés en Nouvelle-Zélande et dans l'Ouest australien sont les moins sensibles au changement climatique.

#### 4.5. SUIVI DE L'ATTEINTE DES OBJECTIFS

*Tableau de suivi des objectifs LIFE 2020 Changement climatique*

Indicateurs	Niveau de référence (2013)	Performance 2018	Objectif 2020
Émissions de CO <sub>2</sub>	220 480 teq CO <sub>2</sub>	- 16 %	Réduction de 25 % des émissions de CO <sub>2</sub> (scope 1 et 2 à périmètre constant)
Part des énergies renouvelables dans le mix énergétique du Groupe	1 %	27 %	Atteindre 30 % d'énergies renouvelables dans le mix énergétique du Groupe
Performance énergétique des boutiques ( <i>en kWh/m<sup>2</sup></i> )	460 kWh/m <sup>2</sup>	- 16 %	Améliorer de 15 % la performance énergétique des boutiques ( <i>en kWh/m<sup>2</sup></i> ) (objectif atteint dès 2017)

## 5. LIFE 2020 – Objectif « sites »

### 5.1. OBJECTIFS

Dès son lancement en 2012, le programme LIFE intégrait un impératif : des sites respectueux de l'environnement. Cet engagement a été renforcé avec LIFE 2020. En tant qu'acteur majeur de l'industrie du luxe, LVMH veut faire en sorte que ses 393 sites industriels et administratifs et ses 4 000 boutiques soient exemplaires. Le Groupe a demandé à ses Maisons de mettre en place un système de management environnemental dans tous leurs sites de production ainsi que dans les sites administratifs qui accueillent plus de 50 personnes.

Les Maisons doivent également s'engager dans une démarche d'amélioration continue : en prenant pour année de référence 2013, LVMH leur demande de réduire de 10 %, dans chacun de

leurs sites, au moins l'un des indicateurs suivants : consommation d'eau, consommation d'énergie, production de déchets. Des objectifs leur ont aussi été assignés pour leurs boutiques. Leur performance environnementale doit atteindre au moins 50/100 sur la grille LVMH Store Guidelines, élaborée en 2016 sur la base des référentiels internationaux les plus exigeants. Elle recense les dix points les plus importants pour la performance environnementale d'une boutique, de l'isolation du bâtiment à la densité d'éclairage, en passant par la climatisation et le chauffage. Ces guidelines ont été élaborés dans le cadre du programme LVMH LIFE in Stores dont l'objectif est de favoriser l'intégration des enjeux environnementaux en amont des projets de boutique, dès la phase de conception.

### 5.2. MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL ET DÉMARCHE DE CERTIFICATION

Le Groupe a décidé de généraliser la certification environnementale de ses sites qui est un outil à la fois dynamique, fédérateur et motivant pour l'amélioration continue. Cette démarche de certification n'est pas nouvelle dans les Maisons : la Charte Environnement de LVMH leur impose en effet de mettre en place un système de management environnemental porté au niveau de la

direction. Nombre d'entre elles ont opté pour la norme ISO 14001. Hennessy a joué un rôle pionnier, devenant en 1998 la première entreprise de vins et spiritueux au monde à décrocher la certification ISO 14001. À fin 2018, 53 % de l'ensemble des sites industriels, logistiques ou administratifs du Groupe étaient certifiés ISO 14001, et plus particulièrement 63 % des sites industriels.

## 5.3. CONSOMMATION D'EAU ET PRÉVENTION DES POLLUTIONS

### 5.3.1. Analyse de la consommation d'eau

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

- besoins « process » : utilisation de l'eau pour les opérations de nettoyage (cuves, produits, appareils, sols), la climatisation, le personnel, la fabrication des produits..., l'eau ainsi consommée générant des eaux usées ;
- besoins agricoles : utilisation de l'eau à des fins d'irrigation des vignes hors de France, l'irrigation n'étant pas pratiquée en

France pour les vignobles du Groupe. Dans ce cadre, l'eau est prélevée directement dans le milieu naturel pour être utilisée en irrigation ; son niveau d'utilisation d'une année sur l'autre est étroitement lié aux variations climatiques. Il convient toutefois de noter que les consommations d'eau pour les besoins agricoles sont évaluées par les sites avec une incertitude plus importante que les consommations d'eau pour les besoins de « process ».

La consommation d'eau varie de la manière suivante entre 2017 et 2018 :

(en m <sup>3</sup> )	2018	2017	2018 pro forma <sup>(1)</sup>	Évolution <sup>(1)</sup> (en %)
Besoins « process »	4 170 596	3 876 536	4 045 833	4
Besoins agricoles (irrigation des vignes)	5 568 770	4 721 037	5 568 759	18 <sup>(a)</sup>

(a) Évolution principalement liée à l'augmentation des besoins en irrigation à la suite de sécheresses significatives en Argentine et en Californie.

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

(besoins « process », en m <sup>3</sup> )	2018	2017	2018 pro forma <sup>(1)</sup>	Évolution <sup>(1)</sup> (en %)
Vins et Spiritueux	1 193 364	1 151 814	1 183 962	3
Mode et Maroquinerie	1 996 697	1 714 661	1 872 325	9
Parfums et Cosmétiques	211 493	178 646	211 395	18 <sup>(a)</sup>
Montres et Joaillerie	81 279	91 416	99 770	9
Distribution sélective	422 774	483 950	420 855	(13) <sup>(b)</sup>
Autres activités	264 989	256 049	257 526	1
<b>TOTAL</b>	<b>4 170 596</b>	<b>3 876 536</b>	<b>4 045 833</b>	<b>4</b>

(a) Évolution liée à l'activité et à l'amélioration du reporting.

(b) Évolution liée à l'activité et à l'amélioration des équipements.

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

- les vignobles de Domaine Chandon Argentina (Agrelo et Terrazas) qui représentent 85 % des besoins agricoles en eau du Groupe ;
- les vignobles de Domaine Chandon California et Newton qui représentent 7 % des besoins agricoles en eau du Groupe.

L'irrigation des vignes est une pratique autorisée et encadrée en Californie et en Argentine en raison du climat. Cette irrigation

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

### 5.3.2. Prévention des pollutions

Concernant la prévention de la pollution de l'eau, seul est retenu comme indicateur important et pertinent les rejets de substances dans l'eau par les activités Vins et Spiritueux, Mode et Maroquinerie et Parfums et Cosmétiques concourant à l'eutrophisation. Les autres activités du Groupe n'ont qu'un très faible impact sur

(1) Valeur et évolution à périmètres comparables.

la qualité de l'eau. L'eutrophisation est la prolifération excessive d'algues et de plantes aquatiques due à une surcharge d'éléments nutritifs dans les eaux (phosphore en particulier), entraînant une réduction de leur oxygénation, néfaste pour l'environnement. Le paramètre pour la mesurer est la Demande chimique en

oxygène (DCO), calculée après traitement des effluents dans les stations du Groupe ou dans les stations externes avec lesquelles les sites ont des conventions. Sont considérées comme traitements les opérations suivantes : l'assainissement collectif, l'assainissement autonome (bassin d'aération) et l'épandage.

La DCO après traitement évolue ainsi entre 2017 et 2018 :

DCO après traitement (tonnes/an)	2018	2017	2018 pro forma <sup>(1)</sup>	Évolution <sup>(1)</sup> (en %)
Vins et Spiritueux	1 066	1 611	1 065	(34) <sup>(a)</sup>
Mode et Maroquinerie	64	39	64	65 <sup>(b)</sup>
Parfums et Cosmétiques	10	9	10	9
<b>TOTAL</b>	<b>1 140</b>	<b>1 659</b>	<b>1 139</b>	<b>(31)</b>

(a) Évolution liée à l'amélioration du traitement des eaux usées. En 2017, grâce à la mise en service chez Glenmorangie d'une installation utilisant des technologies innovantes de traitement des eaux usées, la DCO après traitement a été réduite de manière significative. L'année 2018 est la première année pleine de fonctionnement de cette installation ; cela explique la diminution significative de l'année.

(b) Évolution liée à l'activité et à l'amélioration du reporting.

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

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

## 5.4. RÉDUCTION ET VALORISATION DES DÉCHETS

### 5.4.1. Déchets produits et valorisés

En 2018, 91 % des déchets ont été valorisés (91 % en 2017). Sont considérés comme déchets valorisés ceux dont la destination finale correspond, par ordre décroissant d'intérêt conformément aux législations européenne et française, à l'une des filières suivantes :

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

Le poids des déchets produits a varié comme suit entre 2017 et 2018 :

(en tonnes)	Déchets produits en 2018	Dont déchets dangereux produits en 2018 <sup>(a)</sup>	Déchets produits en 2017	Déchets produits en 2018 pro forma <sup>(1)</sup>	Évolution des déchets produits (en %) <sup>(1)</sup>
Vins et Spiritueux	65 423	646	48 410	65 089	34 <sup>(b)</sup>
Mode et Maroquinerie	16 603	3 150	12 505	14 628	17 <sup>(c)</sup>
Parfums et Cosmétiques	10 191	2 347	8 741	10 190	17 <sup>(d)</sup>
Montres et Joaillerie	881	214	904	872	(4)
Distribution sélective	6 852	8	5 994	6 503	9
Autres activités	2 234	106	1 995	2 104	5
<b>TOTAL</b>	<b>102 184</b>	<b>6 471</b>	<b>78 549</b>	<b>99 386</b>	<b>27</b>

(a) Déchets nécessitant un tri et un traitement séparés des déchets dits « banals » (cartons, plastiques, papier...).

(b) Évolution liée à l'augmentation des déchets de pressurage à la suite de vendanges exceptionnelles.

(c) Évolution liée à des opérations exceptionnelles de maintenance à la tannerie Heng Long.

(d) Évolution liée à l'activité.

(1) Valeur et évolution à périmètres comparables.



Les déchets ont été valorisés ainsi en 2018 :

<i>(en % des déchets produits)</i>	Réutilisation	Valorisation matière	Valorisation énergétique	Total valorisé
Vins et Spiritueux	4	88	6	98
Mode et Maroquinerie	2	37	32	71
Parfums et Cosmétiques	1	70	24	95
Montres et Joaillerie	12	34	33	79
Distribution sélective	4	44	32	80
Autres activités	4	10	79	93
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>73</b>	<b>15</b>	<b>91</b>

Les Maisons de Parfums et Cosmétiques, Sephora depuis 2010 et Louis Vuitton depuis 2011 utilisent la plate-forme CEDRE (Centre environnemental de déconditionnement, recyclage écologique) dédiée au tri, au recyclage et à la valorisation de l'ensemble des déchets issus de la fabrication, du conditionnement, de la distribution et de la vente des produits cosmétiques. Cette plate-forme de déconditionnement accueille plusieurs types de gisements : les articles de conditionnement obsolètes, les produits alcooliques obsolètes, les éléments de publicité, les testeurs utilisés en boutique et les emballages vides rapportés par les clients en boutique. Depuis 2014, les prestations ont été élargies au textile. En 2018 ce sont 2 174 tonnes de déchets qui ont été traités. Les différents matériaux (verre, carton, bois, métal, plastique, alcool et cellophane) sont revendus à un réseau de recycleurs spécialisés.

## 5.4.2. Actions contre le gaspillage alimentaire

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

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

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

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

## 5.5. SUIVI DE L'ATTEINTE DES OBJECTIFS

*Tableau de suivi des objectifs LIFE 2020 Sites*

Indicateurs	Niveau de référence (2013)	Performance 2018	Objectif 2020
Niveau de déploiement du système de management environnemental (ISO 14001, EMAS...) dans les sites industriels	60 %	63 %	Déployer un système de management environnemental (ISO 14001, EMAS...) dans 100 % des sites industriels

# Rapport de gestion du Conseil d'administration – Groupe Christian Dior

## 6. TALENTS ET ATTRACTIVITÉ

<b>1. Politique générale</b>	<b>94</b>
1.1. Organisation de la démarche de responsabilité sociale	94
1.2. Organisation du reporting social	94
1.3. Principales données concernant l'effectif	95
<b>2. Un recrutement ambitieux et inclusif</b>	<b>97</b>
2.1. Des opportunités inégalables au succès non démenti	97
2.2. Faire émerger les talents de demain	100
2.3. Recruter sans discriminer	100
<b>3. Un environnement de travail épanouissant</b>	<b>101</b>
3.1. Accompagner les collaborateurs dans leur parcours professionnel	101
3.2. Veiller à la santé et à la sécurité de tous au travail et favoriser le dialogue social	104

## 1. Politique générale

La démarche de responsabilité sociale du Groupe est conduite par l'intermédiaire de LVMH et ses filiales, qui emploient l'intégralité des effectifs du Groupe Christian Dior.

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

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

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

### 1.1. ORGANISATION DE LA DÉMARCHE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE

---

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

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

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

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

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

### 1.2. ORGANISATION DU REPORTING SOCIAL

---

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

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

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

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

Depuis l'exercice 2007, une sélection d'indicateurs du reporting social annuel du Groupe fait l'objet d'une vérification par l'un des Commissaires aux comptes. Pour l'exercice 2018, les données sociales ont été vérifiées par le cabinet Ernst & Young, conformément à l'article R. 225-105-2 du Code de commerce (dans sa rédaction issue de la transposition en droit français de la directive européenne 2014/95/UE sur la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes).

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

***Précisions sur le périmètre du reporting social***

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

Les effectifs publiés ci-dessous concernent l'ensemble des sociétés consolidées au 31 décembre 2018, incluant la part de LVMH dans les joint-ventures, à l'exception de certaines sociétés

faisant partie du Groupe depuis moins d'un an. Les autres indicateurs sociaux ont été calculés sur un périmètre de 740 entités organisationnelles couvrant près de 99 % de l'effectif mondial et intègrent la totalité des collaborateurs présents au cours de l'exercice, y compris dans les joint-ventures.

Les collaborateurs du Groupe en Chine sont comptabilisés dans les effectifs CDI (13 595 au 31 décembre 2018). 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 2018 est de 156 088 collaborateurs, en augmentation de 7 % par rapport à 2017. Il se répartit en 139 715 personnes sous contrat à durée indéterminée (CDI) et 16 373 sous contrat à durée déterminée (CDD). 28 349 salariés travaillent à temps partiel, soit 18 % de l'ensemble du personnel.

Les effectifs hors de France représentent 80 % des effectifs mondiaux.

L'effectif moyen total 2018 du Groupe, en équivalent temps plein (ETP), est de 136 633 personnes, en augmentation de 8 % par rapport à 2017.

**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>	2018	%	2017	%
Vins et Spiritueux	7 380	5	7 157	5
Mode et Maroquinerie	48 101	31	41 212	28
Parfums et Cosmétiques	29 141	18	26 699	18
Montres et Joaillerie	8 784	6	8 100	6
Distribution sélective	57 975	37	57 360	40
Autres activités	4 707	3	4 719	3
<b>TOTAL</b>	<b>156 088</b>	<b>100</b>	<b>145 247</b>	<b>100</b>

(a) Effectif total CDI et CDD.

***Répartition par zone géographique***

Effectif total au 31 décembre <sup>(a)</sup>	2018	%	2017	%
France	31 156	20	29 578	20
Europe (hors France)	38 645	25	34 159	24
États-Unis	32 724	21	32 717	23
Japon	6 905	4	6 397	4
Asie (hors Japon)	34 802	22	31 102	21
Autres marchés	11 856	8	11 294	8
<b>TOTAL</b>	<b>156 088</b>	<b>100</b>	<b>145 247</b>	<b>100</b>

(a) Effectif total CDI et CDD.

## Répartition par catégorie professionnelle

Effectif total au 31 décembre <sup>(a)</sup>	2018	%	2017	%
Cadres	29 288	19	26 631	18
Techniciens – Responsables d'équipes	14 500	9	14 009	10
Employés administratifs – Personnel de vente	91 624	59	86 742	60
Personnel de production	20 676	13	17 865	12
<b>TOTAL</b>	<b>156 088</b>	<b>100</b>	<b>145 247</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 36 ans et l'âge médian est de 33 ans. Les tranches d'âge les plus jeunes sont prédominantes dans le personnel de vente, principalement en Asie, aux États-Unis et sur les Autres marchés.

(en %)	Effectif mondial	France	Europe <sup>(a)</sup>	États-Unis	Japon	Asie <sup>(b)</sup>	Autres marchés
Âge : Moins de 25 ans	12,4	5,9	9,3	20,0	3,5	13,5	21,8
25 - 29 ans	20,2	16,1	16,1	22,3	12,4	26,8	22,8
30 - 34 ans	19,8	16,1	18,1	17,6	19,1	26,1	21,0
35 - 39 ans	14,9	14,1	15,8	12,0	21,0	16,0	14,8
40 - 44 ans	10,8	12,5	14,0	7,8	21,5	7,5	8,8
45 - 49 ans	8,5	12,1	11,5	6,5	13,1	4,3	5,1
50 - 54 ans	6,3	10,3	8,2	5,3	6,1	2,9	2,9
55 - 59 ans	4,3	8,1	4,9	4,2	3,1	1,6	1,9
60 ans et plus	2,7	4,9	2,2	4,3	0,2	1,2	1,0
	100	100	100	100	100	100	100
<b>ÂGE MOYEN</b>	<b>36</b>	<b>40</b>	<b>38</b>	<b>35</b>	<b>38</b>	<b>33</b>	<b>33</b>

(a) Hors France.

(b) Hors Japon.

## 1.3.3. Ancienneté moyenne et répartition par ancienneté

L'ancienneté moyenne au sein du Groupe est de 10 ans en France et varie de 4 à 8 ans dans les autres zones géographiques. Cette différence s'explique principalement par la prédominance, dans ces zones géographiques, des activités de distribution

caractérisées par un taux de turnover plus important. Elle s'explique également par l'implantation récente des sociétés du Groupe dans les pays en forte croissance, où l'on constate une plus grande fluidité de l'emploi.

(en %)	Effectif mondial	France	Europe <sup>(a)</sup>	États-Unis	Japon	Asie <sup>(b)</sup>	Autres marchés
Ancienneté :							
Moins de 5 ans	60,1	42,6	52,2	72,1	45,7	70,5	77,0
5 - 9 ans	18,1	19,1	20,4	15,9	19,2	18,1	13,6
10 - 14 ans	10,1	13,1	13,8	7,1	18,1	6,4	5,3
15 - 19 ans	5,7	10,9	7,4	2,9	10,7	2,1	2,2
20 - 24 ans	2,6	4,8	3,5	0,9	3,6	1,4	0,9
25 - 29 ans	1,6	4,0	1,4	0,5	1,9	0,9	0,4
30 ans et plus	1,8	5,5	1,4	0,5	0,7	0,7	0,6
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>ANCIENNETÉ MOYENNE</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>4</b>

(a) Hors France.

(b) Hors Japon.

## 2. Un recrutement ambitieux et inclusif

Essentiel au dynamisme du Groupe, le recrutement est un pilier stratégique de sa politique de Ressources humaines. Compte tenu de la richesse des opportunités offertes, le Groupe bénéficie d'un fort capital d'attractivité, qu'il renforce constamment en formant les profils prometteurs, tout en veillant à l'exemplarité

de ses pratiques de recrutement, afin d'accueillir tous les talents sans considération de sexe, d'âge, de handicap, ou tout autre caractéristique non pertinente dans l'exercice des fonctions brigüées.

### 2.1. DES OPPORTUNITÉS INÉGALABLES AU SUCCÈS NON DÉMENTI

Intégrer le Groupe, c'est rejoindre une communauté de femmes et d'hommes partageant les mêmes valeurs fondamentales que sont la créativité, le goût pour l'innovation, l'excellence et l'esprit d'entreprise. Groupe au rayonnement international se réinventant chaque jour pour relever de nouveaux défis, LVMH propose des perspectives de carrière passionnantes : la diversité des Maisons et métiers qui le constituent offre à ses collaborateurs des possibilités d'évolution variées, à tous les niveaux de l'organisation.

La mobilité interne fait partie intégrante de la culture du Groupe et les passerelles sont nombreuses au sein de son écosystème, d'un point de vue tant fonctionnel, sectoriel que géographique. Ainsi en 2018, 67 % des postes de cadres dirigeants et 56 % de l'ensemble des postes de cadres ouverts ont été pourvus via la

promotion interne. Cette mobilité interne est un paramètre important d'attraction et de rétention des talents car elle permet à ces derniers de développer de nouvelles compétences, de se nourrir d'expériences variées et d'étoffer leurs réseaux professionnels.

L'attractivité du Groupe tient également à des niveaux de rémunération bien positionnés par rapport au marché. Des enquêtes de salaires prenant en compte la spécificité des métiers et secteurs d'activités sont menées annuellement et à l'échelle internationale afin de s'assurer de ce bon positionnement. Les parties variables de la rémunération, basées sur les résultats financiers de la société d'appartenance et sur la réalisation d'objectifs individuels permettent une juste corrélation entre rétribution et performance.

## 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 %)	2018	2017
Moins de 1 500 euros	1,5	1,6
De 1 501 à 2 250 euros	16,2	19,5
De 2 251 à 3 000 euros	22,8	21,5
Plus de 3 000 euros	59,5	57,4
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## Frais de personnel

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

(en millions d'euros)	2018	2017
Masse salariale brute – Contrats à durée déterminée ou indéterminée	5 787,2	5 746,6
Charges sociales patronales	1 490,9	1 412,6
Travail temporaire	306,0	287,6
<b>TOTAL FRAIS DE PERSONNEL</b>	<b>7 584,2</b>	<b>7 446,9</b>

Le poids des frais de mise à disposition de personnel par des prestataires de service ou de travail temporaire est en hausse par rapport à l'année précédente et représente 7,0 % du total de la masse salariale dans le monde (6,6 % en 2017), charges sociales comprises.

## Intéressement, participation et épargne salariale

Toutes les sociétés françaises de 50 salariés et plus disposent d'un Plan de participation, d'intéressement ou d'épargne. Ces plans ont représenté en 2018 une charge globale de 281,7 millions d'euros, versée au titre de l'année 2017, en augmentation par rapport à l'année précédente.

(en millions d'euros)	2018	2017
Participation	131,4	118,2
Intéressement	123,6	102,7
Abondement aux plans d'épargne	26,7	24,0
<b>TOTAL</b>	<b>281,7</b>	<b>244,9</b>

Portée par son offre inégalable, l'attractivité du Groupe et des Maisons s'est à nouveau confirmée en 2018. Ainsi, pour la troisième année consécutive LVMH a été désigné comme l'employeur le plus attractif de France par le classement Top Companies établi par le réseau social LinkedIn, et le Groupe a également fait cette année son entrée dans le classement dédié aux États-Unis. Le Groupe suscite toujours autant d'attrait auprès des étudiants issus d'écoles de commerce en France, qui l'ont placé au premier rang de leurs entreprises préférées pour la treizième année consécutive selon le classement de l'institut Universum.

La sélection des nombreux candidats repose sur un réseau interne de 800 recruteurs, qui cherche en permanence à maximiser son efficacité et sa connaissance du marché via la mise en place d'outils de recrutement innovants. Un partenariat étroit avec LinkedIn est mis en place et différentes initiatives sont déployées comme le développement des entretiens vidéo pré-enregistrés ou la numérisation des CV lors des salons de recrutement.



En 2018, 40 614 personnes ont été recrutées sous contrat à durée indéterminée, dont 4 946 en France. En complément, pour faire notamment face aux pics saisonniers liés aux ventes lors des fêtes de fin d'année, 8 128 personnes sous contrat à durée déterminée ont été recrutées en France.

Le nombre de départs de salariés en contrat à durée indéterminée, tous motifs confondus, s'élève à 32 087 en 2018, dont 48 % dans la Distribution sélective, groupe d'activité traditionnellement caractérisé par un taux de renouvellement important.

## Turnover par zone géographique

(en %)	2018	France	Europe <sup>(d)</sup>	États-Unis	Japon	Asie <sup>(e)</sup>	Autres marchés	2017
<b>Turnover global <sup>(a)</sup></b>	<b>22,9</b>	<b>13,4</b>	<b>17,0</b>	<b>34,3</b>	<b>11,0</b>	<b>26,5</b>	<b>33,4</b>	<b>22,7</b>
Dont :								
Turnover volontaire <sup>(b)</sup>	17,5	6,0	12,7	29,7	9,9	20,8	25,7	16,4
Turnover involontaire <sup>(c)</sup>	4,9	6,1	3,7	4,3	0,9	5,5	7,5	5,8

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

(b) Démissions.

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

(d) Hors France.

(e) Hors Japon.

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

(en nombre)	Recrutements		Départs	
	2018	2017	2018	2017
Vins et Spiritueux	855	854	708	724
Mode et Maroquinerie	11 915	8 509	7 610	6 884
Parfums et Cosmétiques	8 113	6 895	6 343	5 458
Montres et Joaillerie	1 697	1 356	1 124	1 187
Distribution sélective	17 176	14 782	15 458	14 566
Autres activités	858	795	844	821
<b>TOTAL</b>	<b>40 614</b>	<b>33 191</b>	<b>32 087</b>	<b>29 640</b>
France	4 946	4 411	3 818	3 516
Europe (hors France)	8 205	6 403	5 608	4 996
États-Unis	10 261	7 922	9 348	8 837
Japon	1 027	881	682	641
Asie (hors Japon)	12 266	9 630	8 929	8 378
Autres marchés	3 909	3 944	3 702	3 272
<b>TOTAL</b>	<b>40 614</b>	<b>33 191</b>	<b>32 087</b>	<b>29 640</b>

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

## 2.2. FAIRE ÉMERGER LES TALENTS DE DEMAIN

---

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

### L'Institut des Métiers d'Excellence

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

Cette formation en alternance a été conçue en partenariat avec 15 écoles et universités prestigieuses, sélectionnées pour la qualité de leur enseignement et la reconnaissance de leurs diplômes. Il permet aux alternants de bénéficier d'un cursus alliant enseignement technique et théorique au sein de ces établissements, et expérience pratique au sein des Maisons du Groupe, via des contrats de professionnalisation rémunérés. Dans le cadre de ce programme, les alternants bénéficient de formations aux langues étrangères, de rencontres avec des artisans, experts et créateurs, et de visites d'ateliers ou de boutiques.

Implanté d'abord en France, l'IME a essaimé en Suisse en 2016 puis en Italie en 2017. Il propose à ce jour vingt formations allant du CAP au Master 2, et a enregistré en 2018 un taux de réussite de 98 % et un taux de placement de 83 % – dont les deux tiers au sein de Maisons du Groupe ou de partenaires externes. Depuis sa création, 500 jeunes ont intégré l'IME.

### « Inside LVMH »

Afin de créer une passerelle entre la sphère académique où évoluent les jeunes talents et le monde professionnel, LVMH a lancé en 2018 le programme « Inside LVMH », un parcours offrant à près de 5 000 étudiants de 50 écoles et universités partenaires du Groupe en Europe, une immersion au cœur de cinq champs d'expertise du Groupe. Deux cents étudiants répartis en 50 équipes ont été sélectionnés pour leurs idées innovantes sur « l'expérience du luxe de demain ». L'originalité de ce dispositif repose sur l'enrichissement mutuel des idées entre les participants issus de la génération des Millenials et les cadres dirigeants du Groupe. Au total, plus de 350 étudiants ont été recrutés dans le cadre de ce programme.

### Partenariats académiques internationaux

En 2018, LVMH a continué à renforcer ses liens historiques avec des écoles et universités reconnues telles que l'Essec, HEC et Telecom ParisTech en France, Central Saint Martins au Royaume-Uni, l'université Bocconi en Italie ou encore l'université de Fudan, en Chine. Les partenariats noués par le Groupe avec ces institutions prennent des formes diverses, incluant des initiatives dans la recherche, dans l'enseignement, dans le financement de bourses de scolarité et dans le soutien apporté à des projets d'étude.

En complément des trois initiatives majeures détaillées ci-dessus, la politique d'attraction des jeunes talents du Groupe repose sur la participation à des centaines d'événements permettant aux collaborateurs du Groupe et de ses Maisons d'aller à la rencontre des étudiants pour leur proposer des offres de stages, apprentissages, volontariats internationaux en entreprise, contrats à durée déterminée ou indéterminée. Signataire de la Charte de l'apprentissage, le Groupe a particulièrement soutenu ce mode d'insertion professionnelle, et dénombrait au 31 décembre 2018 plus de 1 400 jeunes en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation (IME compris) dans l'ensemble de ses sociétés françaises.

## 2.3. RECRUTER SANS DISCRIMINER

---

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

Depuis 2011, le Groupe forme spécifiquement ses recruteurs à la prévention des discriminations à travers une session de formation obligatoire dont le contenu a été enrichi en 2018. Des sessions de formation spécifiques sont également déployées dans les différentes implantations locales du Groupe, afin de correspondre aux législations nationales applicables.

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

Particulièrement soucieux d'attirer les meilleurs candidats sans distinction de handicap, LVMH déploie de nombreuses initiatives visant à sélectionner et former des personnes en situation de handicap, et à les intégrer à ses équipes dans les meilleures conditions. Créée en 2007, la Mission Handicap pilote la démarche du Groupe en la matière, en s'appuyant sur un réseau de 40 correspondants handicap en Maisons.

LVMH a conclu plusieurs conventions de partenariat avec l'AGEFIPH (dernière en date 2014-2016), partenaire de référence en France sur le sujet de l'emploi des personnes en situation de handicap. Certaines Maisons ont également conclu ou renouvelé des conventions en propre avec l'AGEFIPH, notamment Sephora en 2017, et les Maisons Hennessy, Christian Dior Couture et Parfums Christian Dior.

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

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

Au niveau mondial, 1 % de salariés en situation de handicap travaillent au sein du Groupe. En France, fin 2018, le taux d'emploi de personnes en situation de handicap était de 4,4 % en normes officielles (addition du taux d'emploi direct et indirect). Le recrutement de travailleurs en situation de handicap s'opère à tous les niveaux, dans toutes les Maisons et dans tous les pays. À titre d'exemple, au Japon, Louis Vuitton agit pour l'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap à travers une collaboration avec cinq agences de recrutement spécialisées. Avec un taux d'emploi de personnes en situation de handicap de 2,2 %, la Maison se classe parmi les entreprises japonaises les plus actives et efficaces sur le sujet.

### 3. Un environnement de travail épanouissant

Le Groupe cherche à créer les conditions permettant à l'ensemble de ses collaborateurs de s'épanouir dans le cadre de leurs fonctions, et de développer tout leur potentiel. L'atteinte de cet objectif repose d'une part sur la qualité de l'accompagnement

proposé à chacun dans son parcours professionnel, d'autre part sur la mise en œuvre de bonnes pratiques en matière de santé et sécurité, et sur la structuration du dialogue social.

#### 3.1. ACCOMPAGNER LES COLLABORATEURS DANS LEUR PARCOURS PROFESSIONNEL

Tout au long du parcours de ses collaborateurs, LVMH propose des dispositifs de formation et d'accompagnement, ainsi que des initiatives visant à renforcer sa culture partagée d'innovation, d'excellence et d'entrepreneuriat. Des programmes spécifiques sont mis en place pour accompagner la prise de fonctions managériales et l'évolution des talents féminins vers des postes-clés.

##### Intégrer les nouveaux collaborateurs

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

ainsi que l'histoire et le positionnement de ses Maisons. 39 276 collaborateurs, en contrats à durée déterminée ou permanents, ont bénéficié de tels séminaires en 2018.

##### Faire des collaborateurs les acteurs de leur mobilité et développement professionnels

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

## Mettre en pratique l'esprit d'entreprise

L'innovation et l'esprit d'entreprise sont des valeurs fondamentales de la culture du Groupe. Afin d'encourager ses collaborateurs à mettre en pratique ces valeurs, LVMH a conçu en 2017 l'initiative DARE (Disrupt, Act, Risk – to be an Entrepreneur), un programme mondial d'innovation collaborative inspiré des méthodes de travail des startups.

## Former les managers

Le Groupe s'est doté de programmes de formation spécifiques destinés à l'accompagnement des managers. Une organisation et des équipes dédiées à l'élaboration et au déploiement de ces programmes ont été mises en place dans le monde entier. Les programmes délivrés sont structurés autour de quatre domaines d'intervention clairement identifiés : l'intégration, le leadership et le management, l'excellence et l'innovation ouverte. Plus de 5 000 personnes ont pris part aux programmes proposés dans ce cadre.

## Accompagner les femmes dans l'évolution vers des postes-clés

La mixité professionnelle fait partie intégrante de la culture du Groupe. S'ajoutant aux leviers classiques de la politique RH, le programme « EllesVMH », lancé en 2007, vise à favoriser le développement professionnel des femmes par la mise en place d'initiatives telles que le coaching et le mentorat.

Fin 2018, les femmes représentaient 73 % des effectifs permanents (38 % de l'effectif des Vins et Spiritueux, 69 % de la Mode et Maroquinerie, 83 % des Parfums et Cosmétiques, 59 % des

Montres et Joaillerie, 83 % de la Distribution sélective et 35 % des Autres activités). 65 % des cadres sont des femmes, et à fin septembre 2018, les postes-clés du Groupe étaient détenus à 42 % par des femmes (contre 23 % en 2007) et 13 sociétés du Groupe ont à leur tête une Présidente.

LVMH s'est fixé pour objectif à l'horizon 2020 une représentation des femmes à hauteur de 50 % aux positions-clés du Groupe. Afin d'atteindre cet objectif, le Groupe déploie annuellement un programme de coaching pour ses talents féminins les plus prometteurs. En 2018, 33 collaboratrices ont bénéficié d'un tel programme, amenant à 200 le nombre de femmes à « Haut Potentiel » ayant participé à ce programme depuis son lancement en 2013.

En mars 2018, à l'occasion de la Journée Internationale des femmes, le Groupe a organisé un événement faisant se rencontrer deux initiatives internes : le programme DARE, visant à développer des projets portés par les collaborateurs ; et le programme EllesVMH. Il s'agissait pour les « intrapreneurs » (entrepreneurs en interne) du Groupe de faire émerger des solutions novatrices pour améliorer la représentativité des genres dans les postes de top management. Soixante « intrapreneurs » sélectionnés parmi près de 750 candidatures ont pu participer à cet événement. À l'issue de cet événement, trois projets ont été retenus pour entrer en phase de développement, les équipes gagnantes bénéficiant d'un accompagnement et d'un mentorat pour leur permettre de concrétiser leur idée.

En matière de rémunération, des initiatives et des outils sont mis en place dans de nombreuses entités afin de réduire d'éventuels écarts de salaire entre les femmes et les hommes pour une même classification professionnelle. LVMH suit le développement de ses talents féminins lors de la revue annuelle de l'organisation grâce à un ensemble d'objectifs et d'indicateurs clés.

**Représentativité des femmes dans les recrutements <sup>(a)</sup> et dans les effectifs du Groupe**

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

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

**Investissement formation**

Au global, l'investissement formation réalisé en 2018 par les sociétés du Groupe a représenté un montant de 131,0 millions d'euros, soit 2,3 % de la masse salariale. Une grande partie de la

formation s'effectue également au quotidien, sur le lieu de travail, et n'est pas comptabilisée dans les indicateurs présentés ci-dessous :

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

Note : Les indicateurs sont calculés sur l'effectif total CDI présent au 31 décembre de l'exercice 2018.

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

L'investissement formation moyen par personne en équivalent temps plein se situe à environ 943 euros. Au cours de l'année 2018 le nombre total de jours de formation s'élève à 284 089 jours, soit un équivalent d'environ 1 235 personnes en formation à

temps complet sur toute l'année. 58,9 % des salariés ont eu accès à la formation en 2018 et le nombre moyen de jours de formation par personne est de 2 jours.

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

	France	Europe <sup>(a)</sup>	États-Unis	Japon	Asie <sup>(b)</sup>	Autres marchés
Investissement formation ( <i>en millions d'euros</i> )	38,2	22,8	26,6	5,3	30,7	7,1
Part de la masse salariale ( <i>en %</i> )	2,6	1,7	2,1	1,8	2,7	2,3
Salariés formés au cours de l'année ( <i>en %</i> )	51,9	55,9	61,9	51,7	65,5	63,2
Dont :						
Cadres	58,7	71,7	57,4	58,0	64,3	58,7
Techniciens et Responsables d'équipe	63,4	65,7	44,9	53,2	66,4	58,3
Employés administratifs et Personnel de vente	49,2	58,6	65,4	49,9	66,5	65,1
Personnel de production	36,8	32,8	53,1	13,6	35,9	46,7

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

(a) Hors France.

(b) Hors Japon.

## 3.2. VEILLER À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ DE TOUS AU TRAVAIL ET FAVORISER LE DIALOGUE SOCIAL

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

### Garantir la santé et la sécurité de tous les collaborateurs

Le Groupe veille à la santé et à la sécurité de ses collaborateurs, s'assure que l'ensemble de ses activités respecte les législations et réglementations sanitaires en vigueur dans tous les pays dans lesquels il opère et s'attache à mettre en œuvre les meilleures pratiques relatives à la sécurité sur le lieu de travail.

Compte-tenu de la diversité des situations rencontrées au sein des groupes d'activités, les Maisons sont chacune responsables du déploiement des démarches santé-sécurité sur leur périmètre, et les actions visant à garantir des conditions d'hygiène et de sécurité au travail adaptées et à prévenir les accidents prennent des formes diverses dans le cadre d'un programme global d'investissement, de certification et de formation.

Ainsi, en 2018, plus de 32,1 millions d'euros ont été investis dans le Groupe au titre de l'Hygiène et Sécurité. Ces sommes intègrent les dépenses de Médecine du travail, les équipements de protection et les programmes d'amélioration de la sécurité des personnes et de l'hygiène : mise en conformité des nouveaux équipements, signalisations, renouvellement des outils de protection, formation prévention incendie, réduction de l'impact du bruit. Plus généralement, le montant global des dépenses et investissements relatifs aux conditions de travail s'élève à plus de 64,8 millions d'euros soit 1,1 % de la masse salariale brute au niveau mondial.

Les actions de sensibilisation et de formation à la sécurité au travail et à la prévention des risques se développent. Ainsi, en 2018, 47 840 personnes ont suivi une formation sur ces thématiques dans les sociétés du Groupe à travers le monde.

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

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

Une attention particulière est portée sur les postes les plus exposés à des contraintes physiques ou psychiques dans les ateliers et sur les sites de production.

En fin de carrière, les Maisons proposent aux salariés seniors des entretiens de dernière partie de carrière, des formations spécifiques, des aménagements voire un suivi médical particulier et un accompagnement à la retraite.

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

La répartition des accidents de travail avec arrêt, par groupe d'activités et par zone géographique, est la suivante :

	Nombre d'accidents	Taux de fréquence <sup>(a)(b)</sup>	Taux de gravité <sup>(b)(c)</sup>
<b>Répartition par groupe d'activités</b>			
Vins et Spiritueux	108	8,54	0,24
Mode et Maroquinerie	317	4,04	0,11
Parfums et Cosmétiques	203	4,33	0,13
Montres et Joaillerie	37	2,37	0,02
Distribution sélective	655	6,89	0,20
Autres activités	96	14,94	0,75
<b>Répartition par zone géographique</b>			
France	738	16,44	0,52
Europe (hors France)	241	3,95	0,06
États-Unis	189	3,81	0,22
Japon	16	1,36	0,00
Asie (hors Japon)	151	2,27	0,04
Autres marchés	81	3,83	0,08
<b>Groupe : 2018</b>	<b>1 416</b>	<b>5,55</b>	<b>0,16</b>
2017	1 232	5,16	0,16

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

(b) Le calcul des heures travaillées est basé pour la France sur des données réelles et pour les autres pays sur le nombre d'ETP présents au sein du Groupe au 31 décembre de l'exercice et un ratio d'heures travaillées par ETP et par pays issu des bases de l'OCDE.

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

Le taux global d'absentéisme au sein du Groupe, pour les contrats à durée déterminée et indéterminée, se situe à 4,9 %. Il est en baisse par rapport à l'année précédente (5,0 %).

## Taux d'absentéisme <sup>(a)</sup> par région et par motif

(en %)	Effectif mondial	France	Europe <sup>(b)</sup>	États-Unis	Japon	Asie <sup>(c)</sup>	Autres marchés
Maladie	2,4	4,1	3,5	1,4	0,4	1,5	1,7
Accidents de travail et de trajet	0,1	0,4	0,1	0,1	0,0	0,0	0,1
Maternité	1,5	1,3	2,9	0,6	1,2	1,2	1,2
Absences rémunérées (événements familiaux)	0,3	0,3	0,4	0,2	0,2	0,4	0,4
Absences non rémunérées	0,4	0,9	0,3	0,4	0,2	0,4	0,2
<b>TAUX GLOBAL D'ABSENTÉISME</b>	<b>4,9</b>	<b>7,0</b>	<b>7,2</b>	<b>2,8</b>	<b>2,0</b>	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>

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

(b) Hors France.

(c) Hors Japon.

## Favoriser le dialogue social

L'épanouissement des collaborateurs au sein du Groupe passe également par l'action des représentants du personnel, qui relaient les attentes de leurs collègues à différents niveaux de l'organisation. Un Comité de Groupe a été instauré chez LVMH en 1985. Cette instance représentative du personnel, composée actuellement de 30 membres dont le mandat a été renouvelé en 2018, couvre le périmètre national et se réunit annuellement en session plénière. Les élus sont informés et dialoguent avec les Présidents de toutes les branches d'activités de LVMH sur les orientations stratégiques, les enjeux économiques et financiers, l'évolution de l'emploi au sein du Groupe et les perspectives envisagées.

Au niveau européen, a été créé le Comité des Sociétés européennes, instance représentative du personnel composée de 28 membres issus des 22 pays européens où le Groupe est présent et dont les règles ont été arrêtées par un accord signé à l'unanimité le 7 juillet 2014 par des représentants du personnel originaires de ces 22 pays et par la Direction du Groupe. En 2018, le Comité commun des Sociétés européennes s'est réuni le 25 avril lors d'une réunion plénière.

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

En France, les sociétés du Groupe sont dotées, cumulativement ou non en fonction de leurs effectifs, de comités sociaux et économiques, de Comités d'entreprise, d'une Délégation unique du personnel, de Délégués du personnel ainsi que de comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. Les Maisons du Groupe se dotent progressivement d'un comité social et économique en application de l'une des ordonnances du 22 septembre 2017. Il s'agit d'une instance de représentation du personnel devant être mise en place au plus tard le 31 décembre 2019 et qui fusionne les Délégués du personnel, le comité d'entreprise et le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, ou remplace la Délégation unique du personnel lorsqu'elle existait.

Au cours de l'année 2018, les représentants du personnel ont participé à 1 809 réunions :

Nature des réunions	Nombre
Comité d'entreprise	626
Délégués du personnel	559
Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail	374
Autres	250
<b>TOTAL</b>	<b>1 809</b>

Ces réunions ont notamment permis la signature de 107 accords d'entreprise.

Au niveau mondial, 13 % des salariés bénéficient d'horaires variables ou aménagés et 50 % travaillent en équipe ou en horaires alternants.



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

Effectif concerné <sup>(a)</sup> (en %)	Effectif mondial	France	Europe <sup>(b)</sup>	États- Unis	Japon	Asie <sup>(c)</sup>	Autres marchés
Horaires variables ou aménagés	13	29	16	1	18	4	4
Temps partiel	18	13	19	38	4	5	22
Travail en équipe ou en horaires alternants	50	13	35	79	78	69	58

(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.

(b) Hors France.

(c) Hors Japon.

**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'équipes	Employés administratifs Personnel de vente	Personnel de production
Horaires variables ou aménagés	29	18	52	56	3
Temps partiel	13	2	6	19	25
Travail en équipe ou en horaires alternants	13	0	10	5	38
Effectif ayant bénéficié d'un repos compensateur	10	2	17	16	8

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

La valorisation du volume d'heures supplémentaires représente 106 millions d'euros, soit en moyenne 1,8 % de la masse salariale mondiale.

**Taux d'heures supplémentaires par région**

(en % de la masse salariale)	Effectif mondial	France	Europe <sup>(a)</sup>	États- Unis	Japon	Asie <sup>(b)</sup>	Autres marchés
Heures supplémentaires	1,8	1,6	2,0	1,6	4,2	1,8	0,8

(a) Hors France.

(b) Hors Japon.

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

Au total, en France en 2018, les différentes sociétés du Groupe ont consacré un budget de plus de 24,7 millions d'euros, soit 1,7 % de la masse salariale, à des activités sociales et culturelles par leur contribution aux Comités d'entreprise.



# Rapport de gestion du Conseil d'administration – Groupe Christian Dior

## 7. SOLIDARITÉ ET MÉCÉNAT

<b>1. Impact et implication sociale territoriale</b>	<b>110</b>
1.1. Soutenir l'emploi, l'entrepreneuriat et le développement régional	110
1.2. Accompagner l'insertion sociale et professionnelle des personnes éloignées de l'emploi	110
1.3. Faciliter l'insertion des personnes en situation de handicap	111
<b>2. Un engagement solidaire au soutien de causes humanitaires et sociales</b>	<b>111</b>
2.1. Favoriser l'accès à l'éducation des jeunes	111
2.2. Aider les populations fragilisées	112
<b>3. Une action de mécénat au service de la culture et de la création</b>	<b>113</b>
3.1. Culture, patrimoine et création contemporaine	113
3.2. Initiatives en faveur de la jeunesse	114

La politique du Groupe en matière de responsabilité sociale et sociétale repose sur un principe fort de respect de la personne, de sa singularité, et sur un engagement à faire de l'excellence un levier d'insertion sociale et professionnelle.

Cette politique est menée par l'intermédiaire de LVMH et de ses Maisons qui réunissent toutes les activités opérationnelles du Groupe, et mobilisent ressources et compétences au service d'initiatives d'intérêt général, en solidarité avec les territoires sur lesquels ils sont implantés, avec la volonté de démultiplier l'impact social positif de leurs activités.

Le Groupe entreprend de nombreuses initiatives dans les domaines de l'éducation et de la jeunesse, de la culture et de la création artistique – la démarche du Groupe traduisant également son

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

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

## 1. Impact et implication sociale territoriale

Le Groupe met ses valeurs au service de la société pour garantir à la fois la bonne insertion de ses Maisons et de leurs activités dans leurs tissus local et national, mais également pour susciter des retombées locales positives.

### 1.1. SOUTENIR L'EMPLOI, L'ENTREPRENARIAT ET LE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

---

Le Groupe concourt au dynamisme économique et social des territoires dans lesquels il est présent – directement dans ses propres sites comme indirectement chez ses partenaires, au travers de ses initiatives, de sa contribution aux recettes publiques des pays et régions dans lesquels il exerce ses activités, et grâce à la croissance soutenue de ses Maisons. Celles-ci créent de nombreux emplois dans les régions où elles sont présentes, et notamment dans le cadre de l'extension du réseau des boutiques en propre.

De nombreuses sociétés du Groupe sont implantées historiquement dans les provinces françaises et sont des acteurs importants du développement de l'emploi dans leurs régions respectives : Parfums Christian Dior à Saint-Jean-de-Braye, près d'Orléans, Guerlain à Chartres, Veuve Clicquot et Moët & Chandon en Champagne, Hennessy à Cognac, Louis Vuitton dans la Drôme. Elles ont développé des politiques de relation et de communication avec les collectivités locales, en particulier dans les domaines de

la culture, de l'éducation et de l'emploi. Sephora, qui déploie des boutiques dans toute la France, et dont les deux tiers de l'effectif travaillent en dehors de la région parisienne, mène régulièrement des actions en faveur de l'emploi local.

Le Groupe est mobilisé de longue date en faveur de l'entrepreneuriat. Dans l'optique de lier *open innovation*, *business development* et nouvelles façons d'apprendre, LVMH a lancé début 2018 « La Maison des Startups », un programme d'accélération de startups liées à l'univers du luxe, au sein du plus grand incubateur de start-ups au monde, la Station F. La Maison des Startups constitue pour ces entrepreneurs un formidable point d'entrée vers les Maisons du Groupe. Elle affirme la vocation entrepreneuriale du Groupe en offrant à ces entrepreneurs l'opportunité d'imaginer le futur du luxe et du Groupe en collaboration avec différents acteurs au sein d'un écosystème innovant.

### 1.2. ACCOMPAGNER L'INSERTION SOCIALE ET PROFESSIONNELLE DES PERSONNES ÉLOIGNÉES DE L'EMPLOI

---

Acteurs économiques majeurs dans plusieurs bassins d'emploi, le Groupe et ses Maisons sont attentifs aux spécificités sociales régionales et ont développé des partenariats avec des associations ou des ONG afin d'accompagner l'insertion sociale et professionnelle des personnes éloignées de l'emploi.

En France, le Groupe a noué un partenariat durable avec l'association « Nos Quartiers ont des Talents » dont il est membre du Conseil d'administration. L'association propose à des jeunes

diplômés issus d'univers sociaux défavorisés d'être parrainés par un cadre du Groupe en activité. En 2018, 78 cadres expérimentés ont parrainé des jeunes et à fin 2018, 50 sont toujours en cours de suivi. Depuis 2007, 569 jeunes ont trouvé un emploi après avoir été parrainés par un collaborateur du Groupe. LVMH s'est également mobilisé pour l'événement « Talents Hub » organisé par l'association le 18 octobre 2018 qui a permis à plus de 3 300 jeunes de bénéficier de conseils et d'orientation pour leur recherche d'emploi.

Pour accélérer l'accès à l'emploi, LVMH a créé et anime des sessions « Jobstyle ». Ces sessions de coaching emploi font intervenir des recruteurs des Maisons du Groupe et des conseillers beauté Make Up For Ever et Sephora. L'objectif est de fournir l'accompagnement nécessaire aux demandeurs d'emploi pour se préparer au mieux à l'entretien de recrutement et développer leur confiance en soi. Le dispositif s'adresse aux populations

éloignées de l'emploi et est accompagné en s'appuyant sur des partenaires du Groupe œuvrant dans le domaine de l'éducation, du handicap ou de l'insertion. En 2018, dix sessions ont été animées et plus de 300 personnes suivies par les partenaires de LVMH (Force Femmes, Nos Quartiers ont des Talents...) en ont bénéficié.

### 1.3. FACILITER L'INSERTION DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Le soutien à l'insertion professionnelle et l'emploi des personnes en situation de handicap est historiquement à l'origine de la démarche de responsabilité sociale du Groupe. Elle y garde une place prépondérante et agit en révélateur des valeurs portées par le Groupe : respect de la singularité de chacun et même exigence appliquée à tous.

LVMH travaille avec des structures qui accompagnent les jeunes en formation en situation de handicap et des structures d'insertion sociale et professionnelle. Le Groupe a co-fondé l'association ARPEJEH (Accompagner la Réalisation des Projets d'Études de Jeunes Élèves et Étudiants Handicapés), structure rassemblant une soixantaine d'entreprises autour de la formation des plus jeunes handicapés. Des collaborateurs s'y impliquent et 37 jeunes ont bénéficié de l'implication de LVMH dans le dispositif en 2018.

En Italie, les Maisons du Groupe se sont regroupées autour d'un partenariat avec les associations AIPD (Associazione Italiana Persone Down) et AGPD (Associazione Genitori e Persone con Sindrome di Down). Ce partenariat implique la coordination des treize Maisons du Groupe, italiennes ou présentes en Italie, pour soutenir l'insertion sociale et professionnelle des personnes atteintes du syndrome de Down. Il comporte deux parties

distinctes : un don aux associations, qui leur a permis de lancer des stages professionnels et des formations pour tuteurs et jeunes en situation de handicap, et une campagne de sensibilisation sur l'employabilité des personnes atteintes nommée « Assumiamoli » (Employons-les) pour tous les collaborateurs du Groupe en Italie. Elle se double d'un appel au volontariat lancé auprès des mêmes collaborateurs pour les accueillir et les accompagner. Afin d'optimiser cette campagne, le site Intranet « TueNoi » (Toi et Nous) a été créé. Aujourd'hui, près de 200 collaborateurs se sont déjà inscrits.

Le Groupe incite aussi ses Maisons à développer leurs relations avec le secteur protégé et adapté. Ce secteur permet à une personne connaissant une situation de handicap lourd, définitive ou passagère, d'exercer une activité dans un milieu adapté à son handicap. Les prestations confiées au secteur protégé et adapté ont représenté 8,3 millions d'euros en 2018, en progression de 17 % par rapport à 2017. Ce volume d'achat représente 415 emplois en équivalent temps plein. Pour en faire la promotion, le Groupe organise le Salon Handicap, Emploi et Achats responsables ouvert au grand public. Avec 3 500 visiteurs, la troisième édition du Salon Handicap, Emploi et Achats Responsables a confirmé son succès.

## 2. Un engagement solidaire au soutien de causes humanitaires et sociales

Le Groupe incite ses Maisons à soutenir des causes qui lui sont chères, notamment l'accès à l'éducation des jeunes et l'aide aux populations fragilisées.

### 2.1. FAVORISER L'ACCÈS À L'ÉDUCATION DES JEUNES

L'excellence qui explique le succès des Maisons est mise au service de l'accès des jeunes à l'éducation. À cet effet, les Maisons tissent à la suite du Groupe de nombreux partenariats avec les écoles à proximité de leurs sites ou plus lointaines.

Dans le but de favoriser l'égalité des chances en matière d'accès et de suivi d'une formation d'excellence dans l'éducation supérieure, LVMH soutient l'opération « Conventions d'éducation prioritaire » de l'Institut d'Études Politiques (Sciences Po Paris) en accordant des bourses d'étude et en permettant à des jeunes issus de cette filière d'être parrainés par des managers du Groupe. En 2018, LVMH a reconduit son engagement pour 3 ans, consistant en un soutien financier et le mentorat d'une dizaine d'étudiants par des managers du Groupe.

LVMH a noué un partenariat avec les villes de Clichy-sous-Bois et de Montfermeil, villes limitrophes aux populations jeunes et cosmopolites situées en banlieue parisienne. Porté par une ambition commune d'excellence, ce partenariat contribue à faciliter l'insertion de jeunes issus de quartiers défavorisés et la cohésion sociale. Toute une palette d'actions est déployée au profit des jeunes : stages « découverte de l'entreprise » offerts à près de cent collégiens en 2018, visites des Maisons du Groupe, accueil en stage des élèves du lycée professionnel et soutien à la recherche d'emploi.

Le salon national présentant les offres de poste en alternance de l'Institut des Métiers d'Excellence s'y est également déroulé une nouvelle fois, le 16 janvier, attirant près de 500 visiteurs.

Le Groupe y parraine aussi le « Défilé Cultures et création » qui met en exergue les talents créatifs du territoire. Il forme les jeunes en amont dans le cadre de master classes et organise des rencontres avec les créateurs et artisans. Le Groupe décerne un trophée « Jeune talent » lors du défilé qui donne la possibilité à de jeunes passionnés par la création mais éloignés de l'univers de la mode, de se faire reconnaître. La lauréate 2018, Anne-Solène Rives, a pu exposer ses créations au Greenshowroom, salon dédié

à la mode écoresponsable qui s'est déroulé à Berlin du 3 au 5 juillet puis elle a intégré la Maison Loewe pour une formation en alternance, tandis que la lauréate de l'an passé se forme chez Kenzo. Depuis le début du programme, plusieurs jeunes ont pu ainsi intégrer les Maisons du Groupe pour une formation longue en alternance à l'École de la Chambre Syndicale de la Couture Parisienne. En 2016, la lauréate 2013 a été embauchée à l'atelier haute couture de la Maison Christian Dior.

## 2.2. AIDER LES POPULATIONS FRAGILISÉES

Le Groupe et ses Maisons se montrent attentifs aux populations défavorisées présentes dans les territoires dans lesquels ils opèrent. Leur soutien peut se manifester par l'implication de leurs salariés auprès de ces populations, par le don de produits ainsi que par des dons financiers. Des initiatives majeures voient ainsi le jour.

Le Groupe continue de soutenir, en France et dans le Monde, de nombreuses institutions reconnues pour leur action en faveur de l'enfance, des personnes âgées et handicapées et dans leur lutte contre les grandes causes de souffrance et d'exclusion. LVMH s'est engagé en particulier auprès de la Fondation des Hôpitaux de Paris – Hôpitaux de France, l'association Le Pont-Neuf, la Fondation Save the Children au Japon, la Robin Hood Foundation à New York, en faveur d'initiatives pour l'enfance, mais aussi auprès de la Fondation Claude Pompidou qui agit en faveur des personnes âgées et handicapées, ou bien encore de la Fondation Fraternité Universelle pour l'accès à la santé, à l'éducation et pour le développement agricole des Hauts Plateaux de Haïti. Le Groupe soutient également de longue date plusieurs fondations ou équipes scientifiques mobilisées dans des recherches de pointe liées à la santé publique.

En janvier 2016, Louis Vuitton a lancé un partenariat international avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF). Il a permis fin 2018 de récolter plus de 6 millions d'euros depuis son lancement, au profit des enfants en situation d'urgence, notamment dans les camps de réfugiés syriens au Liban et dans les camps de réfugiés Rohingyas au Bangladesh. En 2018, le micro don sur salaire au profit d'UNICEF a été mis en place en France et permet à tous les collaborateurs de s'impliquer mois après mois. Cinq d'entre eux ont également visité cette année les camps de réfugiés au Bangladesh afin de se rendre compte de l'utilisation des fonds. En boutique, en 2017, la journée « Make a Promise Day », a permis de sensibiliser et d'impliquer les clients dans cette démarche. Plusieurs produits ont été développés depuis le lancement dans ce but : le *Silver Lockit*, le *Silver Lockit Color* et *Fluo*, et le *Silver Lockit* by Sophie Turner. Les profits tirés des ventes de ces produits sont reversés intégralement à UNICEF.

En 2018, Sephora a élargi son initiative « Sephora Stands », développée sur le continent américain, à l'Europe, au Moyen-Orient et à l'Asie. Sephora a lancé cette initiative pour soutenir des programmes ayant des impacts sociaux et environnementaux, qui comprend maintenant trois axes principaux :

- Sephora a noué des liens avec plus de 500 ONG locales choisies pour leur action favorisant l'équité et l'inclusion. Sephora s'engage auprès d'elles avec des actions de bénévolat impliquant ses salariés mais encourage aussi la générosité des clients en jumelant des dons aux lancements de produits dont

les bénéfices sont reversés à ces nombreuses associations. En 2018, plus d'un million d'euros a été levé par Sephora pour financer l'action de partenaires associatifs, notamment en France à travers le « micro don », qui a permis de reverser 400 000 euros au profit de Toutes à l'école et Women Safe ; aux États-Unis grâce au programme « Gift & Match » (500 000 euros) et en Chine avec « Opération Smile ». Plus de 3 000 heures de bénévolat de salariés ont été engagées pour les actions de solidarité.

- Même dans l'industrie de la beauté, les femmes entrepreneures sont sous-représentées. Aussi Sephora a lancé « Sephora Accelerate » en 2016 pour soutenir des femmes ayant créé leurs startups, dans tous les domaines du secteur de la beauté et dans différents pays du monde. Chaque année, à l'occasion de la Journée de la Femme, Sephora mène des initiatives pour aider les femmes à progresser dans leur carrière professionnelle. En 2018, dix finalistes de six pays ont pu profiter d'un programme de mentoring avec les meilleurs experts de Sephora et d'une semaine de coaching à San Francisco où elles ont pu rencontrer des investisseurs potentiels. L'objectif du programme est d'aider 50 projets d'ici 2020.
- Avec « Classes for confidence », Sephora offre à la fois une formation de mise en beauté et un coaching pour permettre à celles qui traversent des changements de vie majeurs de mieux se présenter et de reprendre confiance en elles. Plus de 700 classes ont été dispensées aux États-Unis en 2018 au profit de personnes touchées par le cancer, de personnes éloignées de l'emploi et d'une communauté transgenre. Les classes ont aussi démarré en Europe dans six pays (France, Russie, Espagne, Italie, Grèce et Portugal). Au total depuis son lancement et avec les nouveaux supports disponibles en ligne, le programme a déjà pu toucher plus de 40 000 personnes.

Dès 2009, Bvlgari a décidé de s'impliquer aux côtés de Save the Children. La Maison a ainsi reversé plus de 80 millions de dollars US depuis cette date pour 1,2 million d'enfants bénéficiaires. Plus de 700 000 clients ont acheté les bijoux *Save the Children* de la Maison. Plus de cent projets ont été mis en œuvre dans 33 pays à travers le monde. Le partenariat s'appuie sur 275 célébrités le soutenant. Bvlgari y associe ses salariés : plus de 270 employés ont visité les projets Save the Children sur le terrain.

Tous ces partenariats et l'ensemble de ces actions sont célébrés lors du Dîner des Maisons engagées. Réunies chaque année depuis 2013 par LVMH sous la présidence de Chantal Gaemperle, directrice des Ressources humaines et synergies de LVMH, et en présence d'Antonio Belloni, Directeur général délégué de LVMH, les Maisons y célèbrent l'engagement social et sociétal

du Groupe. À l'initiative des Ressources humaines, cet événement rassemble les parties prenantes de la responsabilité sociale de LVMH, relais internes et partenaires externes des Maisons et du Groupe. Il a réuni le 5 décembre 2018 près de 400 personnes au Palais Brongniart dont six membres du Comité exécutif et 17 présidents de Maison ainsi que de nombreux partenaires, leaders d'opinion et dirigeants d'ONG ou d'associations.

LVMH soutient à cette occasion le centre de référence de la drépanocytose de l'hôpital Robert Debré à Paris auquel 800 000 euros ont été reversés depuis 2011 pour améliorer le suivi des patients et poursuivre les travaux de recherche. LVMH soutient également financièrement des causes « coup de cœur » :

- Kelina qui œuvre aux soins de la mère et de l'enfant au Bénin. Les fonds versés contribuent à la construction d'une maternité au nord-ouest du Bénin dans une région dépourvue de structures médicales ; plus de 100 000 euros ont été reversés depuis 2015 ;
- K d'Urgences qui apporte un soutien humain, social et financier aux familles monoparentales en France. 80 000 euros ont été reversés depuis 2014. Le mercredi 6 juin 2018, le Jardin d'Acclimatation a accueilli 5 500 parents solo et enfants avec le soutien des équipes LVMH et en partenariat avec d'autres institutions et entreprises. Cette journée leur permettait d'accéder directement et gratuitement à tous les services emplois, juridiques et sociaux auxquels des familles monoparentales ont souvent besoin de recourir.

### 3. Une action de mécénat au service de la culture et de la création

Depuis plus de vingt ans, le Groupe a entrepris un mécénat original, exprimant les valeurs artistiques et de solidarité communes à toutes ses Maisons, tout en respectant le territoire de communication et d'image qui leur est propre.

#### 3.1. CULTURE, PATRIMOINE ET CRÉATION CONTEMPORAINE

LVMH a développé et poursuivi en 2018 tout un programme d'initiatives en faveur du plus grand nombre, regroupées autour de plusieurs axes consacrés à la diffusion et à la connaissance de la culture, à la réhabilitation et à l'enrichissement du patrimoine historique, et à l'engagement en faveur de la création contemporaine.

##### 3.1.1. Engagements en faveur de la culture et de sa diffusion

Depuis 1991, le soutien à plus de cinquante expositions nationales et internationales aura permis de faire revivre et connaître les moments essentiels de l'histoire de l'art en permettant à des millions de visiteurs de découvrir les artistes phares qui ont changé notre vision du monde : Matisse, Picasso, Van Gogh, Klein, Poussin, Cézanne, Giacometti... mais aussi des artistes de notre temps comme Richard Serra, Annette Messager, Anish Kapoor, Olafur Eliasson ou Christian Boltanski.

En 2018, LVMH a ainsi soutenu au printemps l'ouverture de l'Institut Giacometti puis, à l'automne, la réalisation de l'exposition « Le Cubisme » au Centre Pompidou, qui propose un panorama complet de l'un des mouvements fondateurs de l'histoire de l'art moderne (1907-1917). En fin d'année, le Groupe a également apporté son mécénat à l'exposition « Georges Henri Rivière » au MUCEM, à Marseille.

En outre, LVMH a renouvelé son soutien au Secours populaire français pour la réalisation de la deuxième édition de l'opération « recto/verso » : cent artistes français et internationaux ont offert chacun une œuvre au Secours populaire français. Ces cent œuvres, exposées dans les espaces de la Fondation Louis Vuitton

du 15 au 24 juin 2018, ont été mises aux enchères le dimanche 24 juin. L'intégralité des sommes réunies à cette occasion – 305 000 euros – sera consacrée au financement des actions du Secours populaire pour l'accès des personnes en difficulté à l'art et à la culture, dont près de mille d'entre elles ont par ailleurs bénéficié d'un accueil spécifique à la Fondation Louis Vuitton pendant la durée de l'opération.

##### 3.1.2. Restauration et enrichissement du patrimoine historique

Le mécénat de LVMH et de Christian Dior en faveur du château de Versailles constitue un exemple marquant de son engagement en faveur de la préservation et de l'enrichissement du patrimoine culturel et artistique, depuis le soutien apporté à la restauration des salles d'Afrique, de Crimée et d'Italie et à l'exposition « Les Tables Royales en Europe » en 1992/1993, jusqu'aux acquisitions du bureau de Riesener pour la Reine Marie-Antoinette en 2011 et de trois vases de Sèvres ayant appartenu à Madame Victoire, fille de Louis XV, en 2013. En 2018, LVMH a permis la restauration et la réouverture du Hameau de la Reine, grâce au mécénat de Dior, puis, à nouveau, l'acquisition d'un « Trésor national » : la verveuse en argent offerte par l'Ambassade du Siam à Louis XIV en 1685.

LVMH a également achevé en 2018 son mécénat – à hauteur de près de 8 millions d'euros – auprès du musée du Louvre et dans le cadre de sa campagne « Tous mécènes », par l'acquisition et le retour dans les collections nationales du Livre d'Heures de François 1<sup>er</sup>, chef-d'œuvre de la joaillerie et de l'orfèvrerie de la Renaissance française, témoignage unique du règne d'une des



plus grandes figures de l'Histoire de France. L'acquisition de ce « Trésor national » a marqué symboliquement les vingt ans d'amitié et de confiance qui unissent LVMH et le musée du Louvre depuis le mécénat pour l'acquisition du *Portrait de Juliette de Villeneuve* de David en 1998.

### 3.1.3. Fondation Louis Vuitton et création contemporaine

En 2006, la création de la Fondation Louis Vuitton (voir note ci-dessous) a marqué une nouvelle étape dans le mécénat du Groupe et de ses Maisons. Elle est l'accomplissement des actions engagées depuis près de vingt-cinq ans pour soutenir l'art, la culture, le patrimoine et la création artistiques, et les artistes. La Fondation Louis Vuitton, animée d'une mission d'intérêt général, affiche le double engagement de promouvoir l'art moderne et contemporain mais aussi d'en faciliter l'accès au plus grand nombre. La Fondation Louis Vuitton enrichit le patrimoine de Paris d'un monument emblématique de l'architecture du XXI<sup>e</sup> siècle, construit sur le domaine public municipal et faisant l'objet d'une convention d'occupation de 55 ans avec la Ville de Paris.

L'année 2018 a d'abord été marquée par une fréquentation de 1,2 million de visiteurs. L'exposition « Être moderne : le MoMA à Paris », qui s'est tenue du mois d'octobre 2017 jusqu'au mois de mars 2018, a accueilli pour la première fois en France une sélection exceptionnelle de 200 œuvres venues de New York afin de retracer à Paris l'histoire et la vocation de collectionneur du Museum of Modern Art. Au printemps, l'exposition intitulée « Au diapason du monde » a réuni des œuvres modernes et contemporaines de près d'une trentaine d'artistes parmi lesquels Alberto Giacometti, Henri Matisse, Gerhard Richter, Pierre Huyghe, Yves Klein ou encore Takashi Murakami. Enfin, depuis

le mois d'octobre 2018, les deux expositions « Egon Schiele » et « Jean-Michel Basquiat » présentent, en deux parcours distincts, deux artistes qui nous fascinent jusqu'à aujourd'hui par leur fulgurance et leur intensité, à travers une sélection de quelques 250 pièces issues de leurs œuvres exceptionnelles.

LVMH a également poursuivi en 2018 son engagement en faveur de la création contemporaine. Mécène fidèle de Nuit Blanche depuis plus de onze ans, LVMH s'est engagé à nouveau cette année auprès de la Ville de Paris pour le soutien à la scène artistique française et internationale et pour la rencontre, au cœur de Paris, du plus large public avec les artistes de notre époque.

### 3.1.4. « LVMH Prize – Young Fashion Designer »

Ayant toujours eu à cœur de soutenir les talents de demain, LVMH a renouvelé en 2018, pour la cinquième année consécutive, le Prix LVMH pour les Jeunes Créateurs de Mode, récompensant chaque année un styliste talentueux, sélectionné par un jury composé de directeurs artistiques des Maisons du Groupe.

Avec 1 300 inscrits originaires de plus de 90 pays, le Prix LVMH a connu un record de participation en 2018. Les neuf finalistes ont présenté leurs créations lors d'une cérémonie organisée à la Fondation Louis Vuitton le 6 juin. Au terme de cette journée exceptionnelle, Masayuki Ino, créateur japonais basé à Tokyo, s'est vu remettre par l'actrice Emma Stone et Jaden Smith, jeune artiste pluridisciplinaire, le trophée du Prix accompagné d'une bourse de 300 000 euros et d'un mentorat d'une année assuré par une équipe dédiée. Par ailleurs, un Prix spécial a été remis à Rok Hwang pour Rokh. Il recevra 150 000 euros et bénéficiera également d'une année de mentorat par LVMH.

## 3.2. INITIATIVES EN FAVEUR DE LA JEUNESSE

Dans le domaine de la musique, l'engagement de LVMH a notamment permis, depuis plus de 20 ans, à plus de 40 000 élèves des Conservatoires de la Ville de Paris d'assister aux plus beaux concerts de la saison parisienne, à travers l'opération « 1 000 places pour les jeunes ». Les jeunes virtuoses bénéficient en outre des master classes de Seiji Ozawa à travers le soutien que le Groupe apporte à l'International Music Academy, tandis que le prêt des Stradivarius permet à Maxim Vengerov, Laurent Korcia, Kirill Troussov ou bien encore Tatjana Vassilieva d'exprimer sur les

scènes du monde entier toute la mesure de leur talent avec les deux violons et le violoncelle de la collection de LVMH.

En 2018, LVMH a notamment renouvelé son soutien à l'association « Orchestre à l'école », permettant à près de 200 enfants à travers la France d'accéder à la pratique musicale dans le cadre d'un programme pédagogique spécifique, et soutenu l'action de diffusion culturelle de l'Opéra-comique en offrant 500 places aux jeunes pour accéder à la saison 2018/2019.

#### Fondation Louis Vuitton

Fondation d'entreprise créée par arrêté préfectoral publié au Journal Officiel le 18 novembre 2006, la Fondation Louis Vuitton est régie par la loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat. Organisme à but non-lucratif, elle met en œuvre des actions de toute nature contribuant au rayonnement national et international des activités de création artistique et culturelle et favorisant l'accès du plus grand nombre aux œuvres d'art : expositions, actions pédagogiques destinées aux publics scolaires et universitaires, organisation de colloques, de conférences...

Les membres de la Fondation sont les principales sociétés françaises du Groupe. La Fondation est administrée par un Conseil d'administration composé pour un tiers de personnalités extérieures au Groupe retenues pour leurs compétences dans ses domaines d'intervention et, pour deux-tiers, de mandataires sociaux et salariés de sociétés du Groupe. Son financement est assuré, d'une part, par les cotisations des Fondateurs dans le cadre de programmes pluri-annuels, conformément à la loi et, d'autre part, par le recours à des financements externes garantis par LVMH.

Elle est soumise au contrôle d'un Commissaire aux comptes qui exerce ses fonctions dans les mêmes conditions que celles applicables aux sociétés commerciales et au pouvoir général de surveillance du Préfet de la région d'Île-de-France et de Paris.



# Rapport de gestion du Conseil d'administration – Groupe Christian Dior

## 8. GESTION DES RISQUES FINANCIERS ET OPÉRATIONNELS, CONTRÔLE INTERNE

<b>1. Risques stratégiques, opérationnels et financiers</b>	<b>116</b>
1.1. Risques stratégiques et opérationnels pour le Groupe	116
1.2. Risques financiers	119
<b>2. Politique d'assurance</b>	<b>121</b>
2.1. Assurance de dommages aux biens et pertes d'exploitation	121
2.2. Assurance transport	121
2.3. Assurance responsabilité civile	121
2.4. Couverture des risques spéciaux	122
<b>3. Procédures d'évaluation et de contrôle mises en place</b>	<b>122</b>
3.1. Organisation	122
3.2. Normes et procédures internes	126
3.3. Systèmes d'information et de communication	126
3.4. Procédures de contrôles comptables, internes et externes	127
3.5. Formalisation et pilotage des dispositifs de gestion des risques et du contrôle interne	127
3.6. Prévention et détection de la fraude	128

## 1. Risques stratégiques, opérationnels et financiers

Les activités du groupe Christian Dior sont exposées à différents risques qui font l'objet d'un travail régulier d'identification et de gestion dans le contexte des évolutions notamment réglementaires.

### 1.1. RISQUES STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELS POUR LE GROUPE

Les risques opérationnels – et leur gestion – sont pour l'essentiel localisés au niveau de LVMH et de ses filiales. La loi du 27 mars 2017, qui s'applique à LVMH, relative au devoir de vigilance permet de mieux identifier les risques et de prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes, ainsi que l'environnement.

#### 1.1.1. Image et notoriété du Groupe

Le Groupe est caractérisé par ses marques, un savoir-faire unique et des méthodes spécifiques de production, pour des produits vendus dans le monde entier. La notoriété des marques repose sur la qualité et l'exclusivité des produits et de leurs modes de distribution, ainsi que sur les politiques de communication et de promotion mises en œuvre. Des produits ou une politique de communication en inadéquation avec l'image des marques, des comportements inappropriés de la part des ambassadeurs des marques, des employés, distributeurs ou fournisseurs du Groupe, ainsi que la circulation dans les médias d'informations préjudiciables pourraient affecter la notoriété des marques et entraîner un effet défavorable sur les ventes. La valeur nette des marques, enseignes et des écarts d'acquisition inscrits au bilan du groupe Christian Dior au 31 décembre 2018 s'élève à 27 milliards d'euros.

La vigilance du Groupe à l'égard de l'utilisation inappropriée par des tiers du nom de ses marques est extrême, dans le monde physique aussi bien que digital. Cette vigilance s'exerce notamment via l'enregistrement systématique des marques et principaux noms de produits, que ce soit en France ou dans les autres pays, via une communication visant à limiter le risque de confusion entre les marques du Groupe et des marques de même nom, et via une veille constante associée, le cas échéant, à des recours juridiques. Les actions menées par le Groupe visent en particulier la mise en place d'un cadre juridique adapté au monde digital, afin d'établir les responsabilités des différents acteurs impliqués, un devoir de vigilance contre les actes illicites en ligne devant être partagé par l'ensemble des acteurs tout au long de la chaîne de valeur digitale.

Dans le cadre de ses activités de Vins et Spiritueux, de Parfums et Cosmétiques et, dans une moindre mesure, de Montres et Joaillerie et de Mode et Maroquinerie, le Groupe vend une partie de ses produits à des distributeurs hors Groupe, ceux-ci assurant la vente au client final. La notoriété des produits repose donc en partie sur le respect par les distributeurs des exigences du Groupe en matière de mise en valeur des produits, de politique

de communication et de respect de l'image de marque. Afin de se prémunir contre des pratiques inappropriées, les contrats de distribution encadrent strictement ces aspects, qui font également l'objet de contrôles réguliers de la part des Maisons.

En outre, le Groupe soutient et développe la notoriété de ses marques en collaborant avec des professionnels réputés et innovants dans leur domaine (direction artistique, œnologie, recherche en cosmétiques...), en impliquant le management au plus haut niveau dans les orientations stratégiques (collections, politiques de distribution, de communication), en respectant et en mettant en avant la personnalité de chaque marque. Les collaborateurs du Groupe à tous les niveaux sont sensibilisés au respect de règles éthiques diffusées dans le Groupe. Enfin, afin de se prémunir contre le risque lié à la mise en cause publique du Groupe ou de l'une de ses marques, le Groupe effectue une veille média constante et maintient en permanence un dispositif de gestion de crise.

#### 1.1.2. Contrefaçon et réseaux de distribution parallèles

Les marques, savoir-faire et méthodes de production du Groupe peuvent être contrefaits ou copiés ; les produits du Groupe, notamment les articles de maroquinerie et les parfums et cosmétiques peuvent être distribués, en dehors de la volonté du Groupe, dans des réseaux de distribution parallèles, y compris les réseaux de vente sur internet. Dans un effort conjoint visant à développer de nouvelles solutions pour engager davantage les consommateurs dans leur expérience digitale tout en préservant la valeur des marques et favoriser la créativité, le Groupe et des acteurs majeurs de l'internet (« pure plays ») ont annoncé leur coopération afin de protéger les droits de propriété intellectuelle du Groupe et combattre la publicité et la vente en ligne des produits de contrefaçon.

La contrefaçon et la distribution parallèle ont un effet défavorable immédiat sur le chiffre d'affaires et le résultat, et peuvent progressivement nuire à l'image de marque des produits concernés et à la confiance des consommateurs. Le Groupe met donc tout en œuvre pour protéger ses actifs et ses ressources et notamment ses droits de propriété intellectuelle. Les Maisons s'appuient sur une stratégie de lutte contre la contrefaçon basée sur la prévention, la coopération et la communication.

Pour agir contre la contrefaçon des produits, outre la protection systématique des marques et principaux noms de produits

mentionnée plus haut, des plans d'actions ont été développés, ayant pour objectif une collaboration étroite, dans les pays concernés, avec les autorités gouvernementales, les douanes, les avocats spécialistes de ces questions et les acteurs du monde digital, que le Groupe sensibilise aux conséquences néfastes de la contrefaçon. Le Groupe est aussi très présent dans l'ensemble des organismes regroupant les grands noms de l'industrie du luxe, afin de promouvoir des actions concertées et un message commun au niveau mondial, seuls gages de succès. Le Groupe lutte également par divers moyens contre la vente de ses produits par des réseaux de distribution parallèles, notamment par le développement de la traçabilité des produits, l'interdiction de vente directe à ces réseaux et des actions spécifiques permettant de mieux contrôler les circuits de distribution.

En dehors de l'Union européenne, le Groupe n'est pas soumis à des contraintes juridiques de nature à entraver sa politique de distribution sélective, ou à restreindre ses voies de recours contre des tiers distribuant sans agrément les produits du Groupe. Au sein de l'Union européenne, le droit de la concurrence vise dans son principe à garantir une stricte égalité de traitement aux différents acteurs, notamment dans le domaine de la distribution, constituant potentiellement une entrave aux sociétés refusant de distribuer leurs produits en dehors d'un réseau de distributeurs agréés. Toutefois, le Règlement européen de 1999 n° 2790/1999 sur les restrictions verticales, en autorisant le recours à la distribution sélective, a instauré une exemption à ce principe général, dans le cadre de laquelle le Groupe exerce ses activités, offrant ainsi une protection accrue à ses clients. L'exemption a été confirmée en avril 2010, lors du renouvellement du Règlement de 1999, et étendue aux ventes par internet. Cette protection juridique donne au Groupe des moyens supplémentaires de lutte contre la contrefaçon et la distribution parallèle de ses produits, lutte qui s'exerce dans le monde tant physique que digital.

La lutte contre la contrefaçon a coûté au Groupe en 2018, en dépenses internes et externes, environ 40 millions d'euros environ.

### 1.1.3. Obligations contractuelles

Dans le cadre de ses activités, le Groupe s'engage envers ses partenaires et notamment envers certains de ses fournisseurs sur des périodes pluri-annuelles (contrats de location et de concession, de distribution, d'approvisionnement en particulier). En cas d'interruption de ces contrats avant leur échéance, des indemnités sont généralement prévues au contrat, qui représenteraient une charge sans contrepartie immédiate. Le montant total des engagements minimaux pris par le Groupe au titre des contrats pluri-annuels de location, de concession et d'approvisionnement s'élève à 14,8 milliards d'euros au 31 décembre 2018; ces engagements sont détaillés dans les Notes 30.1 et 30.2 de l'annexe aux comptes consolidés.

La conclusion de contrats engageant le Groupe sur des périodes pluri-annuelles fait l'objet d'un processus d'approbation au sein des Maisons à un niveau adapté à l'importance des enjeux financiers et opérationnels. Les contrats sont revus par les services juridiques, en liaison avec les courtiers d'assurances.

En outre, le Groupe s'est engagé envers ses partenaires dans certaines activités à acquérir les participations que ceux-ci détiennent dans les activités concernées s'ils en font la demande,

selon une formule de prix contractuelle. Cet engagement, évalué à 9,3 milliards d'euros au 31 décembre 2018, est enregistré au bilan du Groupe en « Autres passifs non courants » (voir Note 20 de l'annexe aux comptes consolidés).

Le Groupe s'est également engagé vis-à-vis de certains des actionnaires de ses filiales à distribuer un montant minimal de dividendes, sous réserve que la filiale dispose d'un montant suffisant de trésorerie. Ceci concerne notamment les activités Moët Hennessy et DFS, dont le montant de dividendes minimal est fixé contractuellement à 50 % du résultat consolidé de ces entités.

### 1.1.4. Capacité du Groupe à anticiper les attentes des clients

La compréhension des besoins des clients est primordiale pour leur proposer des produits adaptés et une expérience client personnalisée. Ainsi, le Groupe fournit à ses clients des informations sincères et claires quant à la méthode de fabrication, aux effets et au bon usage de ses produits, et veille à ne faire aucune déclaration ou allégation trompeuse concernant ses produits et leurs modes de fabrication. Conscient de l'impact sociétal de ses produits et de leur image, le Groupe s'engage à la plus grande vigilance dans sa communication commerciale et publicitaire, en promouvant des comportements responsables.

En outre, les marques doivent identifier les nouvelles tendances, les changements de comportements et de goûts, afin de proposer des produits et des expériences en adéquation avec les attentes des consommateurs. À défaut, le succès de leurs produits serait menacé. Par l'entretien de relations fortes et en constant renouvellement avec leurs sources d'inspiration traditionnelles, tels le monde de l'art, du sport, du cinéma ou des nouvelles technologies, les différentes marques du Groupe s'attachent à devancer et à répondre pleinement aux nouvelles attentes des clients, dans le profond respect de l'identité et des affinités de chacune avec ces différents univers.

### 1.1.5. Exposition internationale du Groupe

Les risques et incertitudes liés à une présence internationale sont de diverses natures. Il s'agit notamment de l'évolution du pouvoir d'achat de la clientèle, ou de la valeur des actifs d'exploitation localisés à l'étranger; il s'agit aussi des évolutions économiques qui ne sont pas nécessairement simultanées d'une zone à l'autre; il s'agit enfin des réglementations en matière de droit des sociétés, de fiscalité, de droits de douane ou restrictions à l'importation que peuvent imposer certains pays, et qui, le cas échéant, peuvent être pénalisantes pour le Groupe.

Afin de se prémunir contre les risques liés au non-respect par méconnaissance d'une évolution de la réglementation, le Groupe met en œuvre un dispositif de veille réglementaire dans toutes ses régions d'implantation.

Le Groupe est peu présent dans des zones instables politiquement, les cadres législatifs et réglementaires des principaux pays d'implantation du Groupe étant bien établis. Il importe de souligner que l'activité est répartie principalement sur trois zones géographiques et monétaires : l'Asie, l'Europe occidentale et les États-Unis, ce qui compense en partie l'exposition aux risques décrits ici.

En outre, une part significative des ventes du Groupe est liée aux flux touristiques ; ceci concerne particulièrement les activités de « travel retail » au sein de la Distribution sélective, ainsi que le groupe d'activités Mode et Maroquinerie, dont les boutiques bénéficient de la clientèle des touristes. Des événements de nature à perturber ces flux (instabilité géopolitique et sécuritaire, dégradation de l'environnement économique, catastrophe naturelle, etc.) auraient un impact défavorable sur les ventes du Groupe.

Enfin, le Groupe participe activement aux discussions globales visant à conclure une nouvelle génération d'accords de libre-échange entre l'Union européenne et les pays tiers, qui concernent non seulement l'accès aux marchés des pays tiers, mais aussi la signature d'accords facilitant l'accès des touristes des pays tiers à l'Union européenne. Ainsi, malgré un contexte sécuritaire tendu, poussant les États membres à demander des contrôles renforcés aux frontières, la Commission européenne a proposé de créer un « touring visa » (période de séjour étendue et possibilité de traverser l'ensemble du territoire européen) qui facilitera le tourisme de shopping de luxe dans l'Union européenne.

## 1.1.6. Saisonnalité

Pratiquement toutes les activités du Groupe sont concernées par la saisonnalité ; celle-ci se manifeste par la part des ventes sur le dernier trimestre de l'année, liée aux manifestations festives de fin d'année ; cette part est d'environ 30 % pour l'ensemble des activités du Groupe. Des événements imprévisibles sur les derniers mois de l'année peuvent ainsi affecter sensiblement le niveau d'activité et les résultats du Groupe.

## 1.1.7. Compétences stratégiques

Les métiers du Groupe requièrent des compétences particulières, par exemple dans le domaine de la maroquinerie ou de l'horlogerie. Afin de garantir la pérennité de ces savoir-faire, le Groupe mène des actions en faveur de la formation et de la sauvegarde de ces métiers, indispensables à la qualité de ses produits, notamment à travers une action envers la reconnaissance de la spécificité des métiers du luxe comme métiers « d'excellence », avec des critères propres au secteur économique du luxe et permettant de mieux répondre à ses besoins et exigences.

La gestion des compétences est un aspect important du dispositif de gestion des risques et du contrôle interne. Le Groupe veille tout particulièrement à l'adéquation des profils et responsabilités, à la formalisation des revues annuelles de performance des collaborateurs, au développement des compétences par la formation continue et la promotion de la mobilité interne. Ces éléments sont précisés dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration – Talents et attractivité (§ 3. Un environnement de travail épanouissant).

Enfin, le succès du Groupe repose également sur le développement de son réseau de distribution et sur sa capacité à sécuriser les meilleurs emplacements sans obérer la rentabilité future des points de vente. Le Groupe a développé une expertise particulière dans le domaine immobilier, qui, partagée avec les différentes marques, permet d'optimiser le développement du réseau de distribution.

## 1.1.8. Systèmes d'information

Le Groupe est exposé à des cyber-risques sur ses systèmes d'information, pouvant résulter de malveillance interne ou externe ou bien d'événements non intentionnels. La matérialisation de ces risques peut entraîner la perte, la corruption ou la divulgation de données sensibles, telles des informations relatives aux produits, aux clients ou aux données financières. De tels risques peuvent également se traduire par une indisponibilité partielle ou totale de certains systèmes, désorganisant les processus et activités concernés. Afin de se prémunir contre ces risques, le Groupe a mis en place un service partagé de cyber-défense qui assure la surveillance et la détection d'événements de sécurité suspects et apporte un soutien à chaque Maison pour répondre aux incidents avérés. L'architecture des systèmes d'information étant décentralisée, la propagation des risques entre les Maisons reste limitée. Par l'intermédiaire de son réseau de responsables de la sécurité des systèmes d'information, le Groupe continue de mettre en place, au niveau de chaque Maison, un ensemble de mesures techniques et organisationnelles permettant d'assurer la protection des données et systèmes sensibles, ainsi que des dispositifs de continuité d'exploitation et de reprise sur incident.

## 1.1.9. Risques industriels, environnementaux et météorologiques

Les risques environnementaux ainsi que les mesures prises pour assurer la conformité de l'activité aux dispositions législatives et réglementaires sont présentés de manière détaillée dans la partie « Environnement et durabilité ».

L'activité de production de vins et spiritueux du Groupe dépend des conditions météorologiques prévalant avant la récolte des raisins. Les vignerons et négociants de Champagne ont instauré un mécanisme permettant de faire face à ces aléas, via le maintien d'une réserve qualitative. Voir dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration – Présentation des activités, faits marquants et perspectives le § 1.1.4. Sources d'approvisionnement en raisins et sous-traitance, concernant la description de ce mécanisme.

Dans le cadre de ses activités de production et de stockage, le Groupe est exposé à la survenance de sinistres tels que les incendies, les dégâts des eaux ou les catastrophes naturelles.

Pour identifier, analyser et traiter les risques industriels et environnementaux, le Groupe s'appuie sur l'action combinée de compétences externes et de professionnels qualifiés au sein des sociétés du Groupe, notamment les responsables sécurité, qualité ou environnement. La définition et la mise en œuvre de la politique de maîtrise de ces risques sont réunies au sein de la direction Financière.

La protection des actifs du Groupe s'inscrit dans une politique de prévention appliquant les normes de sécurité les plus élevées (Norme incendie FM GLOBAL et NFPA). En concertation avec ses assureurs, le Groupe adopte l'approche dite RHP (Risques hautement protégés) dont le but est de réduire de manière significative le risque d'incendie et de pertes d'exploitation consécutives. L'amélioration continue de la qualité de la prévention des risques est un critère important pris en compte par les

assureurs dans l'appréciation de ces risques et, par voie de conséquence, dans l'octroi de garanties étendues et compétitives.

Cette démarche est combinée à un programme de suivi des risques industriels et environnementaux ; voir également dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration – Environnement et durabilité le § 5. LIFE 2020 – Objectif « sites ».

Des plans de prévention et de protection intègrent, en outre, la continuité des activités et des plans de secours.

Enfin, les risques financiers liés aux effets du changement climatique ainsi que les mesures prises pour les réduire sont pour leur part décrits dans la partie « Environnement et durabilité ».

## 1.2. RISQUES FINANCIERS

### 1.2.1. Politique fiscale

La politique fiscale du groupe Christian Dior est en adéquation avec les principes décrits dans le Code de conduite du Groupe. À ce titre, le respect des lois et règlements en vigueur dans les pays dans lesquels le Groupe exerce son activité aussi bien que le suivi des bonnes pratiques constituent des principes fondamentaux, et le Groupe s'engage à respecter aussi bien la lettre que l'esprit des textes de référence.

La politique fiscale du Groupe reflète l'activité réelle et le développement du Groupe, tout en préservant sa compétitivité. Par ces activités, le Groupe participe au développement des territoires dans lesquels il est implanté, notamment au travers de sa contribution fiscale. Outre l'impôt sur les bénéfices, le Groupe paie et collecte de nombreux autres impôts et contributions, notamment des taxes sur le chiffre d'affaires, des droits de douane et d'accise, des taxes sur les salaires, des impôts fonciers et autres impôts locaux spécifiques à chaque pays, s'inscrivant dans le cadre de la contribution économique du Groupe au profit des territoires dans lesquels il opère.

Le Groupe s'engage à adopter une attitude transparente vis-à-vis des autorités fiscales et à leur fournir les informations pertinentes leur permettant de mener à bien leur mission. Le Groupe respecte les obligations de reporting pays par pays, et transmet les informations requises aux administrations fiscales conformément aux dispositions applicables.

### 1.2.2. Risque de crédit

En raison de la nature des activités, une part importante des ventes réalisées par le Groupe n'entraîne pas de risque client. Il s'agit des ventes effectuées directement à notre clientèle par la Distribution sélective, par les activités Mode et Maroquinerie et, dans une moindre mesure, par les activités Montres et Joaillerie ; cette part représente approximativement 69 % des ventes de 2018.

En outre, pour les ventes non comprises dans ce chiffre, il n'existe pas de dépendance dans les différents métiers vis-à-vis d'un ou de plusieurs clients dont la perte pourrait avoir un effet significatif sur le niveau d'activité ou le résultat du Groupe. Le risque client est assuré de manière satisfaisante ; les demandes de couverture de crédit de LVMH auprès des assureurs sont satisfaites à environ 84 % au 31 décembre 2018.

### 1.2.3. Risque de contrepartie

Le groupe Christian Dior, à travers ses activités de financement, de placement et de couverture des risques de marché, est exposé à un risque de contrepartie, principalement bancaire, qui doit être contrôlé de manière régulière et dynamique. La diversification de ce risque est un objectif important. Une attention particulière est portée aux expositions aux risques financiers et souverains de nos contreparties bancaires, ainsi qu'à leur notation qui doit refléter des signatures de premières catégories.

### 1.2.4. Risque de change

Une part prépondérante des ventes du Groupe est réalisée dans des monnaies autres que l'euro, en particulier le dollar US (ou devises liées au dollar US telles qu'entre autres le dollar de Hong Kong) et le yen japonais, alors que la majeure partie de ses dépenses de production est libellée en euros.

Les fluctuations de change entre l'euro et les principales devises dans lesquelles sont libellées les ventes du Groupe peuvent donc modifier significativement le montant de ces ventes et les résultats du Groupe exprimés en euros, et rendre difficiles les comparaisons de ses performances d'une année sur l'autre.

Le Groupe gère activement son exposition aux risques de change, afin de réduire sa sensibilité à des variations défavorables des cours, en mettant en place des couvertures qui revêtent la forme de ventes à terme ou de produits optionnels. Une analyse de sensibilité du résultat net à la variation des principales devises auxquelles est exposé le Groupe ainsi que les niveaux de couverture des flux prévisionnels 2019 pour les principales devises de facturation sont détaillées dans la Note 22.5 de l'annexe aux comptes consolidés.

La détention d'actifs substantiels en devises (principalement en dollar US et en franc suisse) est également créatrice d'un risque de change patrimonial. Ce risque de change peut être couvert de manière totale ou partielle par l'utilisation d'emprunts ou d'instruments à terme dans la devise de l'actif. Une analyse de l'exposition du Groupe au risque de change patrimonial est présentée dans la Note 22.5 de l'annexe aux comptes consolidés pour les principales devises concernées.



## 1.2.5. Risque de taux d'intérêt

L'exposition du groupe Christian Dior au risque de taux peut être évaluée par le montant de sa dette financière brute consolidée, qui atteint 11,9 milliards d'euros au 31 décembre 2018. Après effet des instruments dérivés, l'encours de dette financière brute est à hauteur de 75 % à taux fixe et à hauteur de 25 % à taux variable. Une analyse de la dette financière par échéance et nature de taux ainsi qu'une analyse de la sensibilité du coût de la dette financière nette aux variations de taux d'intérêt sont présentées dans les Notes 18.4 et 18.6 de l'annexe aux comptes consolidés.

La dette du Groupe est libellée dans différentes devises, la part libellée dans des devises autres que l'euro étant la plupart du temps transformée en euro par le biais de cross currency swaps ; le Groupe est alors principalement exposé à l'évolution des taux d'intérêt euro. Ce risque de taux est géré par la mise en place de swaps ou par l'achat d'instruments optionnels (protections contre la hausse des taux) destinés à limiter les effets négatifs d'une évolution défavorable des taux.

À travers la couverture de son risque de change par des couvertures à terme ou optionnelles décrites au paragraphe 1.2.4, le Groupe est également exposé aux différentiels entre les taux euro et les taux des devises couvertes.

## 1.2.6. Risque des marchés actions

L'exposition du Groupe au risque des marchés actions est en premier lieu liée à sa participation dans LVMH ainsi qu'aux actions Christian Dior et LVMH auto-détenues, essentiellement en couverture des plans de stock-options et des plans d'attribution d'actions gratuites et de performance.

En outre, des titres cotés peuvent être détenus par certains des fonds dans lesquels le Groupe a investi, ou directement parmi les investissements financiers ou les placements financiers.

Le Groupe peut utiliser des produits dérivés pour gérer ses positions, avec notamment pour objectif de réduire la sensibilité de la position à la variation des cours de bourse. Ainsi, peuvent être mises en place des couvertures de plans de rémunération ou d'instruments financiers liés à l'évolution du cours de l'action LVMH. Les produits dérivés peuvent aussi être utilisés pour disposer synthétiquement d'une position acheteuse.

## 1.2.7. Risque des marchés matières premières

Le Groupe, essentiellement à travers son activité Montres et Joaillerie, peut être exposé à la variation du prix de certains métaux précieux, notamment l'or. Dans certains cas et afin de sécuriser le coût de production, des couvertures peuvent être mises en place, soit en négociant le prix de livraisons prévisionnelles d'alliages avec les affineurs, ou en négociant avec des producteurs le prix de produits semi-finis, soit par l'achat de couvertures auprès de banques de première catégorie. Dans ce dernier cas,

les couvertures consistent à acheter de l'or auprès de banques ou à contracter des instruments fermes ou optionnels avec livraison physique.

## 1.2.8. Risque de liquidité

Outre des risques de liquidité locaux en règle générale peu significatifs, l'exposition du groupe Christian Dior au risque de liquidité peut être appréciée (i) sur la base de l'encours cumulé de ses programmes de billets de trésorerie, soit 3,2 milliards d'euros ou (ii) en comparant le montant de la dette financière brute à moins d'un an, hors effet des instruments dérivés (5,6 milliards d'euros) au montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie (8,6 milliards d'euros). Au regard du non-renouvellement éventuel de ces concours, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non tirées d'un montant de 4,0 milliards d'euros.

En matière de placement dans des fonds, le groupe Christian Dior veille à ce que le pourcentage que représente sa détention dans un fonds donné reste limité et peu susceptible de dégrader sensiblement ses conditions d'entrée ou de sortie dans le fonds.

La liquidité du Groupe résulte ainsi de l'ampleur de ses placements, de l'existence de financements à long terme, de la diversité de sa base d'investisseurs (obligations et titres à court terme), ainsi que de la qualité de ses relations bancaires, matérialisée ou non par des lignes de crédit confirmées.

Les contrats d'emprunts et de dettes financières ne sont assortis d'aucune clause spécifique susceptible d'en modifier significativement les conditions.

La ventilation des passifs financiers par échéance contractuelle est présentée dans la Note 22.7 de l'annexe aux comptes consolidés.

## 1.2.9. Organisation de la gestion des risques de change, de taux et des marchés actions

Le Groupe applique une stratégie de gestion des risques de change et de taux destinée principalement à limiter l'impact négatif des fluctuations des monnaies ou des taux d'intérêts sur son activité ou ses investissements.

Le Groupe a mis en place des politiques, des règles et des procédures pour mesurer, gérer et contrôler ces risques de marché.

L'organisation de ces activités repose sur la séparation des fonctions de mise en œuvre des opérations (front office), de gestion administrative (back office) et de contrôle.

Cette organisation s'appuie sur des systèmes d'information intégrés qui permettent un contrôle rapide des opérations.

Le dispositif de couverture est présenté au Comité d'audit.

Les décisions de couverture sont prises selon un processus clairement établi qui comprend des présentations régulières aux différents organes de direction concernés et font l'objet d'une documentation détaillée.

## 2. Politique d'assurance

La politique de gestion des risques du Groupe s'inscrit dans une démarche dynamique dont les principaux vecteurs sont :

- l'identification systématique et documentée des risques ;
- l'organisation de la prévention et de la protection des biens industriels et des personnes ;
- le déploiement de plans de secours et de continuité sur le plan international ;
- un dispositif global de financement des risques visant à réduire les conséquences d'événements majeurs sur la situation financière du Groupe ;
- l'optimisation et la coordination des programmes d'assurances mondiaux et centralisés.

La politique de couverture des risques du Groupe s'appuie principalement sur le transfert de ses risques aux marchés de l'assurance à des conditions financières raisonnables, dans le cadre de l'offre

disponible sur ces marchés en termes de nature, de garanties et de limites de couverture. Les limites des couvertures d'assurance résultent soit d'une quantification du sinistre maximal possible, soit des contraintes imposées par le marché de l'assurance.

Par rapport aux capacités financières du Groupe, le niveau d'auto-assurance des risques n'est pas significatif. Les franchises à la charge des sociétés du Groupe répondent notamment à une optimisation du rapport couverture/coût global du risque. Les coûts de programmes d'assurance supportés par les sociétés du Groupe est proche de 0,15 % du chiffre d'affaires consolidé.

La solidité financière des partenaires assureurs du Groupe est régulièrement vérifiée, et si nécessaire un assureur est remplacé par un autre.

Les principaux programmes d'assurance coordonnés par le Groupe sont les programmes visant à couvrir les risques de dommages aux biens, pertes d'exploitation, terrorisme, construction, transport, crédit, responsabilité civile et retrait de produits.

### 2.1. ASSURANCE DE DOMMAGES AUX BIENS ET PERTES D'EXPLOITATION

La plupart des activités industrielles du Groupe sont couvertes dans le cadre d'un programme mondial consolidé d'assurance de dommages aux biens et de pertes d'exploitation consécutives.

Les garanties de dommages aux biens sont délivrées à hauteur des capitaux exposés, les garanties de pertes d'exploitation couvrent la marge brute des sociétés du Groupe sur une période d'indemnisation d'une durée, selon l'exposition aux risques, de 12 à 24 mois. La limite de garantie de ce programme est de 2 milliards d'euros par sinistre, ce montant ayant été déterminé d'après l'analyse des sinistres maximaux possibles du Groupe.

Les garanties « événements naturels », accordées dans le cadre du programme mondial d'assurance de dommages du Groupe, ont été doublées en 2018 et sont maintenant de 150 millions d'euros par sinistre et par an. À la suite d'une étude de modélisation du risque de tremblement de terre au Japon réalisée en 2014 ainsi que d'une mise à jour des zones de risques majeurs en 2016 et 2018, une garantie spécifique de 20 milliards de yens a été prise pour ce risque. Une deuxième étude similaire a été entreprise en 2018 pour le risque de tremblement de terre en Californie, à la suite de laquelle une garantie de 75 millions de dollars US a été souscrite, en augmentation sensible par rapport à 2017. Ces niveaux sont en adéquation avec les expositions des sociétés du Groupe à ces risques.

### 2.2. ASSURANCE TRANSPORT

L'ensemble des entités opérationnelles du Groupe sont couvertes par un contrat d'assurance transport « Stock et Transit ». La limite de garantie du programme est de 60 millions d'euros et correspond au risque maximal pour les transports en cours à un instant donné.

### 2.3. ASSURANCE RESPONSABILITÉ CIVILE

Le groupe LVMH a mis en place, pour l'ensemble de ses filiales dans le monde entier, un programme d'assurance responsabilité civile et retrait de produits. Ce programme a été conçu pour répondre au mieux, compte tenu de l'offre disponible sur les marchés mondiaux d'assurance des grandes entreprises, aux risques identifiés par le Groupe. Les niveaux de couverture sont conformes à ceux des sociétés dont les activités sont comparables.

En ce qui concerne le retrait des produits, la garantie achetée est nettement supérieure à la moyenne disponible sur le marché mondial.

Les atteintes à l'environnement en base accidentelle et graduelle ainsi que les dommages environnementaux (Directive 2004/35 CE) sont couverts dans le cadre de ce programme.

Dans les pays où les accidents du travail ne sont pas couverts par des organismes publics, des programmes d'assurances spécifiques sont souscrits, notamment aux États-Unis. Les niveaux de couverture sont alors conformes aux obligations légales imposées par les différents États. Dans certaines conditions et limites,

le Groupe couvre, directement ou à travers un contrat d'assurances, la responsabilité que ses dirigeants et collaborateurs pourraient encourir à titre personnel, individuellement ou solidairement, à l'égard de tiers en cas de faute professionnelle commise dans l'exercice de leurs fonctions.

## 2.4. COUVERTURE DES RISQUES SPÉCIAUX

---

La couverture des risques politiques, la responsabilité civile des mandataires sociaux, la couverture des actes de fraude et malveillance, du risque crédit client, des actes de terrorisme et de violence politique, des risques de perte ou corruption de données

informatiques, et au sens plus large, de tous les risques « cyber », des risques liés aux projets de construction immobiliers, ou risques liés à l'environnement, sont assurées par des polices dédiées au niveau mondial ou local.

## 3. Procédures d'évaluation et de contrôle mises en place

### 3.1. ORGANISATION

---

#### 3.1.1. La gestion des risques et les activités de contrôle dans la société Christian Dior

##### *L'environnement de contrôle*

Compte tenu de son intégration au sein d'un groupe disposant des compétences nécessaires à son administration, Christian Dior a recours aux services spécialisés de la société Groupe Arnault SEDCS qui couvrent principalement les domaines juridique, financier et comptable. Une convention de prestation de services a été conclue à cet effet avec la société Groupe Arnault SEDCS.

Pour ce qui concerne les prestations externes au Groupe, l'Assemblée générale de Christian Dior a nommé deux cabinets de premier plan pour le Commissariat aux comptes, exerçant par ailleurs des fonctions identiques chez LVMH.

##### *Les éléments clés des procédures de contrôle interne*

La maîtrise des risques se base en premier lieu sur une revue régulière des risques encourus par la Société afin de permettre une adaptation des procédures de contrôle interne. Compte tenu de l'activité de la Société, les systèmes de contrôle interne ont notamment pour but de prévenir les risques d'erreur et de fraude dans les domaines comptable et financier. Les principes suivants guident l'organisation de la Société :

- des délégations de pouvoir très limitées, très précises et connues des contreparties ; des sous-délégations réduites au minimum ;
- un contrôle juridique en amont de la signature des contrats ;
- une séparation de l'ordonnancement des dépenses et du paiement ;
- des paiements sécurisés ;
- des règles de procédures connues des utilisateurs potentiels ;
- des bases de données intégrées (une seule saisie pour tous les utilisateurs) ;
- des contrôles fréquents, internes et externes.

##### *Le contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information financière et comptable de la société mère*

Les comptes sociaux et consolidés font l'objet d'instructions précises et d'un système de remontée d'informations permettant de traiter une information exhaustive dans les délais appropriés. Les contrôles exhaustifs réalisés au niveau du palier de sous-consolidation LVMH garantissent l'intégration de l'information.

##### *Le contrôle juridique*

Les titres détenus dans les filiales font l'objet d'un rapprochement régulier entre le service Comptabilité de la Société et le service Titres du Groupe.



### 3.1.2. Organisation du dispositif de gestion des risques et du contrôle interne de LVMH

LVMH rassemble cinq principaux groupes d'activités : Vins et Spiritueux, Mode et Maroquinerie, Parfums et Cosmétiques, Montres et Joaillerie, Distribution sélective. Les Autres activités regroupent principalement le pôle média, la construction et commercialisation de yachts de luxe, les activités hôtelières, immobilières et les sociétés holdings. Ces groupes d'activités sont constitués d'entités de tailles diverses, détentrices de marques prestigieuses, implantées sur tous les continents. L'autonomie des marques, la décentralisation et les responsabilités des dirigeants sont des principes fondamentaux d'organisation du Groupe.

La politique de gestion des risques et de contrôle interne en vigueur dans le Groupe est conforme à ces principes d'organisation :

- les sociétés holdings, y compris la société LVMH SE, sont responsables de leur propre système de gestion des risques et de contrôle interne ; LVMH SE assure en outre un rôle de coordination et d'impulsion couvrant l'ensemble du groupe LVMH ; elle met à disposition une méthodologie et un référentiel, et une plate-forme applicative centralisant l'ensemble des données de risques et de contrôle interne (voir le § 3.5.1. ci-après) ;
- le Président d'une Maison est responsable de la gestion des risques et du contrôle interne de l'ensemble des filiales qui contribuent, sur le plan mondial, à l'activité de la marque ; par délégation, chaque Président de filiale l'est pour ses activités propres.

### 3.1.3. Les acteurs des dispositifs

Les différents acteurs sont présentés sur le modèle des trois lignes de maîtrise, la supervision de ces dispositifs étant assurée par les instances de gouvernance.

#### *Instances de gouvernance du groupe LVMH*

Le **Comité d'audit de la performance** s'assure notamment de l'application des principes comptables suivis par le groupe conformément aux normes comptables en vigueur, examine les comptes sociaux et consolidés et veille à la mise en œuvre effective des procédures de contrôle interne et de gestion des risques au sein du Groupe.

Le **Conseil d'administration** contribue à l'environnement général de contrôle, par la compétence et la responsabilité de ses membres, la clarté et la transparence de ses décisions. Le Conseil est tenu régulièrement informé de la maturité du dispositif de contrôle interne, et veille à l'efficacité du pilotage des risques majeurs dont il rend compte dans son Rapport de gestion.

Il est informé périodiquement, ainsi que son Comité d'audit, des résultats du fonctionnement des systèmes, des défaillances éventuelles et des plans d'actions arrêtés en vue de leur résolution.

Le **Comité éthique et développement durable** veille au respect des valeurs individuelles et collectives sur lesquelles le Groupe fonde son action, avec pour mission de : contribuer à la définition des règles de conduite devant inspirer le comportement des dirigeants et collaborateurs en matière d'éthique, de responsabilité

sociale et environnementale ; veiller au respect de ces règles ; examiner la stratégie du Groupe dans ces matières et le contenu des rapports s'y référant.

Le **Comité exécutif**, composé des directions opérationnelles et fonctionnelles du groupe, définit les objectifs stratégiques dans le cadre des orientations déterminées par le Conseil d'administration, coordonne leur mise en œuvre, veille au maintien de l'adéquation de l'organisation avec l'évolution de l'environnement, ainsi qu'à la définition et la bonne application des responsabilités et délégations de pouvoir des dirigeants.

#### *Première ligne de maîtrise*

L'ensemble des collaborateurs du groupe LVMH contribue à enrichir et faire vivre le dispositif de contrôle interne.

Le **management opérationnel** : l'appropriation du contrôle interne au sein de chaque entité par les responsables opérationnels est un point majeur du dispositif de contrôle interne appliqué aux processus métier ; ceux-ci mettent en œuvre au jour le jour les contrôles adéquats sur les processus dont ils ont la charge et communiquent les informations appropriées à la deuxième ligne de maîtrise.

Les **Comités de direction des Maisons et filiales** sont responsables de la mise en place et du bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne pour l'ensemble des opérations de leur périmètre. Les Comités de direction des Maisons sont également responsables d'animer le dispositif de pilotage des risques majeurs ; ils révisent annuellement la cartographie des risques, évaluent le niveau de leur maîtrise et l'avancée des stratégies de couverture et plans d'actions associés.

#### *Deuxième ligne de maîtrise*

La **direction « Éthique et Conformité »** rattachée à la direction générale, élabore des normes de comportement et met en place les différents outils nécessaires à l'accompagnement des différentes Maisons du groupe dans la mise en œuvre des réglementations applicables en matière d'éthique des affaires et de protection des données personnelles. Elle participe à l'actualisation du référentiel de contrôle interne, pour s'assurer du respect de ces exigences dans toutes les entités. Elle administre le système d'alerte interne centralisé de LVMH et contribue à l'identification et l'évaluation des principaux risques. La Direction est assistée par les représentants issus des différentes directions du groupe, et par le réseau de correspondants « éthique et conformité » mis en place au sein de chacune des Maisons, et rend compte au Comité d'éthique et du développement durable.

La **direction Juridique LVMH** accompagne les activités et le développement du groupe dans leur dimension juridique. Elle mène les négociations relatives aux acquisitions, cessions ou partenariats. Elle définit la stratégie judiciaire du groupe dans les litiges d'importance dans lesquels les sociétés du groupe se trouvent impliquées. Elle contribue à la définition et à la mise en œuvre de projets pluridisciplinaires concernant le groupe dans son ensemble. Elle participe, par l'intermédiaire de son département « Propriété intellectuelle », à la protection des actifs essentiels du groupe que sont les marques et les brevets. Elle est en charge des questions de droit boursier et de droit des sociétés. Elle promeut le respect au sein du Groupe des lois et règlements applicables à ses activités.

La direction « **Corporate Affairs** » a pour objectif de protéger et de promouvoir le modèle économique du Groupe et des Maisons. Avec des équipes basées à Paris et à Bruxelles, la direction reste vigilante et, le cas échéant, mobilisée sur tous les sujets qui peuvent avoir un impact sur les priorités business et la réputation du groupe. Pour cela, la Direction réalise un travail d'analyse des politiques et législations pertinentes, mène des réflexions sur les enjeux stratégiques, coordonne les actions visant au positionnement externe du groupe et participe, en collaboration avec les Maisons et les directions régionales de LVMH, au processus décisionnel des autorités européennes, américaines et asiatiques, directement et/ou en lien avec les associations représentatives. Les domaines clés pour le business incluent : la propriété intellectuelle et l'économie numérique, la distribution et la concurrence, la gouvernance d'entreprise, les sujets liés à la filière (matières premières, production...) ainsi que la promotion et la protection des industries culturelles et créatives du haut de gamme.

La **direction de l'Environnement** accompagne le groupe LVMH et ses Maisons pour une performance environnementale d'excellence, alignée sur la Charte signée par le Président du Groupe et portant sur les neuf enjeux du programme LIFE (LVMH Initiatives For the Environment) et les quatre objectifs LIFE 2020. L'organisation et les actions de la direction et leurs déclinaisons dans les Maisons sont présentées dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration – Environnement et durabilité.

La **direction des Risques et Assurances**, au-delà des responsables opérationnels qui ont la charge des risques inhérents à leur activité, est particulièrement impliquée au niveau du groupe dans le recensement des risques, la prévention des sinistres ainsi que la stratégie de couverture et de financement des risques.

Les **autres directions fonctionnelles**, présentées au paragraphe 3.1.4. ci-après « Organisation et acteurs propres à l'information financière et comptable », contribuent au pilotage propre à l'information financière et comptable.

La **direction du Contrôle interne**, rattachée au directeur de l'Audit et du Contrôle interne du Groupe, coordonne la mise en œuvre des dispositifs de pilotage du contrôle interne et de la gestion des risques. Elle suit et anticipe les évolutions réglementaires pour adapter les dispositifs. Elle anime un réseau de contrôleurs internes qui sont chargés, au sein des Maisons sous la responsabilité de leur Comité de direction, à la fois de veiller au respect des procédures de contrôle interne du groupe et d'élaborer les contrôles propres à leur métier. Ils sont en outre les vecteurs des différents projets relatifs aux dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques et favorisent la diffusion et l'application des instructions. En 2017, la direction du Contrôle interne du Groupe a lancé l'Académie du Contrôle interne LVMH, avec pour objectif l'animation « structurée » de l'ensemble du réseau des contrôleurs et auditeurs internes et correspondants. Dans ce cadre, un parcours de formation « The Fundamentals », sur trois jours, a été mis en place en France et à l'étranger ; ce parcours est totalement créé et animé par des contrôleurs internes seniors identifiés dans les Maisons du groupe LVMH.

La **direction de la Protection des Actifs et des Personnes** détermine et met en œuvre au bénéfice de vingt et une Maisons du Groupe la politique de lutte contre la contrefaçon et le marché gris tant sur les marchés offline qu'online. Son action mondiale vise à démanteler les réseaux criminels qui portent atteinte aux droits de propriété intellectuelle et à la réputation de nos marques. Elle est par ailleurs en charge de la coordination des mesures de sûreté applicables au sein des Maisons et au bénéfice des collaborateurs en déplacement ou expatriés.

Ainsi, le **Comité de sécurité des salariés** se réunit régulièrement pour analyser l'efficacité des dispositifs assurant la sécurité des voyageurs et des salariés du Groupe à l'étranger, et prendre les décisions exigées par toute situation exceptionnelle.

**Directions équivalentes dans les marques ou groupes d'activité** : l'organisation décrite ci-avant au niveau Groupe, a son équivalent dans les principales branches d'activités et marques du Groupe.

### *Troisième ligne de maîtrise*

La **direction de l'Audit et du Contrôle interne** intervient dans l'ensemble du groupe LVMH et opère dans le cadre d'un plan actualisé chaque année. Ce plan d'interventions permet de vérifier et de renforcer la compréhension et la correcte application des activités de contrôle attendues. Le plan d'audit est élaboré à partir d'une analyse des risques potentiels, existants ou émergents, par type d'activité (taille, contribution au résultat, éloignement géographique, qualité du management en place...) et d'entretiens avec les responsables opérationnels concernés ; il peut être modifié en cours d'année en réponse à des changements d'environnement économique et politique ou à des réorientations stratégiques internes.

Les équipes d'audit effectuent des missions d'évaluation du contrôle interne couvrant différents processus opérationnels et financiers. Elles réalisent également des missions d'audit de comptes et des missions couvrant des sujets transversaux sur une même branche d'activité. Le suivi des recommandations sur les missions passées est renforcé par des visites sur site systématiques pour les filiales présentant les enjeux les plus significatifs.

L'Audit interne restitue les conclusions de ses travaux à la direction de l'entité concernée et rend compte à la direction générale du groupe LVMH via un rapport d'audit précisant les constats, les recommandations et l'engagement du management de les appliquer dans des délais raisonnables. L'Audit interne met les Commissaires aux comptes en copie des rapports émis et les rencontre périodiquement pour échanger sur les points à date concernant le contrôle interne. Les grandes orientations du plan d'audit, les principales conclusions de l'année en cours et le suivi des principales recommandations sur les missions passées sont présentées aux Comités d'audit de la performance de LVMH et de Christian Dior.

### *Acteurs externes*

Les auditeurs externes et les différents organismes certificateurs (RJC, ISO 14001...) contribuent par leurs travaux et leurs recommandations au renforcement du dispositif actuel.

### 3.1.4. Organisation et acteurs propres à l'information financière et comptable

#### *Au niveau de Christian Dior*

Comme indiqué précédemment, Christian Dior est une société holding qui détient directement et indirectement une participation de 41 % dans le capital de LVMH. Société cotée, LVMH est dotée d'une gouvernance qui contrôle elle-même l'intégrité et la pertinence de son information financière. Son organisation est décrite en détails ci-après. Au niveau de la société Christian Dior, l'information financière destinée aux marchés financiers (analystes financiers, investisseurs, actionnaires individuels, autorités de marché) est assurée sous le contrôle de la **direction Financière** de la Société, qui supervise également la production des comptes sociaux et consolidés, ainsi que la publication du Rapport annuel et du Rapport financier semestriel. Cette information est strictement encadrée par les règles de marché en vigueur, et notamment le principe d'égalité de traitement des investisseurs.

#### *Au niveau de LVMH*

La gestion des risques et le contrôle interne relatifs à l'information comptable et financière sont sous la responsabilité des directions suivantes de la direction Financière du groupe LVMH : Comptabilité et Consolidation, Contrôle de gestion, Systèmes d'information, Financement et Trésorerie, Fiscalité et Communication financière.

La **fonction comptable et consolidation** est responsable de la production et de l'établissement des comptes sociaux de LVMH SE et des sociétés des holdings de contrôle des participations du Groupe, des comptes consolidés et des publications semestrielles et annuelles, en particulier le Rapport financier semestriel et le Document de référence. Dans ce cadre, la fonction normes et pratiques comptables définit les normes comptables du Groupe, veille à leur diffusion et à leur application et met en place les formations nécessaires. La fonction consolidation coordonne également la mission des Commissaires aux comptes du groupe LVMH.

La **fonction contrôle de gestion** est responsable de la coordination du processus budgétaire, de ses ré-estimés établis en cours d'année, du plan stratégique à cinq ans ainsi que des tests de perte de valeur des actifs immobilisés. La fonction contrôle de gestion produit le reporting mensuel de gestion, ainsi que toutes les analyses nécessaires à la direction générale ; elle assure également le suivi des investissements et du cash-flow, ainsi que la production de statistiques et d'indicateurs de gestion spécifiques. La fonction de contrôle de gestion est, de par ses attributions et la structure du reporting qu'elle produit, un acteur essentiel du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques financiers.

Ces deux fonctions sont rattachées à la **direction Financière adjointe**.

La **direction des Systèmes d'information** définit et met en place les systèmes d'information nécessaires aux fonctions centrales. Elle diffuse les standards techniques du groupe LVMH indispensables à une architecture décentralisée (matériels, applications, réseaux...) et propose des synergies entre métiers, dans le respect de l'autonomie des marques. Elle développe et maintient un système de télécommunications, des centres

d'hébergement informatique et des applications transversales partagés par l'ensemble du Groupe. Elle supervise, en coopération avec les filiales, la création d'un plan à trois ans des systèmes d'information par groupe d'activités et société. Elle définit des orientations stratégiques en matière de cyber-sécurité, élabore et publie des politiques internes et des plans d'action communs, et aide les marques dans la mise en œuvre de systèmes de détection et de réponse à incidents ainsi que dans l'élaboration de plans de secours.

La **direction des Financements et de la Trésorerie** est responsable de l'application de la politique financière du groupe LVMH qui comprend la gestion optimisée du bilan, la stratégie de financement, la maîtrise des frais financiers, la rentabilité des excédents de trésorerie et des investissements, l'amélioration de la structure financière, et une politique prudente de gestion des risques de solvabilité, de liquidité, de marchés et de contrepartie.

Au sein de cette direction, la trésorerie internationale veille plus particulièrement à la centralisation des disponibilités excédentaires du Groupe, et répond aux besoins de liquidités et de financements à court et moyen terme des filiales. Elle est également responsable de l'application de la stratégie de gestion centralisée des risques de change.

Au département des Marchés, également situé au sein de cette direction, est déléguée la mise en œuvre de la politique centralisée de couverture des risques de marché générés par les sociétés du Groupe : risques de change, de taux et de contrepartie incorporés dans les actifs et les passifs.

Une politique de gestion et des procédures très strictes ont été mises en place pour mesurer, gérer et consolider ces risques de marché. Au sein de cette direction, la distinction entre front office et back office, ainsi que l'existence d'une cellule de contrôle indépendante rapportant au directeur financier adjoint sont les garants du respect de la séparation des tâches. Cette organisation s'appuie sur un système d'information intégré qui permet un contrôle en temps réel des opérations de couverture. Le dispositif de couverture est présenté régulièrement au Comité exécutif du groupe LVMH ainsi qu'au Comité d'audit de la performance et fait l'objet d'une documentation détaillée.

La **direction Fiscale** veille au respect des réglementations et législations fiscales en vigueur, conseille les différents groupes d'activités et sociétés, et propose des solutions fiscales adaptées aux orientations opérationnelles du groupe LVMH. Elle organise des formations appropriées relatives aux changements majeurs intervenus dans la législation fiscale et assure le reporting unifié des données fiscales.

La **direction de la Communication financière** est responsable de la coordination des informations diffusées à la communauté financière afin de donner à celle-ci une compréhension claire, transparente et précise de la performance et des perspectives du Groupe. Elle a aussi pour rôle de fournir à la direction générale les perceptions de la communauté financière sur la stratégie de l'entreprise ou sur son positionnement dans son environnement concurrentiel. En travaillant en étroite collaboration avec la direction générale et avec les groupes d'activités, elle détermine les messages clés ; elle en assure la cohérence et en coordonne la diffusion au travers de moyens divers (rapports annuel et semestriel, présentations financières, réunions avec les actionnaires ou les analystes, site internet...).

Chacune de ces directions veille à la qualité du contrôle interne dans son domaine respectif via les directions financières des groupes d'activités, des sociétés et des filiales, elles-mêmes responsables de fonctions similaires dans leurs entités. Ainsi, chacune des directions centrales anime son dispositif de contrôle à travers sa ligne fonctionnelle (Contrôleur de gestion, Responsable comptable, Consolidateur, Trésorier...). Des commissions financières réunissant les directions financières des principales

sociétés du Groupe et les directions de la société LVMH précédemment listées sont organisées périodiquement. Animées et coordonnées par les directions centrales, ces commissions traitent notamment des normes et procédures à appliquer, des performances financières et des actions correctrices à apporter, et du contrôle interne appliqué aux données comptables et de gestion.

## 3.2. NORMES ET PROCÉDURES INTERNES

À travers l'**Intranet Éthique et Conformité de LVMH**, accessible à l'ensemble des collaborateurs, le Groupe diffuse les codes, chartes et principes destinés à guider la holding et les Maisons dans la conduite de leurs activités. Il s'agit principalement du Code de conduite, des principes directeurs internes au Groupe, du Code de conduite Fournisseurs et de diverses chartes (Charte du Conseil d'administration, Charte sur les conditions de travail des mannequins et leur bien-être, Charte de conformité au droit de la concurrence, Charte Environnement, Charte relative à la sécurité des systèmes d'information, Charte privacy, etc.).

À travers son **Intranet Finance**, LVMH met à disposition l'ensemble des règles et procédures concourant à l'information comptable et financière, et applicables à chacune des filiales : il s'agit notamment des principes et normes comptables, de la consolidation, de la fiscalité, des investissements, du reporting (budget et plan stratégique), de la trésorerie et du financement (centralisation de trésorerie, couvertures de change et de taux...); ces procédures précisent, en outre, les formats, contenus et fréquences des reportings financiers.

Cet Intranet est également utilisé pour la diffusion des principes et bonnes pratiques de contrôle interne :

- le référentiel de contrôle interne LVMH, qui couvre l'environnement général de contrôle et 14 processus clés communs à tous nos métiers (Ventes, Ventes de détail, Achats, Licences, Voyages et déplacements, Stocks, Production, Cash, Immobilisations, Ressources humaines, Systèmes d'information et Clôture des comptes, Environnement, Assurance);

- le socle minimum de contrôle interne, « IC Base », composé de 67 contrôles clés extraits du référentiel LVMH, support de l'auto-évaluation annuelle; ce socle a été étendu cette année : il intègre le respect des exigences des lois Sapin 2, devoir de vigilance et lois sur la protection des données à caractère personnel, ainsi que les nouveaux standards LVMH relatif à la cyber-sécurité;
- les référentiels métiers développés pour refléter les caractéristiques propres à nos activités (Vins et Spiritueux, Mode et Maroquinerie, Parfums et Cosmétiques, Montres et Joaillerie, Concessions pour les activités Duty Free).

Une section « **Risques majeurs** » de l'**Intranet Finance** rassemble les procédures et outils dédiés à l'évaluation, à la prévention et à la couverture de ces risques. Les bonnes pratiques sur les familles de risques opérationnels sélectionnées y sont également disponibles. Ces éléments sont à la disposition de l'ensemble des acteurs impliqués dans la gestion du risque.

Enfin, la **direction Juridique du Groupe** prépare à destination des Maisons des outils visant à leur permettre de se conformer (i) à diverses réglementations notamment à celles relatives à la lutte contre le blanchiment, aux limitations applicables aux règlements en espèces en vigueur dans les principaux marchés au sein desquels le Groupe est présent, aux embargos et sanctions économiques mises en place par certains pays ou encore (ii) au nouveau Règlement général européen en matière de protection des données.

## 3.3. SYSTÈMES D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION

Les plans stratégiques de développement des Systèmes d'information et de communication au sein du Groupe sont coordonnés par la direction des Systèmes d'information qui veille à l'harmonisation des solutions mises en place et à la continuité des opérations. Les aspects de contrôle interne (séparation des tâches, droits d'accès...) sont intégrés lors de la mise en place de nouveaux systèmes d'information, puis revus régulièrement.

Les systèmes d'information et télécommunications et les risques afférents (physiques, techniques, sécurité interne et externe...) font l'objet de procédures particulières : un kit méthodologique « Plan de continuité des opérations » a été diffusé dans le Groupe afin de définir, pour chaque entité significative, les grandes lignes d'un tel plan ainsi qu'un Plan de reprise d'activité. En particulier, un Plan de continuité des opérations ainsi qu'un Plan de reprise d'activité ont été développés et testés au niveau des sociétés holdings françaises.

Les entités significatives sont dotées d'un RSSI « Responsable de la Sécurité des Systèmes d'information ». Les RSSI sont animés par le RSSI Groupe; ils forment un réseau de vigilance quant à l'évolution des risques SI et mettent en place les dispositifs préventifs adéquats en fonction de la probabilité du risque et son impact potentiel.

Des campagnes d'audit, de tests d'intrusion et audits de vulnérabilités sont menées par les entités et par la direction des Systèmes d'information du Groupe.

LVMH a mis en place, depuis avril 2015, un centre opérationnel de surveillance et d'évaluation de la sécurité des systèmes d'information, au service des Maisons du Groupe.



### 3.4. PROCÉDURES DE CONTRÔLES COMPTABLES, INTERNES ET EXTERNES

#### 3.4.1. Principes comptables et de gestion

Les filiales adoptent les principes comptables et de gestion communiqués par le Groupe pour les besoins des comptes consolidés publiés et du reporting interne ; elles utilisent toutes le même référentiel (plan de comptes et manuel des principes comptables) et le système de reporting comptable et de gestion administrée par le Groupe, garantissant ainsi la cohérence des données internes et publiées.

#### 3.4.2. Processus de consolidation

La consolidation des comptes fait l'objet d'instructions régulières et précises ; un système de remontées d'information adapté permet de traiter une information homogène, exhaustive et fiable dans des délais appropriés. Le Président et le directeur financier de chaque société s'engagent sur la qualité et l'exhaustivité de l'information financière transmise au Groupe, y compris les éléments figurant hors bilan, par le biais d'une lettre d'affirmation signée, confortant ainsi la qualité de l'information financière transmise.

Des paliers de consolidation existent par Maison et groupe d'activités, garantissant un premier niveau de contrôle et de cohérence.

Au niveau de LVMH, les équipes responsables de la consolidation sont organisées par activité et sont en contact permanent avec les groupes d'activités et sociétés concernés ; cette proximité permet une meilleure compréhension et validation de l'information financière communiquée et une anticipation du traitement des opérations complexes.

La qualité de l'information financière et sa régularité au regard des normes sont également garanties par des échanges permanents avec les Commissaires aux comptes lorsque les situations sont complexes et laissent place à l'interprétation.

#### 3.4.3. Reporting de gestion

Les sociétés consolidées du Groupe produisent annuellement un plan stratégique, un budget complet et des ré-estimés annuels. Des instructions détaillées sont envoyées aux sociétés pour chaque processus.

Ces grandes étapes de gestion sont l'occasion d'analyses approfondies des données réelles en comparaison des données budgétaires et de celles de l'année précédente, et d'un dialogue permanent entre les filiales et LVMH, élément indispensable au dispositif de contrôle interne financier.

Une équipe de contrôleurs de gestion, au sein de LVMH, spécialisée par activité, est en contact permanent avec les groupes d'activités et les sociétés concernés, autorisant ainsi une meilleure connaissance des performances et des choix de gestion, ainsi qu'un contrôle approprié.

L'arrêté des comptes semestriels et annuels fait l'objet de réunions spécifiques de présentation des résultats en présence des directions concernées et de la direction Financière de LVMH ; durant ces réunions, les Commissaires aux comptes font état de leurs conclusions, tant en termes de qualité d'information financière et comptable que d'appréciation du contrôle interne des différentes sociétés de LVMH.

### 3.5. FORMALISATION ET PILOTAGE DES DISPOSITIFS DE GESTION DES RISQUES ET DU CONTRÔLE INTERNE

#### 3.5.1. La démarche ERICA

##### « Enterprise Risk and Internal Control Assessment »

Répondant aux directives européennes, le Groupe a mis en place une démarche, dénommée ERICA (Enterprise Risk and Internal Control Assessment), démarche globale d'amélioration et d'intégration des dispositifs de gestion des risques majeurs et de contrôle interne liés à ses activités courantes.

Cette démarche, depuis 2015, est déployée sur l'ensemble des marques du Groupe ; elle comprend notamment un volet cartographie annuelle des risques majeurs de chaque marque, et l'auto-évaluation de 67 contrôles clés extraits du référentiel de contrôle interne par toutes les entités du Groupe à minima tous les trois ans. Dans cette période des trois ans, le Groupe actionne l'auto-évaluation sur un périmètre restreint d'entités revu chaque année, les Maisons ayant toute autonomie pour étendre le processus sur le périmètre qu'elles jugent approprié. Le premier cycle de trois ans s'est clos le 30 juin 2018 : il redémarre donc sur la campagne 2018/2019 et concerne à nouveau l'ensemble

des entités du Groupe sauf celles générant moins de 10 millions d'euros de chiffres d'affaires.

Un délai de deux ans est accordé aux nouvelles acquisitions pour entrer dans cette démarche une fois le processus d'intégration mené à son terme.

La responsabilité des Maisons et des groupes d'activités dans cette démarche est attestée annuellement par la signature de deux lettres de représentation :

- une lettre d'affirmation « ERICA », portant sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, signée au 30 juin. Le Président, le directeur financier et/ou les membres du Comité de direction confirment par leur signature leur responsabilité sur ces dispositifs, et décrivent leur évaluation, les insuffisances majeures et les plans de remédiation correspondants. Ces lettres sont analysées, suivies et « consolidées » à chaque niveau supérieur de la structure organisationnelle du Groupe (régions, Maisons, groupes d'activités) ; elles sont communiquées à la direction Financière et à la direction de l'Audit et du Contrôle interne Groupe. Celles-ci sont également à la disposition des Commissaires aux comptes ;

- la lettre annuelle d'affirmation sur le reporting financier, comprenant un paragraphe dédié au contrôle interne.

Depuis 2013, et selon les circonstances, les présidents de Maison sont amenés à présenter au Comité d'audit de la performance, sur leur périmètre de responsabilités, les réalisations, les plans d'actions en cours et les perspectives, en termes de contrôle interne et de maîtrise des risques.

### 3.5.2. Le pilotage des risques majeurs et du dispositif de contrôle interne

Les risques majeurs sur nos marques et activités sont gérés au niveau de chacun de nos groupes d'activités et Maisons. Dans le cadre du cycle budgétaire et d'établissement du plan à trois ans, l'identification et l'évaluation des risques majeurs pesant sur les objectifs stratégiques, opérationnels et financiers sont menées et formalisées dans des chapitres dédiés.

Une fois le niveau de risque acceptable déterminé et validé, le traitement des risques se fait à travers des actions de prévention et des actions de protection ; ce dernier volet intègre les plans de continuité d'activités (PCA) et de gestion de crise afin d'organiser la meilleure réponse au risque une fois survenu. Enfin, en fonction de la typologie des risques d'une marque ou d'une entité et du montant du risque résiduel, celle-ci peut, en coordination avec le Groupe, décider de faire appel au marché de l'assurance pour transférer une part ou la totalité de ce risque résiduel et/ou arbitrer en faveur de sa rétention.

La surveillance continue du dispositif de contrôle interne et l'examen périodique de son fonctionnement sont assurés à plusieurs niveaux :

- une forte responsabilisation du management des Maisons et des opérationnels, avec le support des contrôleurs internes, de façon à apprécier le niveau de contrôle interne sur la base de contrôles clés, identifier les faiblesses et engager les actions correctives. Des rapports d'exceptions ou d'anomalies permettent de travailler sur les contrôles détectifs en complément des contrôles préventifs ;
- un processus formalisé d'auto-évaluation annuelle d'une liste de contrôles clés extraits du référentiel de contrôle interne, processus intégré au dispositif ERICA (cf. plus haut) ;
- les Commissaires aux comptes, tenus informés de cette démarche, ainsi que le Comité d'audit de la performance, via des comptes rendus périodiques ;
- les travaux de revue effectués par l'Audit interne Groupe et les Commissaires aux comptes, dont les résultats et les recommandations sont transmis au management des entités et à la direction générale du Groupe ;
- la revue du dispositif ERICA et de la qualité des auto-évaluations, partie intégrante de la mission de l'Audit interne sur les entités auditées.

### 3.6. PRÉVENTION ET DÉTECTION DE LA FRAUDE

Depuis quelques années, le risque de fraude a subi de fortes mutations : recrudescence des fraudes par usurpation d'identité, intensification du recours au « social engineering » avec tentatives d'intrusion et récupération de données. Le Groupe et les Maisons ont intensifié leur vigilance, adaptant leurs procédures internes et leurs campagnes de sensibilisation et formation à l'évolution des scénarios rencontrés ou raisonnablement prévisibles.

Le référentiel de contrôle interne est, par le nombre important des contrôles préventifs et détectifs associés à ce risque, le socle premier du dispositif anti-fraude.

L'obligation faite à toute entité de rendre compte au directeur de l'Audit et du Contrôle interne de LVMH de toute tentative de fraude ou fraude avérée constitue une autre composante essentielle de ce dispositif : au-delà de la supervision des actions et décisions de traitement de chaque cas remonté, le directeur

s'attache à tirer les enseignements et à redescendre, après anonymisation, cette information aux directeurs financiers de toutes les Maisons.

La direction de l'Audit et du Contrôle interne de LVMH a ainsi mis en place un programme de sensibilisation aux risques de fraude, par le biais de communiqués périodiques, qui recensent les scénarios de tentatives et cas avérés de fraude au sein du Groupe. Pour chaque scénario est présenté un dispositif de prévention, dont l'existence doit être vérifiée par les Maisons et filiales. Ces communiqués sont diffusés très largement dans le Groupe pour une sensibilisation soutenue des personnels les plus exposés.

Enfin, pour compléter ce dispositif, un module spécifique à la fraude est intégré au parcours de formation « the Fundamentals » de l'Académie du Contrôle interne LVMH.

# Rapport de gestion du Conseil d'administration – Société Christian Dior

<b>1. Résultat de la société Christian Dior</b>	<b>130</b>
<b>2. Actionnariat de la Société</b>	<b>131</b>
2.1. Principaux actionnaires	131
2.2. Actions détenues par les organes de direction et de contrôle	131
2.3. Actionnariat des salariés	131
<b>3. Plans d'options – attributions d'actions gratuites</b>	<b>131</b>
3.1. Options consenties par la société mère Christian Dior	131
3.2. Options consenties par sa filiale LVMH	133
3.3. Dix plus importantes attributions d'options et levées d'options durant l'exercice par les salariés du Groupe non mandataires sociaux	134
3.4. Attributions d'actions gratuites et d'actions gratuites de performance par la société mère Christian Dior	134
3.5. Actions gratuites et actions gratuites de performance attribuées par sa filiale LVMH	136
3.6. Actions gratuites et actions gratuites de performance attribuées durant l'exercice aux dix salariés du Groupe, non mandataires sociaux, ayant reçu le plus grand nombre d'actions	138
<b>4. État récapitulatif des opérations réalisées sur les titres Christian Dior au cours de l'exercice par les dirigeants et les personnes qui leur sont étroitement liées</b>	<b>138</b>
<b>5. Opérations réalisées par la Société sur ses propres actions</b>	<b>139</b>
5.1. Programmes de rachat d'actions	139
5.2. Autres informations	141

## 1. Résultat de la société Christian Dior

En 2018, le résultat de la société Christian Dior se compose de revenus de dividendes liés à sa participation directe et indirecte dans la société LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton SE ; il est réduit par les charges d'exploitation et les charges financières de la Société.

Le résultat financier s'établit à 1 046 295 milliers d'euros. Il se compose principalement de dividendes reçus de filiales pour 1 061 842 milliers d'euros, diminués de charges nettes d'intérêts pour 18 049 milliers d'euros.

Le résultat net s'établit à 1 031 032 milliers d'euros.

La proposition d'affectation du résultat distribuable de l'exercice clos le 31 décembre 2018 est la suivante :

### Détermination du résultat distribuable (en euros)

Résultat net	1 031 032 002,78
Report à nouveau	7 405 594 043,01
<b>BÉNÉFICE DISTRIBUTABLE</b>	<b>8 436 626 045,79</b>
<b>Proposition de répartition</b>	
Distribution d'un dividende brut de 6,00 euros par action	1 083 045 096,00
Report à nouveau	7 353 580 949,79
<b>SOIT UN TOTAL DE</b>	<b>8 436 626 045,79</b>

Pour mémoire, au 31 décembre 2018, la Société détient 280 821 de ses propres actions, correspondant à un montant non distribuable de 33,8 millions d'euros, équivalent au coût d'acquisition de ces actions.

Si cette répartition est retenue, le montant brut du dividende en numéraire ressortira à 6,00 euros par action. Un acompte sur dividende en numéraire de 2,00 euros par action ayant été distribué le 6 décembre 2018, le solde est de 4,00 euros ; le solde du dividende sera détaché le 25 avril 2019 et celui-ci sera mis en paiement le 29 avril 2019.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2019, en l'état de la législation fiscale applicable aux revenus de capitaux mobiliers, ces dividendes ouvrent droit, pour les résidents fiscaux français personnes physiques qui ont

opté pour l'imposition au barème progressif de l'impôt sur le revenu sur l'ensemble de leurs revenus mobiliers éligibles, à l'abattement fiscal de 40 %.

Enfin, dans le cas où, lors de la mise en paiement de ce solde, la Société détiendrait, dans le cadre des autorisations données, une partie de ses propres actions, le montant correspondant aux dividendes non versés en raison de cette détention serait affecté au compte report à nouveau.

### Distribution de dividendes

Conformément à la Loi, nous vous rappelons le montant brut du dividende en numéraire par action versé au titre des trois derniers exercices :

Exercice	Nature	Date de mise en paiement	Dividende brut (en euros)
31 décembre 2017	Acompte	7 décembre 2017	1,60
	Solde	19 avril 2018	3,40
	<b>TOTAL</b>		<b>5,00</b>
31 décembre 2016 <sup>(a)</sup>	Acompte	-	-
	Solde	21 avril 2017	1,40
	<b>TOTAL</b>		<b>1,40</b>
30 juin 2016	Acompte	21 avril 2016	1,35
	Solde	13 décembre 2016	2,20
	<b>TOTAL</b>		<b>3,55</b>

(a) Exercice de six mois.



### *Informations relatives aux délais de paiement*

En application des dispositions de l'article D.441-4 du Code de commerce, nous vous indiquons, qu'au 31 décembre 2018, les dettes fournisseurs ainsi que les créances clients sont non échues.

## 2. Actionnariat de la Société

### 2.1. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

---

Les informations concernant les principaux actionnaires de la Société au 31 décembre 2018 figurent au chapitre Autres informations au point 3.1 « Actionnariat de la Société », page 288 du présent Rapport annuel.

### 2.2. ACTIONS DÉTENUES PAR LES ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTRÔLE

---

Les informations concernant les actions détenues par les organes de direction et de contrôle au 31 décembre 2018 figurent au chapitre Autres informations au point 3.1 « Actionnariat de la Société », page 288 du présent Rapport annuel.

### 2.3. ACTIONNARIAT DES SALARIÉS

---

Les informations concernant l'actionnariat des salariés au 31 décembre 2018 figurent au chapitre Autres informations au point 3.1 « Actionnariat de la Société », page 288 du présent Rapport annuel.

## 3. Plans d'options – attributions d'actions gratuites

### 3.1. OPTIONS CONSENTIES PAR LA SOCIÉTÉ MÈRE CHRISTIAN DIOR

---

Les bénéficiaires des plans d'options sont sélectionnés selon les critères suivants : performance, potentiel de développement et contribution à un poste clé.

Un plan d'options d'achat, mis en place par la société Christian Dior le 14 mai 2009, était en vigueur au 31 décembre 2018. Le prix d'exercice de ces options à la date d'ouverture du plan était calculé conformément aux dispositions légales. En conséquence des distributions en nature sous forme d'actions Hermès International du 17 décembre 2014, et afin de préserver les droits des bénéficiaires, le prix d'exercice et le nombre d'options attribuées non exercées à la date du 17 décembre 2014 ont été ajustés à cette date selon les modalités fixées par la Loi. Ce plan a une durée de dix ans. Sous réserve du respect des conditions fixées par le plan, les options d'achat peuvent être exercées après un délai de quatre ans à compter de l'ouverture du plan. La parité est d'une action pour une option attribuée.

Outre une condition de présence dans le Groupe, l'exercice des options attribuées le 14 mai 2009 était soumis à des conditions de performance liées aux trois indicateurs suivants : résultat opérationnel courant, variation de la trésorerie issue des opérations et investissements d'exploitation, taux de marge opérationnelle courante du Groupe.

Concernant les options attribuées aux dirigeants mandataires sociaux, leurs options ne devenaient exerçables que si, au titre de trois des quatre exercices 2009 à 2012, l'un au moins de ces trois indicateurs enregistrerait une variation positive par rapport à l'exercice 2008. La condition de performance a été satisfaite en 2009, 2010, 2011 et 2012, de sorte que les options sont devenues exerçables à compter du 14 mai 2013.

Concernant les options attribuées aux autres bénéficiaires, elles ne devenaient exerçables que si, au titre des exercices 2009 et 2010, l'un au moins de ces indicateurs enregistrerait une variation positive par rapport à l'exercice 2008. La condition de performance a été satisfaite en 2009 et en 2010, de sorte que les options sont devenues exerçables à compter du 14 mai 2013.

Les mandataires sociaux de la Société, dirigeants ou salariés, doivent également respecter certaines restrictions relatives à la période d'exercice de leurs options.

Pour les plans mis en place depuis 2007, le Président du Conseil d'administration et le Directeur général doivent, en cas d'exercice de leurs options, conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions un nombre d'actions correspondant à un

pourcentage dégressif compris entre 50 % et 30 % (en fonction de la durée de vie résiduelle du plan) de la plus-value notionnelle nette d'impôts et de prélèvements sociaux déterminée sur la base du cours de clôture la veille du jour de la levée. Cette obligation prend fin dès lors que la valeur des actions conservées excède deux fois le montant brut de leur rémunération fixe et variable la plus récemment publiée.

## 3.1.1. Plans d'options d'achat

Date de l'Assemblée	11/05/2006	11/05/2006	
<b>Date du Conseil d'administration</b>	<b>15/05/2008</b>	<b>14/05/2009</b>	<b>Total</b>
<b>Nombre total d'options attribuées à l'ouverture du plan <sup>(a)</sup></b>	<b>484 000</b>	<b>332 000</b>	<b>816 000</b>
Dont mandataires sociaux <sup>(b) (c)</sup>	320 000	150 000	470 000
Dont dix premiers salariés <sup>(d)</sup>	147 000	159 000	306 000
Nombre de bénéficiaires	25	26	
Point de départ d'exercice des options	15/05/2012	14/05/2013	
Date d'expiration	14/05/2018	13/05/2019	
Prix d'exercice <sup>(e)</sup> (en euros)	67,31 <sup>(f)</sup>	47,88	
Nombre d'options exercées en 2018 <sup>(e)</sup>	306 926	64 856	371 782
Nombre d'options devenues caduques en 2018 <sup>(e)</sup>	16 323	-	16 323
Nombre cumulé d'options exercées au 31/12/2018 <sup>(e)</sup>	464 844	175 039	639 883
Nombre cumulé d'options caduques au 31/12/2018 <sup>(e)</sup>	48 323	45 000	93 323
<b>OPTIONS EN VIE EN FIN D'EXERCICE <sup>(e)</sup></b>	<b>-</b>	<b>131 873</b>	<b>131 873</b>

(a) Avant ajustements liés aux distributions en nature d'actions Hermès International du 17 décembre 2014.

(b) Options attribuées aux mandataires sociaux en fonction à la date d'ouverture du plan.

(c) Le détail des options d'achat attribuées aux mandataires sociaux en fonction au 31 décembre 2018 figure au point 2.2.6. du Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise.

(d) Options attribuées aux dix premiers salariés – hors mandataires sociaux – en fonction à la date d'ouverture du plan.

(e) Après ajustements liés aux distributions en nature d'actions Hermès International du 17 décembre 2014.

(f) Prix d'achat pour les résidents italiens : 67,52 euros.

S'agissant d'options d'achat d'actions existantes, leur levée n'entraîne aucune dilution pour les actionnaires.

## 3.1.2. Plans d'options de souscription

Néant.

## 3.2. OPTIONS CONSENTIES PAR SA FILIALE LVMH

### 3.2.1. Plans d'options d'achat

Aucun plan d'options d'achat n'était en vigueur au 31 décembre 2018.

### 3.2.2. Plans d'options de souscription

Date de l'Assemblée	11/05/2006	11/05/2006	
<b>Date du Conseil d'administration</b>	<b>15/05/2008</b>	<b>14/05/2009</b>	<b>Total</b>
<b>Nombre total d'options attribuées à l'ouverture du plan <sup>(a)</sup></b>	<b>1 698 320</b>	<b>1 301 770</b>	<b>3 000 090</b>
Dont mandataires sociaux <sup>(b)</sup>	766 000	541 000	1 307 000
Dont dix premiers salariés <sup>(c)</sup>	346 138	327 013	673 151
Nombre de bénéficiaires	545	653	
Point de départ d'exercice des options	15/05/2012	14/05/2013	
Date d'expiration	14/05/2018	13/05/2019	
Prix de souscription <sup>(d)</sup> (en euros)	65,265 <sup>(e)</sup>	50,861 <sup>(e)</sup>	
Nombre d'options exercées en 2018 <sup>(d)</sup>	706 777	56 074	762 851
Nombre d'options devenues caduques en 2018 <sup>(d)</sup>	6 113	640	6 753
Nombre cumulé d'options exercées au 31 décembre 2018 <sup>(d)</sup>	1 687 818	906 810	2 594 628
Nombre cumulé d'options caduques au 31 décembre 2018 <sup>(d)</sup>	99 193	52 305	151 498
<b>OPTIONS EN VIE EN FIN D'EXERCICE <sup>(d)</sup></b>	<b>-</b>	<b>411 088</b>	<b>411 088</b>

(a) Avant ajustements liés à la distribution exceptionnelle d'un dividende en actions Hermès International le 17 décembre 2014.

(b) Options attribuées aux mandataires sociaux en fonction à la date d'ouverture du plan.

(c) Options attribuées aux dix premiers salariés – hors mandataires sociaux – en fonction à la date d'ouverture du plan.

(d) Après ajustements liés à la distribution exceptionnelle d'un dividende en actions Hermès International le 17 décembre 2014.

(e) Prix de souscription pour les résidents italiens : 65,445 euros pour le plan du 15 mai 2008 et 50,879 euros pour le plan du 14 mai 2009.

Au 31 décembre 2018, la dilution théorique liée à l'attribution de ces options représente 0,08 % du capital de LVMH. Toutefois, LVMH procédant à l'annulation d'un nombre d'actions équivalent à celui des actions émises dans le cadre des levées, l'exercice des options de souscription n'entraîne aucune dilution pour les actionnaires.

### 3.3. DIX PLUS IMPORTANTES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS ET LEVÉES D'OPTIONS DURANT L'EXERCICE PAR LES SALARIÉS DU GROUPE NON MANDATAIRES SOCIAUX

Les informations concernant les mandataires sociaux figurent au paragraphe 2.2.4 du Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise.

#### 3.3.1. Options attribuées aux dix salariés du Groupe, non mandataires sociaux, ayant bénéficié des attributions les plus importantes

Aucun plan d'options n'a été ouvert durant l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> janvier 2018 et clos le 31 décembre 2018.

#### 3.3.2. Options levées par les dix salariés du Groupe, non mandataires sociaux, ayant exercé le plus grand nombre d'options<sup>(a)</sup>

Société ayant attribué les options	Date du plan	Nombre d'options	Prix d'exercice/ Prix de souscription (en euros)
Christian Dior	15/05/2008	11 324	67,31
	14/05/2009	8 344	47,88
LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton	15/05/2008	37 953	65,265
	14/05/2009	4 611	50,861

(a) Après ajustements liés aux distributions en nature d'actions Hermès International du 17 décembre 2014.

### 3.4. ATTRIBUTIONS D' ACTIONS GRATUITES ET D' ACTIONS GRATUITES DE PERFORMANCE PAR LA SOCIÉTÉ MÈRE CHRISTIAN DIOR

Les bénéficiaires des actions gratuites sont sélectionnés parmi les salariés et dirigeants des sociétés du Groupe en fonction de leur niveau de responsabilité et de leur performance individuelle.

Pour le plan mis en place en 2014, les actions gratuites et les actions gratuites de performance, sous réserve pour ces dernières de la réalisation de la condition de performance, sont attribuées définitivement aux bénéficiaires résidents fiscaux français au terme d'une période d'acquisition de trois ans et librement cessibles après une période complémentaire de conservation de deux ans. Elles sont attribuées définitivement aux bénéficiaires ayant leur résidence fiscale à l'étranger et librement cessibles à l'issue d'un délai de quatre ans.

Pour les plans mis en place en 2015 et en 2016, sous réserve, le cas échéant, de la réalisation de la condition de performance, les actions sont attribuées définitivement à l'ensemble des bénéficiaires après un délai de trois ans et librement cessibles dès leur attribution définitive.

Les plans associent attribution d'actions gratuites et attribution d'actions gratuites de performance dans des proportions déterminées en fonction du niveau hiérarchique et du statut du bénéficiaire.

Sous réserve de certaines exceptions, l'attribution définitive des actions gratuites est soumise à une condition de présence dans le Groupe à la date de cette attribution.

Pour le plan mis en place le 16 octobre 2014, les actions gratuites soumises à une condition liée à la performance du Groupe ne sont définitivement attribuées que si les comptes consolidés de Christian Dior pour l'année civile 2015 affichent une variation positive par rapport à l'année civile 2014 de l'un ou l'autre des indicateurs suivants : résultat opérationnel courant, variation de la trésorerie issue des opérations et investissements d'exploitation, taux de marge opérationnelle courante du Groupe, ci-après les « Indicateurs ». Cette condition a été satisfaite de sorte que les bénéficiaires se sont vu attribuer définitivement leurs actions le 16 octobre 2017 pour ceux ayant leur résidence fiscale en France et le 16 octobre 2018 pour ceux ayant leur résidence fiscale hors de France.

En conséquence des distributions en nature du 17 décembre 2014 sous forme d'actions Hermès International et afin de préserver les droits des bénéficiaires, le nombre d'actions attribuées à ceux-ci encore en période d'acquisition a été ajusté le 17 décembre 2014 selon les modalités fixées par la Loi.

Enfin, pour les plans mis en place en 2015 et en 2016, les actions gratuites soumises à une condition liée à la performance du Groupe ne sont définitivement attribuées que si les comptes consolidés de Christian Dior pour l'année civile N + 1 et l'année civile N + 2 affichent une variation positive par rapport à l'année civile N, au cours de laquelle le plan est mis en place, de l'un ou l'autre des Indicateurs. Pour le plan mis en place en 2015, la

condition de performance a été satisfaite en 2016 et en 2017 et les bénéficiaires se sont vu attribuer définitivement leurs actions le 1<sup>er</sup> décembre 2018. Pour le plan mis en place en 2016, la condition de performance a été satisfaite en 2017 et en 2018.

L'exercice social de Christian Dior n'ayant plus correspondu à l'année civile entre 2012 et 2016, la variation de ces Indicateurs a été déterminée sur la base de comptes consolidés pro forma au 31 décembre de chaque année civile concernée.

Le Président du Conseil d'administration et le Directeur général doivent, pour les plans mis en place depuis 2010, en cas d'attribution définitive de leurs actions, conserver au nominatif, jusqu'à la cessation de leurs fonctions, un nombre d'actions correspondant à la moitié de la plus-value notionnelle nette d'impôts, taxes et prélèvements sociaux calculée à la date d'attribution définitive des actions sur la base du cours d'ouverture du jour de l'attribution définitive pour les plans mis en place avant 2013 et sur la base du cours de clôture la veille du jour de l'attribution définitive pour les plans mis en place depuis 2013.

S'agissant de l'attribution d'actions existantes, les attributions définitives n'entraînent aucune dilution pour les actionnaires.

Date de l'Assemblée	26/10/2012		01/12/2015		01/12/2015		
Date du Conseil d'administration	16/10/2014		01/12/2015		06/12/2016		
	Actions gratuites	Actions de performance	Actions gratuites	Actions de performance	Actions gratuites	Actions de performance	Total
Nombre total d'actions attribuées provisoirement à l'ouverture du plan <sup>(a)</sup>	6 000	89 185	5 000	64 511	5 000	64 851	234 547
Dont mandataires sociaux <sup>(b) (c)</sup>	-	39 302	-	28 585	-	26 724	94 611
Dont dix premiers salariés <sup>(d)</sup>	6 000	27 653	5 000	18 296	5 000	18 717	80 666
Nombre de bénéficiaires	1	40	1	44	1	52	
Date d'attribution définitive	16/10/2017	16/10/2017 <sup>(e)</sup>	01/12/2018	01/12/2018	06/12/2019	06/12/2019	
Date à partir de laquelle les actions sont cessibles	16/10/2019	16/10/2019 <sup>(e)</sup>	01/12/2018	01/12/2018	06/12/2019	06/12/2019	
Valeur unitaire à la date d'attribution initiale en euros <sup>(a)</sup>	116,48	116,48 <sup>(f)</sup>	162,66	162,66	173,99	173,99	
Condition de performance	-	Satisfaite	-	Satisfaite	-	Satisfaite	
Nombre d'attributions devenues définitives en 2018 <sup>(g)</sup>	-	10 590	5 000	63 058	-	-	78 648
Nombre d'attributions devenues caduques en 2018 <sup>(g)</sup>	-	-	-	1 453	-	1 516	2 969
Nombre cumulé d'attributions définitives au 31/12/2018 <sup>(g)</sup>	6 529	97 071	5 000	63 058	-	-	171 658
Nombre cumulé d'attributions caduques au 31/12/2018 <sup>(g)</sup>	-	-	-	1 453	-	1 516	2 969
<b>ATTRIBUTIONS EN VIE EN FIN D'EXERCICE <sup>(g)</sup></b>	-	-	-	-	5 000	63 335	68 335

(a) Pour le plan antérieur à 2015, avant ajustements liés aux distributions d'actions Hermès International du 17 décembre 2014.

(b) Actions de performance attribuées aux mandataires sociaux en fonction à la date d'attribution provisoire.

(c) Le détail des actions attribuées aux mandataires sociaux en fonction au 31 décembre 2018 figure au point 2.2.7. du Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise.

(d) Actions gratuites et actions gratuites de performance attribuées aux dix premiers salariés – hors mandataires sociaux – en fonction à la date d'attribution provisoire.

(e) Attribution définitive et disponibilité des actions le 16 octobre 2018 pour les bénéficiaires ayant leur résidence fiscale hors de France.

(f) Valorisation unitaire de 112,87 euros pour les actions attribuées définitivement le 16 octobre 2018.

(g) Pour le plan antérieur à 2015, après ajustements liés aux distributions d'actions Hermès International du 17 décembre 2014.

## 3.5. ACTIONS GRATUITES ET ACTIONS GRATUITES DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES PAR SA FILIALE LVMH

Date de l'Assemblée	18/04/2013	18/04/2013	16/04/2015	16/04/2015	14/04/2016	14/04/2016	14/04/2016
Date du Conseil d'administration	24/07/2014	23/10/2014	16/04/2015	22/10/2015	20/10/2016	20/10/2016	13/04/2017
	Actions gratuites	Actions de performance	Actions de performance	Actions de performance	Actions gratuites	Actions de performance	Actions de performance
<b>Nombre total d'actions attribuées provisoirement à l'ouverture du plan <sup>(a)</sup></b>	<b>61 000</b>	<b>307 548</b>	<b>73 262</b>	<b>315 532</b>	<b>50 010</b>	<b>310 509</b>	<b>46 860</b>
Dont mandataires sociaux <sup>(b)</sup>	-	19 235	41 808	46 990	-	43 462	-
Dont dix premiers salariés <sup>(c)</sup>	61 000	36 280	31 454	61 858	50 010	57 734	46 860
Nombre de bénéficiaires	2	772	14	740	2	740	1
Date d'attribution définitive	24/07/2017 <sup>(d)</sup>	23/10/2017 <sup>(d)</sup>	16/04/2018 <sup>(d)</sup>	22/10/2018 <sup>(d)</sup>	20/10/2019	20/10/2019	13/04/2018
Date à partir de laquelle les actions sont cessibles	24/07/2019 <sup>(d)</sup>	23/10/2019 <sup>(d)</sup>	16/04/2020 <sup>(d)</sup>	22/10/2020 <sup>(d)</sup>	20/10/2019	20/10/2019	13/04/2020
Valeur unitaire à la date d'attribution initiale <i>(en euros)</i> <sup>(a)</sup>	126,61 <sup>(d)</sup>	114,62 <sup>(d)</sup>	157,41 <sup>(d)</sup>	144,11 <sup>(d)</sup>	155,10	155,10	195,66
<b>Condition de Performance</b>	<b>-</b>	<b>Satisfaite</b>	<b>Satisfaite</b>	<b>Satisfaite</b>	<b>-</b>	<b>Satisfaite</b>	<b>Satisfaite</b>
Nombre d'attributions devenues définitives en 2018 <sup>(i)</sup>	61 098	141 175	55 940	154 668	-	-	46 860
Nombre d'attributions devenues caduques en 2018 <sup>(i)</sup>	-	10 173	-	13 337	-	14 097	-
Nombre cumulé d'attributions définitives au 31/12/2018 <sup>(i)</sup>	67 764	288 773	55 940	154 738	-	65	46 860
Nombre cumulé d'attributions caduques au 31/12/2018 <sup>(i)</sup>	-	52 905	-	28 972	-	19 987	-
<b>ATTRIBUTIONS EN VIE EN FIN D'EXERCICE <sup>(i)</sup></b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>17 322</b>	<b>131 822</b>	<b>50 010</b>	<b>290 457</b>	<b>-</b>

- (a) Pour les plans antérieurs à 2015, avant ajustements liés à la distribution exceptionnelle d'un dividende en actions Hermès International le 17 décembre 2014.  
(b) Actions de performance attribuées aux mandataires sociaux en fonction à la date d'attribution provisoire.  
(c) Actions gratuites et actions gratuites de performance attribuées aux dix premiers salariés – hors mandataires sociaux LVMH – en fonction à la date d'attribution provisoire.  
(d) Attribution définitive et disponibilité des actions les 24 juillet 2018, 23 octobre 2018, 16 avril 2019 et 22 octobre 2019 pour les bénéficiaires ayant leur résidence fiscale hors de France ; valorisations unitaires à la date d'attribution initiale pour ces actions respectivement de 125,21 euros, 113,14 euros, 156,62 euros et 142,91 euros.  
(e) Attribution définitive et disponibilité des actions en deux tranches de 21 700 actions, les actions issues de la seconde tranche étant attribuées définitivement le 30 juin 2021 ; valorisation unitaire de 199,83 euros pour les actions issues de la seconde tranche.  
(f) Pour les actions soumises à une condition liée spécifiquement à la performance d'une filiale, attribution définitive et disponibilité des actions le 30 juin 2024 si les objectifs sont atteints au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023 (ou le cas échéant le 30 juin 2023 si les objectifs sont atteints au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022) ; valorisation unitaire de 210,29 euros pour ces actions si elles sont attribuées le 30 juin 2023.

14/04/2016	14/04/2016	14/04/2016	14/04/2016	14/04/2016	14/04/2016	12/04/2018	
26/07/2017	25/10/2017	25/10/2017	25/01/2018	25/01/2018	12/04/2018	25/10/2018	
Actions de performance	Actions gratuites	Actions de performance	Actions gratuites	Actions de performance	Actions de performance	Actions de performance	Total
43 400	18 502	346 490	72 804	47 884	332 116	9 477	2 035 394
-	-	43 549	-	-	37 759	-	232 803
43 400	18 502	120 378	72 804	47 884	134 814	7 492	790 470
1	2	851	4	1	859	33	
30/06/2020 <sup>(e)</sup>	25/10/2020	25/10/2020 <sup>(f)</sup>	25/01/2021	30/06/2024 <sup>(g)</sup>	12/04/2021 <sup>(h)</sup>	25/10/2021	
30/06/2020 <sup>(e)</sup>	25/10/2020	25/10/2020 <sup>(f)</sup>	25/01/2021	30/06/2024 <sup>(g)</sup>	12/04/2021 <sup>(h)</sup>	26/10/2021	
205,06 <sup>(e)</sup>	227,01	227,01 <sup>(f)</sup>	224,80	207,12 <sup>(g)</sup>	261,84 <sup>(h)</sup>	240,32	
Non applicable en 2018	-	Satisfaite en 2018 <sup>(i)</sup>	-	Non applicable en 2018	Non applicable en 2018	Non applicable en 2018	
-	-	-	-	-	-	-	459 741
-	-	8 306	-	-	-	-	45 913
-	-	-	-	-	-	-	614 140
-	-	8 306	-	-	-	-	110 170
43 400	18 502	338 184	72 804	47 884	332 116	9 477	1 351 978

(g) Attribution définitive et disponibilité des actions le 30 juin 2023 si les objectifs sont atteints au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 et valorisation unitaire de 207,12 euros pour ces actions si elles sont attribuées le 30 juin 2023.

(h) Pour les actions soumises à une condition liée spécifiquement à la performance d'une filiale, attribution définitive et disponibilité de la totalité des actions le 30 juin 2023 sous réserve de l'atteinte des objectifs au titre de l'exercice 2022 ou, le cas échéant, attribution définitive et disponibilité de 71 681 de ces actions le 30 juin 2024 si les conditions de performance n'ont pas été atteintes au titre de l'exercice 2022 mais le sont au titre de l'exercice 2023 ; valorisation unitaire pour ces actions de 244,22 euros en cas d'attribution le 30 juin 2023.

(i) Condition liée à la performance de la société LVMH.

(j) Pour les plans antérieurs à 2015, après ajustements liés à la distribution exceptionnelle d'un dividende en actions Hermès International le 17 décembre 2014.

## 3.6. ACTIONS GRATUITES ET ACTIONS GRATUITES DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE AUX DIX SALARIÉS DU GROUPE, NON MANDATAIRES SOCIAUX, AYANT REÇU LE PLUS GRAND NOMBRE D' ACTIONS

### 3.6.1. Actions gratuites et actions gratuites de performance attribuées provisoirement aux dix salariés du Groupe non mandataires sociaux ayant reçu le plus grand nombre d'actions

Voir points 3.4 et 3.5 ci-dessus.

### 3.6.2. Actions gratuites et actions gratuites de performance attribuées définitivement aux dix salariés du Groupe non mandataires sociaux <sup>(a)</sup> ayant reçu le plus grand nombre d'actions

Société ayant attribué les actions	Date d'attribution initiale des actions	Nombre d'actions gratuites	Nombre d'actions de performance
Christian Dior	16/10/2014 <sup>(b)</sup>	-	5 423
	01/12/2015	5 000	15 213
LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton	23/10/2014 <sup>(b)</sup>	-	16 097
	16/04/2015	-	12 939
	22/10/2015	-	20 661

(a) Salariés en fonction à la date de l'attribution définitive.

(b) Après ajustements liés aux distributions d'actions Hermès International du 17 décembre 2014.

Les informations concernant les mandataires sociaux figurent au point 2.2.5 du Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise.

## 4. État récapitulatif des opérations réalisées sur les titres Christian Dior au cours de l'exercice par les dirigeants et les personnes qui leur sont étroitement liées

L'état récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants mandataires sociaux et les personnes qui leur sont étroitement liées sur les titres Christian Dior au cours de l'exercice 2018 figure au point 3 du Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise.



## 5. Opérations réalisées par la Société sur ses propres actions

### 5.1. PROGRAMMES DE RACHAT D'ACTIONS

#### 5.1.1. Information sur les programmes de rachat d'actions

L'objet de ce paragraphe est d'informer l'Assemblée générale des opérations d'achat d'actions propres réalisées par la Société, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, dans le cadre des programmes de rachat d'actions autorisés par les Assemblées générales mixtes de la Société tenues respectivement le 6 décembre 2016 et le 12 avril 2018.

La Société n'a acquis aucune action et aucune cession n'est intervenue.

<i>(en nombre d'actions sauf indication contraire)</i>	Contrat de liquidité	Couverture de plans	Couverture de valeurs mobilières donnant droit à des titres de la Société	Échange ou paiement lors d'acquisitions	Actions destinées à être annulées	Total
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b>		<b>252 498</b>	-	-	-	<b>252 498</b>
Achats	-	-	-	-	-	-
Prix moyen <i>(en euros)</i>	-	-	-	-	-	-
Cessions	-	-	-	-	-	-
Prix moyen <i>(en euros)</i>	-	-	-	-	-	-
Levées d'options d'achat	-	0	-	-	-	0
Prix moyen <i>(en euros)</i>	-	-	-	-	-	-
Exercice de calls	-	-	-	-	-	-
Prix moyen <i>(en euros)</i>	-	-	-	-	-	-
Attributions d'actions gratuites	-	0	-	-	-	0
Réallocations à d'autres finalités	-	-	-	-	-	-
Annulations	-	-	-	-	-	-
<b>Solde au 12 avril 2018</b>	-	<b>252 498</b>				<b>252 498</b>
Achats	-	-	-	-	-	-
Prix moyen <i>(en euros)</i>	-	-	-	-	-	-
Cessions	-	-	-	-	-	-
Prix moyen <i>(en euros)</i>	-	-	-	-	-	-
Levées d'options d'achat	-	(12 844)	-	-	-	(12 844)
Prix moyen <i>(en euros)</i>	-	-	-	-	-	-
Exercice de calls	-	-	-	-	-	-
Prix moyen <i>(en euros)</i>	-	-	-	-	-	-
Attributions d'actions gratuites	-	(70 794)	-	-	-	(70 794)
Réallocations à d'autres finalités	-	-	-	-	-	-
Annulations	-	-	-	-	-	-
<b>Solde au 31 décembre 2018</b>	-	<b>168 860</b>				<b>168 860</b>

## 5.1.2. Descriptif des principales caractéristiques du programme de rachat d'actions soumis à l'autorisation de l'Assemblée générale mixte du 18 avril 2019

- Titres concernés : actions émises par Christian Dior SE.
- Part maximale du capital susceptible d'être acheté par la Société : 10 %.
- Nombre maximal d'actions propres pouvant être acquises par la Société, sur la base du nombre d'actions composant le capital au 31 décembre 2018 : 18 050 751 actions, mais compte tenu de l'auto-détention de 280 821 titres au 31 décembre 2018, seules 17 769 930 actions propres sont susceptibles d'être achetées (soit 9,84 % du capital).
- Prix d'achat unitaire maximal : 500 euros.
- Objectifs :  
Les acquisitions d'actions pourront viser tout objectif compatible avec les textes applicables en vigueur, et notamment :
  - l'achat ou la vente par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement indépendant dans le cadre d'un contrat de liquidité mis en place par la Société et conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'AMF,
  - l'achat de titres en vue de leur affectation à la couverture de plans d'options sur actions, d'attributions d'actions gratuites ou de toutes autres formes d'allocations d'actions ou de rémunérations liées au cours de l'action, en faveur de salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise liée à elle dans les conditions prévues par le Code de commerce, notamment aux articles L. 225-180 et L. 225-197-2,
  - l'achat de titres en vue de leur affectation à la couverture de titres de créance échangeables en titres de la Société, et plus généralement de valeurs mobilières donnant droit à des titres de la Société notamment par conversion, présentation d'un bon, remboursement ou échange,
  - leur annulation sous réserve de l'adoption de la dix-huitième résolution,
  - l'achat pour conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, dans la limite de 5 % du capital social,
  - plus généralement, la réalisation de toute opération admise ou qui viendrait à être autorisée par la réglementation en vigueur, ou qui s'inscrirait dans le cadre d'une pratique de marché admise ou qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers.
- Durée du programme : 18 mois à compter de l'Assemblée générale mixte du 18 avril 2019.

## 5.1.3. Tableau de déclaration synthétique des opérations réalisées par l'émetteur sur ses propres titres du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2018 <sup>(a)</sup>

Le tableau ci-après, établi conformément aux dispositions de l'instruction AMF n° 2005-06 du 22 février 2005 prise en application du Règlement général de l'AMF, récapitule sous forme synthétique les opérations réalisées par la Société sur ses propres titres du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2018 :

### Au 31 décembre 2018

Pourcentage de capital auto-détenu de manière directe et indirecte	0,09 %
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	Néant
Nombre de titres détenus en portefeuille	168 860
Valeur comptable du portefeuille ( <i>en euros</i> )	27 872 184
Valeur de marché du portefeuille ( <i>en euros</i> )	56 382 354

(a) Compte non tenu des actions acquises sur le fondement de l'article L. 225-208 du Code de commerce, précédemment à la mise en œuvre des programmes de rachat d'actions (paragraphe 5.2 ci-après).

	Flux bruts cumulés		Positions ouvertes au 31 décembre 2018			
	Achats	Ventes/ Transferts	Positions ouvertes à l'achat		Positions ouvertes à la vente	
			Calls achetés	Achats à terme	Calls vendus	Ventes à terme
Nombre de titres	-	-	-	-	-	-
Dont :						
- contrat de liquidité	-	-	-	-	-	-
- achats en couverture de plans	-	-	-	-	-	-
- levées d'options d'achat	-	-	-	-	-	-
- exercice de calls	-	-	-	-	-	-
- attributions d'actions gratuites	-	-	-	-	-	-
- achats pour annulation	-	-	-	-	-	-
- annulations	-	-	-	-	-	-
Échéance maximale moyenne	-	-	-	-	-	-
Cours moyen de la transaction <sup>(a)</sup> (en euros)	-	-	-	-	-	-
Prix d'exercice moyen (en euros)	-	-	-	-	-	-
Montants <sup>(a)</sup> (en euros)	-	-	-	-	-	-

(a) Hors actions attribuées gratuitement et annulations.

## 5.2. AUTRES INFORMATIONS

Nous vous informons, en vertu des dispositions de l'article L. 225-211 du Code de commerce que :

- la Société n'a acquis aucune action et aucune cession n'est intervenue au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 dans le cadre des programmes de rachat d'actions précités ;
- à la clôture de l'exercice, le nombre d'actions affectées à la couverture des plans d'options d'achat et d'attribution d'actions gratuites en cours et à venir s'élève à 280 821 actions pour une valeur nette de 33 810 350 euros. Ces actions ont été acquises à un cours moyen de 120,40 euros. Leur valeur nominale est de 2 euros. Ces actions représentent 0,16 % du capital ;
- sur le fondement de l'article L. 225-208 du Code de commerce, au cours de l'exercice, 358 938 options d'achat d'actions ont été exercées et 7 854 actions gratuites ont été attribuées définitivement ;
- sur le fondement de l'article L. 225-209 du Code de commerce, dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par les Assemblées générales mixtes des actionnaires tenues respectivement le 6 décembre 2016 et le 12 avril 2018, ces informations sont données au point 5.1 ci-avant.

Conformément à la Loi, toutes les actions auto-détenues sont privées du droit de vote.



# Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

<b>1. Gouvernement d'entreprise</b>	<b>144</b>
1.1. Conseil d'administration	144
1.2. Code de gouvernement d'entreprise – application des recommandations	145
1.3. Composition et fonctionnement du Conseil d'administration	146
1.4. Mandats des organes de direction et de contrôle	150
1.5. Direction générale	157
1.6. Comité d'audit de la performance	157
1.7. Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations	159
1.8. Vice-Président du Conseil d'administration	160
1.9. Collège des Censeurs	160
1.10. Participation aux Assemblées générales	161
1.11. Récapitulatif des délégations et autorisations financières en cours et de leur utilisation	161
1.12. Autorisations proposées à l'Assemblée générale des actionnaires du 18 avril 2019	163
1.13. Information sur les conventions visées à l'article L. 225-37-4 2° du Code de commerce	163
1.14. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	164
<b>2. Rémunération des mandataires sociaux</b>	<b>164</b>
2.1. Politique de rémunération	164
2.2. Rémunérations versées ou attribuées au titre de l'exercice 2018	166
2.3. Présentation des projets de résolution relatifs à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux	173
<b>3. État récapitulatif des opérations réalisées sur les titres Christian Dior au cours de l'exercice par les dirigeants et les personnes qui leur sont étroitement liées</b>	<b>175</b>

Ce rapport établi conformément aux dispositions des articles L. 225-37 et suivants du Code de commerce, a été arrêté par le Conseil d'administration dans sa délibération du 29 janvier 2019 et sera présenté aux actionnaires lors de l'Assemblée générale du 18 avril 2019.

## 1. Gouvernement d'entreprise

### 1.1. CONSEIL D'ADMINISTRATION

---

Instance stratégique de la Société, le Conseil d'administration a pour objectifs prioritaires l'accroissement de la valeur de l'entreprise à long terme et la défense de l'intérêt social.

Le Conseil d'administration s'attache à promouvoir la création de valeur par l'entreprise à long terme en considérant, notamment, les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités.

Il a pour missions principales l'adoption des grandes orientations stratégiques de la Société et du Groupe et le suivi de leur mise en œuvre, la vérification de la fiabilité et de la sincérité des informations relatives à la Société et au Groupe et la protection du patrimoine social, la vérification que les risques majeurs encourus par la Société au regard de sa structure et de ses objectifs, qu'ils soient financiers, juridiques, opérationnels, sociaux ou environnementaux, sont pris en compte dans la gestion de la Société.

Le Conseil d'administration veille également à la mise en œuvre de dispositifs de prévention de la corruption et du trafic d'influence.

Le Conseil d'administration de Christian Dior garantit le respect de ses droits à chacun des actionnaires participant à la composition de son capital et s'assure que ceux-ci remplissent la totalité de leurs devoirs.

Le Conseil d'administration est doté d'une Charte qui fixe, notamment, les règles régissant sa composition, ses missions, son fonctionnement et ses responsabilités.

Deux comités, le Comité d'audit de la performance et le Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations, sont constitués au sein du Conseil d'administration. Leur composition, leur rôle et leurs missions sont définis par un règlement intérieur.

La Charte du Conseil d'administration et les règlements intérieurs des Comités sont communiqués à tout candidat aux fonctions d'Administrateur ainsi qu'au Représentant permanent d'une personne morale avant leur entrée en fonction. Ces documents figurent in extenso sur le site internet [www.dior-finance.com](http://www.dior-finance.com). Ils sont régulièrement révisés pour prendre en compte l'évolution des dispositions législatives ou réglementaires et des bonnes pratiques de gouvernance.

En application des dispositions de la Charte du Conseil d'administration, les Administrateurs doivent porter à la connaissance du Président du Conseil d'administration toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, entre leurs devoirs à l'égard de la Société et leurs intérêts privés ou d'autres devoirs et doivent s'abstenir, dans une telle situation, de participer au débat et au vote de la délibération correspondante. Ils doivent également l'informer de toute mise en examen, condamnation pour fraude, incrimination et/ou sanction publique, interdiction de gérer ou d'administrer qui aurait été prononcée à leur encontre ainsi que de toute faillite, mise sous séquestre ou liquidation à laquelle ils auraient été associés. Aucune information n'a été communiquée à la Société au titre de cette obligation, au cours de l'exercice.

Les Administrateurs doivent statutairement détenir directement et personnellement un minimum de 200 actions de la Société.

## 1.2. CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE – APPLICATION DES RECOMMANDATIONS

Le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF est celui auquel se réfère la Société. Ce Code est consultable sur le site [www.afep.com](http://www.afep.com).

Le tableau ci-dessous présente les explications de la Société concernant les recommandations du Code AFEP/MEDEF qui ne sont pas strictement suivies :

Recommandation du Code AFEP/MEDEF	Explication
<b>Article 8 :</b> Les Administrateurs indépendants  Point 8.5.6. : Ne pas être Administrateur de la Société depuis plus de douze ans	Le Conseil d'administration a écarté ce critère, considérant que l'ancienneté du mandat n'était pas de nature à émousser le sens critique ou à porter atteinte à la liberté de jugement des Administrateurs concernés compte tenu tant de leur personnalité que de leur situation personnelle et professionnelle. En outre, leur bonne connaissance du Groupe constitue un atout majeur lors des décisions à prendre sur les grandes questions stratégiques.
<b>Article 24 :</b> La rémunération des dirigeants mandataires sociaux  Point 24.3.3. : Disposition spécifique aux options d'actions et actions de performance : mentionner dans la résolution d'autorisation d'attribution proposée au vote de l'Assemblée un sous-plafond d'attribution pour les dirigeants mandataires sociaux	Le Conseil d'administration a décidé de ne pas inclure dans les résolutions soumises au vote des actionnaires un sous-plafond pour l'attribution d'options ou d'actions gratuites de performance aux dirigeants mandataires sociaux, considérant que le Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations majoritairement composé d'Administrateurs indépendants et qui a pour rôle de faire des propositions sur l'octroi d'options ou d'actions gratuites de performance aux dirigeants, assure un contrôle adéquat de la politique d'attribution.



## 1.3. COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### 1.3.1. Composition

Le Conseil d'administration est composé de neuf membres nommés pour la durée statutaire de trois années.

#### Informations personnelles

Prénom – Nom	Nationalité	Âge au 31/12/2018	Nombre d'actions détenues à titre personnel
Bernard ARNAULT	Français	69 ans	411 730
Delphine ARNAULT	Française	43 ans	275 344
Nicolas BAZIRE	Français	61 ans	200
Hélène DESMARAIS	Canadienne	63 ans	200
Renaud DONNEDIEU de VABRES	Français	64 ans	200
Ségolène GALLIENNE	Belge	41 ans	200
Christian de LABRIFFE	Français	71 ans	200
Maria Luisa LORO PIANA	Italienne	57 ans	200
Sidney TOLEDANO	Français	67 ans	206 516

(a) Voir point 1.2 ci-dessous pour l'application par la Société des critères d'indépendance définis par le Code AFEP/MEDEF.

(b) Selon les critères retenus par la Société.

### 1.3.2. Évolution de la composition du Conseil d'administration

Le tableau ci-dessous récapitule les évolutions intervenues dans la composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2018.

	Départ	Nomination	Renouvellement le 12 avril 2018
Conseil d'administration	Néant	Néant	Delphine ARNAULT Hélène DESMARAIS
Comité d'audit	Néant	Néant	-
Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations	Néant	Néant	Hélène DESMARAIS <i>Présidente</i>

En vue d'assurer un renouvellement des mandats des Administrateurs aussi équilibré dans le temps que possible, et en tout cas complet pour chaque période de trois ans, le Conseil d'administration a mis en place un renouvellement par roulement depuis 2010.

Le Conseil d'administration, au cours de sa réunion du 29 janvier 2019, a (i) examiné les mandats d'Administrateur de Madame Ségolène Gallienne et de Messieurs Nicolas Bazire, Renaud Donnedieu de Vabres et Christian de Labriffe, qui arrivent à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 18 avril 2019,

Expérience		Position au sein du Conseil			Participation à des Comités du Conseil	
					Comités institués au sein du Conseil d'administration	
Nombre de mandats dans des sociétés cotées extérieures au Groupe	Mandat exercé	Date de première nomination	Indépendance <sup>(a)</sup>	Échéance du mandat	Comité d'audit de la performance	Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations
1	Président du Conseil d'administration	20/03/1985	Non	2020		
3	Administratrice	05/04/2012	Non	2021		
4	Administrateur	26/07/2017	Non	2019	Membre	Membre
0	Administratrice	05/04/2012	Oui	2021		Présidente
0	Administrateur	05/02/2009	Oui	2019	Membre	
2	Administratrice	15/04/2010	Oui	2019		
1	Administrateur	14/05/1986	Oui <sup>(b)</sup>	2019	Président	Membre
0	Administratrice	13/04/2017	Non	2020		
0	Directeur général et Administrateur, Vice-Président du Conseil d'administration	11/09/2002	Non	2020		

(ii) décidé de soumettre à ladite Assemblée le renouvellement de leur mandat d'Administrateur pour une durée de trois ans, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer en 2022 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021. Du fait de la cession de la branche Christian Dior Couture à la société LVMH intervenue en juillet 2017, la Société n'est plus soumise aux dispositions légales relatives à la représentation des salariés au sein du Conseil d'administration ; la Société bénéficiait auparavant de la dérogation applicable aux holdings et n'était donc pas soumise à l'obligation de compter des représentants des salariés parmi les Administrateurs.

Le Conseil d'administration, sous réserve des décisions de l'Assemblée générale du 18 avril 2019, sera donc composé de neuf membres : Mesdames Delphine Arnault, Hélène Desmarais, Ségolène Gallienne et Maria Luisa Loro Piana, ainsi que Messieurs

Bernard Arnault, Nicolas Bazire, Renaud Donnedieu de Vabres, Christian de Labriffe et Sidney Toledano.

Les informations personnelles concernant les Administrateurs figurent au point 1.4 ci-dessous.

La proportion d'Administrateurs de chaque sexe étant au moins égale à 40 % de ses membres, la composition du Conseil d'administration continuera à respecter les dispositions du Code de commerce sur la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration.

Messieurs Bernard Arnault, Président du Conseil d'administration, et Sidney Toledano, Directeur général, n'exercent pas plus de deux mandats d'Administrateur dans des sociétés cotées extérieures au Groupe, y compris étrangères.

## 1.3.3. Indépendance

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 29 janvier 2019, a apprécié et revu la situation de chaque Administrateur, notamment au regard des critères d'indépendance définis aux articles 8.5 à 8.7 du Code AFEP/MEDEF et rappelés ci-dessous :

**Critère 1 :** ne pas être ou avoir été au cours des 5 années précédentes salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société, salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou Administrateur d'une société qu'elle consolide, de sa société mère ou d'une société consolidée par sa société mère.

**Critère 2 :** ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'Administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de 5 ans) détient un mandat d'Administrateur.

**Critère 3 :** ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil, significatif de la Société ou de son groupe, ou pour lequel la Société ou son groupe représente une part significative de l'activité.

**Critère 4 :** ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.

**Critère 5 :** ne pas avoir été Commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des 5 dernières années.

**Critère 6 :** ne pas être Administrateur de la Société depuis plus de 12 ans.

**Critère 7 :** ne pas percevoir de rémunération variable en numéraire ou en titres ou toute autre rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.

**Critère 8 :** ne pas représenter des actionnaires participant au contrôle de la Société.

À l'issue de cette revue, le Conseil d'administration a conclu que :

- (i) Madame Hélène Desmarais remplit l'ensemble de ces critères ;
- (ii) Madame Ségolène Gallienne doit être considérée comme

membre indépendant notwithstanding son mandat au sein du Conseil d'administration de la société Château Cheval Blanc. Le Conseil a écarté, en l'espèce, le critère lié aux relations d'affaires résultant de la détention conjointe et à égalité de la société Château Cheval Blanc, par le groupe LVMH et le groupe Frère-Bourgeois, dont elle est Administratrice, considérant que celles-ci ne sont pas significatives au regard de la taille des deux groupes et ne sont pas de nature à remettre en cause son indépendance ;

- (iii) Monsieur Renaud Donnedieu de Vabres doit être considéré comme membre indépendant notwithstanding son appartenance au Conseil d'administration de la Fondation d'Entreprise Louis Vuitton, institution à but non lucratif destinée à réaliser une œuvre d'intérêt général à caractère culturel n'entrant pas dans le champ d'application du Code AFEP/MEDEF qui ne vise que les mandats exercés dans des sociétés. En outre, aucune rémunération ne lui est versée au titre de ce mandat ;

- (iv) Monsieur Christian de Labriffe doit être considéré comme membre indépendant notwithstanding son appartenance au Conseil d'administration de la Société depuis plus de douze ans et son mandat au sein du Conseil d'administration de la société Christian Dior Couture, société consolidée par Christian Dior, aucune rémunération n'étant versée à l'intéressé au titre de son mandat chez Christian Dior Couture. Depuis le 29 janvier 2019, date de la réunion du Conseil d'administration, Monsieur Christian de Labriffe a démissionné de son mandat d'Administrateur de la société Christian Dior Couture. L'ancienneté du mandat de celui-ci n'est pas de nature à émettre son sens critique ou à porter atteinte à sa liberté de jugement, compte tenu tant de sa personnalité que de sa situation personnelle et professionnelle. En outre, sa bonne connaissance du Groupe constitue un atout majeur lors des décisions à prendre sur les grandes questions stratégiques.

Ainsi, sous réserve des décisions de l'Assemblée générale du 18 avril 2019, quatre Administrateurs sur neuf composant le Conseil d'administration, sont considérés comme indépendants et libres d'intérêts à l'égard de la Société. Ils représentent 44 % des Administrateurs.

### Tableau de synthèse sur l'indépendance des Administrateurs à l'issue de la revue des critères d'indépendance par le Conseil d'administration du 29 janvier 2019

Dans ce tableau, « ✓ » représente un critère d'indépendance satisfait et « – » représente un critère d'indépendance non satisfait.

Prénom – Nom	Critères AFEP/MEDEF <sup>(a)</sup>								Administrateur indépendant <sup>(b)</sup>
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Bernard ARNAULT	–	–	✓	–	✓	–	–	–	Non
Delphine ARNAULT	–	✓	✓	–	✓	✓	–	–	Non
Nicolas BAZIRE	–	✓	✓	✓	✓	✓	–	✓	Non
Hélène DESMARAIS	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Oui
Renaud DONNEDIEU DE VABRES	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Oui
Ségolène GALLIENNE	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Oui
Christian de LABRIFFE	–	✓	✓	✓	✓	–	✓	✓	Oui <sup>(b)</sup>
Maria Luisa LORO PIANA	–	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Non
Sidney TOLEDANO	–	–	✓	✓	✓	–	–	✓	Non

(a) Voir point 1.2. ci-dessus pour l'application par la Société des critères d'indépendance définis par le Code AFEP/MEDEF.

(b) Selon les critères retenus par la Société.

### 1.3.4. Fonctionnement

- Au cours de l'exercice 2018, le Conseil d'administration s'est réuni cinq fois sur convocation de son Président. Le taux de présence des Administrateurs aux réunions s'est élevé à 71 % en moyenne.

Le Conseil a arrêté les comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels de l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> janvier 2018 et clos le 31 décembre 2018 et pris connaissance de l'activité trimestrielle. Il a défini les modalités et autorisé la mise en œuvre du programme de rachat d'actions, sous réserve du vote de l'Assemblée générale. Sur proposition du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations, il s'est prononcé sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et a aussi décidé, après avoir examiné les conditions du plan d'intéressement à moyen terme (LTI) de Monsieur Sidney Toledano couvrant les années 2014 à 2017, la liquidation de ce plan et sa répartition entre rémunération et attribution d'actions gratuites.

Il a renouvelé les autorisations données (i) au Directeur général d'accorder des cautions, avals et garanties au profit de tiers et (ii) au Président et au Directeur général d'émettre des emprunts obligataires.

Il a procédé à l'examen des conventions réglementées antérieurement autorisées et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice.

Le Conseil d'administration a également procédé à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires en passant en revue la composition, l'organisation et le fonctionnement du Conseil d'administration et des deux Comités constitués en son sein.

Les Administrateurs ont procédé à un échange de vues sur la composition, l'organisation et le fonctionnement du Conseil d'administration et des deux Comités constitués en son sein.

Il a procédé à la révision du règlement intérieur du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations pour exclure de son champ d'intervention la rémunération des dirigeants de la société Christian Dior Couture, désormais filiale de LVMH. Il a adopté une version révisée du Code de conduite Christian

Dior et a souhaité s'informer des mesures prises et des moyens mis en œuvre par LVMH pour répondre aux objectifs fixés en matière d'Éthique et de Conformité.

- Dans sa séance du 29 janvier 2019, le Conseil d'administration a passé en revue sa composition, son organisation et son fonctionnement. Le Conseil a considéré que sa composition est équilibrée quant au pourcentage d'Administrateurs extérieurs, eu égard à la répartition de son capital et quant à la diversité et à la complémentarité des compétences et expériences de ses membres.

Le Conseil a constaté que :

- la fréquence des réunions et la qualité des informations qui sont communiquées (orientations stratégiques, marche des affaires, états financiers, budget et plan à trois ans) donnent globalement satisfaction aux Administrateurs ;
- l'assiduité des Administrateurs reste stable par rapport à celle constatée en 2017 ;
- les domaines d'expertise, les qualifications et les expériences professionnelles des Administrateurs, la mixité, l'âge, la présence de personnalités de nationalité autre que française apportent une complémentarité d'approches et de sensibilités essentielle dans un groupe de dimension mondiale ;
- le Conseil joue son rôle au regard de ses missions et objectifs que sont l'accroissement de la valeur d'entreprise et la défense de l'intérêt social ;
- le montant et les règles de répartition des jetons de présence ainsi que le nombre d'actions que doit détenir chaque Administrateur n'appellent pas d'observations particulières de la part des Administrateurs ; il en est de même de la composition des deux Comités et de la qualité de leurs travaux.

Le Conseil d'administration a, en outre, modifié la Charte du Conseil d'administration et le Règlement intérieur de ces comités, notamment quant aux missions qui leur sont confiées, au regard du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2018.

Le Conseil d'administration a également examiné la politique du Groupe pour préparer celui-ci aux évolutions économiques et financières à venir.

## 1.4. MANDATS DES ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTRÔLE

### 1.4.1. Liste des mandats et fonctions des membres du Conseil d'administration

#### *Mandats d'Administrateur en cours*

#### **Bernard ARNAULT, Président du Conseil d'administration**

Né le 5 mars 1949.

Adresse professionnelle : LVMH – 22, avenue Montaigne – 75008 Paris (France).

Monsieur Bernard Arnault choisit la carrière d'ingénieur, qu'il exerce au sein de l'entreprise Ferret-Savinell. En 1974, il en devient Directeur de la construction, puis Directeur général en 1977 et enfin Président-directeur général en 1978.

Il le restera jusqu'en 1984, date à laquelle il devient Président-directeur général de Financière Agache et de Christian Dior. Il entreprend alors de réorganiser le groupe Financière Agache dans le cadre d'une stratégie de développement fondée sur les marques de prestige. Il fait de Christian Dior la pierre angulaire de cette structure.

En 1989, il devient le principal actionnaire de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton, et crée ainsi le premier groupe mondial du luxe. Il en prend la Présidence en janvier 1989.

#### **Fonctions et mandats actuels**

##### **Groupe Christian Dior**

France	Christian Dior SE <sup>(a)</sup>	Président du Conseil d'administration
	Château Cheval Blanc SC	Président du Conseil d'administration
	Christian Dior Couture SA	Administrateur
	Financière Jean Goujon SAS	Membre du Comité de surveillance
	LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton SE <sup>(a)</sup>	Président-directeur général
International	Louis Vuitton, Fondation d'Entreprise	Président du Conseil d'administration
	LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton Inc. (États-Unis)	Administrateur
	LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton	
	Japan KK (Japon)	Administrateur
	LVMH Services Limited (Royaume-Uni)	Administrateur

##### **Groupe Arnault**

France	Groupe Arnault SEDCS	Président du Directoire
--------	----------------------	-------------------------

##### **Autres**

France	Carrefour SA <sup>(a)</sup>	Administrateur
--------	-----------------------------	----------------

#### **Fonctions et mandats ayant cessé postérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2014**

France	Christian Dior SE <sup>(a)</sup>	Directeur général
	Groupe Arnault SAS	Président
International	LVMH International SA (Belgique)	Administrateur

#### **Sidney TOLEDANO, Vice-Président et Directeur général**

Né le 25 juillet 1951.

Adresse professionnelle : LVMH – 22, avenue Montaigne – 75008 Paris (France).

Monsieur Sidney Toledano a débuté sa carrière en 1977 comme Consultant marketing chez Nielsen International. Il a ensuite

exercé les fonctions de Secrétaire général de Kickers avant de prendre la Direction générale de Lancel en 1984. En 1994, il rejoint la société Christian Dior Couture en qualité de Directeur général adjoint. Il en est le Président-directeur général jusqu'au 31 janvier 2018. Depuis, il est Président du Fashion Group de LVMH.

(a) Société cotée.

### Fonctions et mandats actuels

#### Groupe Christian Dior

France	Christian Dior SE <sup>(a)</sup>	Directeur général, Vice-Président et Administrateur
	Avenue M International SCA	Membre du Conseil de surveillance
	Céline SA	Président du Conseil d'administration
	Givenchy SA	Président du Conseil d'administration
	John Galliano SA	Président du Conseil d'administration
	Jean Patou SAS	Président
	Kenzo SA	Président du Conseil d'administration
	LVMH Fashion Group Services SAS	Président
	Emilio Pucci SRL (Italie)	Président du Conseil d'administration
	Emilio Pucci International BV (Pays-Bas)	Directeur général
International	Gorgias SA (Luxembourg)	Administrateur
	JW Anderson Limited Ltd (Royaume-Uni)	Administrateur
	Loewe SA (Espagne)	Président
	LVMH MJ Holdings Inc. Corporation (États-Unis)	Administrateur
	Marc Jacobs Holdings LLC (États-Unis)	Président
	Marc Jacobs International LLC (États-Unis)	Président

#### Fonctions et mandats ayant cessé postérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2014

France	Christian Dior SE <sup>(a)</sup>	Directeur général délégué
	Christian Dior Couture SA	Président-directeur général
	IDMC Manufacture SAS	Représentant permanent de Christian Dior Couture SA, Président
	MHS SAS	Membre du Comité de direction
International	CDCH SA (Luxembourg)	Président du Conseil d'administration
	Christian Dior Australia Pty Ltd (Australie)	Administrateur
	Christian Dior Belgique SA (Belgique)	Représentant permanent de Christian Dior Couture SA, Administrateur délégué
	Christian Dior Commercial (Shanghai) Co Ltd (Chine)	Président
	Christian Dior Guam Ltd, Corporation (Guam)	Administrateur
	Christian Dior Saipan Ltd, Corporation (Saïpan)	Administrateur
	Christian Dior Vietnam LLC (Vietnam)	Président
	Christian Dior Couture CZ s.r.o. (République Tchèque)	Gérant
	Christian Dior Couture Korea Ltd (Corée du Sud)	Administrateur délégué
	Christian Dior Couture Maroc SA (Maroc)	Président du Conseil d'administration
	Christian Dior Far East Limited (Hong Kong, Chine)	Administrateur
	Christian Dior Fashion Sdn Bhd, (Malaisie)	Administrateur
	Christian Dior GmbH (Allemagne)	Gérant
	Christian Dior Hong Kong Ltd (Hong Kong, Chine)	Administrateur
	Christian Dior Inc. Corporation (États-Unis)	Président
	Christian Dior Italia Srl (Italie)	Président
	Christian Dior K.K. (Kabushiki Kaisha) (Japon)	Administrateur
	Christian Dior Macao (Macao)	Administrateur
	Christian Dior New Zealand Ltd (Nouvelle-Zélande)	Administrateur
	Christian Dior S. de RL de CV (Mexique)	Président
	Christian Dior Singapore Pte Ltd (Singapour)	Administrateur
	Christian Dior UK Limited (Royaume-Uni)	Président
	Christian Dior Taiwan Limited (Hong Kong, Chine)	Administrateur
	Fendi SA (Luxembourg)	Administrateur
	Les Ateliers Horlogers Dior SA (Suisse)	Administrateur
	Manufactures Dior Srl (Italie)	Administrateur

(a) Société cotée.

## Delphine ARNAULT

Née le 4 avril 1975.

Adresse professionnelle : Louis Vuitton Malletier – 2, rue du Pont-Neuf – 75001 Paris (France).

Madame Delphine Arnault a commencé sa carrière dans le cabinet international de conseil en stratégie McKinsey où elle fut consultante pendant deux ans. En 2000, elle participe au développement de la société John Galiano où elle acquiert une

expérience concrète du métier de la mode. En 2001, elle rejoint le Comité de direction de Christian Dior Couture dont elle a été Directrice générale adjointe jusqu'en août 2013. Depuis septembre 2013, elle est Directrice générale adjointe de Louis Vuitton, chargée de superviser l'ensemble des activités produits de la Maison Louis Vuitton. En janvier 2019, Madame Delphine Arnault est devenue Membre du Comité exécutif du groupe LVMH.

### Fonctions et mandats actuels

#### Groupe Christian Dior

France	Christian Dior SE <sup>(a)</sup>	Administratrice
	Céline SA	Administratrice
	Château Cheval Blanc SC	Administratrice
	Christian Dior Couture SA	Administratrice
	LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton SE <sup>(a)</sup>	Administratrice et Membre du Comité d'éthique et du développement durable
International	Emilio Pucci Srl (Italie)	Administratrice
	Emilio Pucci International BV (Pays-Bas)	Administratrice
	Loewe SA (Espagne)	Administratrice

#### Autres

France	Havas SA <sup>(a)</sup>	Administratrice
International	21st Century Fox Corporation (États-Unis) <sup>(a)</sup>	Administratrice
	Ferrari SpA (Italie) <sup>(a)</sup>	Administratrice

### Fonctions et mandats ayant cessé postérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2014

France	Les Echos SAS	Membre du Conseil de surveillance
	Métropole Télévision « M6 » SA <sup>(a)</sup>	Membre du Conseil de surveillance
International	Actar International SA (Luxembourg)	Représentante permanente d'Ufipar, Administrateur

## Hélène DESMARAIS

Née le 7 juin 1955.

Adresse professionnelle : Centre d'Entreprises et d'Innovation de Montréal (CEIM) – 751 square Victoria – Montréal (Québec) H2Y 2J3 (Canada).

Madame Hélène Desmarais est, depuis sa fondation en 1996, Présidente du Conseil d'administration et Chef de la direction du Centre d'Entreprises et d'Innovation de Montréal, plus grand incubateur d'entreprises en technologie du Canada. Elle fait

partie d'un nombre important de Conseils d'administration et de Comités dans les secteurs publics et privés, économiques, de l'éducation et de la santé. Elle est Présidente exécutive d'IVADO Labs, Présidente des Conseils d'administration de SCALE AI, de HEC Montréal et de l'Institut Économique de Montréal. Elle est également Administratrice de la Corporation de Sécurité Garda World et Gouverneure du Forum Économique International des Amériques.

(a) Société cotée.



**Fonctions et mandats actuels****Groupe Christian Dior**

France	Christian Dior SE <sup>(a)</sup>	Administratrice, Présidente du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations
	Christian Dior Couture SA	Administratrice

**Autres**

Canada	Centre d'Entreprises et d'Innovation de Montréal (CEIM)	Fondatrice et Présidente du Conseil d'administration
	C.D. Howe Institute	Administratrice
	Corporation de Sécurité Garda World	Administratrice et Membre du Comité de vérification et du Comité de régie d'entreprise
	Forum Économique International des Amériques	Gouverneure et Présidente du Conseil d'orientation stratégique
	Hautes Études Commerciales de Montréal (HEC Montréal)	Présidente du Conseil d'administration
	Institut Économique de Montréal	Présidente du Conseil d'administration
	Institut sur la Gouvernance d'Organisations privées et publiques	Fondatrice et Administratrice
	PME Mtl Centre-Ville	Fondatrice et Présidente du Conseil d'administration
	IVADO Labs	Fondatrice et Présidente exécutive du Conseil d'administration
	SCALE AI	Présidente du Conseil d'administration

**Fonctions et mandats ayant cessé postérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2014**

Canada	Société de développement économique Ville-Marie (SDEV)	Fondatrice et Présidente du Conseil d'administration
--------	--	--

**Maria Luisa LORO PIANA**

Née le 15 novembre 1961.

Adresse professionnelle : Loro Piana SpA – Via per Valduggia, 22 – 13011 Borgosesia (VC) (Italie).

Madame Maria Luisa Decol Loro Piana est née et a grandi à Venise. Après avoir vécu à Londres pendant plusieurs années, elle travaille chez Krizia, d'abord au service de presse et ensuite

au service produit. Après avoir rencontré Sergio Loro Piana, elle travaille avec lui pendant plus de vingt ans à l'établissement, au succès et au positionnement de la marque Loro Piana, en ouvrant plus de cent boutiques dans le monde.

Elle est actuellement Administratrice de Loro Piana Spa et ambassadrice de la marque et de l'image de l'entreprise.

**Fonctions et mandats actuels****Groupe Christian Dior**

France	Christian Dior SE <sup>(a)</sup>	Administratrice
Italie	Loro Piana SpA	Administratrice
<b>Autres</b>		
Italie	Palma Società Semplice	Associée administratrice
	Fondation Sergio Loro Piana	Administratrice

**Fonctions et mandats ayant cessé postérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2014**

Néant

(a) Société cotée.

## Renouvellements de mandats d'Administrateur proposés à l'Assemblée générale

### Nicolas BAZIRE

Né le 13 juillet 1957.

Adresse professionnelle : LVMH – 22, avenue Montaigne – 75008 Paris (France).

Monsieur Nicolas Bazire devient Directeur du Cabinet du Premier ministre Édouard Balladur en 1993. Associé-gérant de Rothschild & Cie Banque entre 1995 et 1999, il est Directeur général de Groupe Arnault SEDCS depuis 1999.

#### Fonctions et mandats actuels

##### Groupe Christian Dior

France	Christian Dior SE <sup>(a)</sup>	Administrateur, Membre du Comité d'audit de la performance et Membre du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations
	Groupe Les Echos SA	Administrateur
	Jean Patou SAS	Membre du Comité consultatif
	Les Echos SAS	Vice-Président du Conseil de surveillance, Président du Comité des rémunérations et Membre du Comité de désignation
	Louis Vuitton Malletier SAS	Représentant permanent d'Ufipar, Membre du Comité d'orientation
	LV Group SA	Administrateur et Membre du Comité des rémunérations
	LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton SE <sup>(a)</sup>	Administrateur
	Louis Vuitton, Fondation d'Entreprise	Administrateur

##### Groupe Arnault

France	Agache Developpement SA	Administrateur
	Europatweb SA	Administrateur
	Financière Agache SA	Directeur général délégué et Représentant permanent de Groupe Arnault, Administrateur
	Groupe Arnault SEDCS	Directeur général
	Semyrhamis SA	Directeur général délégué et Représentant permanent de Groupe Arnault, Administrateur

##### Autres

France	Atos SE <sup>(a)</sup>	Administrateur et Président du Comité des nominations et rémunérations
	Carrefour SA <sup>(a)</sup>	Administrateur, Membre du Comité d'audit, du Comité des rémunérations et du Comité stratégique
	Suez SA <sup>(a)</sup>	Administrateur, Membre du Comité d'audit et des comptes, du Comité des nominations et de la gouvernance et du Comité stratégique
International	Société des Bains de Mer de Monaco SA <sup>(a)</sup> (Principauté de Monaco)	Représentant permanent d'Ufipar, Administrateur et Rapporteur de la Commission d'administrateurs finances et audit

#### Fonctions et mandats ayant cessé postérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2014

France	GA Placements SA	Représentant permanent de Montaigne Finance, Administrateur
	Montaigne Finance SAS	Membre du Comité de surveillance

(a) Société cotée.

**Renaud DONNEDIEU de VABRES**

Né le 13 mars 1954.

Adresse professionnelle : 50, rue de Bourgogne – 75007 Paris (France).

Monsieur Renaud Donnedieu de Vabres, après avoir été Sous-Préfet et membre du Conseil d'État, entame une carrière politique en 1986 étant notamment Chargé de mission auprès du

Ministre de la Défense. Il est en outre Député d'Indre- et-Loire entre 1997 et 2007. En 2002, il devient Ministre délégué aux Affaires européennes puis Ministre de la Culture et de la Communication, de 2004 à 2007. En 2008, il est nommé Ambassadeur chargé de la dimension culturelle pour la Présidence Française de l'Union européenne. Il est désormais Président de la société RDDV Partner.

**Fonctions et mandats actuels****Groupe Christian Dior**

France	Christian Dior SE <sup>(a)</sup> Louis Vuitton, Fondation d'Entreprise	Administrateur, Membre du Comité d'audit de la performance Administrateur
--------	---	--

**Autres**

France	RDDV Partner SAS	Président
--------	------------------	-----------

**Fonctions et mandats ayant cessé postérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2014**

France	FPPM L'Européenne de Marbre	Président du Comité de surveillance
--------	-----------------------------	-------------------------------------

**Ségolène GALLIENNE**

Née le 7 juin 1977.

Adresse professionnelle : 17, allée des Peupliers – 6280 Gerpinnes (Belgique).

Madame Ségolène Gallienne a obtenu un diplôme de Bachelor of Arts in Business and Economics au Collège Vesalius à Bruxelles. Elle a occupé la fonction de Responsable des relations publiques

au sein de Belgacom et de Directrice de la communication chez Dior Fine Jewelry.

Elle est actuellement Administratrice de diverses sociétés françaises et internationales et Présidente du Conseil d'administration de Diane, société spécialisée dans le commerce d'objets d'art.

**Fonctions et mandats actuels****Groupe Christian Dior**

France	Christian Dior SE <sup>(a)</sup> Château Cheval Blanc SC	Administratrice Administratrice
--------	---	------------------------------------

**Autres**

France	Cheval Blanc Finance SAS	Administratrice
International	Compagnie Nationale à Portefeuille SA (Belgique)	Administratrice
	Esso SDC (Belgique)	Gérante
	Diane SA (Suisse)	Présidente du Conseil d'administration
	Domaine Frère Bourgeois SA (Belgique)	Administratrice
	Frère Bourgeois SA (Belgique)	Administratrice
	Fonds Charles Albert Frère ASBL (Belgique)	Administratrice
	Groupe Bruxelles Lambert SA (Belgique) <sup>(a)</sup>	Administratrice et Membre du Comité permanent
	Pargesa Holding SA (Suisse) <sup>(a)</sup>	Administratrice
	Stichting AdministratieKantoor	
	Frère Bourgeois (Pays-Bas)	Administratrice
	Stichting AdministratieKantoor Peupleraie (Pays-Bas)	Présidente du Conseil d'administration

**Fonctions et mandats ayant cessé postérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2014**

International	Erbé SA (Belgique)	Administratrice
---------------	--------------------	-----------------

(a) Société cotée.

## Christian de LABRIFFE

Né le 13 mars 1947.

Adresse professionnelle : Tikehau/Salvepar – 32, rue de Monceau – 75008 Paris (France).

Monsieur Christian de Labriffe a commencé sa carrière chez Lazard Frères & Cie dont il a été Associé-gérant de 1987

à 1994. Il est ensuite nommé Associé-gérant commandité chez Rothschild & Cie Banque jusqu'en septembre 2013, puis Président-directeur général de la Société Salvepar jusqu'au 31 mars 2017. Il est Président du Conseil de surveillance de la Société Tikehau Capital depuis le 31 mars 2017.

### Fonctions et mandats actuels

#### Groupe Christian Dior

France	Christian Dior SE <sup>(a)</sup>	Administrateur, Président du Comité d'audit de la performance et Membre du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations
--------	----------------------------------	---

#### Autres

France	Bénéteau SA <sup>(a)</sup> DRT SA	Représentant permanent de la société Parc Monceau, Censeur Représentant permanent de la société Salvepar SA, Administrateur
	Parc Monceau SARL TCA Partnership SAS Tikehau Capital SCA Fondation Nationale des Arts Graphiques et Plastiques	Gérant Président Membre du Conseil de surveillance
International	TC Belgium Investments (Belgique)	Administrateur Administrateur

### Fonctions et mandats ayant cessé postérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2014

France	Bénéteau SA <sup>(a)</sup> HDL Développement SAS	Membre du Conseil de surveillance Représentant permanent de la société Salvepar SA, Administrateur
	Salvepar SA <sup>(a)</sup>	Président-directeur général

## 1.4.2. Commissaires aux comptes

### Commissaires aux comptes titulaires

	Date de début du premier mandat	Mandats en cours	
		Date de nomination/ renouvellement	Date de fin de mandat
<b>ERNST &amp; YOUNG et Autres</b> 1-2, place des Saisons, 92400 Courbevoie – Paris la Défense 1 représenté par Mme Jeanne BOILLET	14 mai 2009 <sup>(a)</sup>	19 décembre 2013	Assemblée annuelle approuvant les comptes de l'exercice 2018
<b>MAZARS</b> Tour Exaltis, 61, rue Henri Regnault, 92400 Courbevoie représenté par M. Simon BEILLEVAIRE	15 mai 2003	19 décembre 2013	Assemblée annuelle approuvant les comptes de l'exercice 2018

(a) Le réseau Ernst & Young exerce les fonctions de Commissaire aux comptes de Christian Dior depuis 1997.

*Commissaires aux comptes suppléants*

	Date de début du premier mandat	Mandats en cours	
		Date de nomination/ renouvellement	Date de fin de mandat
<b>AUDITEX</b> 1-2, place des Saisons, 92400 Courbevoie – Paris la Défense 1	14 mai 2009	19 décembre 2013	Assemblée annuelle approuvant les comptes de l'exercice 2018
<b>M. Gilles RAINAUT</b> Tour Exaltis, 61, rue Henri Regnault, 92400 Courbevoie	19 décembre 2013	19 décembre 2013	Assemblée annuelle approuvant les comptes de l'exercice 2018

**1.5. DIRECTION GÉNÉRALE**

Lors de sa réunion du 13 avril 2017, le Conseil d'administration a renouvelé Monsieur Bernard Arnault dans ses fonctions de Président du Conseil d'administration et Monsieur Sidney Toledano dans ses fonctions de Directeur général, également Vice-Président.

En application des dispositions réglementaires applicables au cumul des mandats, le Conseil d'administration a décidé de ne pas modifier le choix qu'il avait fait de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. Le Conseil d'administration n'a pas apporté de limitation aux pouvoirs du Directeur général.

L'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'administration est assuré par les dispositions de la Charte du Conseil d'administration et des règlements des deux Comités institués en son sein qui définissent les missions de chacun de ces organes.

La Charte du Conseil d'administration prévoit notamment que le Conseil d'administration a pour missions principales de définir les grandes orientations stratégiques de la Société et du Groupe

et le suivi de leur mise en œuvre, d'approuver toute opération significative hors des orientations stratégiques définies par le Conseil d'administration, de vérifier la fiabilité et la sincérité des informations relatives à la Société et au Groupe et la protection du patrimoine social, de s'assurer que les risques majeurs encourus par la Société au regard de sa structure et de ses objectifs, qu'ils soient financiers, juridiques, opérationnels, sociaux ou environnementaux, sont pris en compte dans la gestion de la Société.

Le Conseil d'administration veille également à la mise en œuvre de dispositifs de prévention de la corruption et du trafic d'influence. Le Conseil d'administration peut également, sur des sujets spécifiques ou d'importance, désigner en son sein un ou plusieurs comités ad hoc. En outre, les Administrateurs indépendants ont la possibilité de se réunir en dehors de la présence des autres membres.

Cet équilibre est également assuré par la composition du Conseil d'administration et des différents comités institués en son sein. En effet, le Conseil d'administration compte au moins un tiers d'Administrateurs indépendants.

**1.6. COMITÉ D'AUDIT DE LA PERFORMANCE**

Le Comité d'audit de la performance a pour missions essentielles :

- de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et extra-financière, notamment des comptes sociaux et consolidés et, le cas échéant, de formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
- de suivre la réalisation par les Commissaires aux comptes de leur mission, en tenant compte, s'il y a lieu, des constatations et conclusions du Haut conseil du Commissariat aux comptes sur les contrôles exercés par celui-ci en application des articles L. 821-9 et suivants du Code de commerce ;
- de veiller à l'existence, l'adéquation, l'application et l'efficacité des procédures de contrôle interne, de gestion des risques y compris ceux de nature sociale et environnementale et d'audit interne, d'assurer le suivi de l'efficacité de ces procédures et d'adresser des recommandations à la Direction générale sur les priorités et les orientations générales de l'Audit interne,

d'analyser l'exposition de la Société et du Groupe aux risques et en particulier à ceux identifiés par les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que les engagements hors bilan significatifs de la Société et du Groupe ;

- d'examiner les risques pesant sur l'indépendance des Commissaires aux comptes et, le cas échéant, les mesures de sauvegarde prises pour atténuer les risques éventuels d'atteinte à leur indépendance, d'émettre un avis sur les honoraires versés aux Commissaires aux comptes et ceux versés au réseau auquel ils appartiennent par la Société et les sociétés qu'elle contrôle ou qui la contrôlent, que ce soit au titre de leur mission de Commissariat aux comptes ou au titre de missions accessoires, de piloter la procédure de sélection des Commissaires aux comptes de la Société et d'émettre une recommandation sur les nominations à proposer à l'Assemblée générale au vu des résultats de cette consultation ;

- d'approuver les services autres que la certification des comptes fournis par les Commissaires aux comptes ou les membres du réseau auquel ils appartiennent à la Société, ou aux personnes ou entités qui la contrôlent ou qui sont contrôlées par elle au sens des I et II de l'article L. 233-3 du Code de commerce, après avoir analysé les risques pesant sur l'indépendance des Commissaires aux comptes et les mesures de sauvegarde pris par ceux-ci ;
- de prendre connaissance des conventions majeures conclues par une société du Groupe ainsi que des conventions entre une société du Groupe et une société tierce ayant pour dirigeant ou principal actionnaire un Administrateur de la société Christian Dior. Les opérations significatives entrant dans le champ d'application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce font l'objet d'une attestation par un expert indépendant désigné sur proposition du Comité d'audit de la performance ;
- d'évaluer les situations de conflits d'intérêts pouvant affecter un Administrateur et de proposer les mesures propres à les prévenir ou à y remédier.

Il est composé de trois membres désignés par le Conseil d'administration : Monsieur Christian de Labriffe (Président) qui a notamment exercé les fonctions d'Associé-gérant chez Lazard Frères & Cie et chez Rothschild & Cie Banque, Monsieur Renaud Donnedieu de Vabres, qui a occupé d'éminentes fonctions publiques, et Monsieur Nicolas Bazire, Directeur développement et acquisitions de LVMH et Directeur général de Groupe Arnault. De par leur expérience professionnelle (voir également point 1.4.1. Liste des mandats et fonctions des membres du Conseil d'administration) et leur bonne connaissance des procédures comptables et financières applicables aux groupes de sociétés, chacun de ces trois membres est qualifié pour l'exercice de ces fonctions.

Le Comité d'audit de la performance s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2018 et a enregistré un taux de présence supérieur à 88 %. Ces réunions se sont toutes tenues en dehors de la présence des membres de la Direction générale de la Société et les membres du Comité d'audit ont pu s'entretenir avec les Commissaires aux comptes en dehors de la présence de la Direction financière de la Société.

Les réunions consacrées à l'examen des comptes se sont tenues dans des délais suffisants avant leur examen par le Conseil d'administration. Participent également à ces réunions le collège des Commissaires aux comptes, le Directeur financier, le Directeur financier adjoint, le Directeur comptable de la Société et le Directeur financier adjoint de LVMH.

Sur la base de présentations de la Direction financière de Christian Dior, les travaux du Comité d'audit de la performance ont porté principalement sur les thèmes suivants : processus d'élaboration et de diffusion de l'information financière ; revue de l'activité du Groupe ; revue des opérations financières significatives de la Société ; examen détaillé des comptes annuels sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et des comptes semestriels au 30 juin 2018 ; exposition et gestion des risques et engagements hors bilan ; programme de rachat d'actions Christian Dior. Le Comité s'est également assuré de l'indépendance des Commissaires aux comptes et du suivi du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés de Christian Dior, sur la base d'exposés et de rapports de synthèse des Commissaires aux comptes. Le Comité d'audit a (i) pris connaissance d'une présentation de la Direction financière relative à l'historique des mandats des Commissaires aux comptes et aux dispositions réglementaires découlant de la réforme européenne de l'audit, notamment celles relatives à la fin de leur mandat et aux modalités de leur renouvellement et (ii) recommandé le renouvellement des mandats des Commissaires aux comptes.

Les Commissaires aux comptes ont également présenté au Comité d'audit le Rapport complémentaire sur l'étendue et le calendrier des travaux réalisés par les Commissaires aux comptes, les seuils significatifs à partir desquels les anomalies font l'objet d'un signalement, l'approche de l'audit sur les comptes consolidés selon les filiales, les principaux risques et points d'attention repérés lors de l'audit et les ajustements comptables identifiés par les Commissaires aux comptes.

En outre, le Comité d'audit de la performance a tenu une réunion spécifiquement dédiée au suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, de gestion des risques et de l'Audit interne au sein de LVMH, à laquelle a participé la Directrice de l'Audit et du contrôle interne de LVMH.

L'examen des comptes sociaux et consolidés fait l'objet d'une présentation du collège des Commissaires aux comptes portant notamment sur le contrôle interne, les principaux événements, et les points d'audit identifiés et les options comptables retenues.

Il a eu communication de la déclaration d'indépendance des Commissaires aux comptes ainsi que du montant des honoraires versés au réseau des Commissaires aux comptes par les sociétés contrôlées par la Société ou l'entité qui la contrôle, au titre des prestations qui ne sont pas directement liées à la mission des Commissaires aux comptes et a été informé des prestations accomplies au titre des diligences directement liées à la mission de Commissaire aux comptes.

## 1.7. COMITÉ DE SÉLECTION DES ADMINISTRATEURS ET DES RÉMUNÉRATIONS

---

Le Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations a pour missions essentielles d'émettre, après étude, un avis motivé sur les candidatures et renouvellements aux postes d'Administrateur et de Censeur de la Société en veillant à ce que figurent au sein de son Conseil d'administration des personnalités extérieures et indépendantes de celle-ci. Il débat notamment de la qualité d'Administrateur indépendant des membres du Conseil au regard des critères applicables. En outre, il émet des propositions sur la nomination ou le renouvellement du Président du Comité d'audit de la performance.

Dans le cadre de la préparation du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, le Comité émet un avis sur la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration. Le Comité est sollicité par le Président du Conseil d'administration ou par les Administrateurs exerçant les fonctions de Directeur général ou de Directeur général délégué pour leur donner un avis sur les candidatures aux fonctions de Direction générale de la Société. Il est l'instance de réflexion en charge de définir les mesures à prendre en cas de vacance imprévisible de l'un de ces postes.

Le Comité émet, après étude, des propositions sur la répartition des jetons de présence versés par la Société et dresse un tableau récapitulatif des jetons de présence effectivement payés à chaque Administrateur.

Il fait des propositions au Conseil sur les rémunérations fixe, variable et exceptionnelle, immédiates et différées, sur les avantages en nature ainsi que sur l'attribution d'options et d'actions gratuites (i) du Président du Conseil d'administration, du Directeur général et du (des) Directeur(s) général(aux) délégué(s) de la Société ainsi que (ii) des Administrateurs et Censeurs liés à la Société ou à l'une de ses filiales par un contrat de travail ; le cas échéant, il donne également un avis sur les contrats de consultant conclus, directement ou indirectement, avec ceux-ci. Le Comité fait des recommandations quant aux critères qualitatifs et quantifiables sur la base desquels sera déterminée la partie variable de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux ainsi que sur les conditions de performance applicables à l'exercice des options et à l'attribution définitive des actions gratuites.

Le Comité se prononce sur la politique générale d'attribution d'options et d'actions gratuites par la Société. Il prend position sur les éventuels régimes de retraite complémentaire mis en place par la Société au bénéfice de ses dirigeants mandataires sociaux et formule des recommandations sur les éventuelles indemnités de départ qui pourraient être versées à un dirigeant mandataire social à l'occasion de la cessation de ses fonctions.

Le Comité fournit un avis sur les rémunérations, fixes et variables, immédiates et différées, ainsi que sur les avantages en nature et les attributions d'options et d'actions gratuites par la Société à ses Administrateurs et dirigeants mandataires sociaux. À cet égard, le Comité peut demander communication des accords conclus et de toutes données comptables relatives aux paiements effectués.

Le Comité s'informe également des procédures concernant les versements d'honoraires et remboursements de frais aux prestataires extérieurs et fait toutes recommandations à ce sujet.

Le Comité prépare chaque année un projet de rapport qu'il soumet au Conseil d'administration, repris à destination de l'Assemblée générale des actionnaires et relatif aux rémunérations des mandataires sociaux, aux actions gratuites qui leur ont été attribuées au cours de l'exercice, ainsi qu'aux options octroyées ou levées par ceux-ci au cours de cette même période. Ce rapport mentionne également les dix plus importantes attributions d'actions gratuites et d'options ainsi que les dix plus importantes levées d'options dont ont bénéficié les salariés du Groupe, non mandataires sociaux.

Il est composé de trois membres désignés par le Conseil d'administration : Madame Hélène Desmarais (Présidente), Messieurs Nicolas Bazire et Christian de Labriffe.

Le Comité s'est réuni deux fois au cours de l'exercice 2018, la totalité de ses membres y ayant participé. Il a notamment (i) examiné, postérieurement à l'arrêté des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017 de la société Christian Dior Couture, la performance financière de celle-ci, en particulier son résultat opérationnel courant consolidé, ainsi que l'accroissement de l'attractivité de la marque Christian Dior et des parts de marché, et a émis un avis sur la liquidation du plan d'intéressement à moyen terme de Monsieur Sidney Toledano couvrant les années 2014 à 2017 et la répartition entre rémunération et attribution d'actions gratuites et (ii) examiné la performance de celui-ci au regard de ses objectifs tant quantifiables que qualitatifs (iii) rendu un avis, notamment sur la rémunération variable au titre de l'année 2017 de ce dernier au titre de son mandat de Président-directeur général de la société Christian Dior Couture (iv) défini des propositions pour la rémunération fixe à attribuer à Monsieur Sidney Toledano en sa qualité de Directeur général de la société Christian Dior et a été informé de la rémunération de celui-ci en sa qualité de Président du Fashion Group de LVMH et de ses avantages en nature (v) pris acte des critères définis pour déterminer le montant de la rémunération variable à attribuer à Monsieur Sidney Toledano en sa qualité de Président du Fashion Group (vi) pris connaissance du tableau des jetons de présence versés aux Administrateurs et au Censeur au cours de l'exercice 2017.



En outre, le Comité a émis un avis sur la situation de l'ensemble des Administrateurs au regard, notamment, des critères d'indépendance énoncés par le Code AFEP/MEDEF. Il a examiné les mandats des membres du Conseil d'administration arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 12 avril 2018 et a rendu un avis sur le renouvellement des mandats d'Administrateur et du Censeur.

Préalablement à la réunion du Conseil d'administration du 29 janvier 2019, le Comité a en particulier passé en revue la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Il a procédé à la revue de la rémunération fixe des dirigeants mandataires sociaux, le Président du Conseil d'administration

ayant renoncé à percevoir une rémunération fixe et une rémunération variable en 2019, et a émis un avis sur la rémunération fixe du Directeur général pour l'année 2019. Il a été informé de la rémunération annuelle fixe du Directeur général versée par LVMH au titre de son contrat de travail avec cette société et des critères définis pour déterminer le montant de la rémunération variable à attribuer par celle-ci à celui-ci au titre de l'année 2018.

Il a également examiné l'ensemble des mandats d'Administrateur arrivant à échéance en 2019 et a exprimé un avis favorable au renouvellement des mandats d'Administrateur de Madame Ségolène Gallienne et de Messieurs Nicolas Bazire, Renaud Donnedieu de Vabres et Christian de Labriffe.

## 1.8. VICE-PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Vice-Président a pour mission de présider les réunions du Conseil d'administration ou de l'Assemblée générale en l'absence du Président du Conseil d'administration. Monsieur Sidney Toledano est Vice-Président du Conseil d'administration depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2015.

## 1.9. COLLÈGE DES CENSEURS

### 1.9.1. Composition et fonctionnement

Les Censeurs sont nommés par l'Assemblée générale sur proposition du Conseil d'administration et sont choisis parmi les actionnaires à raison de leur compétence. La durée statutaire de leur mandat est de trois années.

Ils sont convoqués aux séances du Conseil d'administration et prennent part aux délibérations avec voix consultative. Ils peuvent être consultés par le Président du Conseil d'administration sur les orientations stratégiques du Groupe et plus

généralement sur tous sujets intéressant l'organisation ou le développement de la Société. Les Présidents des Comités peuvent également recueillir leur avis sur les sujets relevant de leurs compétences respectives. Leur absence ne peut nuire à la validité des délibérations du Conseil d'administration.

La Société compte actuellement un Censeur : Monsieur Jaime de Marichalar y Sáenz de Tejada, dont la bonne connaissance du Groupe et du marché mondial du luxe constitue un atout indéniable lors des débats du Conseil.

#### *Censeur*

Prénom – Nom	Nationalité	Date de première nomination	Renouvellement du mandat
Jaime de MARICHALAR y SÁENZ de TEJADA	Espagnol	11/05/2006 <sup>(a)</sup>	2021

(a) Date de première nomination au sein du Conseil d'administration.

## 1.9.2. Liste des mandats du Censeur

### Jaime de MARICHALAR y SÁENZ de TEJADA

Né le 7 avril 1963.

Adresse professionnelle : SGIE – CC Plaza Norte 2, Plaza del Comercio – 28703 San Sebastian de los Reyes – Madrid (Espagne).

Nombre d'actions Christian Dior détenues à titre personnel : 150 actions.

Monsieur Jaime de Marichalar y Sáenz de Tejada débute sa carrière en 1986 à Paris où il travaille pour la Banque Indosuez sur le Marché de futurs du MATIF. Il rejoint ensuite Crédit Suisse et travaille pour la banque d'investissement et la banque privée. En janvier 1998, il est nommé Directeur général de Crédit Suisse à Madrid.

#### Fonctions et mandats actuels

##### Groupe Christian Dior

France	Christian Dior SE <sup>(a)</sup>	Censeur
International	Fendi Retail Spain SL (Espagne)	Administrateur
	Groupe LVMH	Conseiller du Président pour l'Espagne
	Loewe SA (Espagne)	Administrateur

##### Autres

International	Art+Auction Editorial (États-Unis et Royaume-Uni)	Membre du Conseil de surveillance
	La Sociedad General Inmobiliaria de Canarias 2000 SA (Espagne)	Administrateur
	Sociedad General Inmobiliaria de España SA (Espagne)	Administrateur

## 1.10. PARTICIPATION AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Les modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales et, notamment, les conditions d'attribution d'un droit de vote double aux actions détenues sous la forme nominative, sont définies au chapitre « Autres informations » (point 1.3 Informations complémentaires) du présent Rapport annuel.

## 1.11. RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS ET AUTORISATIONS FINANCIÈRES EN COURS ET DE LEUR UTILISATION

### 1.11.1. Programme de rachat d'actions (L. 225-209 et suivants du Code de commerce)<sup>(a)</sup>

Nature	Date de l'autorisation	Échéance/ Durée	Montant autorisé	Utilisation au 31 décembre 2018
Programme de rachat d'actions Prix d'achat maximal : 450 euros	AG 12 avril 2018 (12 <sup>e</sup> résolution)	11 octobre 2019 (18 mois)	10 % du capital <sup>(b)</sup>	Mouvements au cours de l'exercice <sup>(c)</sup> Achats : néant Ventes : néant Détenue de 168 860 actions au 31 décembre 2018
Réduction du capital par annulation des actions achetées dans le cadre de programmes de rachat d'actions	AG 12 avril 2018 (14 <sup>e</sup> résolution)	11 octobre 2019 (18 mois)	10 % du capital par période de 24 mois <sup>(b)</sup>	Actions annulées au cours de l'exercice : néant

(a) Il sera proposé à l'Assemblée générale du 18 avril 2019 de renouveler ces autorisations dans les termes et conditions mentionnés au point 1.12 ci-dessous.

(b) Soit, à titre indicatif : 18 050 751 actions, sur la base du capital statuaire au 31 décembre 2018.

(c) Pour les achats, y compris les exercices d'options d'achat, voir également le chapitre 5 du Rapport de gestion du Conseil d'administration – Société Christian Dior.

(a) Société cotée.

## 1.11.2. Augmentation du capital social (L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 228-92 du Code de commerce)

Nature	Date de l'autorisation	Échéance/ Durée	Montant autorisé	Modalités de détermination du prix d'émission	Utilisation au 31 déc. 2018
Par incorporation de bénéfices, réserves, primes ou autres (L. 225-129-2 et L. 225-130)	AG 12 avril 2018 (13 <sup>e</sup> résolution)	11 juin 2020 (26 mois)	80 millions d'euros <sup>(a)</sup>	Non applicable	Néant
Avec maintien du droit préférentiel de souscription – actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital	AG 12 avril 2018 (15 <sup>e</sup> résolution)	11 juin 2020 (26 mois)	80 millions d'euros <sup>(a) (b)</sup>	Libre	Néant
Avec suppression du droit préférentiel de souscription – actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital :					
• par offre au public (L. 225-135 et suivants)	AG 12 avril 2018 (16 <sup>e</sup> résolution)	11 juin 2020 (26 mois)	80 millions d'euros <sup>(a) (b)</sup>	Au moins égal au prix minimal prévu par la réglementation <sup>(c)</sup>	Néant
• par placement privé (L. 225-135 et suivants)	AG 12 avril 2018 (17 <sup>e</sup> résolution)	11 juin 2020 (26 mois)	80 millions d'euros <sup>(a) (b)</sup> Émission de titres limitée à 20 % du capital social par an apprécié au jour de l'émission	Au moins égal au prix minimal prévu par la réglementation <sup>(c)</sup>	Néant
Augmentation du nombre de titres à émettre en cas de demandes excédentaires lors des augmentations de capital social, avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription, réalisées en application des 15 <sup>e</sup> , 16 <sup>e</sup> et 17 <sup>e</sup> résolutions de l'AG du 12 avril 2018	AG 12 avril 2018 (19 <sup>e</sup> résolution)	11 juin 2020 (26 mois)	Dans la limite de 15 % de l'émission initiale <sup>(a)</sup>	Même prix que celui de l'émission initiale	Néant
Dans le cadre d'une offre publique d'échange (L. 225-148)	AG 12 avril 2018 (20 <sup>e</sup> résolution)	11 juin 2020 (26 mois)	80 millions d'euros <sup>(a)</sup>	Libre	Néant
Dans le cadre d'apports en nature (L. 225-147)	AG 12 avril 2018 (21 <sup>e</sup> résolution)	11 juin 2020 (26 mois)	10 % du capital à la date de l'émission <sup>(a)</sup>	Libre	Néant

(a) Montant nominal maximal (soit 40 000 000 actions sur la base d'une valeur nominale de 2 euros par action). Il s'agit d'un plafond commun fixé par l'Assemblée générale du 12 avril 2018 pour les émissions décidées au titre des 13<sup>e</sup>, 15<sup>e</sup>, 16<sup>e</sup>, 17<sup>e</sup>, 18<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup>, 20<sup>e</sup>, 21<sup>e</sup>, 22<sup>e</sup> et 23<sup>e</sup> résolutions.

(b) Dans la limite du respect du plafond global de 80 millions d'euros visé au (a), ce montant est susceptible d'être augmenté dans la limite de 15 % de l'émission initiale en cas de demandes excédentaires (Assemblée du 12 avril 2018, 19<sup>e</sup> résolution).

(c) Dans la limite de 10 % du capital, le Conseil d'administration peut fixer librement le prix d'émission sous réserve que celui-ci soit au moins égal à 90 % de la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant la fixation (Assemblée du 12 avril 2018 – 18<sup>e</sup> résolution).

(d) Soit, à titre indicatif : 18 050 751 actions sur la base du capital statuaire au 31 décembre 2018.

**1.11.3. Actionnariat des salariés**

Nature	Date de l'autorisation	Échéance/ Durée	Montant autorisé	Modalités de détermination du prix d'émission	Utilisation au 31 déc. 2018
Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions (L. 225-177 et suivants)	AG 12 avril 2018 (22 <sup>e</sup> résolution)	11 juin 2020 (26 mois)	1 % du capital <sup>(a) (b)</sup>	Moyenne des cours des 20 dernières séances de bourse précédant la date d'attribution <sup>(c)</sup> aucune décote	Attribuées : néant Attribuables : 1 805 075 actions
Attribution gratuite d'actions (L. 225-197-1 et suivants)	AG 12 avril 2018 (25 <sup>e</sup> résolution)	11 juin 2020 (26 mois)	1 % du capital <sup>(b)</sup>	Non applicable	Attribuées : néant Attribuables : 1 805 075 actions
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre d'un Plan d'Épargne d'Entreprise (L. 225-129-6)	AG 12 avril 2018 (23 <sup>e</sup> résolution)	11 juin 2020 (26 mois)	1 % du capital <sup>(a) (b)</sup>	Moyenne des cours des 20 dernières séances de bourse précédant la date d'attribution décote maximale : 20 %	Néant

(a) Dans la limite du plafond global de 80 millions d'euros fixé par l'Assemblée générale du 12 avril 2018 sur lequel s'impute ce montant.

(b) Soit, à titre indicatif : 1 805 075 actions, sur la base du capital statuaire au 12 avril 2018.

(c) S'agissant des options d'achat, le prix ne peut être inférieur au cours moyen d'achat des actions.

**1.12. AUTORISATIONS PROPOSÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE  
DES ACTIONNAIRES DU 18 AVRIL 2019****Programme de rachat d'actions** (L. 225-209 et suivants du Code de commerce)

Nature	Résolution	Échéance/Durée	Montant autorisé
Programme de rachat d'actions Prix d'achat maximal : 500 euros	AG 18 avril 2019 (17 <sup>e</sup> résolution)	17 octobre 2020 (18 mois)	10 % du capital <sup>(a)</sup>
Réduction du capital par annulation des actions achetées dans le cadre du programme de rachat d'actions	AG 18 avril 2019 (18 <sup>e</sup> résolution)	17 octobre 2020 (18 mois)	10 % du capital par période de 24 mois <sup>(a)</sup>

(a) Soit, à titre indicatif : 18 050 751 actions sur la base du capital statuaire au 31 décembre 2018.

**1.13. INFORMATION SUR LES CONVENTIONS VISÉES À L'ARTICLE  
L. 225-37-4 2° DU CODE DE COMMERCE**

Nous vous informons qu'aucune convention visée à l'article L. 225-37-4 2° du Code de commerce n'a été conclue au cours de l'exercice 2018.

## 1.14. ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, sont mentionnés ci-dessous les éléments prévus par ce texte susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique :

- structure du capital de la Société : la Société est contrôlée par le Groupe Familial Arnault qui, au 31 décembre 2018, contrôlait 97,43 % du capital et 98,51 % des droits de vote exerçables en Assemblée ;
- émission et rachat d'actions dans le cadre de différentes résolutions :
  - l'Assemblée générale a délégué au Conseil d'administration le pouvoir :
    - d'acquérir des actions de la Société dans la limite d'un montant de 10 % du capital,
    - d'augmenter le capital social, soit avec maintien, soit avec suppression du droit préférentiel de souscription et offre

au public ou placement privé, dans la limite d'un montant nominal global de 80 millions d'euros, soit plus de 22 % du capital actuel de la Société,

- d'augmenter le capital dans le cadre d'une offre publique d'échange ou d'apports en nature.

Ces délégations sont suspendues en période d'offre publique ;

- l'Assemblée générale a, en outre, délégué au Conseil d'administration le pouvoir :
  - d'attribuer des options de souscription d'actions ou des actions gratuites à émettre dans la limite de 1 % du capital,
  - d'augmenter le capital social au profit des salariés dans la limite de 1 % du capital.

Ces délégations ne sont pas suspendues en période d'offre publique.

## 2. Rémunération des mandataires sociaux

La politique de rémunération des dirigeants est définie par le Conseil d'administration après consultation du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations qui a notamment pour mission (i) de faire des propositions sur les rémunérations fixe, variable et exceptionnelle ainsi que sur les avantages en nature du Président du Conseil d'administration, du Directeur général et, s'il y a lieu, du ou des Directeur(s) général(aux) délégué(s), (ii) de se prononcer sur l'octroi d'options ou d'actions gratuites de performance à ceux-ci et sur l'obligation de conservation d'une partie des actions qu'ils viendraient à détenir dans ce cadre, (iii) de prendre position sur les régimes de retraite

complémentaire mis en place par la Société au profit de ses dirigeants et (iv) de faire des propositions sur les éventuelles indemnités de départ qui pourraient être versées à un dirigeant à l'occasion de la cessation de ses fonctions.

Les rémunérations et avantages accordés aux dirigeants mandataires sociaux prennent en compte principalement le niveau des responsabilités attachées à leurs fonctions et leurs performances individuelles ainsi que les résultats du Groupe et l'atteinte des objectifs fixés. Ils prennent également en considération les rémunérations versées par les entreprises comparables en termes de taille, de secteur d'activités et d'implantation internationale.

### 2.1. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

#### 2.1.1. Rémunérations et avantages en nature

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux est déterminée par référence aux principes énoncés par le Code AFEP/MEDEF.

Ces rémunérations se composent comme suit :

- **Rémunération fixe/Rémunération variable annuelle**

Le Président du Conseil d'administration a renoncé à percevoir une rémunération fixe et une rémunération variable en 2019 de la société Christian Dior. Les rémunérations fixe et variable indiquées et détaillées au point 2.2 ci-dessous sont dues et versées par le groupe LVMH.

La rémunération fixe annuelle attribuée au Directeur général reste identique pour l'exercice 2019. Les rémunérations fixe et variable indiquées et détaillées au point 2.2 ci-dessous englobent les rémunérations dues et versées par la société Christian Dior et par le groupe LVMH.

- **Attribution d'options et d'actions gratuites**

Le Président du Conseil d'administration et le Directeur général sont éligibles aux plans d'actions gratuites et aux plans d'options mis en place par la Société au profit des salariés et dirigeants du Groupe. Les actions gratuites dont ils sont bénéficiaires sont obligatoirement soumises à des conditions de performance fixées par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations.

Le Président du Conseil d'administration et le Directeur général doivent, en cas de levée de leurs options ou d'attribution définitive de leurs actions, conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions un nombre d'actions déterminé dans les conditions définies par les plans (voir points 3.1 et 3.4 du Rapport de gestion du Conseil d'administration – Société Christian Dior). Ceci a été appliqué pour les plans d'options mis en place en 2008 et en 2009 ainsi que pour les plans d'actions de performance mis en place depuis 2010.

Aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions et aucun plan d'attribution d'actions gratuites Christian Dior n'ont été mis en place respectivement depuis 2010 et depuis 2017 par la Société.

Le Conseil d'administration a décidé de ne pas inclure dans les résolutions soumises au vote des actionnaires un plafond spécifique pour l'attribution d'options ou d'actions gratuites de performance aux dirigeants mandataires sociaux, considérant que le Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations composé majoritairement d'Administrateurs indépendants et qui a pour rôle de faire des propositions sur l'attribution d'options ou d'actions gratuites de performance aux dirigeants assure un contrôle adéquat de la politique d'attribution.

La Charte du Conseil d'administration interdit en outre aux dirigeants mandataires sociaux de recourir à des opérations de couverture de leur risque sur leurs options d'achat ou de souscription et sur leurs actions de performance jusqu'à la fin de la période de conservation fixée par le Conseil.

#### • *Jetons de présence*

L'Assemblée générale détermine le montant global des jetons de présence alloués aux membres du Conseil d'administration.

Ce montant global et annuel est fixé à 147 715 euros depuis l'Assemblée générale du 15 mai 2008. Il est réparti entre l'ensemble des membres du Conseil d'administration et des Censeurs conformément à la règle définie par le Conseil d'administration sur proposition du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations, à savoir :

- (i) deux unités pour chaque Administrateur ou Censeur ;
- (ii) une unité additionnelle pour les fonctions de membre d'un Comité ;
- (iii) deux unités additionnelles pour les fonctions de membre et Président d'un Comité ;
- (iv) deux unités additionnelles pour les fonctions de Président du Conseil d'administration de la Société ;

étant précisé que le montant correspondant à une unité est obtenu en divisant le montant global des jetons de présence à distribuer par le nombre total d'unités à servir.

Le paiement d'une partie des jetons de présence des Administrateurs est subordonné à leur participation aux réunions du Conseil d'administration et, le cas échéant, du ou des Comités dont ils sont membres. Un abattement est appliqué sur un montant correspondant aux deux tiers des jetons visés au

(i) ci-dessus, proportionnel au nombre de réunions du Conseil auxquelles l'Administrateur concerné n'a pas participé. En outre, pour les membres des Comités, un abattement est appliqué sur les jetons complémentaires visés aux (ii) et (iii) ci-dessus, proportionnel au nombre de réunions du Comité dont il est membre auxquelles l'Administrateur concerné n'a pas participé.

Le Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations est tenu informé du montant des jetons de présence versé aux dirigeants mandataires sociaux par les filiales du Groupe dans lesquelles ils exercent un mandat social.

#### • *Rémunération exceptionnelle*

Une rémunération exceptionnelle peut être attribuée à certains Administrateurs pour toutes missions spécifiques qui leur sont confiées par le Conseil d'administration. Son montant est déterminé par le Conseil d'administration et communiqué aux Commissaires aux comptes de la Société.

#### • *Avantages en nature*

Aucun avantage en nature n'est attribué par la société Christian Dior au Président du Conseil d'administration et au Directeur général.

### 2.1.2. Autres engagements et conventions

#### • *Indemnités accordées à l'occasion du départ*

Lors de sa réunion du 2 février 2018, le Conseil d'administration a approuvé, conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, la clause de non-concurrence figurant dans le contrat de travail liant Monsieur Sidney Toledano à la société LVMH – contrat prenant effet le 1<sup>er</sup> février 2018 ; cet engagement de non-concurrence prévoit le versement pendant douze mois d'une indemnité égale à la moyenne mensuelle des salaires bruts perçus au cours des douze derniers mois précédant la cessation effective du contrat de travail.

Sous réserve de cette clause, ni le Président du Conseil d'administration, ni le Directeur général ne bénéficient, en cas de départ, de dispositions leur accordant à cette occasion une indemnité spécifique ou dérogeant aux règles relatives à l'exercice des options d'achats ou à l'attribution définitive des actions gratuites de performance.

#### • *Retraite complémentaire*

La société LVMH a institué un régime de retraite à prestations définies au bénéfice des cadres dirigeants. Ceux-ci, justifiant d'une présence d'au moins six ans au sein du Comité exécutif du groupe LVMH, salariés ou dirigeants de sociétés françaises, bénéficient d'un complément de retraite sous réserve qu'ils liquident leurs retraites acquises au titre des régimes externes simultanément à la cessation de leurs fonctions dans le groupe LVMH, cette condition n'étant pas requise s'ils quittent le groupe LVMH à l'initiative de ce dernier après l'âge de 55 ans et ne reprennent aucune activité professionnelle jusqu'à la liquidation de leurs retraites externes.

Ce complément de retraite est déterminé sur la base d'une rémunération de référence égale à la moyenne des trois rémunérations annuelles les plus élevées perçues au cours de leur carrière dans le groupe LVMH, plafonnée à trente-cinq fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (soit 1 390 620 euros au 31 décembre 2018). Le complément de retraite annuel est égal à la différence entre 60 % de ladite rémunération de référence, le cas échéant plafonnée, et la totalité des pensions servies en France (régime général de la Sécurité sociale et régimes complémentaires, notamment de l'ARRCO et de l'AGIRC) et à l'étranger. Ainsi, au 31 décembre 2018, le montant total des pensions et du complément de retraite ne peut excéder 834 372 euros par an.

Il résulte du dispositif ci-dessus que, sur la base des rémunérations versées en 2018 au Président du Conseil d'administration par le groupe LVMH, le complément de retraite qui lui serait versé n'excéderait pas 45 % de sa dernière rémunération annuelle, conformément aux recommandations du Code AFEF/MEDEF. Le complément de retraite n'est acquis qu'au moment de la liquidation des droits à la retraite.

Compte tenu des caractéristiques du régime institué par LVMH et de sa situation personnelle, la retraite complémentaire dont Monsieur Bernard Arnault est susceptible de bénéficier ne donne plus lieu à acquisition annuelle de droits supplémentaires, et en conséquence, à accroissement corrélatif de l'engagement financier de LVMH.

Monsieur Sidney Toledano, en sa qualité de salarié et de membre du Comité exécutif de LVMH, est susceptible de bénéficier du régime de retraite complémentaire institué par LVMH pour les membres du Comité exécutif.

Les droits potentiels des intéressés sont financés par des cotisations versées auprès d'un organisme assureur qui sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés et soumises à la contribution prévue par l'article L. 137-11, I, 2°, a) du Code de la Sécurité sociale, dont le taux est fixé à 24 %.

## 2.2. RÉMUNÉRATIONS VERSÉES OU ATTRIBUÉES AU TITRE DE L'EXERCICE 2018

### 2.2.1. Synthèse des rémunérations, des options et des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux <sup>(a)</sup>

#### *Bernard Arnault – Président du Conseil d'administration*

(en euros)	2018	2017
Rémunérations fixe et variable dues au titre de l'exercice <sup>(b)</sup>	3 319 382	3 339 947
Plan d'intéressement à moyen terme (LTI)	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions gratuites de performance ayant fait l'objet d'une attribution provisoire au cours de l'exercice <sup>(d)</sup>	4 482 439	4 482 312

#### *Sidney Toledano – Directeur général*

(en euros)	2018	2017
Rémunérations fixe et variable dues au titre de l'exercice	2 888 113	2 590 000
Plan d'intéressement à moyen terme (LTI) <sup>(c)</sup>	-	8 000 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions gratuites ayant fait l'objet d'une attribution provisoire au cours de l'exercice <sup>(d)</sup>	9 505 318 <sup>(e)</sup>	1 505 303

(a) Rémunérations brutes et avantages en nature versés ou supportés par la Société et les sociétés contrôlées visées à l'article L. 225-37-3 du Code de commerce hors jetons de présence.

(b) Rémunérations dues ou versées par le groupe LVMH, aucune rémunération n'étant due ou versée par Christian Dior.

(c) De plus, dans le cadre d'un plan d'intéressement à moyen terme, il a été attribué à M. Sidney Toledano des actions gratuites LVMH d'une valeur de 8 millions d'euros à la charge de la société Christian Dior. Approuvé par l'Assemblée générale de la société Christian Dior le 12 avril 2018.

(d) Le détail des titres de capital ou donnant accès au capital attribués aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice figure au point 2.2.5. ci-dessous et les conditions de performance à satisfaire au point 3.4 du Rapport de gestion du Conseil d'administration – Société Christian Dior.

(e) Dont attribution d'actions gratuites LVMH d'une valeur de 8 millions d'euros dans le cadre du plan d'intéressement à moyen terme visé au (c) ci-dessus.



**2.2.2. Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social<sup>(a)</sup>**

La société Christian Dior n'a versé aucune rémunération fixe ou variable à Monsieur Bernard Arnault au titre de l'exercice 2018. Les montants de rémunération fixe ou variable indiqués ci-après correspondent exclusivement aux rémunérations qui lui sont dues ou versées par le groupe LVMH.

<b>Bernard Arnault</b>	<b>Montants dus au titre de l'exercice</b>		<b>Montants versés au cours de l'exercice</b>	
	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>Rémunérations (en euros)</b>				
Rémunération fixe <sup>(b)</sup>	1 119 382	1 139 947	1 119 382	1 139 947
Rémunération variable <sup>(b)</sup>	2 200 000 <sup>(c)</sup>	2 200 000 <sup>(d)</sup>	2 200 000 <sup>(d)</sup>	2 200 000 <sup>(e)</sup>
Plan d'intéressement à moyen terme (LTI)	-	-	-	-
Jetons de présence <sup>(f)</sup>	114 443	116 413	116 413	102 659
Avantages en nature <sup>(g)</sup>	41 359	37 807	41 359	37 807
<b>TOTAL</b>	<b>3 475 184</b>	<b>3 494 167</b>	<b>3 477 154</b>	<b>3 480 413</b>

(a) Rémunérations brutes et avantages en nature versés ou supportés par les sociétés contrôlées, visées à l'article L. 225-37-3 du Code de commerce.

(b) Rémunérations dues ou versées par le groupe LVMH, aucune rémunération n'étant due ou versée par Christian Dior.

(c) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale de LVMH du 18 avril 2019.

(d) Rémunération variable versée par LVMH au titre de l'exercice 2017 de LVMH.

(e) Rémunération variable versée par LVMH au titre de l'exercice 2016 de LVMH.

(f) Les règles d'attribution des jetons de présence au sein de la Société figurent au point 2.1.1 ci-dessus.

(g) Voiture de fonction. Cet avantage n'est pas accordé par la société Christian Dior.

<b>Sidney Toledano</b>	<b>Montants dus au titre de l'exercice</b>		<b>Montants versés au cours de l'exercice</b>	
	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>Rémunérations (en euros)</b>				
Rémunération fixe	1 388 113	1 090 000	1 388 113	1 090 000
- Christian Dior	183 333 <sup>(b)</sup>	-	183 333 <sup>(b)</sup>	-
- LVMH	1 013 333	-	1 013 333	-
- Christian Dior Couture	191 447	1 090 000	191 447	1 090 000
Rémunération variable	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 300 000
- Christian Dior	-	-	-	-
- LVMH	1 500 000 <sup>(i)</sup>	-	-	-
- Christian Dior Couture	-	1 500 000 <sup>(c)</sup>	1 500 000 <sup>(c)</sup>	1 300 000 <sup>(d)</sup>
Plan d'intéressement à moyen terme (LTI)	-	8 000 000 <sup>(e)</sup>	8 000 000 <sup>(e)(f)</sup>	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence <sup>(g)</sup>	36 848	36 848	36 848	31 924
Avantages en nature <sup>(h)</sup>	7 895	15 325	7 895	15 325
<b>TOTAL</b>	<b>2 932 856</b>	<b>10 642 173</b>	<b>10 932 856</b>	<b>2 437 249</b>

(a) Rémunérations brutes et avantages en nature versés ou supportés par la Société et les sociétés contrôlées, visées à l'article L. 225-37-3 du Code de commerce.

(b) Rémunération fixe brute annuelle de 200 000 euros prorata temporis.

(c) Rémunération variable annuelle versée en 2018 au titre de 2017.

(d) Rémunération variable annuelle versée en 2017 au titre de l'année civile 2016.

(e) Approuvé par l'Assemblée générale de la société Christian Dior le 12 avril 2018.

(f) De plus, dans le cadre d'un plan d'intéressement à moyen terme, il a été attribué à M. Sidney Toledano des actions gratuites LVMH d'une valeur de 8 millions d'euros à la charge de la société Christian Dior. Approuvé par l'Assemblée générale de la société Christian Dior le 12 avril 2018.

(g) Les règles d'attribution des jetons de présence au sein de la Société figurent au point 2.1.1 ci-dessus.

(h) Voiture de fonction. Cet avantage n'est pas accordé par la société Christian Dior.

(i) Rémunération variable annuelle versée en 2019 au titre de 2018.

La partie variable de la rémunération versée aux dirigeants mandataires sociaux repose sur l'atteinte d'objectifs quantifiables d'une part, d'ordre qualitatif d'autre part. La partie variable annuelle de la rémunération du Président du Conseil d'administration est versée par le groupe LVMH ; les objectifs quantifiables et qualitatifs pèsent à parts égales dans la détermination du bonus.

Pour le Directeur général, salarié de la société LVMH en qualité de Président du Fashion Group, les objectifs quantifiables et

qualitatifs comptent respectivement pour 2/3 et 1/3. Les critères quantifiables sont de nature financière et portent sur l'évolution du chiffre d'affaires, du résultat opérationnel et de la génération de fonds (cash-flow) par rapport au budget, chacun de ces trois éléments comptant pour un tiers. Les critères qualitatifs ont été établis de manière précise mais ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité. Le plafond de la partie variable annuelle est fixé à 180 % de la rémunération fixe au titre de son contrat de travail.

## 2.2.3. Récapitulatif des jetons de présence, rémunérations, avantages en nature et engagements en faveur des autres mandataires sociaux <sup>(a)</sup>

Administrateurs (en euros)	Jetons de présence versés au cours de l'exercice		Rémunération fixe versée au cours de l'exercice		Rémunération variable versée au cours de l'exercice		Rémunération exceptionnelle versée au cours de l'exercice	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Delphine Arnault <sup>(b)(i)</sup>	89 411	61 987	875 799	869 522	680 000	1 780 000 <sup>(c)</sup>	-	-
Nicolas Bazire <sup>(b)(d)(e)(i)</sup>	59 290	55 000	1 235 000	1 235 000	2 700 000	2 700 000	-	-
Denis Dalibot <sup>(f)</sup>	8 490	28 724	-	60 000 <sup>(j)</sup>	-	-	-	-
Hélène Desmarais	18 601	9 848	-	-	-	-	-	15 000 <sup>(h)</sup>
Renaud Donnedieu de Vabres	14 771	7 386	-	-	-	-	-	15 000 <sup>(h)</sup>
Ségolène Gallienne	5 471	4 924	-	-	-	-	-	-
Christian de Labriffe	23 525	12 310	-	-	-	-	-	15 000 <sup>(h)</sup>
Maria Luisa Loro Piana <sup>(g)(i)</sup>	6 150	-	457 000	457 000	-	-	-	-

(a) Jetons de présence et rémunérations bruts et/ou honoraires et avantages en nature versés ou supportés par la Société et les sociétés contrôlées, visées à l'article L. 225-37-3 du Code de commerce, et perçus par le mandataire ou une société contrôlée par ce dernier.

(b) Le détail des titres de capital ou donnant accès au capital attribués aux mandataires sociaux au cours de l'exercice figure au paragraphe 2.2.5 ci-dessous.

(c) Dont 1 200 000 euros en 2017 au titre d'un plan d'intéressement à moyen terme.

(d) Cooptation en qualité d'Administrateur le 26 juillet 2017.

(e) Autre avantage : complément de retraite.

(f) Démission le 13 avril 2017.

(g) Nomination le 13 avril 2017.

(h) En qualité de membre du Comité ad hoc, constitué à l'occasion du projet d'offre et du projet de cession de la branche Christian Dior Couture.

(i) Avantages en nature : voiture de fonction.

(j) Contrat de consultant.

En outre, le montant brut des jetons de présence versés par la Société aux Censeurs en 2018 s'élève à :

### Censeurs

Pierre Godé	4 377
Jaime de Marichalar y Sáenz de Tejada	9 848

Au titre de l'exercice 2018, Christian Dior a versé en janvier 2019 aux membres de son Conseil d'administration et au Censeur un montant brut de 129 006 euros à titre de jetons de présence.

**2.2.4. Options attribuées et levées durant l'exercice par les mandataires sociaux**

Voir également le point 3.1 du Rapport de gestion du Conseil d'administration – Société Christian Dior pour les modalités d'attribution et de conservation.

Aucun plan d'options n'a été ouvert au cours de la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2018.

*Options levées par les dirigeants mandataires sociaux de la Société<sup>(a)</sup>*

Bénéficiaires	Société ayant attribué les options	Date du plan	Nombre d'options	Prix d'exercice/ Prix de souscription (en euros)
Bernard Arnault	Christian Dior	15/05/2008	217 633	67,31
	LVMH	15/05/2008	444 344	65,265
Sidney Toledano	Christian Dior	15/05/2008	54 409	67,31
	"	14/05/2009	54 409	47,88

(a) Après ajustements liés aux distributions d'actions Hermès International du 17 décembre 2014.

*Options levées par les autres mandataires sociaux de la Société<sup>(a)</sup>*

Bénéficiaires	Société ayant attribué les options	Date du plan	Nombre d'options	Prix d'exercice (en euros)
Delphine Arnault	Christian Dior	15/05/2008	19 742	67,31
	LVMH	15/05/2008	10 554	65,265
Nicolas Bazire	LVMH	14/05/2009	7 692	50,861

(a) Après ajustements liés aux distributions d'actions Hermès International du 17 décembre 2014.

**2.2.5. Actions attribuées durant l'exercice aux mandataires sociaux**

Voir également le point 3.4 du Rapport de gestion du Conseil d'administration – Société Christian Dior pour les modalités d'attribution et de conservation.

*Actions ayant fait l'objet durant l'exercice d'une attribution à titre provisoire aux dirigeants mandataires sociaux de la Société*

Bénéficiaires	Société ayant attribué les actions	Date de l'Assemblée	Date du plan	Nombre d'actions gratuites	Nombre d'actions de performance	% du capital	Valorisation des actions (en euros)
Bernard Arnault	LVMH	14/04/2016	12/04/2018	-	17 119	0,0034	4 482 439
Sidney Toledano	LVMH	14/04/2016	25/01/2018	35 587	-	0,0070	8 000 000
	"	"	12/04/2018	-	5 749	0,0011	1 505 318

*Actions ayant fait l'objet durant l'exercice d'une attribution à titre provisoire aux autres mandataires sociaux de la Société*

Bénéficiaires	Société ayant attribué les actions	Date du plan	Nombre d'actions de performance
Delphine Arnault	LVMH	12/04/2018	4 052
Nicolas Bazire	LVMH	12/04/2018	7 720

*Actions de performance attribuées définitivement aux dirigeants mandataires sociaux de la Société*

Bénéficiaires	Société ayant attribué les actions	Date du plan	Nombre d'actions de performance
Bernard Arnault	Christian Dior	01/12/2015	14 656
	LVMH	16/04/2015	10 012
	"	22/10/2015	14 626
Sidney Toledano	Christian Dior	01/12/2015	9 254

*Actions gratuites et actions de performance attribuées définitivement aux autres mandataires sociaux de la Société*

Bénéficiaires	Société ayant attribué les actions	Date du plan	Nombre d'actions gratuites	Nombre d'actions de performance
Delphine Arnault	Christian Dior	01/12/2015	-	4 675
	LVMH	16/04/2015	-	1 432
	"	22/10/2015	-	2 093
Nicolas Bazire	LVMH	16/04/2015	-	9 644
	"	22/10/2015	-	14 089

## 2.2.6. Historique des attributions d'options

### Plans d'options de souscription

Aucun plan d'options de souscription d'actions n'était en vigueur au 31 décembre 2018.

### Plans d'options d'achat

Un plan d'options d'achat, mis en place par la société Christian Dior le 14 mai 2009, était en vigueur au 31 décembre 2018. Les conditions d'exercice des options d'achat ainsi que, pour le plan mis en place en 2009, les conditions de performance liées à l'exercice des options figurent au point 3.1 du Rapport de gestion du Conseil d'administration – Société Christian Dior.

Pour les plans d'options mis en place depuis 2007, le Président du Conseil d'administration et le Directeur général doivent, en cas d'exercice de leurs options, conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions un nombre d'actions correspondant à un pourcentage dégressif compris entre 50 % et 30 % (en fonction de la durée de vie résiduelle du plan) de la plus-value notionnelle nette d'impôts et de prélèvements sociaux déterminée sur la base du cours de clôture la veille du jour de la levée. Cette obligation prend fin dès lors que la valeur des actions conservées excède deux fois le montant brut de leur rémunération fixe et variable la plus récemment publiée.

Date de l'Assemblée	11/05/2006	11/05/2006	
<b>Date du Conseil d'administration</b>	<b>15/05/2008</b>	<b>14/05/2009</b>	<b>Total</b>
<b>Nombre total d'options attribuées à l'ouverture du plan <sup>(a)</sup></b>	<b>484 000</b>	<b>332 000</b>	<b>816 000</b>
Dont mandataires sociaux <sup>(b)</sup>	320 000	150 000	470 000
Bernard Arnault <sup>(c)</sup>	200 000	100 000	300 000
Delphine Arnault <sup>(c)</sup>	25 000	25 000	50 000
Sidney Toledano <sup>(c)</sup>	50 000	50 000	100 000
Dont dix premiers salariés <sup>(d)</sup>	147 000	159 000	306 000
Nombre de bénéficiaires	25	26	
Point de départ d'exercice des options	15/05/2012	14/05/2013	
Date d'expiration	14/05/2018	13/05/2019	
Prix d'exercice <sup>(e)</sup> (en euros)	67,31 <sup>(f)</sup>	47,88	

(a) Avant ajustements liés aux distributions en nature d'actions Hermès International du 17 décembre 2014.

(b) Options attribuées aux mandataires sociaux en fonction à la date d'ouverture du plan.

(c) Mandataires sociaux en fonction au 31 décembre 2018.

(d) Options attribuées aux dix premiers salariés – hors mandataires sociaux – en fonction à la date d'ouverture du plan.

(e) Après ajustements liés aux distributions en nature d'actions Hermès International du 17 décembre 2014.

(f) Prix d'exercice pour les résidents italiens : 67,52 euros.

S'agissant d'options d'achat existantes, leur levée n'entraîne aucune dilution pour les actionnaires.

## 2.2.7. Historique des attributions d'actions gratuites et d'actions de performance

Les modalités d'attribution et les conditions de performance liées à l'attribution définitive des actions figurent au point 3.4 du Rapport de gestion du Conseil d'administration – Société Christian Dior.

Le Président du Conseil d'administration et le Directeur général doivent, pour les plans mis en place depuis 2010, en cas d'attribution définitive de leurs actions, conserver au nominatif, jusqu'à la

cessation de leurs fonctions, un nombre d'actions correspondant à la moitié de la plus-value notionnelle nette d'impôts, taxes et prélèvements sociaux calculée à la date d'attribution définitive des actions sur la base du cours d'ouverture du jour de l'attribution définitive pour les plans mis en place avant 2013 et sur la base du cours de clôture la veille du jour de l'attribution définitive pour les plans mis en place depuis 2013.

Date de l'Assemblée	26/10/2012		01/12/2015		01/12/2015		
Date du Conseil d'administration	16/10/2014		01/12/2015		06/12/2016		
	Actions gratuites	Actions de performance	Actions gratuites	Actions de performance	Actions gratuites	Actions de performance	Total
<b>Nombre total d'actions attribuées provisoirement à l'ouverture du plan <sup>(a)</sup></b>	<b>6 000</b>	<b>89 185</b>	<b>5 000</b>	<b>64 511</b>	<b>5 000</b>	<b>64 851</b>	<b>234 547</b>
Dont mandataires sociaux <sup>(b)</sup>	-	39 302	-	28 585	-	26 724	94 611
Bernard Arnault <sup>(c)</sup>	-	20 466	-	14 656	-	13 702	48 824
Delphine Arnault <sup>(c)</sup>	-	6 528	-	4 675	-	4 371	15 574
Sidney Toledano <sup>(c)</sup>	-	12 308	-	9 254	-	8 651	30 213
Dont dix premiers salariés <sup>(d)</sup>	6 000	27 653	5 000	18 296	5 000	18 717	80 666
Nombre de bénéficiaires	1	40	1	44	1	52	
Date d'attribution définitive	16/10/2017	16/10/2017 <sup>(e)</sup>	01/12/2018	01/12/2018	06/12/2019	06/12/2019	
Date à partir de laquelle les actions sont cessibles	16/10/2019	16/10/2019 <sup>(e)</sup>	01/12/2018	01/12/2018	06/12/2019	06/12/2019	
Condition de performance	-	Satisfaite	-	Satisfaite	-	Satisfaite	

(a) Pour le plan antérieur à 2015, avant ajustements liés aux distributions d'actions Hermès International du 17 décembre 2014.

(b) Actions de performance attribuées aux mandataires sociaux en fonction à la date d'attribution provisoire.

(c) Mandataires sociaux en fonction au 31 décembre 2018.

(d) Actions gratuites et actions gratuites de performance attribuées aux dix premiers salariés – hors mandataires sociaux – en fonction à la date d'attribution provisoire.

(e) Attribution définitive et disponibilité des actions le 16 octobre 2018 pour les bénéficiaires ayant leur résidence fiscale hors de France.

## 2.2.8. Contrat de travail, retraite spécifique, indemnités de départ et clause de non-concurrence en faveur des dirigeants mandataires sociaux

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
<b>Dirigeants mandataires sociaux</b>								
<b>Bernard Arnault</b>		X	X			X		X
Président du Conseil d'administration								
<b>Sidney Toledano</b>	X <sup>(a)</sup>		X			X	X <sup>(a)</sup>	
Directeur général								

(a) Clause de non-concurrence d'une durée de douze mois figurant dans le contrat de travail liant Monsieur Sidney Toledano à la société LVMH prévoyant le versement pendant chaque mois de son application d'une indemnité égale à la moyenne mensuelle des salaires bruts perçus au cours des douze derniers mois, précédant la cessation effective du contrat de travail.

La société LVMH a institué un régime de retraite à prestations définies, conformément aux dispositions prévues par l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale, au bénéfice des cadres dirigeants dont les caractéristiques sont décrites au point 2.1.2 du présent Rapport.

La dotation aux provisions relative à ce complément de retraite au 31 décembre 2018 est incluse dans le montant figurant au titre des avantages postérieurs à l'emploi dans la Note 32.4 de l'annexe aux comptes consolidés.

## 2.3. PRÉSENTATION DES PROJETS DE RÉOLUTION RELATIFS À LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

### 2.3.1. Rémunérations versées ou attribuées au titre de 2018

En application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, il sera proposé à l'Assemblée générale du 18 avril 2019 d'approuver les éléments fixe et variable, composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Messieurs Bernard Arnault et Sidney Toledano par la Société au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 (*treizième et quatorzième résolutions*).

#### *Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social*

La société Christian Dior n'a versé aucune rémunération fixe ou variable à Monsieur Bernard Arnault au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

#### *Bernard Arnault*

Éléments de rémunération (en euros)	Montants bruts attribués/versés au titre de l'exercice 2018	Remarques
Rémunération fixe	-	Néant
Rémunération variable	-	Néant
Plan d'intéressement à moyen terme (LTI)	-	Néant
Rémunération exceptionnelle	-	Néant
Actions gratuites de performance	-	Néant
Jetons de présence	14 443	Jetons de présence attribués par la société Christian Dior au titre de 2018 <sup>(a)</sup> .
Avantages en nature	-	Néant
Indemnité de départ	-	Néant
Indemnité de non-concurrence	-	Néant
Régime de retraite complémentaire	-	Néant <sup>(b)</sup>

(a) Le montant des jetons de présence versés en 2018, au titre de 2017, par la société Christian Dior s'élève à 16 413 euros.

(b) Existence d'un complément de retraite chez LVMH.



## Sidney Toledano

Éléments de rémunération (en euros)	Montants bruts attribués/versés au titre de l'exercice 2018	Remarques
Rémunération fixe	183 333	Le Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations a fixé la rémunération fixe brute annuelle de Monsieur Sidney Toledano à un montant de 200 000 euros, à effet du 1 <sup>er</sup> février 2018.
Rémunération variable	-	Néant
Plan d'intéressement à moyen terme (LTI)	-	Néant <sup>(a)</sup>
Rémunération exceptionnelle	-	Néant
Actions gratuites	-	Néant
Jetons de présence	9 848	
Avantages en nature	-	Néant
Indemnité de départ	-	Néant
Indemnité de non-concurrence	-	Néant <sup>(b)</sup>
Régime de retraite complémentaire	-	Néant <sup>(c)</sup>

(a) Le plan d'intéressement à moyen terme (LTI) de Monsieur Sidney Toledano soldé en 2018 a déjà été approuvé par l'Assemblée générale mixte du 12 avril 2018.

(b) Contrat de travail avec la société LVMH en qualité de Président du Fashion Group : clause de non-concurrence prévoyant le versement pendant douze mois d'une indemnité égale à la moyenne mensuelle des salaires bruts perçus au cours des douze derniers mois précédant la cessation effective du contrat de travail.

(c) Existence d'un complément de retraite chez LVMH.

### 2.3.2. Retraite spécifique

La société LVMH a institué un régime de retraite à prestations définies, conformément aux dispositions prévues par l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale, au bénéfice des cadres dirigeants.

Le versement de la retraite complémentaire n'est acquis que si l'intéressé justifie d'une présence d'au moins six ans au sein du Comité exécutif du groupe LVMH et liquide la ou les retraite(s) acquise(s) au titre des régimes externes simultanément à la cessation des fonctions dans le groupe LVMH, cette condition n'étant pas requise si l'intéressé quitte le groupe LVMH à l'initiative de ce dernier après l'âge de 55 ans, sans reprise d'activités professionnelles jusqu'à la liquidation des retraites externes. Ce complément de retraite est déterminé sur la base d'une rémunération de référence égale à la moyenne des trois rémunérations annuelles les plus élevées perçues au cours de la carrière dans le groupe LVMH, plafonnée à trente-cinq fois le plafond annuel de la Sécurité sociale (soit 1 390 620 euros au 31 décembre 2018).

Le complément de retraite annuelle est égal à la différence entre 60 % de la rémunération de référence, le cas échéant plafonnée, et la totalité des pensions servies en France (régime général de la

Sécurité sociale et régimes complémentaires, notamment de l'ARRCO et de l'AGIRC) et à l'étranger. Ainsi, au 31 décembre 2018, le montant total des pensions et du complément de retraite ne peut excéder 834 372 euros par an.

Il résulte du dispositif ci-dessus que, sur la base des rémunérations versées en 2018 au Président du Conseil d'administration par le groupe LVMH, le complément de retraite qui lui serait versé n'excéderait pas 45 % de sa dernière rémunération annuelle, conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF. Le complément de retraite n'est acquis qu'au moment de la liquidation des droits à la retraite.

Compte tenu des caractéristiques du régime institué par LVMH et de sa situation personnelle, la retraite complémentaire dont Monsieur Bernard Arnault est susceptible de bénéficier ne donne plus lieu à acquisition annuelle de droits supplémentaires et en conséquence, à accroissement corrélatif de l'engagement financier de LVMH.

Monsieur Sidney Toledano, en sa qualité de salarié et de membre du Comité exécutif de LVMH, est susceptible de bénéficier du régime de retraite complémentaire institué par LVMH pour les membres du Comité exécutif.

### 2.3.3. Politique de rémunération

En application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, il sera proposé à l'Assemblée générale du 18 avril 2019 d'approuver les principes et critères applicables à la détermination, à la répartition et à l'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au Président du Conseil d'administration et au Directeur général en raison de l'exercice de leur mandat pour 2019 et constituant la politique de rémunération les concernant (*quinzième et seizième résolutions*).

Ces principes et critères arrêtés par le Conseil d'administration dans sa séance du 29 janvier 2019, sur proposition du Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations du 29 janvier 2019, sont présentés dans le Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, point 2.1.1 ci-dessus. Le versement au Président du Conseil d'administration et au Directeur général de la partie variable et exceptionnelle de leur rémunération, au titre de leur mandat dans la société Christian Dior, est conditionné, à l'approbation préalable de son montant par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires dans les conditions prévues par l'article L. 225-100 du Code de commerce.

## 3. État récapitulatif des opérations réalisées sur les titres Christian Dior au cours de l'exercice par les dirigeants et les personnes qui leur sont étroitement liées <sup>(a)</sup>

Administrateur concerné	Nature des opérations	Nombre d'actions/titres	Prix moyen (en euros)
Bernard Arnault	Exercice d'options d'achat d'actions	217 633	67,31
	Attribution d'actions	14 656	-
	Nantissement d'actions	213 306	-
Société(s) liée(s) à Bernard Arnault	Acquisition d'actions	1 397 393	319,09
	Mainlevée de nantissement de compte titres	825 000	-
Sidney Toledano	Exercice d'options d'achat d'actions	108 818	57,595
	Attribution d'actions	9 254	-
Delphine Arnault	Exercice d'options d'achat d'actions	19 742	67,31
	Attribution d'actions	4 675	-

(a) Personnes liées au sens de l'article R. 621-43-1 du Code monétaire et financier.



# Comptes consolidés

1.	Compte de résultat consolidé	178
2.	État global des gains et pertes consolidés	179
3.	Bilan consolidé	180
4.	Tableau de variation des capitaux propres consolidés	181
5.	Tableau de variation de la trésorerie consolidée	182
6.	Annexe aux comptes consolidés	184
7.	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	257

## 1. Compte de résultat consolidé

<i>(en millions d'euros, sauf résultats par action)</i>	<i>Notes</i>	<b>31 déc. 2018</b> (12 mois)	<b>31 déc. 2017<sup>(1)</sup></b> (12 mois)	<b>31 déc. 2016<sup>(1)</sup></b> (6 mois)
<b>Ventes</b>	<i>23-24</i>	<b>46 826</b>	<b>43 666</b>	<b>21 436</b>
Coût des ventes		(15 625)	(15 105)	(7 401)
<b>Marge brute</b>		<b>31 201</b>	<b>28 561</b>	<b>14 035</b>
Charges commerciales		(17 752)	(16 959)	(8 180)
Charges administratives		(3 471)	(3 251)	(1 618)
Part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	<i>7</i>	23	-	1
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<i>23-24</i>	<b>10 001</b>	<b>8 351</b>	<b>4 238</b>
Autres produits et charges opérationnels	<i>25</i>	(126)	(184)	(93)
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>9 875</b>	<b>8 167</b>	<b>4 145</b>
Coût de la dette financière nette		(136)	(156)	(83)
Autres produits et charges financiers		(279)	73	(10)
<b>Résultat financier</b>	<i>26</i>	<b>(415)</b>	<b>(83)</b>	<b>(93)</b>
Impôts sur les bénéfices	<i>27</i>	(2 518)	(2 259)	(1 162)
<b>Résultat net avant part des minoritaires</b>		<b>6 942</b>	<b>5 825</b>	<b>2 890</b>
Part des minoritaires	<i>17</i>	4 368	3 566	1 766
<b>Résultat net, part du Groupe</b>		<b>2 574</b>	<b>2 259</b>	<b>1 124</b>
<b>Résultat net, part du Groupe par action <i>(en euros)</i></b>	<i>28</i>	<b>14,30</b>	<b>12,58</b>	<b>6,27</b>
Nombre d'actions retenu pour le calcul		180 001 480	179 596 082	179 367 681
<b>Résultat net, part du Groupe par action après dilution <i>(en euros)</i></b>	<i>28</i>	<b>14,25</b>	<b>12,50</b>	<b>6,22</b>
Nombre d'actions retenu pour le calcul		180 172 099	180 093 616	179 973 046

(1) Les états financiers aux 31 décembre 2017 et 2016 ont été retraités principalement des effets de l'application d'IFRS 9 Instruments financiers, rétrospectivement au 1<sup>er</sup> juillet 2016. Voir Note 1.2.

## 2. État global des gains et pertes consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	<i>Notes</i>	31 déc. 2018 (12 mois)	31 déc. 2017 <sup>(1)</sup> (12 mois)	31 déc. 2016 <sup>(1)</sup> (6 mois)
<b>Résultat net avant part des minoritaires</b>		<b>6 942</b>	<b>5 825</b>	<b>2 890</b>
Variation du montant des écarts de conversion		270	(989)	268
Montants transférés en résultat		(1)	25	(32)
Effets d'impôt		15	(49)	1
	<i>15.4, 17</i>	<b>284</b>	<b>(1 013)</b>	<b>237</b>
Variation de valeur des couvertures de flux de trésorerie futurs en devises		3	372	9
Montants transférés en résultat		(279)	(104)	(14)
Effets d'impôt		79	(76)	3
		<b>(197)</b>	<b>192</b>	<b>(2)</b>
Variation de valeur du coût des instruments de couverture		(271)	(91)	(75)
Montants transférés en résultat		148	210	-
Effets d'impôt		31	(35)	23
		<b>(92)</b>	<b>84</b>	<b>(52)</b>
<b>Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, transférables en compte de résultat</b>		<b>(5)</b>	<b>(737)</b>	<b>183</b>
Variation de valeur des terres à vigne	<i>6</i>	8	(35)	30
Montants transférés en réserves consolidées		-	-	-
Effets d'impôt		(2)	82	108
		<b>6</b>	<b>47</b>	<b>138</b>
Engagements envers le personnel :				
variation de valeur liée aux écarts actuariels		28	60	(7)
Effets d'impôt		(5)	(22)	(6)
		<b>23</b>	<b>38</b>	<b>(13)</b>
<b>Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, non transférables en compte de résultat</b>		<b>29</b>	<b>85</b>	<b>125</b>
<b>Gains et pertes enregistrés en capitaux propres</b>		<b>24</b>	<b>(652)</b>	<b>308</b>
<b>Résultat global</b>		<b>6 966</b>	<b>5 173</b>	<b>3 198</b>
Part des minoritaires		4 400	3 146	1 971
<b>RÉSULTAT GLOBAL, PART DU GROUPE</b>		<b>2 566</b>	<b>2 027</b>	<b>1 227</b>

(1) Les états financiers aux 31 décembre 2017 et 2016 ont été retraités principalement des effets de l'application d'IFRS 9 Instruments financiers, rétrospectivement au 1<sup>er</sup> juillet 2016. Voir Note 1.2.

### 3. Bilan consolidé

#### Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	<i>Notes</i>	<b>31 déc. 2018</b>	<b>31 déc. 2017<sup>(1)</sup></b>	<b>31 déc. 2016<sup>(1)</sup></b>
Marques et autres immobilisations incorporelles	5	16 376	16 078	16 069
Écarts d'acquisition	4	12 192	12 301	11 045
Immobilisations corporelles	6	14 463	13 217	12 962
Participations mises en équivalence	7	638	639	764
Investissements financiers	8	1 100	789	750
Autres actifs non courants	9	985	869	823
Impôts différés	27	1 932	1 741	2 131
<b>Actifs non courants</b>		<b>47 686</b>	<b>45 634</b>	<b>44 544</b>
Stocks et en-cours	10	12 485	10 888	10 929
Créances clients et comptes rattachés	11	3 222	2 736	2 785
Impôts sur les résultats		461	780	297
Autres actifs courants	12	4 864	5 119	2 452
Trésorerie et équivalents de trésorerie	14	8 553	7 586	3 772
<b>Actifs courants</b>		<b>29 585</b>	<b>27 109</b>	<b>20 235</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>77 271</b>	<b>72 743</b>	<b>64 779</b>

#### Passif et capitaux propres

<i>(en millions d'euros)</i>	<i>Notes</i>	<b>31 déc. 2018</b>	<b>31 déc. 2017<sup>(1)</sup></b>	<b>31 déc. 2016<sup>(1)</sup></b>
Capital	15.1	361	361	361
Primes	15.1	194	194	194
Actions auto-détenues Christian Dior	15.2	(34)	(72)	(104)
Écarts de conversion	15.4	243	154	520
Écarts de réévaluation		374	471	339
Autres réserves		10 528	9 402	9 402
Résultat net, part du Groupe		2 574	2 259	1 124
<b>Capitaux propres, part du Groupe</b>		<b>14 240</b>	<b>12 769</b>	<b>11 836</b>
Intérêts minoritaires	17	22 132	19 932	18 243
<b>Capitaux propres</b>		<b>36 372</b>	<b>32 701</b>	<b>30 079</b>
Dette financière à plus d'un an	18	6 353	7 893	5 241
Provisions à plus d'un an	19	2 511	2 587	2 386
Impôts différés	27	4 633	4 587	4 894
Autres passifs non courants	20	10 039	9 870	8 509
<b>Passifs non courants</b>		<b>23 536</b>	<b>24 937</b>	<b>21 030</b>
Dette financière à moins d'un an	18	5 550	4 553	3 854
Fournisseurs et comptes rattachés	21.1	5 314	4 540	4 384
Impôts sur les résultats		542	853	456
Provisions à moins d'un an	19	369	404	354
Autres passifs courants	21.2	5 588	4 755	4 622
<b>Passifs courants</b>		<b>17 363</b>	<b>15 105</b>	<b>13 670</b>
<b>TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES</b>		<b>77 271</b>	<b>72 743</b>	<b>64 779</b>

(1) Les états financiers aux 31 décembre 2017 et 2016 ont été retraités principalement des effets de l'application d'IFRS 9 Instruments financiers, rétrospectivement au 1<sup>er</sup> juillet 2016. Voir Note 1.2.



## 4. Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Écarts de réévaluation									Total des capitaux propres			
	Nombre d'actions	Capital	Primes	Actions Christian Dior	Écarts de conversion	Investissements et placements financiers	Couverture de flux de trésorerie futurs en devises et coût des couvertures	Terres à vigne	Engagements envers le personnel	Résultat et autres réserves	Part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total
Notes		15.1		15.2	15.4							17	
Au 30 juin 2016	180 507 516	361	194	(109)	441	5	4	399	(57)	9 829	11 067	17 062	28 129
Effets des changements de norme <sup>(1)</sup>	-	-	-	-	-	(5)	(33)	-	-	35	(3)	(5)	(8)
Au 1 <sup>er</sup> juillet 2016	180 507 516	361	194	(109)	441	-	(29)	399	(57)	9 864	11 064	17 057	28 121
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres					78	-	(20)	47	(2)	-	103	205	308
Résultat net										1 124	1 124	1 766	2 890
Résultat global					78	-	(20)	47	(2)	1 124	1 227	1 971	3 198
Charges liées aux plans d'options et assimilés										12	12	13	25
(Acquisitions)/cessions d'actions Christian Dior				5						(9)	(4)	-	(4)
Augmentations de capital des filiales										-	-	35	35
Dividendes et acomptes versés										(395)	(395)	(471)	(866)
Prises et pertes de contrôle dans les entités consolidées										(6)	(6)	(7)	(13)
Acquisitions et cessions de parts d'intérêts minoritaires					1			1		(112)	(110)	(257)	(367)
Engagements d'achat de titres de minoritaires										48	48	(98)	(50)
Au 31 déc. 2016	180 507 516	361	194	(104)	520	-	(49)	447	(59)	10 526	11 856	18 243	30 079
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres					(365)		102	15	16	-	(232)	(420)	(652)
Résultat net										2 259	2 259	3 566	5 825
Résultat global					(365)	-	102	15	16	2 259	2 027	3 146	5 173
Charges liées aux plans d'options et assimilés										34	34	39	73
(Acquisitions)/cessions d'actions Christian Dior				32						(13)	19	-	19
Augmentations de capital des filiales										-	-	44	44
Dividendes et acomptes versés										(539)	(539)	(1 505)	(2 044)
Prises et pertes de contrôle dans les entités consolidées										(2)	(2)	102	100
Effets de la cession de Christian Dior Couture à LVMH										(475)	(475)	327	(148)
Acquisitions et cessions de parts d'intérêts minoritaires					(1)			(1)		(76)	(78)	(97)	(175)
Engagements d'achat de titres de minoritaires										(53)	(53)	(367)	(420)
Au 31 déc. 2017	180 507 516	361	194	(72)	154	-	53	461	(43)	11 661	12 769	19 932	32 701
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres					89		(106)	1	8		(8)	32	24
Résultat net										2 574	2 574	4 368	6 942
Résultat global					89	-	(106)	1	8	2 574	2 566	4 400	6 966
Charges liées aux plans d'options et assimilés										40	40	47	87
(Acquisitions)/cessions d'actions Christian Dior				38						(14)	24	-	24
Augmentations de capital des filiales										-	-	50	50
Dividendes et acomptes versés										(973)	(973)	(1 937)	(2 910)
Prises et pertes de contrôle dans les entités consolidées										(4)	(4)	36	32
Acquisitions et cessions de parts d'intérêts minoritaires										(136)	(136)	(174)	(310)
Engagements d'achat de titres de minoritaires										(46)	(46)	(222)	(268)
AU 31 DÉC. 2018	180 507 516	361	194	(34)	243	-	(53)	462	(35)	13 102	14 240	22 132	36 372

(1) Les états financiers aux 31 décembre 2017 et 2016 ont été retraités principalement des effets de l'application d'IFRS 9 Instruments financiers, rétrospectivement au 1<sup>er</sup> juillet 2016. Voir Note 1.2.

## 5. Tableau de variation de la trésorerie consolidée

(en millions d'euros)	Notes	31 déc. 2018 (12 mois)	31 déc. 2017 <sup>(1)</sup> (12 mois)	31 déc. 2016 <sup>(1)</sup> (6 mois)
<b>I – OPÉRATIONS ET INVESTISSEMENTS D'EXPLOITATION</b>				
Résultat opérationnel		9 875	8 167	4 145
Part dans le résultat et dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	7	5	22	9
Dotations nettes aux amortissements et provisions		2 278	2 499	1 396
Autres charges calculées		(135)	(23)	(90)
Autres retraitements		(79)	(83)	(117)
<b>Capacité d'autofinancement générée par l'activité</b>		<b>11 944</b>	<b>10 582</b>	<b>5 343</b>
Coût de la dette financière nette : intérêts payés		(130)	(146)	(73)
Impôt payé relatif aux activités d'exploitation		(2 308)	(2 872)	(1 082)
<b>Capacité d'autofinancement après intérêts financiers et impôt</b>		<b>9 506</b>	<b>7 564</b>	<b>4 188</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	14.2	(1 086)	(516)	555
<b>Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation</b>		<b>8 420</b>	<b>7 048</b>	<b>4 743</b>
Investissements d'exploitation	14.5	(3 038)	(2 517)	(1 467)
<b>Variation de la trésorerie issue des opérations et investissements d'exploitation (cash-flow disponible)</b>		<b>5 382</b>	<b>4 531</b>	<b>3 276</b>
<b>II- INVESTISSEMENTS FINANCIERS</b>				
Acquisitions d'investissements financiers <sup>(a)</sup>	8	(445)	(125)	(21)
Cessions d'investissements financiers	8	45	93	30
Dividendes reçus	8	18	13	4
Impôt payé relatif aux investissements financiers et aux titres consolidés		(145)	-	(202)
Incidences des acquisitions et cessions de titres consolidés	2.4	(17)	(524)	420
<b>Variation de la trésorerie issue des investissements financiers</b>		<b>(544)</b>	<b>(543)</b>	<b>231</b>
<b>III – OPÉRATIONS EN CAPITAL</b>				
Augmentations de capital des filiales souscrites par les minoritaires	17	41	44	36
Acquisitions et cessions d'actions Christian Dior	15.2	24	20	(5)
Dividendes et acomptes versés par la société Christian Dior	15.5	(973)	(539)	(395)
Dividendes et acomptes versés aux minoritaires des filiales consolidées	17	(1 931)	(1 506)	(465)
Impôt payé relatif aux dividendes et acomptes versés		(60)	488	(59)
Acquisitions et cessions d'intérêts minoritaires	2.4	(519)	(171)	(370)
<b>Variation de la trésorerie issue des opérations en capital</b>		<b>(3 418)</b>	<b>(1 664)</b>	<b>(1 258)</b>
<b>Variation de la trésorerie avant opérations de financement (I+II+III)</b>		<b>1 420</b>	<b>2 324</b>	<b>2 249</b>
<b>IV – OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>				
Émissions ou souscriptions d'emprunts et dettes financières	18.1	1 528	6 192	483
Remboursements d'emprunts et dettes financières	18.1	(2 174)	(2 237)	(2 082)
Acquisitions et cessions de placements financiers <sup>(a)</sup>	15	48	(2 108)	2
<b>Variation de la trésorerie issue des opérations de financement</b>	14.2	<b>(598)</b>	<b>1 847</b>	<b>(1 597)</b>
<b>V – INCIDENCE DES ÉCARTS DE CONVERSION</b>		<b>67</b>	<b>(260)</b>	<b>87</b>
<b>VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE (I+II+III+IV+V)</b>		<b>889</b>	<b>3 911</b>	<b>739</b>
<b>TRÉSORERIE NETTE À L'OUVERTURE</b>	14.1	<b>7 466</b>	<b>3 555</b>	<b>2 816</b>
<b>TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE</b>	14.1	<b>8 355</b>	<b>7 466</b>	<b>3 555</b>
<b>TOTAL DE L'IMPÔT PAYÉ</b>		<b>(2 513)</b>	<b>(2 384)</b>	<b>(1 343)</b>

(a) Les effets de trésorerie des investissements financiers en couverture de dette financière nette (voir Note 18) sont présentés dans la section « IV. Opérations de financement », au niveau de la ligne « Acquisitions et cessions de placements financiers ».

(1) Les états financiers aux 31 décembre 2017 et 2016 ont été retraités principalement des effets de l'application d'IFRS 9 Instruments financiers, rétrospectivement au 1<sup>er</sup> juillet 2016. Voir Note 1.2.

# Annexe aux comptes consolidés

NOTE 1	PRINCIPES COMPTABLES	184
NOTE 2	VARIATIONS DE POURCENTAGE D'INTÉRÊT DANS LES ENTITÉS CONSOLIDÉES	195
NOTE 3	MARQUES, ENSEIGNES ET AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	197
NOTE 4	ÉCARTS D'ACQUISITION	199
NOTE 5	ÉVALUATION DES ACTIFS INCORPORELS À DURÉE DE VIE INDÉFINIE	200
NOTE 6	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	202
NOTE 7	PARTICIPATIONS MISES EN ÉQUIVALENCE	205
NOTE 8	INVESTISSEMENTS FINANCIERS	206
NOTE 9	AUTRES ACTIFS NON COURANTS	206
NOTE 10	STOCKS ET EN-COURS	207
NOTE 11	CLIENTS	208
NOTE 12	AUTRES ACTIFS COURANTS	209
NOTE 13	PLACEMENTS FINANCIERS	209
NOTE 14	TRÉSORERIE ET VARIATION DE TRÉSORERIE	210
NOTE 15	CAPITAUX PROPRES	211
NOTE 16	PLANS D'OPTIONS ET ASSIMILÉS	212
NOTE 17	INTÉRÊTS MINORITAIRES	216
NOTE 18	EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	217
NOTE 19	PROVISIONS	222
NOTE 20	AUTRES PASSIFS NON COURANTS	223
NOTE 21	FOURNISSEURS ET AUTRES PASSIFS COURANTS	223
NOTE 22	INSTRUMENTS FINANCIERS ET GESTION DES RISQUES DE MARCHÉ	224
NOTE 23	INFORMATION SECTORIELLE	231
NOTE 24	VENTES ET CHARGES PAR NATURE	235
NOTE 25	AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	237
NOTE 26	RÉSULTAT FINANCIER	237
NOTE 27	IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	238
NOTE 28	RÉSULTAT PAR ACTION	241
NOTE 29	ENGAGEMENTS DE RETRAITES, PARTICIPATION AUX FRAIS MÉDICAUX ET AUTRES ENGAGEMENTS VIS-À-VIS DU PERSONNEL	242
NOTE 30	ENGAGEMENTS HORS BILAN	245
NOTE 31	FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES	246
NOTE 32	PARTIES LIÉES	247
NOTE 33	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	248

## 6. Annexe aux comptes consolidés

### NOTE 1 – PRINCIPES COMPTABLES

---

#### 1.1. Cadre général et environnement

Les comptes consolidés de l'exercice 2018 sont établis en conformité avec les normes et interprétations comptables internationales (IAS/IFRS) adoptées par l'Union européenne et applicables au 31 décembre 2018.

Ces normes et interprétations sont appliquées de façon constante sur les exercices présentés. Les comptes consolidés de l'exercice 2018 ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 29 janvier 2019.

#### 1.2. Évolutions du référentiel comptable applicable au Groupe

##### *Normes, amendements et interprétations dont l'application est obligatoire en 2018*

La norme IFRS 15 sur la comptabilisation du chiffre d'affaires a été appliquée prospectivement au 1<sup>er</sup> janvier 2018. Son application n'a pas eu d'effets significatifs sur les états financiers du Groupe, étant donnée la nature de ses activités. En application d'IFRS 15, la provision pour retour et reprises de produits, précédemment présentée en réduction des créances clients (voir Note 1.25), est désormais présentée au sein des Autres passifs courants (voir Note 21.2).

La norme IFRS 9 sur les instruments financiers a été appliquée rétrospectivement depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2016. Les états financiers du Groupe pour les périodes comparatives, y compris les Notes annexes, ont été retraités. Les effets de l'application de la norme IFRS 9 au sein du Groupe sont liés principalement au changement de mode de comptabilisation du coût des couvertures (primes d'options et points de terme des contrats à terme) et de la réévaluation à valeur de marché des investissements et placements financiers.

Le coût des couvertures est dorénavant comptabilisé ainsi :

- concernant les couvertures de change à caractère commercial, les variations de valeur liées aux points de terme des contrats à terme ainsi qu'à la valeur temps des contrats d'options sont enregistrées en gains et pertes en capitaux propres. Le coût des contrats à terme (points de terme) et des options (primes) est transféré en Autres produits et charges financiers à la réalisation de la transaction couverte ;
- concernant les couvertures à caractère financier ou patrimonial, les charges et produits liés aux points de terme sont enregistrés prorata temporis en Coût de la dette financière brute sur la durée des instruments de couverture. L'impact sur la variation de trésorerie des charges et produits liés aux points de terme est présenté au niveau du coût de la dette financière nette : intérêts payés. L'écart entre les montants comptabilisés en Résultat financier et la variation de valeur de marché liée aux points de terme est comptabilisé en gains et pertes en capitaux propres. Les valorisations à valeur de marché des couvertures à caractère financier ou patrimonial sont désormais présentées au niveau de la dette financière nette (voir Note 18).

Le groupe LVMH a opté pour la présentation en Résultat financier (au sein des Autres produits et charges financiers) de la variation de valeur de marché des investissements et placements financiers pour l'ensemble des titres détenus en portefeuille au cours des périodes publiées.

À son niveau, Christian Dior intègre, sans retraitement, les données du groupe LVMH. Pour ce qui concerne ses propres investissements et placements financiers, comme l'y autorise la norme IFRS 9, Christian Dior se réserve la possibilité de choisir, ligne par ligne, le mode de comptabilisation de leur variation de valeur de marché, soit en résultat financier, soit directement en capitaux propres.

Les tableaux suivants présentent les effets de l'application rétrospective de la norme IFRS 9 sur les états financiers du Groupe aux 1<sup>er</sup> juillet et 31 décembre 2016 ainsi qu'au 31 décembre 2017.

## Effets sur le bilan

(en millions d'euros)	Au 1 <sup>er</sup> juil. 2016	Au 31 déc. 2016	Au 31 déc. 2017
Impôts différés	(8)	(5)	(2)
<b>Total de l'actif</b>	<b>(8)</b>	<b>(5)</b>	<b>(2)</b>
Écarts de réévaluation, dont :	(38)	(103)	(149)
Investissements et placements financiers	(5)	(52)	(128)
Parts inefficaces des couvertures	(33)	(51)	(21)
Autres réserves	35	101	147
<b>Capitaux propres, part du Groupe</b>	<b>(3)</b>	<b>(2)</b>	<b>(2)</b>
Intérêts minoritaires	(5)	(3)	(3)
<b>Capitaux propres</b>	<b>(8)</b>	<b>(5)</b>	<b>(5)</b>
Impôts différés	-	-	3
<b>TOTAL DU PASSIF ET DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>(8)</b>	<b>(5)</b>	<b>(2)</b>

## Effets sur le compte de résultat

(en millions d'euros)	Au 31 déc. 2016 (6 mois)	Au 31 déc. 2017 (12 mois)
Coût de la dette financière brute	(29)	(58)
Produits de la trésorerie et des placements financiers	-	-
Effets des réévaluations de la dette financière et instruments de taux	9	(16)
<b>Coût de la dette financière nette</b>	<b>(20)</b>	<b>(74)</b>
Dividendes reçus au titre des investissements financiers	-	-
Part inefficace des dérivés de change	95	(44)
Résultat relatif aux investissements, placements et autres instruments financiers	116	239
Autres, nets	-	-
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>211</b>	<b>195</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>191</b>	<b>121</b>
Impôts sur les bénéfices	(25)	(22)
<b>Résultat net avant part des minoritaires</b>	<b>166</b>	<b>99</b>
Part des minoritaires	(100)	(53)
<b>RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE</b>	<b>66</b>	<b>46</b>

## Effets sur l'état global des gains et pertes consolidés

(en millions d'euros)	Au 31 déc. 2016 (6 mois)	Au 31 déc. 2017 (12 mois)
<b>Résultat net avant part des minoritaires</b>	<b>166</b>	<b>99</b>
Variation de valeur des investissements et placements financiers	(92)	(274)
Montants transférés en résultat	(24)	32
Effets d'impôt	4	57
	<b>(112)</b>	<b>(185)</b>
Variation de valeur des parts inefficaces des instruments de couverture	(75)	(91)
Montants transférés en résultat	-	210
Effets d'impôt	23	(35)
	<b>(52)</b>	<b>84</b>
<b>Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, transférables en compte de résultat</b>	<b>(164)</b>	<b>(101)</b>
<b>Résultat global</b>	<b>2</b>	<b>(2)</b>
Part des minoritaires	(1)	2
<b>RÉSULTAT GLOBAL, PART DU GROUPE</b>	<b>1</b>	<b>-</b>

## Effets sur la variation de trésorerie consolidée

(en millions d'euros)	Au 31 déc. 2016 (6 mois)	Au 31 déc. 2017 (12 mois)
Coût de la dette financière nette : intérêts payés	(29)	(58)
<b>Variation de la trésorerie issue des opérations et investissements d'exploitation (cash-flow disponible)</b>	<b>(29)</b>	<b>(58)</b>
<b>Variation de la trésorerie issue des opérations de financement</b>	<b>(45)</b>	<b>187</b>
<b>Incidence des écarts de conversion</b>	<b>74</b>	<b>(129)</b>

## Autres évolutions normatives et normes d'application postérieures au 1<sup>er</sup> janvier 2019

Le Groupe a initié fin 2016 le projet de mise en œuvre de la norme IFRS 16 relative aux contrats de location, applicable à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019. Lors de la conclusion d'un contrat de location dont les paiements sont fixes, cette norme impose d'enregistrer un passif au bilan correspondant aux paiements futurs actualisés, en contrepartie d'un droit d'usage à l'actif amorti sur la durée du contrat.

La norme IFRS 16 sera appliquée au 1<sup>er</sup> janvier 2019, suivant la méthode de transition dite « rétrospective modifiée » qui prévoit la comptabilisation d'un passif à la date de transition égal aux seuls loyers résiduels actualisés, en contrepartie d'un droit d'usage ajusté du montant des loyers payés d'avance ou en charges à payer ; tous les impacts de la transition seront enregistrés en contrepartie des capitaux propres. La norme prévoit diverses mesures de simplification lors de la transition, le Groupe a notamment retenu celles permettant d'exclure les contrats d'une durée résiduelle inférieure à douze mois, d'exclure les contrats

portant sur des actifs de faible valeur, de reprendre à l'identique les contrats qualifiés de location-financement selon la norme IAS 17 et de ne pas capitaliser les coûts directement liés à la conclusion des contrats.

Le montant du passif est sensiblement dépendant des hypothèses retenues en matière de durée des engagements et de taux d'actualisation. La durée du contrat retenue pour le calcul du passif est celle du contrat initialement négocié, sans prise en compte des options de résiliation anticipée ou d'extension, sauf cas particulier. Le taux d'actualisation est déterminé comme la somme du taux sans risque pour la devise et la durée du contrat, et du risque de crédit du Groupe pour cette même référence de devise et de durée.

Le Groupe a mis en place un outil informatique dédié pour collecter les données contractuelles et effectuer les calculs imposés par la norme. Le recensement des contrats et la collecte des données nécessaires au calcul du passif à la date de transition sont en cours d'achèvement. L'impact sur le bilan lié à la première application d'IFRS 16 sera compris entre 11 et 13 milliards

d'euros, à comparer au montant des engagements de location au 31 décembre 2018, soit 12,6 milliards d'euros (voir Note 30). L'essentiel des contrats de location portent sur les locaux commerciaux du Groupe. Ceux-ci font l'objet d'une gestion dynamique en lien direct avec la conduite des activités des Maisons et leur stratégie de distribution.

La norme prohibe, en cas d'application de la méthode de transition rétrospective modifiée, le retraitement des exercices comparatifs dans les comptes. Le Groupe prévoit néanmoins de préparer des données retraitées au titre de 2018 pour les besoins de sa communication financière. En outre, compte tenu de l'importance des loyers pour les activités du Groupe et afin de présenter des indicateurs de performance cohérents, indépendamment du caractère fixe ou variable des loyers payés, des indicateurs spécifiques seront utilisés pour les besoins internes de suivi de la performance ainsi qu'à des fins de communication financière ; en particulier, les paiements relatifs aux loyers fixes capitalisés seront déduits en totalité des flux permettant de calculer l'agrégat intitulé « cash-flow disponible d'exploitation ». Corrélativement, le passif relatif aux contrats de location capitalisés sera exclu de la définition de la dette financière nette.

L'incidence de l'application de IFRS 16 sur le résultat opérationnel courant et sur le résultat net sera peu significative.

Les effets de l'application de l'interprétation IFRIC 23, relative au traitement des positions fiscales incertaines à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019 sont en cours d'analyse.

Le Groupe suit les discussions en cours à l'IFRIC et à l'IASB relatives à la comptabilisation des engagements d'achat de titres de minoritaires et des variations de leurs montants. Voir Note 1.12 concernant le mode de comptabilisation de ces engagements par LVMH.

### 1.3. Première adoption des IFRS

Les premiers comptes établis par le Groupe en conformité avec les normes IFRS l'ont été au 31 décembre 2005 avec une date de transition au 1<sup>er</sup> janvier 2004. La norme IFRS 1 prévoyait des exceptions à l'application rétrospective des normes IFRS à la date de transition ; celles retenues par le Groupe ont notamment été les suivantes :

- regroupement d'entreprises : l'exemption d'application rétrospective n'a pas été retenue. Le groupe Christian Dior a retraité rétrospectivement les acquisitions réalisées depuis 1988, date de première consolidation de LVMH et toutes les acquisitions postérieures ont été retraitées conformément à la norme IFRS 3. Les normes IAS 36 Dépréciations d'actifs et IAS 38 Immobilisations incorporelles ont été appliquées rétrospectivement depuis cette date ;
- conversion des comptes des filiales hors zone euro : les réserves de conversion relatives à la consolidation des filiales hors zone euro ont été annulées au 1<sup>er</sup> janvier 2004 en contrepartie des « Autres réserves ».

## 1.4. Présentation des états financiers

### *Soldes intermédiaires du compte de résultat*

L'activité principale du Groupe est la gestion et le développement de ses marques et enseignes. Le résultat opérationnel courant provient de ces activités, qu'il s'agisse d'opérations récurrentes ou non récurrentes, principales ou accessoires.

Les « Autres produits et charges opérationnels » comprennent les éléments constitutifs du résultat qui, en raison de leur nature, de leur montant ou de leur fréquence, ne peuvent être considérés comme faisant partie des activités et du résultat opérationnel courants du Groupe. Il s'agit en particulier des effets des variations de périmètre, des dépréciations d'écarts d'acquisition ainsi que des dépréciations et amortissements des marques et enseignes.

Il s'agit également, s'ils sont significatifs, des effets de certaines transactions inhabituelles, telles les plus ou moins-values de cession d'actifs immobilisés, les frais de restructuration, les frais liés à des litiges, ou tout autre produit ou charge non courants susceptibles d'affecter la comparabilité du résultat opérationnel courant d'une période à l'autre.

### *Tableau de variation de trésorerie*

La variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation est déterminée sur la base du résultat opérationnel, qui est ajusté des transactions n'ayant aucun effet sur la trésorerie. En outre :

- les dividendes reçus sont présentés en fonction de la nature des participations concernées, soit, pour les sociétés consolidées par mise en équivalence, au sein de la Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation et, pour les sociétés non consolidées, au sein de la Variation de la trésorerie issue des investissements financiers ;
- l'impôt payé est présenté en fonction de la nature des transactions dont il est issu : au sein de la Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation pour la part relative aux transactions d'exploitation, au sein de la Variation de la trésorerie issue des investissements financiers pour la part relative aux transactions sur investissements et placements financiers, en particulier l'impôt payé sur les résultats de cession, au sein de la Variation de trésorerie issue des opérations en capital pour la part relative aux transactions sur les capitaux propres, en particulier les impôts de distribution liés aux versements de dividendes.

## 1.5. Utilisation d'estimations

Dans le cadre du processus d'établissement des comptes consolidés, l'évaluation de certains soldes du bilan ou du compte de résultat nécessite l'utilisation d'hypothèses, estimations ou appréciations. Il s'agit notamment de la valorisation des actifs incorporels (voir Note 5), des engagements d'achat de titres de minoritaires (voir Notes 1.12 et 20), de la détermination du montant des provisions pour risques et charges (voir Note 19) ou des provisions pour dépréciation des stocks (voir Notes 1.16 et 10) et, le cas échéant, des actifs d'impôts différés (voir Note 27). Ces hypothèses, estimations ou appréciations établies sur la base d'informations ou de situations existantes à la date d'établissement des comptes, peuvent se révéler, ultérieurement, différentes de la réalité.



## 1.6. Méthodes de consolidation

Les filiales dans lesquelles le Groupe exerce directement ou indirectement un contrôle exclusif, en droit ou en fait, sont consolidées par intégration globale.

Les sociétés sous contrôle conjoint, ainsi que les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable, sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence. Ces entités, bien que sous contrôle conjoint, sont pleinement intégrées aux activités opérationnelles du Groupe. Le Groupe présente leur résultat net, ainsi que celui des activités mises en équivalence (voir Note 7), sur une ligne distincte au sein du résultat opérationnel courant.

Les actifs et passifs, produits et charges des filiales de distribution des Vins et Spiritueux détenues en commun avec le groupe Diageo sont consolidées à hauteur de la part correspondant aux seules activités du Groupe (voir Note 1.25).

L'intégration, individuellement ou collectivement, des sociétés non consolidées (voir Liste des sociétés non incluses dans la consolidation) n'aurait pas d'impact significatif sur les principaux agrégats du Groupe.

## 1.7. Conversion des états financiers des filiales hors zone euro

La devise d'établissement des comptes consolidés est l'euro ; les comptes des entités utilisant une monnaie fonctionnelle différente sont convertis en euro :

- aux cours de clôture pour les postes du bilan ;
- aux cours moyens de la période pour les éléments du compte de résultat.

Les différences de change résultant de l'application de ces cours sont inscrites dans les capitaux propres, en « Écarts de conversion ».

## 1.8. Opérations en devises et couvertures de change

Les opérations réalisées par les sociétés consolidées dans des devises autres que leur monnaie fonctionnelle sont converties dans leur monnaie fonctionnelle aux cours des devises à la date de ces opérations.

Les créances et dettes exprimées en devises autres que la monnaie fonctionnelle de la société concernée sont converties aux cours de ces devises à la date de clôture. Les pertes et gains de change latents résultant de cette conversion sont enregistrés :

- en coût des ventes pour les opérations à caractère commercial ;
- en résultat financier pour les opérations de nature financière.

Les pertes et gains de change résultant de la conversion et de l'élimination d'opérations ou créances et dettes intra-Groupe exprimées dans une monnaie différente de la monnaie fonctionnelle de la société concernée sont enregistrés au compte de résultat, à moins qu'ils ne proviennent d'opérations de financement intra-Groupe à long terme pouvant être considérées comme des opérations en capital : ils sont dans ce cas inscrits dans les capitaux propres, en « Écarts de conversion ».

Les instruments dérivés affectés à la couverture d'opérations commerciales, financières ou patrimoniales sont comptabilisés au bilan à leur valeur de marché (voir Note 1.9) à la date de clôture. La variation de valeur de ces instruments dérivés au titre des parts efficaces est enregistrée comme suit :

- pour les couvertures à caractère commercial :
  - en coût des ventes pour les couvertures de créances et dettes inscrites au bilan à la date de clôture,
  - en capitaux propres, en « Écarts de réévaluation », pour les couvertures de flux de trésorerie futurs, ce montant étant transféré en coût des ventes lors de la comptabilisation des créances et dettes objets de la couverture ;
- pour les couvertures à caractère patrimonial (couverture de situations nettes de filiales dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro), au sein des capitaux propres, en « Écarts de conversion », ce montant étant transféré en compte de résultat lors de la cession ou de la liquidation (partielle ou totale) de la filiale dont la situation nette est couverte ;
- pour les couvertures à caractère financier, en Résultat financier, au sein des Autres produits et charges financiers.

Les variations de valeur de ces instruments dérivés liées aux points de terme des contrats à terme ainsi qu'à la valeur temps des contrats d'options sont enregistrées comme suit :

- pour les couvertures à caractère commercial en capitaux propres, en « Écarts de réévaluation ». Le coût des contrats à terme (points de terme) et des options (primes) est transféré en Autres produits et charges financiers à la réalisation de la transaction couverte ;
- pour les couvertures à caractère patrimonial et financier, les charges et produits liés aux points de terme sont enregistrés prorata temporis en Coût de la dette financière brute sur la durée des instruments de couverture. L'écart entre les montants comptabilisés en Résultat financier et la variation de valeur liée aux points de terme est comptabilisé en capitaux propres, en « Écarts de réévaluation ».

En l'absence de relation de couverture, les variations de valeur de marché des instruments dérivés sont enregistrées en résultat financier.

Voir également Note 1.21 pour la définition des notions de part efficace et inefficace et Note 1.2 concernant les effets de la première application, rétrospectivement au 1<sup>er</sup> janvier 2016, de la norme IFRS 9 sur les instruments financiers.



## 1.9. Évaluation à la juste valeur

La juste valeur (ou valeur de marché) correspond, pour les actifs, au prix de vente qui serait obtenu en cas de cession et, pour les passifs, au montant qui serait versé pour les transférer, ces transactions hypothétiques étant conclues dans des conditions de négociation normales.

Les actifs et passifs évalués à leur juste valeur au bilan sont les suivants :

	Modalités de détermination de la juste valeur	Montants à la date de clôture
Terres à vigne	Sur la base de transactions récentes portant sur des actifs similaires. Voir Note 1.13.	Note 6
Vendanges	Sur la base des prix d'achat de raisins équivalents. Voir Note 1.16.	Note 10
Instruments dérivés	Sur la base de données de marché et selon des modèles d'évaluation communément utilisés. Voir Note 1.21.	Note 22
Dettes financières couvertes contre le risque de variation de valeur résultant de l'évolution des taux d'intérêt	Sur la base de données de marché et selon des modèles d'évaluation communément utilisés. Voir Note 1.20.	Note 18
Dette au titre des engagements d'achat de titres de minoritaires dont la formule de prix est la juste valeur	Généralement, sur la base des multiples boursiers de sociétés comparables. Voir Note 1.12.	Note 20
Investissements et placements financiers	Actifs cotés : cotation boursière au cours de clôture de la date d'arrêt. Actifs non cotés : estimation de leur valeur de réalisation, soit selon des formules de calcul reposant sur des données de marché, soit sur la base de cotations privées. Voir Note 1.15.	Note 8, Note 13
Trésorerie et équivalents de trésorerie (parts de SICAV et FCP)	Sur la base de la valeur liquidative en date de clôture. Voir Note 1.18.	Note 14

Aucun autre actif ou passif n'a été réévalué à sa valeur de marché à la date de clôture.

## 1.10. Marques et autres immobilisations incorporelles

Seules les marques et enseignes acquises, individualisables et de notoriété reconnue sont inscrites à l'actif, selon leur valeur de marché à la date de leur acquisition.

Les marques et enseignes sont évaluées à titre principal par la méthode des flux de trésorerie prévisionnels actualisés ou sur la base des transactions comparables, méthode utilisant les multiples de chiffre d'affaires et de résultat retenus lors de transactions récentes portant sur des marques similaires, ou sur la base des multiples boursiers applicables aux activités concernées. D'autres méthodes sont utilisées à titre complémentaire : la méthode des royalties, donnant à la marque une valeur équivalente à la capitalisation des royalties qu'il faudrait verser pour son utilisation ; la méthode du différentiel de marge, applicable lorsqu'il est possible de mesurer la différence de revenus générée par une marque, par référence à un produit similaire sans marque ; enfin, la méthode du coût de reconstitution d'une marque équivalente, notamment en termes de frais de publicité et de promotion.

Les frais engagés pour créer une marque nouvelle ou développer une marque existante sont enregistrés en charges.

Les marques, enseignes et autres immobilisations incorporelles à durée de vie définie sont amorties sur la durée estimée de leur utilisation. Le classement d'une marque ou enseigne en actifs à durée d'utilisation définie ou indéfinie résulte en particulier de l'application des critères suivants :

- positionnement global de la marque ou enseigne sur son marché en termes de volume d'activité, de présence internationale, de notoriété ;
- perspectives de rentabilité à long terme ;
- degré d'exposition aux aléas conjoncturels ;
- événement majeur intervenu dans le secteur d'activité et susceptible de peser sur le futur de la marque ou enseigne ;
- ancienneté de la marque ou enseigne.

Les marques dont la durée d'utilisation est définie sont amorties sur une période comprise entre 5 et 20 ans, en fonction de l'estimation de la durée de leur utilisation.

Des tests de perte de valeur sont pratiqués pour les marques, enseignes et autres immobilisations incorporelles suivant la méthodologie présentée en Note 1.14.

Les frais de recherche ne sont pas immobilisés. Les frais de développement d'un nouveau produit ne sont immobilisés que si la décision de lancement de ce produit est effectivement prise.

Les immobilisations incorporelles autres que les marques et enseignes sont amorties sur les durées suivantes :

- droits au bail, pas de porte : selon les conditions de marché, le plus souvent sur la durée du bail ;
- droits liés aux contrats de sponsoring et de partenariats médiatiques : sur la durée des contrats, selon les modalités d'exploitation des droits ;
- frais de développement : maximum 3 ans ;
- logiciels, sites internet : 1 à 5 ans.

## 1.11. Variations de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées

Lors de la prise de contrôle d'une entreprise en droit ou en fait, les actifs, passifs et passifs éventuels de l'entreprise acquise sont évalués à leur valeur de marché à la date de prise de contrôle ; la différence entre le coût de la prise de contrôle et la quote-part du Groupe dans la valeur de marché de ces actifs, passifs et passifs éventuels est inscrite en écart d'acquisition.

Le coût de la prise de contrôle est le prix payé par le Groupe dans le cadre d'une acquisition, ou l'estimation de ce prix si l'opération se fait sans versement de trésorerie, à l'exclusion des frais liés à l'acquisition qui sont présentés en « Autres produits et charges opérationnels ».

La différence entre la valeur comptable des intérêts minoritaires acquis postérieurement à la prise de contrôle et le prix payé pour leur acquisition est comptabilisée en déduction des capitaux propres.

Les écarts d'acquisition sont comptabilisés dans la devise fonctionnelle de l'entité acquise.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de perte de valeur annuel suivant la méthodologie présentée en Note 1.14. La charge de dépréciation éventuelle est comprise dans les « Autres produits et charges opérationnels ».

## 1.12. Engagements d'achat de titres de minoritaires

Les actionnaires minoritaires de certaines filiales consolidées par intégration globale bénéficient de promesses d'achat de leurs titres octroyées par le Groupe.

En l'absence de dispositions spécifiques des normes IFRS, le Groupe comptabilise ces engagements de la façon suivante :

- la valeur de l'engagement à la date de clôture figure en « Autres passifs non courants » ou en « Autres passifs courants » si l'actionnaire minoritaire a notifié l'exercice de son option de vente avant la date de clôture ;
- les intérêts minoritaires correspondants sont annulés ;
- pour les engagements contractés antérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2010, la différence entre le montant des engagements et les intérêts minoritaires annulés est maintenue à l'actif du bilan, en écart d'acquisition, ainsi que les variations ultérieures de cette différence. Pour les engagements contractés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010, la différence entre le montant des engagements et les intérêts minoritaires est enregistrée en déduction des capitaux propres, en « Autres réserves ».

Ce mode de comptabilisation n'a pas d'effet sur la présentation des intérêts minoritaires au compte de résultat.

## 1.13. Immobilisations corporelles

La valeur brute des immobilisations corporelles, à l'exception des terres à vigne, est constituée de leur coût d'acquisition. Les frais financiers supportés au cours de la période précédant la mise en exploitation ou durant la période de construction sont immobilisés.

Les terres à vigne sont comptabilisées à leur valeur de marché à la date de clôture. Cette valeur résulte de données officielles publiées sur les transactions récentes dans la même région. L'écart entre le coût d'acquisition historique et la valeur de marché est inscrit en capitaux propres, en « Écarts de réévaluation ». Si la valeur de marché devient inférieure au coût d'acquisition, une dépréciation est comptabilisée en résultat, du montant de la différence.

Les immeubles majoritairement occupés par des tiers sont présentés en immeubles locatifs, à leur coût d'acquisition, sans réévaluation à valeur de marché.

Les actifs financés par contrat de location-financement sont immobilisés sur la base de la valeur actuelle des loyers futurs ou sur la base de leur valeur de marché si celle-ci est inférieure.

La base amortissable des immobilisations corporelles est constituée du coût d'acquisition de leurs composants, diminué de la valeur résiduelle ; la valeur résiduelle correspond à l'estimation de valeur de revente de l'immobilisation au terme de la période d'utilisation.

Les immobilisations corporelles sont amorties linéairement sur la durée estimée de leur utilisation ; les durées retenues sont les suivantes :

- |                                     |               |
|-------------------------------------|---------------|
| • constructions, immeubles locatifs | 20 à 50 ans ; |
| • matériels et installations        | 3 à 25 ans ;  |
| • agencements                       | 3 à 10 ans ;  |
| • vignobles                         | 18 à 25 ans.  |

Les frais d'entretien et de réparation sont comptabilisés en charges lors de leur réalisation.

### 1.14. Tests de perte de valeur des actifs immobilisés

Des tests de perte de valeur sont réalisés pour les actifs immobilisés corporels et incorporels dès lors qu'un indice de perte de valeur apparaît (suite notamment à des modifications importantes survenues dans les conditions d'exploitation de l'actif), et au moins une fois par an pour les actifs incorporels à durée de vie indéfinie, principalement les marques, enseignes et écarts d'acquisition. Lorsque la valeur nette comptable de ces actifs à durée de vie indéfinie devient supérieure au montant le plus élevé de leur valeur d'utilité ou de marché, une dépréciation est enregistrée, du montant de la différence ; la dépréciation, imputée en priorité sur l'écart d'acquisition, est comptabilisée en « Autres produits et charges opérationnels ».

La valeur d'utilité est fondée sur les flux de trésorerie futurs actualisés qui seront générés par ces actifs. La valeur de marché de l'actif est déterminée par référence à des transactions similaires récentes ou à des évaluations réalisées par des experts indépendants dans une perspective de cession.

Les flux de trésorerie prévisionnels sont établis au niveau du Groupe par secteur d'activité, un secteur d'activité correspondant à une ou plusieurs marques ou enseignes et à une équipe de direction dédiée. Au sein du secteur d'activité, peuvent être déterminées des unités génératrices de trésorerie d'un niveau plus petit, tel un ensemble de magasins.

Les données utilisées dans le cadre de la méthode des flux de trésorerie prévisionnels actualisés proviennent des budgets annuels et plans pluri-annuels établis par la direction des secteurs d'activité concernés. Les plans consistent en des projections à cinq ans, cette durée pouvant être étendue lorsqu'il s'agit de marques en cours de repositionnement stratégique, ou dont le cycle de production est supérieur à cinq ans. À la valeur résultant des flux de trésorerie prévisionnels actualisés, s'ajoute une valeur terminale correspondant à la capitalisation à l'infini des flux de trésorerie issus, le plus souvent, de la dernière année du plan. Les taux d'actualisation sont définis par groupe d'activités, par référence à des sociétés exerçant des activités comparables. Le taux d'actualisation des flux de trésorerie prévisionnels reflète le taux de rendement attendu par un investisseur dans le domaine d'activité concerné et la prime de risque propre à cette activité. Lorsque plusieurs scénarios prévisionnels sont retenus, une probabilité de survenance est attribuée à chacun d'entre eux.

### 1.15. Investissements et placements financiers

Les actifs financiers sont présentés en actifs non courants (« Investissements financiers ») ou en actifs courants (« Placements financiers ») selon leur nature.

Les investissements financiers comprennent les prises de participation, stratégiques et non stratégiques, si la durée estimée et le mode de leur détention le justifient.

Les placements financiers (présentés au sein des « Autres actifs courants », voir Note 12) incluent des placements temporaires en actions, parts de SICAV, ou Fonds Commun de Placement (FCP) et assimilés, à l'exclusion des placements relevant de la gestion de trésorerie au jour le jour, qui sont comptabilisés en « Trésorerie et équivalents de trésorerie » (Voir Note 1.18).

Investissements et placements financiers sont évalués au cours de clôture s'il s'agit d'actifs cotés, et, s'il s'agit d'actifs non cotés, sur la base d'une estimation de leur valeur de réalisation, effectuée soit selon des formules de calcul reposant sur des cotations de marché, soit sur la base de cotations privées à la date de clôture.

Les variations de valeur, positives ou négatives, sont enregistrées en Résultat financier (au sein des Autres produits et charges financiers) pour l'ensemble des titres détenus en portefeuille au cours des périodes publiées. Voir Note 1.2 concernant les effets de la première application, rétrospectivement au 1<sup>er</sup> janvier 2016, de la norme IFRS 9 sur les instruments financiers.

À son niveau, Christian Dior intègre, sans retraitement, les données du groupe LVMH. Pour ce qui concerne ses propres investissements et placements financiers, comme l'y autorise la norme IFRS 9, Christian Dior se réserve la possibilité de choisir ligne par ligne, le mode de comptabilisation de leur variation de valeur de marché, soit en résultat financier, soit directement en capitaux propres.

### 1.16. Stocks et en-cours

À l'exception des vins produits par le Groupe, les stocks sont comptabilisés à leur prix de revient, hors frais financiers. Le prix de revient est constitué du coût de production (produits finis) ou du prix d'achat majoré des frais accessoires (matières premières, marchandises) ; il ne peut excéder la valeur nette de réalisation.

Les stocks de vins produits par le Groupe, en particulier les vins de champagne, sont évalués sur la base de la valeur de marché de la vendange correspondante déterminée par référence au prix moyen d'achat de raisins équivalents, comme si les raisins récoltés avaient été acquis auprès de tiers. Jusqu'à la date de vendange, l'évaluation des raisins, comptabilisée prorata temporis, se fait sur la base d'un rendement et d'une valeur de marché estimés.

Les mouvements de stocks sont valorisés, selon les métiers, au coût moyen pondéré ou par la méthode « Premier entré – premier sorti » (FIFO).

Compte tenu du processus de vieillissement nécessaire au champagne et aux spiritueux (cognac, whisky), la durée de détention de ces stocks est le plus souvent supérieure à un an. Ces stocks restent classés en actifs courants conformément à l'usage de la profession.

Les dépréciations de stocks sont constatées principalement dans les activités autres que Vins et Spiritueux. Elles sont établies le plus souvent en raison de l'obsolescence des produits concernés (saison ou collection terminées, date limite d'utilisation proche...) ou sur la base de leurs perspectives d'écoulement.

## 1.17. Créances clients, autres créances et prêts

Les créances clients, autres créances et prêts sont comptabilisés au coût amorti correspondant à leur valeur nominale. La part des créances et prêts non couverts par une assurance-crédit donne lieu à l'enregistrement d'une dépréciation dès l'enregistrement des créances, à hauteur des pertes attendues à l'échéance. Celle-ci reflète la probabilité de défaut des contreparties et le taux de perte attendue, évalués, selon les cas, sur la base de statistiques historiques, d'informations communiquées par les agences de crédit, ou de notes attribuées par les agences de notation.

Lorsque l'échéance des créances et prêts est supérieure à un an, leur montant fait l'objet d'un calcul d'actualisation, dont les effets sont enregistrés en résultat financier, selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

## 1.18. Trésorerie et équivalents de trésorerie

La ligne « Trésorerie et équivalents de trésorerie » inclut les liquidités ainsi que les placements monétaires immédiatement disponibles dont la valeur dans le temps présente un risque de variation négligeable.

Les placements monétaires sont évalués à leur valeur de marché, basée sur le cours de bourse et sur le cours de change à la date de clôture, les variations de valeur étant enregistrées en résultat financier.

## 1.19. Provisions

Une provision est comptabilisée dès lors qu'existe une obligation, vis-à-vis d'un tiers, entraînant pour le Groupe un décaissement probable dont le montant peut être évalué de façon fiable. Voir également Notes 1.23 et 19.

Lorsque la date d'exécution de cette obligation est au-delà d'un an, le montant de la provision fait l'objet d'un calcul d'actualisation, dont les effets sont enregistrés en résultat financier selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

## 1.20. Dettes financières

Les dettes financières sont comptabilisées au coût amorti, c'est-à-dire à leur valeur nominale nette des primes et frais d'émission qui sont enregistrés progressivement en résultat financier jusqu'à l'échéance, selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

En cas de couverture du risque de variation de valeur de la dette financière résultant de l'évolution des taux d'intérêt, le montant couvert de la dette, ainsi que les instruments de couverture associés, figurent au bilan à leur valeur de marché à la date de clôture ; les effets de cette réévaluation sont enregistrés en résultat financier, au niveau des « Effets des réévaluations de la dette financière et instruments de taux ». Voir Note 1.9 concernant l'évaluation à valeur de marché de la dette couverte. Les charges

et produits d'intérêt relatifs aux instruments de couverture sont enregistrés en Résultat financier au niveau du « Coût de la dette financière brute ».

En cas de couverture du risque d'évolution de la charge d'intérêt future, la dette financière dont les flux sont couverts reste comptabilisée au coût amorti, la variation de valeur de la part efficace de l'instrument de couverture étant enregistrée dans les capitaux propres en « Écarts de réévaluation ».

En l'absence de relation de couverture, ou pour la partie inefficace des couvertures, les variations de valeur des instruments dérivés sont enregistrées en résultat financier.

La dette financière nette est constituée des dettes financières à plus et moins d'un an et de la valeur de marché à la date de clôture des instruments dérivés sur risque de taux d'intérêt, sous déduction du montant des investissements financiers en couverture de dette financière, des placements financiers, de la trésorerie et équivalents de trésorerie à la date de clôture ainsi que de la valeur de marché à cette date des instruments dérivés sur risque de change associés à l'un de ces éléments.

Voir également Note 1.2 concernant les effets de la première application, rétrospectivement au 1<sup>er</sup> juillet 2016, de la norme IFRS 9 sur les instruments financiers.

## 1.21. Instruments dérivés

Le Groupe négocie des instruments financiers dérivés dans le cadre de sa stratégie de couverture des risques de change, de taux d'intérêt et d'or.

Concernant la couverture du risque de change commercial, financier ou patrimonial, le Groupe a recours à des options, des contrats à terme, des swaps cambistes, et des cross-currency swaps. Les valeurs temps des options, la composante points de terme des contrats à terme et des swaps cambistes ainsi que la composante foreign currency basis spread des cross-currency swaps sont systématiquement exclues de la relation de couverture. Par conséquent, seule la valeur intrinsèque des instruments est considérée comme instrument de couverture. Concernant les éléments couverts (flux de trésorerie futurs en devises, dettes et créances commerciales ou financières en devises, situations nettes de filiales dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro), seule leur variation de valeur au titre du risque de change est considérée comme élément couvert. Ainsi, l'alignement des principales caractéristiques des instruments (nominiaux, devises, échéances) de couverture avec celles des éléments couverts permet une parfaite compensation des variations de valeur.

Les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan à leur valeur de marché à la date de clôture. Les variations de valeur des instruments dérivés sont enregistrées selon les modalités précisées en Note 1.8 pour les couvertures de risque de change et en Note 1.20 pour les couvertures de risque de taux d'intérêt.

La valeur de marché est établie sur la base de données de marché et selon des modèles d'évaluation communément utilisés.

Les instruments dérivés dont la maturité est supérieure à douze mois sont présentés en actifs et passifs non courants.

## 1.22. Actions Christian Dior et LVMH auto-détenues

### *Actions auto-détenues Christian Dior*

Les actions Christian Dior détenues par le Groupe sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, en déduction des capitaux propres consolidés, quel que soit l'objet de leur détention.

En cas de cession, le prix de revient des actions cédées est établi par catégorie d'affectation (voir Note 15.2) selon la méthode « premier entré-premier sorti » (FIFO) à l'exception des actions détenues dans le cadre de plans d'options pour lesquels le calcul est effectué par plan, selon la méthode du prix moyen pondéré. Les résultats de cession sont inscrits directement en capitaux propres.

### *Actions auto-détenues LVMH*

Les achats/ventes par LVMH de ses propres titres et les augmentations de capital de LVMH S.E. en faveur des bénéficiaires des options de souscription d'actions, à l'origine des variations de pourcentages d'intérêt du groupe Christian Dior dans LVMH, sont traités dans les comptes consolidés du groupe Christian Dior comme des variations de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, en raison de la révision d'IFRS 3, les variations de pourcentage du groupe Christian Dior dans LVMH sont enregistrées dans les capitaux propres.

Cette disposition étant d'application prospective, les écarts d'acquisition enregistrés au 31 décembre 2009 ont été maintenus à l'actif du bilan.

## 1.23. Retraites, participation aux frais médicaux et autres engagements vis-à-vis du personnel

Lorsque les régimes d'indemnités de départ à la retraite, de retraites, de participation aux frais médicaux ou autres prévoient le versement par le Groupe de cotisations à des organismes extérieurs responsables du paiement ultérieur des indemnités, des retraites ou de la participation aux frais médicaux, ces cotisations sont comptabilisées dans les charges de l'exercice au titre duquel elles sont dues, aucun passif n'étant comptabilisé au bilan.

Lorsque le versement des indemnités de départ à la retraite, des retraites, de la participation aux frais médicaux ou autres sont à la charge du Groupe, le montant de l'engagement actuariel correspondant donne lieu à provision au bilan. La variation de cette provision est comptabilisée :

- en résultat opérationnel courant de l'exercice, pour la part correspondant au service rendu par les employés durant l'exercice et au coût financier net de l'exercice ;
- en gains et pertes enregistrés en capitaux propres, pour la part liée à l'évolution des hypothèses actuarielles et aux écarts entre les données projetées et les données réelles (« effets d'expérience »).

Si cet engagement est couvert, partiellement ou en totalité, par des fonds versés par le Groupe à des organismes financiers, le montant de ces placements dédiés vient en déduction de l'engagement actuariel au bilan.

L'engagement actuariel est calculé sur la base d'évaluations spécifiques au pays et à la société du Groupe concernée ; ces évaluations intègrent notamment des hypothèses de taux d'actualisation, de progression des salaires, d'inflation, d'espérance de vie, et de rotation des effectifs.

## 1.24. Impôts courants et différés

La charge d'impôt comprend l'impôt exigible des différentes sociétés consolidées et l'impôt différé résultant des différences temporelles.

Les différences temporelles entre les valeurs en consolidation des éléments d'actif et de passif, et celles résultant de l'application de la réglementation fiscale, donnent lieu à la constatation d'impôts différés.

Le taux d'impôt retenu pour le calcul des impôts différés est celui connu à la date de clôture ; les effets des changements de taux sont enregistrés sur la période au cours de laquelle la décision de ce changement est prise.

Les économies d'impôt résultant de déficits fiscaux reportables sont enregistrées en impôts différés actifs, et dépréciées si estimées non recouvrables, seul le montant dont l'utilisation est probable étant maintenu à l'actif du bilan.

Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

Les impôts dus au titre des réserves distribuables des filiales font l'objet de provisions à hauteur des distributions envisagées.

## 1.25. Comptabilisation des ventes

### *Définition des ventes*

Les ventes incluent principalement des ventes au détail dans le cadre des magasins du Groupe (incluant les sites de e-commerce) et des ventes de gros à des distributeurs et agents. Sont assimilées à des opérations au détail les ventes effectuées dans le cadre de magasins appartenant à des tiers si les risques et avantages liés à la propriété du stock sont conservés par le Groupe.

Les ventes au détail proviennent des activités Mode et Maroquinerie et Distribution sélective, ainsi que de certaines marques de Montres et Joaillerie ou de Parfums et Cosmétiques. Ces ventes sont comptabilisées lors de l'achat par la clientèle.

Les ventes de gros proviennent essentiellement des activités Vins et Spiritueux et de certaines marques de Parfums et Cosmétiques ou de Montres et Joaillerie. Ces ventes sont comptabilisées lors du transfert de propriété.

Les frais d'expédition et de transport refacturés aux clients ne sont compris dans les ventes que lorsqu'ils sont inclus forfaitairement dans le prix des produits facturés.

Les ventes sont présentées nettes de toutes formes de remises et ristournes. En particulier les sommes permettant le référencement des produits ou correspondant à des accords de participation publicitaire avec le distributeur viennent en déduction des ventes correspondantes.

### *Provision pour retours de produits*

Les sociétés du groupe d'activités Parfums et Cosmétiques et dans une moindre mesure des activités Mode et Maroquinerie, ou Montres et Joaillerie, peuvent reprendre auprès de leurs clients et distributeurs les produits invendus ou périmés.

Lorsque cette pratique est établie, les ventes enregistrées sont diminuées d'un montant correspondant à une estimation de ces retours, en contrepartie d'une provision comptabilisée au sein des Autres passifs courants (Voir Notes 1.2 et 21.2) et d'une inscription en stocks. Le taux de retour retenu pour l'établissement de ces estimations est calculé sur la base de statistiques historiques.

### *Activités en partenariat avec Diageo*

Une partie significative des ventes des activités Vins et Spiritueux est réalisée dans le cadre d'accords de distribution avec Diageo, consistant le plus souvent en un partenariat dans des entités communes. Celles-ci assurent les livraisons et les ventes à la clientèle des marques des deux groupes, le partage du compte de résultat et du bilan de ces entités entre le Groupe et Diageo étant régi par les accords de distribution. Selon ces accords, les actifs et passifs, produits et charges des entités concernées sont consolidés à hauteur de la part correspondant aux seules activités du Groupe.

## **1.26. Frais de publicité et de promotion**

Les frais de publicité et de promotion incluent le coût de la réalisation des supports publicitaires, des achats d'espaces média, de la fabrication d'échantillons et de catalogues et de manière générale, le coût de l'ensemble des activités destinées à la promotion des marques et produits du Groupe.

Les frais de publicité et de promotion sont enregistrés au sein des charges commerciales lors de leur réception ou de leur production, s'il s'agit de biens, ou lors de la réalisation des prestations s'il s'agit de services.

## **1.27. Plans d'options et assimilés**

Pour les plans d'attribution d'actions gratuites, l'estimation du gain est calculée sur la base du cours de clôture de l'action la veille du Conseil d'administration ayant mis en place le plan et sous déduction du montant des dividendes anticipés sur la période d'acquisition des droits. Une décote peut être appliquée à la valeur des actions gratuites ainsi calculée pour tenir compte, le cas échéant, d'une période d'incessibilité.

Pour l'ensemble des plans, la charge d'amortissement est répartie linéairement en résultat sur la période d'acquisition des droits, en contrepartie des réserves au bilan.

En cas de plan de rémunérations liée au cours de l'action LVMH, dénoué en numéraire, l'estimation du gain est réévaluée à chaque clôture du cours de l'action LVMH à cette date, et enregistrée en charge prorata temporis sur la période d'acquisition des droits, en contrepartie d'une provision au bilan. Au-delà de cette date et jusqu'à dénouement, la variation de l'espérance de gain résultant de la variation du cours de l'action LVMH est enregistrée en compte de résultat.

## **1.28. Résultat par action**

Le résultat par action est calculé sur la base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation durant l'exercice, sous déduction du nombre moyen d'actions auto-détenues.

Le résultat par action après dilution est établi sur la base du nombre moyen pondéré d'actions avant dilution, majoré du nombre moyen pondéré d'actions qui résulterait de la levée, durant l'exercice, des options d'achat existantes ou de tout autre instrument dilutif. Les fonds recueillis au titre de ces levées, augmentés de la charge restant à comptabiliser au titre des plans d'options et assimilés (voir Note 1.27), sont présumés affectés, dans ce calcul, au rachat d'actions Christian Dior à un prix correspondant à leur cours de bourse moyen sur l'exercice. Les instruments dilutifs émis par les filiales sont également pris en compte dans la détermination du résultat net, part du Groupe après dilution.



## NOTE 2 – VARIATIONS DE POURCENTAGE D'INTÉRÊT DANS LES ENTITÉS CONSOLIDÉES

### 2.1. Exercice 2018

Au deuxième semestre 2018, LVMH a acquis les 20 % du capital de Fresh non encore détenus ; le prix payé a donné lieu à la comptabilisation d'un écart d'acquisition définitif, comptabilisé jusqu'à cette date en « Écarts d'acquisition sur engagements d'achat de titres de minoritaires ».

### 2.2. Exercice 2017

#### *Mode et Maroquinerie*

##### **Rimowa**

Le 23 janvier 2017, conformément à l'accord de transaction annoncé le 4 octobre 2016, LVMH a acquis, pour un montant de 640 millions d'euros, avec un effet au 2 janvier 2017, une participation de 80 % dans Rimowa, malletier et maroquinier fondé à Cologne en 1898 réputé pour ses bagages innovants de haute qualité. Le capital non acquis, soit 20 %, fait l'objet d'une promesse d'achat par LVMH, exerçable à partir de 2020. La différence, de 71 millions d'euros, entre la valeur de l'engagement d'achat (enregistré en Autres passifs non courants, voir Note 20) et les intérêts minoritaires a été portée en déduction des réserves consolidées. Rimowa a été consolidé par LVMH par intégration globale au sein du groupe d'activités Mode et Maroquinerie à partir de janvier 2017.

Le tableau suivant présente les modalités définitives d'allocation du prix payé par LVMH :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>Allocation définitive du prix d'acquisition</b>
Marque	475
Immobilisations incorporelles et corporelles	145
Autres actifs non courants	5
Provisions à plus d'un an	(31)
Actifs circulants	119
Passifs circulants	(62)
Dette financière nette	(57)
Impôts différés	(150)
<b>Actif net acquis</b>	<b>444</b>
Intérêts minoritaires (20 %)	(89)
<b>Actif net, part du groupe chez LVMH (80 %)</b>	<b>355</b>
Écart d'acquisition	285
<b>Valeur comptable de la participation au 2 janvier 2017</b>	<b>640</b>

En 2017, les ventes consolidées de Rimowa ont été de 417 millions d'euros, pour un résultat opérationnel courant de 9 millions d'euros.

La marque Rimowa, de 475 millions d'euros, a été évaluée selon la méthode des redevances. L'écart d'acquisition, de 285 millions d'euros, est représentatif du savoir-faire et de la capacité d'innovation mondialement reconnue de Rimowa dans le domaine du bagage de haute qualité.

Les frais d'acquisition de Rimowa ont été enregistrés en Autres produits et charges opérationnels ; ils représentent un montant de 1 million d'euros en 2017, en complément des frais enregistrés en 2016 pour un montant de 3 millions d'euros ; voir Note 25.

En 2017, l'acquisition de Rimowa a généré un décaissement de 615 millions d'euros, net de la trésorerie acquise de 25 millions d'euros.

##### **Loro Piana**

En février 2017, suite à l'exercice partiel de l'option de vente dont bénéficiait la famille Loro Piana dans la société éponyme, LVMH a acquis une participation complémentaire de 5 % dans Loro Piana, portant son pourcentage de détention à 85 %. La différence entre le prix d'acquisition et les intérêts minoritaires a été enregistrée en déduction des capitaux propres.

## Christian Dior Couture

Le 3 juillet 2017, dans le cadre de la simplification des structures du groupe Christian Dior-LVMH et conformément aux termes du protocole de négociation conclu avec LVMH le 24 avril 2017, la société Christian Dior a cédé à LVMH 100 % de la branche Christian Dior Couture pour un montant de 6,0 milliards d'euros. Christian Dior détient directement et indirectement 41 % du capital et 57 % des droits de vote de LVMH.

Le périmètre cédé inclut la société Grandville (détenue à 100 % par Christian Dior) et sa filiale Christian Dior Couture. Le prix payé a été établi sur la base d'une valeur d'entreprise de 6,5 milliards d'euros, correspondant à 15,6 fois le Résultat avant charges financières, impôt, amortissements et dépréciations (EBITDA) ajusté des 12 derniers mois à mars 2017.

Cette opération a eu pour conséquence une diminution du pourcentage d'intérêt du groupe Christian Dior dans Christian Dior Couture de 100 % au premier semestre 2017 à 41 % au second semestre 2017.

LVMH étant consolidé selon la méthode de l'intégration globale dans les comptes consolidés de Christian Dior, l'opération est sans incidence sur le résultat net. Les réserves consolidées, part du Groupe ont été réduites d'un montant de 475 millions d'euros, correspondant à la quote-part de situation nette cédée aux Intérêts minoritaires (d'un montant de 327 millions d'euros), aux frais (d'un montant de 5 millions d'euros) et à l'impôt relatif à la plus-value (d'un montant de 143 millions d'euros, après prise en compte des reports déficitaires).

Suite à la cession au sein du Groupe consolidé, le 3 juillet 2017, de la branche Christian Dior Couture par la société Christian Dior à la société LVMH, les chiffres relatifs à Christian Dior Couture sont intégrés aux chiffres du groupe d'activités Mode et Maroquinerie (voir Note 23) tant au titre de l'exercice 2017 qu'au titre de la période précédente.

## 2.3. Exercice 2016 (1<sup>er</sup> juillet – 31 décembre 2016)

### 2.3.1. Mode et Maroquinerie

#### Donna Karan

Le 1<sup>er</sup> décembre 2016, conformément à l'accord signé le 22 juillet 2016, LVMH a cédé la société Donna Karan International à G-III Apparel Group. La cession s'est effectuée sur la base d'une valeur d'entreprise de 650 millions de dollars US, ramenée à un prix de cession provisoire de 542 millions de dollars US, après ajustements et déduction de la dette financière contractée par Donna Karan auprès de LVMH. LVMH a consenti à G-III Apparel Group un crédit vendeur de 125 millions de dollars US (enregistré en Autres actifs non courants, voir Note 9) et a perçu l'équivalent de 75 millions de dollars US en titres G-III (enregistrés en Investissements financiers, voir Note 8). En outre, le financement de 129 millions de dollars US octroyé à Donna Karan par LVMH a été remboursé par G-III Apparel Group. L'effet de la cession de Donna Karan International sur le résultat net du Groupe de 2016 était un produit de 44 millions d'euros.

#### LVMH Métiers d'Arts

En décembre 2016, suite à l'exercice de l'option de vente dont bénéficiait son partenaire, LVMH Métiers d'Arts a acquis une participation complémentaire de 35 % dans la tannerie Heng Long (Singapour), portant son pourcentage de détention à 100 %. La différence entre le prix d'acquisition et les intérêts minoritaires a été enregistrée en déduction des capitaux propres.

### 2.3.2. Distribution sélective

En novembre 2016, suite à l'exercice de l'option de vente dont bénéficiait son partenaire, Sephora a acquis une participation complémentaire de 35 % dans Ile de Beauté (Russie), portant son pourcentage de détention à 100 %. La différence entre le prix d'acquisition et les intérêts minoritaires a été enregistrée en déduction des capitaux propres.

## 2.4. Incidence sur la trésorerie nette des variations de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées

(en millions d'euros)	2018 (12 mois)	2017 (12 mois)	2016 (6 mois)
Montant payé pour l'acquisition de titres consolidés et de titres de minoritaires	(802)	(1 177)	(401)
Disponibilités/(découverts bancaires) des sociétés acquises	17	85	-
Montant reçu pour la cession de titres consolidés	249	216	333
(Disponibilités)/découverts bancaires des sociétés cédées	-	181	118
<b>INCIDENCES SUR LA TRÉSORERIE NETTE DES VARIATIONS DE POURCENTAGE D'INTÉRÊT DANS LES ENTITÉS CONSOLIDÉES</b>	<b>(536)</b>	<b>(695)</b>	<b>50</b>
<i>Dont :</i>			
<i>Acquisitions et cessions de titres consolidés</i>	<i>(17)</i>	<i>(524)</i>	<i>420</i>
<i>Acquisitions et cessions d'intérêts minoritaires</i>	<i>(519)</i>	<i>(171)</i>	<i>(370)</i>



- En 2018, l'incidence sur la trésorerie nette des variations de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées résulte principalement du rachat des intérêts minoritaires dans Fresh ainsi que dans diverses filiales de distribution, en particulier au Moyen-Orient. Elle comprend également les augmentations de capital de LVMH SE par les bénéficiaires d'options de souscription d'actions et les effets du contrat de liquidité LVMH.
- En 2017, l'incidence sur la trésorerie nette des variations de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées résultait principalement de l'acquisition de Rimowa, pour 615 millions

d'euros. Elle comprenait également les augmentations de capital de LVMH SE par les bénéficiaires d'options de souscription d'actions et les effets du contrat de liquidité LVMH.

- Au 31 décembre 2016, l'incidence sur la trésorerie nette des variations de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées résultait principalement de la cession de Donna Karan International pour 435 millions d'euros ainsi que du programme de rachats d'actions destinées à être annulées, d'un montant total de 300 millions d'euros, mis en œuvre par LVMH au quatrième trimestre 2016.

### NOTE 3 – MARQUES, ENSEIGNES ET AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	31 décembre 2018			31 déc. 2017	31 déc. 2016
	Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net	Net
Marques	13 433	(697)	12 736	12 655	12 418
Enseignes	3 851	(1 586)	2 265	2 176	2 440
Licences de distribution	25	(25)	-	-	-
Droits au bail	891	(453)	438	392	416
Logiciels, sites internet	1 903	(1 359)	544	459	375
Autres	978	(585)	393	396	420
<b>TOTAL</b>	<b>21 081</b>	<b>(4 705)</b>	<b>16 376</b>	<b>16 078</b>	<b>16 069</b>

#### 3.1. Variations de l'exercice

La variation du solde net des marques, enseignes et autres immobilisations incorporelles au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 est constituée des éléments suivants :

Valeur brute (en millions d'euros)	Marques	Enseignes	Logiciels, sites internet	Droits au bail	Autres immobilisations incorporelles	Total
<b>Au 31 décembre 2017</b>	<b>13 325</b>	<b>3 692</b>	<b>1 661</b>	<b>856</b>	<b>922</b>	<b>20 456</b>
Acquisitions	-	-	177	88	272	537
Cessions, mises hors service	-	-	(82)	(10)	(126)	(218)
Effets des variations de périmètre	40	-	-	1	1	42
Effets des variations de change	68	159	23	3	14	267
Reclassements	-	-	124	(47)	(80)	(3)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>	<b>13 433</b>	<b>3 851</b>	<b>1 903</b>	<b>891</b>	<b>1 003</b>	<b>21 081</b>

Amortissements et dépréciations (en millions d'euros)	Marques	Enseignes	Logiciels, sites internet	Droits au bail	Autres immo- bilisations incorporelles	Total
<b>Au 31 décembre 2017</b>	<b>(670)</b>	<b>(1 516)</b>	<b>(1 202)</b>	<b>(464)</b>	<b>(526)</b>	<b>(4 378)</b>
Amortissements	(18)	(1)	(221)	(60)	(147)	(447)
Dépréciations	-	-	-	(2)	(7)	(9)
Cessions, mises hors service	-	-	80	10	126	216
Effets des variations de périmètre	-	-	-	-	(1)	(1)
Effets des variations de change	(9)	(69)	(15)	(1)	(7)	(101)
Reclassements	-	-	(1)	64	(48)	15
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>	<b>(697)</b>	<b>(1 586)</b>	<b>(1 359)</b>	<b>(453)</b>	<b>(610)</b>	<b>(4 705)</b>
<b>VALEUR NETTE</b>						
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>	<b>12 736</b>	<b>2 265</b>	<b>544</b>	<b>438</b>	<b>393</b>	<b>16 376</b>

## 3.2. Variations des exercices antérieurs

Valeur nette (en millions d'euros)	Marques	Enseignes	Logiciels, sites internet	Droits au bail	Autres immo- bilisations incorporelles	Total
<b>Au 30 juin 2016</b>	<b>12 813</b>	<b>2 330</b>	<b>322</b>	<b>405</b>	<b>399</b>	<b>16 269</b>
Acquisitions	-	-	99	44	115	258
Cessions, mises hors service	-	-	-	-	-	-
Effets des variations de périmètre	(382)	-	(2)	(5)	14	(375)
Amortissements	(12)	-	(88)	(25)	(75)	(200)
Dépréciations	(42)	-	-	(2)	-	(44)
Effets des variations de change	41	110	8	2	2	163
Reclassements	-	-	36	(3)	(35)	(2)
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>12 418</b>	<b>2 440</b>	<b>375</b>	<b>416</b>	<b>420</b>	<b>16 069</b>
Acquisitions	-	-	180	31	248	459
Cessions, mises hors service	-	-	(1)	(3)	-	(4)
Effets des variations de périmètre	481	-	1	5	1	488
Amortissements	(26)	(1)	(179)	(51)	(150)	(407)
Dépréciations	(55)	-	(2)	-	(1)	(58)
Effets des variations de change	(163)	(263)	(23)	(8)	(18)	(475)
Reclassements	-	-	108	2	(104)	6
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>12 655</b>	<b>2 176</b>	<b>459</b>	<b>392</b>	<b>396</b>	<b>16 078</b>

Les effets de variations de périmètre 2017 résultaient principalement de l'acquisition de Rimowa (voir Note 2).

### 3.3. Marques et enseignes

La répartition des marques et enseignes par groupe d'activités est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018			31 déc. 2017	31 déc. 2016
	Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net	Net
Vins et Spiritueux	2 818	(141)	2 677	2 674	2 711
Mode et Maroquinerie <sup>(a)</sup>	5 355	(363)	4 992	4 952	4 487
Parfums et Cosmétiques	1 349	(52)	1 297	1 310	1 324
Montres et Joaillerie	3 633	(73)	3 560	3 507	3 682
Distribution sélective	3 804	(1 539)	2 265	2 176	2 440
Autres activités	325	(115)	210	212	214
<b>MARQUES ET ENSEIGNES</b>	<b>17 284</b>	<b>(2 283)</b>	<b>15 001</b>	<b>14 851</b>	<b>14 858</b>

(a) Suite à la cession au sein du groupe consolidé, le 3 juillet 2017, de la branche Christian Dior Couture par la société Christian Dior à la société LVMH, les chiffres relatifs à Christian Dior Couture sont intégrés aux chiffres du groupe d'activités « Mode et Maroquinerie ». À des fins de comparaison, les chiffres des périodes antérieures font l'objet d'une présentation identique.

Les marques et enseignes comptabilisées sont celles acquises par le Groupe. Elles comprennent principalement au 31 décembre 2018 :

- Vins et Spiritueux : Hennessy, Moët & Chandon, Veuve Clicquot, Krug, Château d'Yquem, Belvedere, Glenmorangie, Newton Vineyards et Numanthia Termes ;
- Mode et Maroquinerie : Louis Vuitton, Fendi, Celine, Loewe, Givenchy, Kenzo, Pink Shirtmaker, Berluti, Pucci, Loro Piana et Rimowa ;
- Parfums et Cosmétiques : Parfums Christian Dior, Guerlain, Parfums Givenchy, Make Up For Ever, Benefit Cosmetics, Fresh, Acqua di Parma, KVD Beauty, Fenty et Ole Henriksen ;
- Montres et Joaillerie : Bvlgari, TAG Heuer, Zenith, Hublot, Chaumet et Fred ;
- Distribution sélective : DFS Galleria, Sephora, Le Bon Marché, Ile de Beauté ;

- Autres activités : les titres de presse du groupe Les Echos-Investir, le journal Le Parisien-Aujourd'hui en France, la marque Royal Van Lent-Feadship, La Samaritaine et la pâtisserie Cova.

Ces marques et enseignes figurent au bilan à la valeur déterminée lors de leur acquisition par le Groupe, qui peut être très inférieure à leur valeur d'utilité ou de marché à la date d'établissement des comptes du Groupe ; c'est notamment le cas, sans que cette liste puisse être considérée comme exhaustive, des marques Louis Vuitton, Christian Dior Couture, Veuve Clicquot et Parfums Christian Dior, ou de l'enseigne Sephora.

La première consolidation de LVMH en 1988 avait conduit, dans les comptes consolidés du groupe Christian Dior, à la réévaluation de l'ensemble des marques détenues alors par LVMH.

Dans les états financiers consolidés de Christian Dior, les comptes de LVMH sont retraités pour tenir compte des différences d'évaluation de marques inscrites antérieurement à 1988 dans les consolidations de chacune de ces sociétés. Voir Note 1.3.

Voir également Note 5 pour l'évaluation des marques, enseignes et autres actifs incorporels à durée de vie indéfinie.

## NOTE 4 – ÉCARTS D'ACQUISITION

(en millions d'euros)	2018			2017	2016
	Brut	Dépréciations	Net	Net	Net
Écarts d'acquisition sur titres consolidés	8 867	(1 748)	7 119	7 002	6 759
Écarts d'acquisition sur engagements d'achat de titres de minoritaires	5 073	-	5 073	5 299	4 286
<b>TOTAL</b>	<b>13 940</b>	<b>(1 748)</b>	<b>12 192</b>	<b>12 301</b>	<b>11 045</b>

Les variations sur les exercices présentés du solde net des écarts d'acquisition s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018 (12 mois)			31 déc. 2017 (12 mois)	31 déc. 2016 (6 mois)
	Brut	Dépréciations	Net	Net	Net
<b>À l'ouverture</b>	<b>13 922</b>	<b>(1 621)</b>	<b>12 301</b>	<b>11 045</b>	<b>11 256</b>
Effets des variations de périmètre	45	-	45	426	(110)
Variation des engagements d'achat de titres de minoritaires	(126)	-	(126)	1 008	(68)
Variation des dépréciations	-	(100)	(100)	(51)	(89)
Effets des variations de change	99	(27)	72	(128)	58
Reclassements	-	-	-	1	(2)
<b>À LA CLÔTURE</b>	<b>13 940</b>	<b>(1 748)</b>	<b>12 192</b>	<b>12 301</b>	<b>11 045</b>

Les effets de variation de périmètre de l'exercice clos au 31 décembre 2017 résultaient principalement de l'acquisition de Rimowa.

Les effets de variation de périmètre de l'exercice clos au 31 décembre 2016 résultaient principalement de la cession de Donna Karan International.

Voir également Note 2 pour les effets des variations de périmètre et Note 20 pour les écarts d'acquisition provenant d'engagements d'achat de titres de minoritaires.

## NOTE 5 – ÉVALUATION DES ACTIFS INCORPORELS À DURÉE DE VIE INDÉFINIE

Les marques, enseignes et autres actifs incorporels à durée de vie indéfinie ainsi que les écarts d'acquisition ont fait l'objet d'un test annuel de perte de valeur. Aucune dépréciation significative n'a été enregistrée à ce titre au cours de l'exercice 2018. Comme

décrit en Note 1.14, l'évaluation est effectuée le plus souvent à partir des flux de trésorerie prévisionnels actualisés attendus de ces actifs, déterminés dans le cadre de plans pluri-annuels établis au cours de chaque exercice.

Les principaux paramètres retenus pour la détermination des flux prévisionnels des plans pluri-annuels sont les suivants :

Groupe d'activités (en %)	31 décembre 2018			31 décembre 2017			31 décembre 2016		
	Taux d'actua- lisation après impôt	Taux de croissance moyen des ventes sur la durée des plans	Taux de croissance au-delà de la durée des plans	Taux d'actua- lisation après impôt	Taux de croissance moyen des ventes sur la durée des plans	Taux de croissance au-delà de la durée des plans	Taux d'actua- lisation après impôt	Taux de croissance moyen des ventes sur la durée des plans	Taux de croissance au-delà de la durée des plans
Vins et Spiritueux	6,5 à 11,0	5,7	2,0	6,5 à 11,0	5,9	2,0	6,5 à 11,0	6,0	2,0
Mode et Maroquinerie <sup>(a)</sup>	8,0 à 10,5	9,7	2,0	8,0 à 10,5	6,6	2,0	9,3 à 10,5	6,8	2,0
Parfums et Cosmétiques	7,4 à 10,1	8,9	2,0	7,4 à 10,1	9,3	2,0	7,4 à 10,1	9,6	2,0
Montres et Joaillerie	9,0 à 10,4	8,3	2,0	9,0 à 10,4	6,9	2,0	9,0 à 10,4	9,9	2,0
Distribution sélective	7,3 à 9,4	9,8	2,0	7,3 à 8,3	8,2	2,0	7,3 à 9,4	7,7	2,0
Autres	6,5 à 9,3	4,5	2,0	6,5 à 7,3	8,4	2,0	6,5 à 7,5	4,4	2,0

(a) Suite à la cession au sein du groupe consolidé, le 3 juillet 2017, de la branche Christian Dior Couture par la société Christian Dior à la société LVMH, les chiffres relatifs à Christian Dior Couture sont intégrés aux chiffres du groupe d'activités « Mode et Maroquinerie ».

La durée des plans est de cinq ans, mais peut être étendue jusqu'à dix ans pour les marques dont le cycle de production s'étend sur plus de cinq ans, ou pour les marques qui sont en cours de repositionnement stratégique. Les taux de croissance moyens des ventes et la progression des taux de marge sur la durée des plans sont comparables aux croissances réalisées au cours des quatre années précédentes, à l'exception des marques en cours

de repositionnement stratégique, dont les progressions attendues sont supérieures aux performances historiques, en raison des mesures de repositionnement mises en œuvre.

Les taux de croissance annuelle retenus pour la période au-delà de la durée des plans sont ceux habituellement retenus par le marché pour les activités concernées.

Au 31 décembre 2018, les actifs incorporels à durée de vie indéfinie dont les valeurs nettes comptables sont les plus significatives ainsi que les paramètres retenus pour le test de perte de valeur de ces actifs sont les suivants :

(en millions d'euros)	Marques et enseignes	Écarts d'acquisition	Total	Taux d'actualisation après impôt (en pourcentage)	Taux de croissance au-delà de la durée des plans (en pourcentage)	Période couverte par les flux de trésorerie prévisionnels
Louis Vuitton	2 059	552	2 611	8,0	2,0	5 ans
Loro Piana <sup>(a)</sup>	1 300	1 048	2 348	n.a	n.a	n.a
Fendi	713	404	1 117	9,3	2,0	5 ans
Bvlgari	2 100	1 547	3 647	9,0	2,0	5 ans
TAG Heuer	1 101	209	1 310	9,0	2,0	5 ans
DFS Galleria	1 999	10	2 009	9,4	2,0	5 ans
Hennessy	1 067	47	1 114	6,5	2,0	5 ans

(a) Pour les besoins du test de perte de valeur, la juste valeur de Loro Piana a été évaluée par référence à des multiples boursiers de sociétés comparables, appliqués aux données opérationnelles consolidées de Loro Piana. La variation des multiples qui résulterait d'une baisse de 10 % de la capitalisation boursière des sociétés comparables ou du résultat opérationnel de Loro Piana n'entraînerait pas de risque de dépréciation des incorporels de Loro Piana.  
n.a : non applicable

Au 31 décembre 2018, pour les secteurs d'activité listés ci-dessus (à l'exception de Loro Piana, voir Note (a) ci-dessus) une variation de 0,5 point du taux d'actualisation après impôt ou du taux de croissance au-delà de la durée des plans par rapport aux taux retenus au 31 décembre 2018, ou une réduction de 2 points du taux de croissance moyen des ventes sur la durée des plans n'entraînerait pas de dépréciation de ces incorporels. Le Groupe considère que des variations supérieures aux niveaux indiqués ci-dessus conduiraient à des niveaux d'hypothèses non pertinents au regard de l'environnement économique actuel et des perspectives de croissance des activités concernées à moyen et long terme.

Parmi les autres secteurs d'activité, trois présentent des actifs incorporels ayant une valeur comptable proche de leur valeur recouvrable. Les tests de perte de valeur concernant les actifs incorporels à durée de vie indéfinie de ces secteurs ont été effectués sur la base de la valeur d'utilité. Le montant de ces actifs incorporels au 31 décembre 2018, ainsi que le montant de la dépréciation qui résulterait d'une variation de 0,5 point du taux d'actualisation après impôt ou du taux de croissance au-delà de la durée des plans, ou d'une variation de 2 points du taux de croissance moyen cumulé des ventes par rapport aux taux retenus au 31 décembre 2018 sont détaillés ci-dessous :

(en millions d'euros)	Montant des actifs incorporels concernés au 31 décembre 2018	Montant de la dépréciation en cas de :		
		Hausse de 0,5 % du taux d'actualisation après impôt	Baisse de 2 % du taux de croissance moyen des ventes	Baisse de 0,5 % du taux de croissance au-delà de la durée des plans
Montres et Joaillerie	15	(3)	(2)	(1)
Autres groupes d'activités	359	(17)	(13)	(14)
<b>TOTAL</b>	<b>374</b>	<b>(20)</b>	<b>(15)</b>	<b>(15)</b>

Au 31 décembre 2018, les valeurs brutes et nettes des marques, enseignes et écarts d'acquisition ayant donné lieu à amortissement et/ou dépréciation en 2018 sont de 644 millions d'euros et

467 millions d'euros, respectivement (568 et 222 millions d'euros au 31 décembre 2017). Voir Note 25 concernant les amortissements et dépréciations enregistrés au cours de l'exercice.

## NOTE 6 – IMMOBILISATIONS CORPORELLES

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2018		31 déc. 2017	31 déc. 2016
	Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net
Terrains	2 348	(83)	2 265	1 704
Terres à vigne et vignobles <sup>(a)</sup>	2 584	(111)	2 473	2 432
Constructions	4 027	(1 838)	2 189	2 052
Immeubles locatifs	641	(36)	605	765
Agencements, matériels et installations	12 739	(8 661)	4 078	3 971
Immobilisations en-cours	1 238	(1)	1 237	784
Autres immobilisations corporelles	2 098	(482)	1 616	1 509
<b>TOTAL</b>	<b>25 675</b>	<b>(11 212)</b>	<b>14 463</b>	<b>13 217</b>
<i>Dont :</i>				
<i>Immobilisations en location-financement</i>	<i>495</i>	<i>(212)</i>	<i>283</i>	<i>267</i>
<i>Coût historique des terres à vigne et vignobles</i>	<i>791</i>	<i>(111)</i>	<i>680</i>	<i>648</i>

(a) Les terres à vigne constituent la quasi-totalité de la valeur nette du poste Terres à vigne et vignobles.

### 6.1. Variations de l'exercice

La variation des immobilisations corporelles au cours de l'exercice s'analyse de la façon suivante :

<b>Valeur brute</b> <i>(en millions d'euros)</i>	Agencements, matériels et installations						Immo- bilisations en-cours	Autres immo- bilisations corporelles	Total
	Terres à vigne et vignobles	Terrains et constructions	Immeubles locatifs	Magasins	Production, logistique	Autres			
<b>Au 31 décembre 2017</b>	<b>2 538</b>	<b>5 498</b>	<b>822</b>	<b>7 889</b>	<b>2 572</b>	<b>1 286</b>	<b>786</b>	<b>1 956</b>	<b>23 347</b>
Acquisitions	25	473	70	604	162	82	1 074	114	2 604
Variation de la valeur de marché des terres à vigne	8	-	-	-	-	-	-	-	8
Cessions, mises hors service	(1)	(61)	(6)	(407)	(60)	(54)	(2)	(26)	(617)
Effets des variations de périmètre	-	-	-	3	1	4	-	-	8
Effets des variations de change	(1)	96	15	153	6	20	4	9	302
Autres mouvements, y compris transferts	15	369	(260)	390	75	13	(624)	45	23
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>	<b>2 584</b>	<b>6 375</b>	<b>641</b>	<b>8 632</b>	<b>2 756</b>	<b>1 351</b>	<b>1 238</b>	<b>2 098</b>	<b>25 675</b>

Amortissements et dépréciations <i>(en millions d'euros)</i>	Agencements, matériels et installations						Immo- bilisations en-cours	Autres immo- bilisations corporelles	Total
	Terres à vigne et vignobles	Terrains et constructions	Immeubles locatifs	Magasins	Production, logistique	Autres			
<b>Au 31 décembre 2017</b>	<b>(106)</b>	<b>(1 742)</b>	<b>(57)</b>	<b>(5 207)</b>	<b>(1 689)</b>	<b>(880)</b>	<b>(2)</b>	<b>(447)</b>	<b>(10 130)</b>
Amortissements	(6)	(192)	(2)	(946)	(172)	(127)	-	(67)	(1 512)
Dépréciations	-	(2)	-	2	(1)	-	-	(2)	(3)
Cessions, mises hors service	1	61	6	404	57	53	1	29	612
Effets des variations de périmètre	-	-	-	(1)	-	(1)	-	-	(2)
Effets des variations de change	-	(34)	(1)	(108)	(5)	(15)	-	(7)	(170)
Autres mouvements, y compris transferts	-	(12)	18	(51)	-	26	-	12	(7)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>	<b>(111)</b>	<b>(1 921)</b>	<b>(36)</b>	<b>(5 907)</b>	<b>(1 810)</b>	<b>(944)</b>	<b>(1)</b>	<b>(482)</b>	<b>(11 212)</b>
<b>VALEUR NETTE</b>									
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>	<b>2 473</b>	<b>4 454</b>	<b>605</b>	<b>2 725</b>	<b>946</b>	<b>407</b>	<b>1 237</b>	<b>1 616</b>	<b>14 463</b>

Au sein du poste « Autres immobilisations corporelles » figurent notamment les œuvres d'art détenues par le Groupe.

Les acquisitions d'immobilisations corporelles incluent principalement les investissements des marques du Groupe dans leurs réseaux de distribution, notamment ceux de Sephora, Louis Vuitton, DFS, Parfums Christian Dior, Bvlgari et Christian Dior Couture. Ils comprennent également les investissements des marques de champagne, de Hennessy, de Louis Vuitton et de Parfums Christian Dior dans leur outil de production, les investissements liés aux projets de La Samaritaine et du Jardin d'Acclimatation, ainsi que divers investissements immobiliers.

L'effet de la réévaluation à valeur de marché des terres à vigne s'élève à 1 793 millions d'euros au 31 décembre 2018 (1 785 millions d'euros au 31 décembre 2017 et 1 829 millions d'euros au 31 décembre 2016). Voir Notes 1.9 et 1.13 concernant la méthode d'évaluation des terres à vigne.

La valeur de marché des immeubles locatifs, selon les expertises réalisées par des tiers indépendants, s'élève au moins à 0,8 milliard d'euros au 31 décembre 2018, au niveau de LVMH. Les méthodes d'évaluation employées reposent sur les données de marché.



## 6.2. Variations des exercices antérieurs

Valeur nette (en millions d'euros)	Agencements, matériels et installations							Autres immo- bilisations corporelles	Total
	Terres à vigne et vignobles	Terrains et constructions	Immeubles locatifs	Magasins	Production, logistique	Autres	Immo- bilisations en-cours		
<b>Au 30 juin 2016</b>	<b>2 436</b>	<b>3 270</b>	<b>569</b>	<b>2 451</b>	<b>676</b>	<b>359</b>	<b>942</b>	<b>1 403</b>	<b>12 106</b>
Acquisitions	3	136	273	396	56	30	480	75	1 449
Cessions, mises hors service	-	(1)	-	(1)	(3)	-	-	-	(5)
Amortissements	(3)	(83)	(3)	(445)	(71)	(72)	-	(51)	(728)
Dépréciations	(1)	(1)	-	-	-	-	(4)	(2)	(8)
Variation de la valeur de marché des terres à vigne	30	-	-	-	-	-	-	-	30
Effets des variations de périmètre	-	(9)	-	(15)	(2)	(1)	(1)	-	(28)
Effets des variations de change	3	17	7	45	2	3	5	10	92
Autres, y compris transferts	6	99	11	303	30	58	(485)	32	54
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>2 474</b>	<b>3 428</b>	<b>857</b>	<b>2 734</b>	<b>688</b>	<b>377</b>	<b>937</b>	<b>1 467</b>	<b>12 962</b>
Acquisitions	9	331	-	572	158	85	842	132	2 129
Cessions, mises hors service	-	(3)	-	(3)	(3)	(2)	(11)	-	(22)
Amortissements	(7)	(174)	(5)	(920)	(180)	(136)	-	(66)	(1 488)
Dépréciations	1	(1)	-	(4)	-	-	(1)	-	(5)
Variation de la valeur de marché des terres à vigne	(35)	-	-	-	-	-	-	-	(35)
Effets des variations de périmètre	-	57	-	17	49	3	22	10	158
Effets des variations de change	(16)	(146)	(57)	(192)	(17)	(18)	(35)	(22)	(503)
Autres, y compris transferts	6	264	(30)	478	188	97	(970)	(12)	21
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>2 432</b>	<b>3 756</b>	<b>765</b>	<b>2 682</b>	<b>883</b>	<b>406</b>	<b>784</b>	<b>1 509</b>	<b>13 217</b>

Les effets des variations de périmètre de l'exercice 2017 étaient liés principalement à l'acquisition de Rimowa, voir Note 2.

Les acquisitions d'immobilisations corporelles de l'exercice 2016 et 2017 incluaient les investissements des marques du Groupe dans leurs réseaux de distribution, ceux des marques de

champagne et de Hennessy dans leur outil de production, ainsi que, pour 2017, les investissements liés au projet de La Samaritaine et, pour 2016, des investissements immobiliers affectés à l'exploitation administrative, commerciale ou locative.

## NOTE 7 – PARTICIPATIONS MISES EN ÉQUIVALENCE

(en millions d'euros)	31 décembre 2018				31 déc. 2017	Dont activités en partenariat	31 déc. 2016	Dont activités en partenariat
	Brut	Dépréciations	Net		Net		Net	
<b>Part dans l'actif net des participations mises en équivalence à l'ouverture</b>	<b>647</b>	<b>(8)</b>	<b>639</b>	<b>273</b>	<b>764</b>	<b>355</b>	<b>753</b>	<b>354</b>
Part dans le résultat de l'exercice	23	-	23	12	-	4	1	4
Dividendes versés	(28)	-	(28)	(9)	(22)	(8)	(10)	(8)
Effets des variations de périmètre	(18)	8	(10)	2	(79)	(79)	-	-
Effets des souscriptions aux augmentations de capital	3	-	3	1	5	3	3	3
Effets des variations de change	7	-	7	-	(33)	(7)	9	1
Autres, y compris transferts	4	-	4	(1)	4	5	8	1
<b>PART DANS L'ACTIF NET DES PARTICIPATIONS MISES EN ÉQUIVALENCE À LA CLÔTURE</b>	<b>638</b>	<b>-</b>	<b>638</b>	<b>278</b>	<b>639</b>	<b>273</b>	<b>764</b>	<b>355</b>

Au 31 décembre 2018, les titres mis en équivalence comprennent principalement :

- pour les activités en partenariat, une participation de 50 % dans le domaine viticole de Château Cheval Blanc (Gironde, France), producteur du Saint-Émilion Grand cru classé A du même nom ;
- pour les autres sociétés :
  - une participation de 40 % dans Mongoual SA, société immobilière propriétaire d'un immeuble de bureaux à Paris (France), siège social de la société LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton ,
  - une participation de 45 % dans PT. Sona Topas Tourism Industry Tbk (STTI), société de distribution indonésienne, titulaire notamment de licences de ventes en duty-free dans les aéroports,

- une participation de 46 % dans JW Anderson, marque londonienne de prêt-à-porter,
- une participation de 40 % dans L Catterton Management, société de gestion de fonds d'investissement créée en décembre 2015 en partenariat avec Catterton.

Repossi, marque italienne de bijouterie dans laquelle le Groupe avait pris une participation de 41,7 %, acquise en novembre 2015, consolidée jusqu'au 31 décembre 2017 par mise en équivalence, est désormais consolidée par intégration globale, suite à l'acquisition d'une participation complémentaire dans cette société, portant le taux de détention du Groupe de 41,7 % à 68,9 %.

Les effets des variations de périmètre de 2017 étaient liés principalement à la cession de la participation dans De Beers Diamond Jewellers. Voir Note 2.

## NOTE 8 – INVESTISSEMENTS FINANCIERS

Les investissements financiers ont évolué de la façon suivante au cours des exercices présentés :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2018</b> (12 mois)	<b>2017</b> (12 mois)	<b>2016</b> (6 mois)
<b>À l'ouverture</b>	<b>789</b>	<b>750</b>	<b>651</b>
Acquisitions	450	125	20
Cessions à valeur de vente	(45)	(91)	(31)
Variations de valeur de marché <sup>(a)</sup>	(101)	101	19
Effets des variations de périmètre	-	5	67
Effets des variations de change	16	(43)	24
Reclassements	(9)	(58)	-
<b>À LA CLÔTURE</b>	<b>1 100</b>	<b>789</b>	<b>750</b>

(a) Enregistrées en résultat financier.

Les acquisitions de l'exercice 2018 comprennent, notamment, pour 274 millions d'euros, l'effet de l'acquisition de titres Belmond (voir Notes 18 et 30), ainsi que, pour 87 millions d'euros, l'effet de la souscription de titres dans des fonds d'investissement et des prises de participations minoritaires.

Les acquisitions de l'exercice 2017 comprenaient notamment, à hauteur de 64 millions d'euros, l'effet de la souscription de titres dans des fonds d'investissement.

Les effets des variations de périmètre de l'exercice clos au 31 décembre 2016 correspondaient à la participation dans G-III Apparel Group reçue en paiement partiel du prix de cession de Donna Karan International (voir Note 2).

La valeur de marché des investissements financiers est établie selon les méthodes décrites en Note 1.9, voir également Note 22.2 concernant la ventilation des investissements financiers selon les méthodes d'évaluation.

## NOTE 9 – AUTRES ACTIFS NON COURANTS

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31 déc. 2018</b>	<b>31 déc. 2017</b>	<b>31 déc. 2016</b>
Dépôts de garantie	379	320	342
Instruments dérivés (voir Note 22)	257	246	168
Créances et prêts	303	264	287
Autres	46	39	26
<b>TOTAL</b>	<b>985</b>	<b>869</b>	<b>823</b>

**NOTE 10 – STOCKS ET EN-COURS**

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2018			31 déc. 2017	31 déc. 2016
	Brut	Dépréciations	Net	Net	Net
Vins et eaux-de-vie en cours de vieillissement	4 796	(12)	4 784	4 517	4 281
Autres matières premières et en-cours	2 105	(405)	1 700	1 370	1 270
	<b>6 901</b>	<b>(417)</b>	<b>6 484</b>	<b>5 887</b>	<b>5 551</b>
Marchandises	2 316	(225)	2 091	1 767	1 853
Produits finis	4 852	(942)	3 910	3 234	3 525
	<b>7 168</b>	<b>(1 167)</b>	<b>6 001</b>	<b>5 001</b>	<b>5 378</b>
<b>TOTAL</b>	<b>14 069</b>	<b>(1 584)</b>	<b>12 485</b>	<b>10 888</b>	<b>10 929</b>

Voir Note 1.16 concernant les principes d'évaluation des stocks et en-cours.

La variation du stock net au cours des exercices présentés provient des éléments suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	2018 (12 mois)			2017 (12 mois)	2016 (6 mois)
	Brut	Dépréciations	Net	Net	Net
<b>À l'ouverture</b>	<b>12 426</b>	<b>(1 538)</b>	<b>10 888</b>	<b>10 929</b>	<b>11 053</b>
Variation du stock brut	1 722	-	1 722	1 037	33
Effet de la provision pour retours <sup>(a)</sup>	7	-	7	11	3
Effets de la mise à valeur de marché des vendanges	16	-	16	(21)	(20)
Variation de la provision pour dépréciation	-	(285)	(285)	(365)	(194)
Effets des variations de périmètre	29	(4)	25	(135)	(62)
Effets des variations de change	140	(31)	109	(565)	116
Autres, y compris reclassements	(271)	274	3	(3)	-
<b>À LA CLÔTURE</b>	<b>14 069</b>	<b>(1 584)</b>	<b>12 485</b>	<b>10 888</b>	<b>10 929</b>

(a) Voir Note 1.25.

Les effets de la mise à valeur de marché des vendanges sur le coût des ventes et la valeur des stocks des activités Vins et Spiritueux sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	2018 (12 mois)	2017 (12 mois)	2016 (6 mois)
Mise à valeur de marché de la récolte de l'exercice	41	5	-
Effets des sorties de stock de l'exercice	(25)	(26)	(20)
<b>INCIDENCE NETTE SUR LE COÛT DES VENTES DE L'EXERCICE</b>	<b>16</b>	<b>(21)</b>	<b>(20)</b>
<b>INCIDENCE NETTE SUR LA VALEUR DES STOCKS À LA CLÔTURE</b>	<b>126</b>	<b>110</b>	<b>131</b>

Voir Notes 1.9 et 1.16 concernant la méthode d'évaluation des vendanges à leur valeur de marché.

## NOTE 11 – CLIENTS

<i>(en millions d'euros)</i>	31 déc. 2018	31 déc. 2017	31 déc. 2016
Créances à valeur nominale	3 300	3 079	3 085
Provision pour dépréciation	(78)	(78)	(71)
Provision pour retours et reprises de produits <sup>(a)</sup>	-	(265)	(229)
<b>MONTANT NET</b>	<b>3 222</b>	<b>2 736</b>	<b>2 785</b>

(a) Voir Note 1.25. Voir également Note 1.2.

La variation des créances clients au cours des exercices présentés provient des éléments suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	2018 (12 mois)			2017 (12 mois)	2016 (6 mois)
	Brut	Dépréciations	Net	Net	Net
<b>À l'ouverture</b>	<b>2 814</b>	<b>(78)</b>	<b>2 736</b>	<b>2 785</b>	<b>2 237</b>
Variation des créances brutes	179	-	179	137	534
Variation de la provision pour dépréciation	-	(1)	(1)	(11)	3
Variation de la provision pour retours et reprises de produits <sup>(a)</sup>	7	-	7	(43)	(32)
Effets des variations de périmètre	5	-	5	41	(13)
Effets des variations de change	24	-	24	(159)	49
Reclassements	271	1	272	(14)	7
<b>À LA CLÔTURE</b>	<b>3 300</b>	<b>(78)</b>	<b>3 222</b>	<b>2 736</b>	<b>2 785</b>

(a) Voir Note 1.25. Voir également Note 1.2.

Le solde clients est constitué essentiellement d'encours sur des clients grossistes ou des agents, en nombre limité, et avec lesquels le Groupe entretient des relations le plus souvent continues. Au 31 décembre 2018, la majeure partie des créances clients a fait

l'objet de demandes de couverture de crédit client auprès des assureurs, celles-ci ayant été satisfaites à environ 84 % de leur montant contre 91 % au 31 décembre 2017.

Au 31 décembre 2018, la ventilation de la valeur brute et de la provision pour dépréciation des créances clients, en fonction de l'ancienneté des créances, s'analyse de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur brute des créances	Dépréciations	Valeur nette des créances
Non échues :			
- moins de 3 mois	2 688	(14)	2 674
- plus de 3 mois	146	(9)	137
	<b>2 834</b>	<b>(23)</b>	<b>2 811</b>
Échues :			
- moins de 3 mois	340	(5)	335
- plus de 3 mois	126	(50)	76
	<b>466</b>	<b>(55)</b>	<b>411</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3 300</b>	<b>(78)</b>	<b>3 222</b>

Au cours de chacun des exercices présentés, aucun client n'a représenté un montant de chiffre d'affaires excédant 10 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

La valeur actuelle des créances clients n'est pas différente de leur valeur comptable.

**NOTE 12 – AUTRES ACTIFS COURANTS**

<i>(en millions d'euros)</i>	31 déc. 2018	31 déc. 2017	31 déc. 2016
Placements financiers (voir Note 13)	2 663	2 714	374
Instruments dérivés (voir Note 22)	123	496	271
Créances d'impôts et taxes, hors impôt sur les résultats	895	747	661
Fournisseurs : avances et acomptes	216	203	203
Charges constatées d'avance	430	396	400
Autres créances	537	563	543
<b>TOTAL</b>	<b>4 864</b>	<b>5 119</b>	<b>2 452</b>

**NOTE 13 – PLACEMENTS FINANCIERS**

<i>(en millions d'euros)</i>	31 déc. 2018	31 déc. 2017	31 déc. 2016
Valeurs mobilières de placement non cotées, parts de SICAV et de fonds non monétaires	-	-	-
Valeurs mobilières de placement cotées, comptes et dépôts à terme	2 663	2 714	374
<b>TOTAL</b>	<b>2 663</b>	<b>2 714</b>	<b>374</b>
<i>Dont coût historique des placements financiers</i>	<i>2 573</i>	<i>2 544</i>	<i>351</i>

La valeur nette des placements financiers a évolué de la façon suivante au cours des exercices présentés :

<i>(en millions d'euros)</i>	2018 (12 mois)	2017 (12 mois)	2016 (6 mois)
<b>À l'ouverture</b>	<b>2 714</b>	<b>374</b>	<b>351</b>
Acquisitions et nouveaux dépôts à terme <sup>(a)</sup>	311	2 312	36
Cessions à valeur de vente et échéance de dépôts à terme	(366)	(181)	(73)
Variations de valeur de marché <sup>(b)</sup>	3	156	60
Effets des variations de périmètre	-	-	-
Effets des variations de change	1	(5)	-
Reclassements	-	58	-
<b>À LA CLÔTURE</b>	<b>2 663</b>	<b>2 714</b>	<b>374</b>

(a) Les acquisitions et nouveaux dépôts à terme de l'exercice 2017 sont constitués essentiellement de dépôts à terme initiés à plus de trois mois.

(b) Enregistrées en résultat financier.

Les acquisitions et nouveaux dépôts à terme de l'exercice 2017 étaient constitués essentiellement de dépôts à terme initiés à plus de trois mois.

La valeur de marché des placements financiers est établie selon les méthodes décrites en Note 1.9. Voir Note 22.2 concernant la ventilation des placements financiers selon les méthodes d'évaluation.

## NOTE 14 – TRÉSORERIE ET VARIATION DE TRÉSORERIE

### 14.1. Trésorerie et équivalents de trésorerie

<i>(en millions d'euros)</i>	31 déc. 2018	31 déc. 2017	31 déc. 2016
Dépôts à terme à moins de trois mois	654	708	530
Parts de SICAV et FCP	2 535	2 335	668
Comptes bancaires	5 364	4 543	2 574
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE AU BILAN</b>	<b>8 553</b>	<b>7 586</b>	<b>3 772</b>

Le rapprochement entre le montant de la trésorerie et équivalents de trésorerie apparaissant au bilan et le montant de la trésorerie nette figurant dans le tableau de variation de trésorerie s'établit de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 déc. 2018	31 déc. 2017	31 déc. 2016
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8 553	7 586	3 772
Découverts bancaires	(198)	(120)	(217)
<b>TRÉSORERIE NETTE DU TABLEAU DE VARIATION DE TRÉSORERIE</b>	<b>8 355</b>	<b>7 466</b>	<b>3 555</b>

### 14.2. Variation du besoin en fonds de roulement

La variation du besoin en fonds de roulement au cours des exercices présentés s'analyse de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2018 (12 mois)	2017 (12 mois)	2016 (6 mois)
Variation des stocks et en-cours	10	(1 722)	(1 037)	(33)
Variation des créances clients et comptes rattachés	11	(179)	(137)	(534)
Variations des soldes clients créditeurs		8	4	25
Variation des dettes fournisseurs et comptes rattachés	21	715	310	506
Variation des autres créances et dettes		92	344	591
<b>VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT <sup>(a)</sup></b>		<b>(1 086)</b>	<b>(516)</b>	<b>555</b>

(a) Augmentation/(Diminution) de la trésorerie.

### 14.3. Investissements d'exploitation

Les investissements d'exploitation au cours des exercices présentés sont constitués des éléments suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2018 (12 mois)	2017 (12 mois)	2016 (6 mois)
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	5	(537)	(459)	(258)
Acquisitions d'immobilisations corporelles <sup>(a)</sup>	6	(2 604)	(2 129)	(1 449)
Déduction des acquisitions en location-financement		14	6	158
Variation des dettes envers les fournisseurs d'immobilisations		137	44	96
<b>Effet sur la trésorerie des acquisitions d'immobilisations</b>		<b>(2 990)</b>	<b>(2 538)</b>	<b>(1 453)</b>
Effet sur la trésorerie des cessions d'immobilisations		10	26	2
Dépôts de garantie versés et autres flux d'investissement d'exploitation		(58)	(5)	(16)
<b>INVESTISSEMENTS D'EXPLOITATION <sup>(b)</sup></b>		<b>(3 038)</b>	<b>(2 517)</b>	<b>(1 467)</b>

(a) Y compris acquisitions en location-financement.

(b) Augmentation/(Diminution) de la trésorerie.

**NOTE 15 – CAPITAUX PROPRES****15.1. Capital social et primes**

Au 31 décembre 2018, le capital est constitué de 180 507 516 actions (180 507 516 aux 31 décembre 2017 et 2016), entièrement libérées, au nominal de 2 euros ; 130 419 395 actions bénéficient d'un droit de vote double, accordé aux actions détenues sous forme nominative depuis plus de trois ans (129 462 601 au 31 décembre 2017 et 126 618 532 au 31 décembre 2016).

**15.2. Actions Christian Dior**

Le portefeuille d'actions Christian Dior, ainsi que l'affectation de celles-ci, s'analysent de la façon suivante :

	31 décembre 2018		31 déc. 2017	31 déc. 2016
<i>(en millions d'euros)</i>	Nombre	Montant	Montant	Montant
Plans d'options d'achat	131 873	10	38	61
Plans d'attributions d'actions gratuites et de performance	68 335	10	24	36
Plans à venir	80 613	14	10	7
<b>ACTIONS CHRISTIAN DIOR</b>	<b>280 821</b>	<b>34</b>	<b>72</b>	<b>104</b>

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, les mouvements du portefeuille d'actions Christian Dior ont été les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	Nombre d'actions	Montant	Effet sur la trésorerie
<b>Au 31 décembre 2017</b>	<b>731 251</b>	<b>72</b>	<b>-</b>
Achats d'actions	-	-	-
Exercices d'options d'achat	(371 782)	(25)	24
Attribution définitive d'actions gratuites et de performance	(78 648)	(13)	-
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>	<b>280 821</b>	<b>34</b>	<b>24</b>

**15.3. Dividendes versés par la société mère Christian Dior**

Selon la réglementation française, les dividendes sont prélevés sur le résultat de l'exercice et les réserves distribuables de la société mère, après déduction de l'impôt de distribution éventuellement dû et de la valeur des actions auto-détenues. Au 31 décembre 2018, le montant distribuable s'élève ainsi à 8 236 millions d'euros ; il est de 7 514 millions d'euros après prise en compte de la proposition de distribution de dividendes relatifs à l'exercice 2018.

<i>(en millions d'euros, sauf données par action, en euros)</i>	2018 (12 mois)	2017 (12 mois)	2016 (6 mois)
Acompte au titre de l'exercice en cours (31 décembre 2018 : 2,00 euros, 31 décembre 2017 : 1,60 euro)	361	289	-
Effet des actions auto-détenues	(1)	(2)	-
<b>Montant brut versé au titre de l'exercice</b>	<b>360</b>	<b>287</b>	<b>-</b>
Solde au titre de l'exercice précédent (31 décembre 2017 : 3,40 euros, 31 décembre 2016 : 1,40 euro)	614	253	397
Effet des actions auto-détenues	(1)	(1)	(2)
<b>Montant brut versé au titre de l'exercice précédent</b>	<b>613</b>	<b>252</b>	<b>395</b>
<b>MONTANT BRUT TOTAL VERSÉ AU COURS DE L'EXERCICE <sup>(a)</sup></b>	<b>973</b>	<b>539</b>	<b>395</b>

(a) Avant effets de la réglementation fiscale applicable au bénéficiaire.



Le solde du dividende au titre de l'exercice 2018, proposé à l'Assemblée générale des actionnaires du 18 avril 2019, est de 4,00 euros par action, soit un montant total de 722 millions

d'euros avant déduction du montant correspondant aux actions auto-détenues à la date du détachement du dividende.

## 15.4. Écarts de conversion

La variation du montant des « Écarts de conversion » inscrits dans les capitaux propres, part du Groupe, y compris les effets de couverture des actifs nets en devises, s'analyse par devise de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31 déc. 2018	Variation	31 déc. 2017	31 déc. 2016
Dollar US	117	65	52	198
Franc suisse	266	44	222	316
Yen japonais	39	15	24	29
Hong Kong dollar	152	16	136	232
Livre sterling	(50)	(4)	(46)	(38)
Autres devises	(95)	(35)	(60)	(4)
Couvertures d'actifs nets en devises <sup>(a)</sup>	(186)	(12)	(174)	(213)
<b>TOTAL, PART DU GROUPE</b>	<b>243</b>	<b>89</b>	<b>154</b>	<b>520</b>

(a) Dont : - 58 millions d'euros au titre du dollar US (- 53 millions d'euros au 31 décembre 2017), - 48 millions d'euros au titre du dollar de Hong Kong (- 48 millions d'euros au 31 décembre 2017) et - 80 millions d'euros au titre du franc suisse (- 74 millions d'euros au 31 décembre 2017). Ces montants incluent l'effet impôt.

## 15.5. Stratégie en matière de structure financière

Le Groupe estime que la gestion de la structure financière participe, avec le développement des sociétés qu'il détient et la gestion du portefeuille de marques, à l'objectif d'accroissement de la richesse de ses actionnaires. Le maintien d'une qualité de crédit adaptée constitue un objectif essentiel pour le Groupe, autorisant une large capacité d'accès aux marchés, à des conditions favorables, ce qui permet à la fois de saisir des opportunités et de bénéficier des ressources nécessaires au développement de son activité.

À cette fin, le Groupe suit un certain nombre de ratios et d'agréats :

- dette financière nette (voir Note 18) sur capitaux propres ;
- capacité d'autofinancement générée par l'activité sur dette financière nette ;
- capacité d'autofinancement ;

- variation de trésorerie issue des opérations et investissements d'exploitation (cash-flow disponible) ;
- capitaux permanents sur actifs immobilisés ;
- part de la dette à plus d'un an dans la dette financière nette.

Les capitaux permanents s'entendent comme la somme des capitaux propres et des passifs non courants.

Ces indicateurs sont, le cas échéant, ajustés des engagements financiers hors bilan du Groupe.

L'objectif de flexibilité financière se traduit aussi par l'entretien de relations bancaires nombreuses et diversifiées, par le recours régulier à plusieurs marchés de dette négociable (à plus d'un an comme à moins d'un an), par la détention d'un montant significatif de trésorerie et équivalents de trésorerie et par l'existence de montants appréciables de lignes de crédit confirmées non tirées, ayant vocation à aller bien au-delà de la couverture de l'encours des programmes de titres de créance à court terme, tout en représentant un coût raisonnable pour le Groupe.

## NOTE 16 – PLANS D'OPTIONS ET ASSIMILÉS

### 16.1. Caractéristiques générales des plans

#### Plans d'options d'achat

L'Assemblée générale de la Société du 12 avril 2018 a renouvelé l'autorisation accordée au Conseil d'administration, pour une période de vingt-six mois expirant en juin 2020, de consentir, en une ou plusieurs fois, au bénéfice des membres du personnel ou des dirigeants des sociétés du Groupe, des options de souscription ou d'achat d'actions dans la limite de 1 % du capital de la Société au jour de cette autorisation.

Chaque plan d'options d'achat a une durée de vie de dix ans. Sous réserve des conditions fixées par le plan, les options sont exerçables, selon les plans, après un délai de quatre ans à compter de l'ouverture du plan.

Aucun plan d'options d'achat ou de souscription d'actions Christian Dior n'a été mis en place depuis 2010.

Pour l'ensemble des plans, la parité est d'une action pour une option attribuée.

**Plans d'attribution d'actions gratuites  
et d'actions gratuites de performance**

L'Assemblée générale du 12 avril 2018 a renouvelé l'autorisation accordée au Conseil d'administration, pour une période de vingt-six mois expirant en juin 2020, de procéder, en une ou plusieurs fois, au bénéfice des membres du personnel et/ou des dirigeants des sociétés du Groupe, à des attributions d'actions gratuites existantes ou à émettre dans la limite de 1 % du capital de la Société au jour de cette autorisation.

Pour les plans antérieurs au 30 novembre 2015, dont ceux mis en place entre 2012 et 2014, les actions sont attribuées définitivement au terme d'une période d'acquisition de trois ans aux bénéficiaires résidents fiscaux français. Les actions sont librement cessibles après une période complémentaire de conservation de deux ans. Les actions gratuites attribuées à des bénéficiaires ayant leur résidence fiscale à l'étranger sont définitivement attribuées et librement cessibles à l'issue d'un délai de quatre ans.

Pour les plans postérieurs au 30 novembre 2015, l'attribution des actions gratuites aux bénéficiaires, quelle que soit leur résidence fiscale, est définitive, sous conditions, au terme d'une période d'acquisition des droits de trois ans, sans période de conservation ultérieure.

Les plans associent attribution d'actions gratuites et attribution d'actions gratuites de performance dans des proportions déterminées en fonction du niveau hiérarchique et du statut du bénéficiaire.

Aucun plan d'attribution d'actions gratuites ou d'actions gratuites de performance Christian Dior n'a été mis en place en 2018 ou en 2017.

**Conditions de performance**

La majeure partie des plans d'options d'achat ou d'attribution d'actions gratuites sont assortis d'une condition liée à la performance du Groupe, dont la réalisation est nécessaire à l'obtention définitive du bénéfice de ces plans.

L'exercice social de Christian Dior n'ayant pas correspondu à l'année civile entre 2012 et 2016, la variation de ces indicateurs a été déterminée sur la base de comptes consolidés pro forma au 31 décembre de chaque année civile concernée.

Pour le plan du 16 octobre 2014, les actions gratuites de performance ne sont attribuées définitivement que si les comptes consolidés de Christian Dior pour l'année civile 2015 affichent une variation positive par rapport à l'année civile 2014 de l'un ou l'autre des indicateurs suivants : résultat opérationnel courant, variation de la trésorerie issue des opérations et investissements d'exploitation, taux de marge opérationnelle courante du Groupe.

Pour les plans mis en place depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2015, les actions gratuites de performance ne sont définitivement attribuées que si les comptes consolidés de Christian Dior, pour l'année civile N + 1 suivant la mise en place du plan et pour l'année civile N + 2, affichent une variation positive par rapport à l'année civile N de mise en place de l'un ou l'autre des indicateurs mentionnés ci-dessus.

Les conditions de performance ayant été satisfaites pour les plans du 16 octobre 2014 et du 1<sup>er</sup> décembre 2015, les bénéficiaires se sont vu attribuer définitivement leurs actions.

Les plans et exercices concernés sont les suivants :

Date d'ouverture du plan	Nature du plan	Actions/options attribuées en cas de variation positive de l'un des indicateurs entre les années civiles
14 mai 2009	Plan d'options d'achat	2009 et 2008 ; 2010 et 2008
16 octobre 2014	Actions gratuites et actions de performance	2015 et 2014
1 <sup>er</sup> décembre 2015	"	2016 et 2015 ; 2017 et 2015
6 décembre 2016	"	2017 et 2016 ; 2018 et 2016

S'agissant de l'attribution d'actions existantes, les attributions définitives n'entraînent aucune dilution pour les actionnaires.

**Effets des distributions en nature d'actions Hermès  
sur les plans d'options et assimilés**

En conséquence des distributions en nature sous forme d'actions Hermès International décidées par l'Assemblée générale mixte du 9 décembre 2014 et par le Conseil d'administration du 11 décembre 2014, et pour préserver (i) les droits des bénéficiaires d'options d'achat, le prix d'exercice et le nombre d'options attribuées non exercées à la date du 17 décembre 2014 ont été ajustés à cette date selon les modalités fixées par la loi, (ii) les

droits des bénéficiaires d'actions gratuites et de performance, le nombre d'actions gratuites et de performance en période d'acquisition a été ajusté le 17 décembre 2014 selon les modalités fixées par la loi.

Par conséquent pour Christian Dior, les quantités d'options d'achat et d'actions gratuites concernées ont été augmentées de 8,8 %, tandis que le prix d'exercice de ces options a été réduit de 8,1 %. Ces ajustements n'ayant pour objectif que de maintenir le gain obtenu par les bénéficiaires au niveau atteint avant la distribution, ils n'ont eu aucun effet sur les états financiers consolidés.

## 16.2. Plans d'options d'achat

Les principales caractéristiques des plans d'options d'achat ainsi que leur évolution durant l'exercice sont les suivantes :

Date d'ouverture du plan	Nombre d'options attribuées <sup>(a)</sup>	Prix d'exercice (en euros)	Période d'acquisition des droits	Nombre d'options exercées sur l'exercice	Nombre d'options devenues caduques sur l'exercice	Nombre d'options restant à exercer au 31 déc. 2018
15 mai 2008	513 167	67,31	4 ans	306 926	16 323	-
14 mai 2009 <sup>(b)</sup>	351 912	47,88	4 ans	64 856	-	131 873
<b>TOTAL</b>	<b>865 079</b>			<b>371 782</b>	<b>16 323</b>	<b>131 873</b>

(a) Après l'effet des ajustements effectués sur le nombre d'options encore en vie au 17 décembre 2014 du fait de la distribution en nature d'actions Hermès. Voir Note 16.1

(b) Plan soumis à des conditions de performance. Voir Note 16.1 Caractéristiques générales des plans.

Le nombre d'options d'achat non exercées et les prix d'exercice moyens pondérés ont évolué comme suit au cours des exercices présentés :

(en millions d'euros)	2018		2017		2016	
	Nombre	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	Nombre	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	Nombre	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)
<b>Options d'achat non exercées à l'ouverture</b>	<b>519 978</b>	<b>59,96</b>	<b>795 679</b>	<b>65,30</b>	<b>856 892</b>	<b>66,13</b>
Options caduques	(16 323)	67,31	(16 323)	78,11	-	-
Options exercées	(371 782)	63,92	(259 378)	75,21	(61 213)	76,83
<b>Options d'achat non exercées à la clôture</b>	<b>131 873</b>	<b>47,88</b>	<b>519 978</b>	<b>59,96</b>	<b>795 679</b>	<b>65,30</b>

## 16.3. Plans d'attribution d'actions gratuites et de performance

Les principales caractéristiques des plans d'attribution d'actions gratuites et de performance ainsi que leur évolution durant l'exercice sont les suivantes :

Date d'ouverture du plan	Attributions initiales <sup>(a)</sup>	Dont : actions de performance <sup>(a)(b)</sup>	Exercices civils concernés par les conditions de performance	Conditions satisfaites	Période d'acquisition des droits	Attributions définitives d'actions en 2018	Attributions devenues caduques en 2018	Attributions provisoires en 2018
16 octobre 2014	103 600	97 071	2015	oui	3 <sup>(c)</sup> ou 4 <sup>(d)</sup> ans	10 590	-	-
1 <sup>er</sup> décembre 2015	69 511	64 511	2016 et 2017	oui	3 ans	68 058	1 453	-
6 décembre 2016	69 851	64 851	2017 et 2018	oui	3 ans	-	1 516	68 335
<b>TOTAL</b>	<b>242 962</b>	<b>226 433</b>				<b>78 648</b>	<b>2 969</b>	<b>68 335</b>

(a) Après l'effet des ajustements effectués du fait de la distribution en nature d'actions Hermès. Voir Note 16.1.

(b) Voir Note 16.1 Caractéristiques générales des plans.

(c) Bénéficiaires ayant leur résidence fiscale en France.

(d) Bénéficiaires ayant leur résidence fiscale hors de France.

Le nombre d'attributions provisoires a évolué comme suit au cours des exercices présentés :

<i>(en nombre d'actions)</i>	<b>2018</b> (12 mois)	<b>2017</b> (12 mois)	<b>2016</b> (6 mois)
<b>Attributions provisoires à l'ouverture</b>	<b>149 952</b>	<b>251 720</b>	<b>268 682</b>
Attributions provisoires de l'exercice	-	-	69 851
Attributions devenues définitives	(78 648)	(100 989)	(86 813)
Attributions devenues caduques	(2 969)	(779)	-
<b>ATTRIBUTIONS PROVISOIRES À LA CLÔTURE</b>	<b>68 335</b>	<b>149 952</b>	<b>251 720</b>

#### 16.4. Charge de l'exercice

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2018</b> (12 mois)	<b>2017</b> (12 mois)	<b>2016</b> (6 mois)
Charge de l'exercice au titre des plans d'options d'achat et d'attribution d'actions gratuites et de performance Christian Dior	8	11	5
Charge de l'exercice au titre des plans d'options de souscription et d'attribution d'actions gratuites et de performance LVMH	79	62	20
<b>CHARGE DE L'EXERCICE</b>	<b>87</b>	<b>73</b>	<b>25</b>

Voir Note 1.27 concernant la méthode d'évaluation de la charge comptable.

##### *Pour LVMH*

Le cours de bourse de l'action LVMH, à la clôture, la veille de la date d'attribution des plans du 25 janvier 2018, était de 241,20 euros, il était de 278,25 euros la veille de la date d'attribution des plans du 12 avril 2018 et de 259,65 euros la veille de la date d'attribution du plan du 25 octobre 2018.

La valeur unitaire moyenne des attributions provisoires d'actions gratuites de ces plans est de 246,33 euros.

##### *Pour Christian Dior*

Aucun nouveau plan d'options et assimilés n'a été mis en place au cours de l'exercice 2018 pour la société Christian Dior.

## NOTE 17 – INTÉRÊTS MINORITAIRES

<i>(en millions d'euros)</i>	2018 (12 mois)	2017 (12 mois)	2016 (6 mois)
<b>À l'ouverture</b>	<b>19 932</b>	<b>18 243</b>	<b>17 057</b>
Part des minoritaires dans le résultat	4 368	3 566	1 766
Dividendes versés aux minoritaires	(1 937)	(1 505)	(471)
Effets des prises et pertes de contrôle dans les entités consolidées <sup>(a)</sup> :	36	102	(7)
<i>Dont : Rimowa</i>	-	89	-
<i>Dont : autres</i>	36	15	(7)
Effets des acquisitions et cessions de titres de minoritaires <sup>(a)</sup> :	(174)	230	(257)
<i>Dont : mouvements sur le capital et l'autodétention de LVMH SE</i>	(145)	9	(255)
<i>Dont : cession de la branche Christian Dior Couture à LVMH</i>	-	327	-
<i>Dont : Loro Piana <sup>(b)</sup></i>	-	(106)	-
<i>Dont : autres mouvements</i>	(31)	-	(4)
Augmentations de capital souscrites par les minoritaires	50	44	35
Part des minoritaires dans les gains et pertes enregistrés en capitaux propres	32	(420)	205
Part des minoritaires dans les charges liées aux plans d'options et des plans d'actions gratuites et de performance	47	39	13
Effets des variations des intérêts minoritaires bénéficiant d'engagements d'achat	(222)	(367)	(98)
<b>À LA CLÔTURE</b>	<b>22 132</b>	<b>19 932</b>	<b>18 243</b>

(a) Le total des effets de variation de pourcentage d'intérêt dans les entités consolidées atteint ainsi - 138 millions d'euros au 31 décembre 2018, 327 millions d'euros au 31 décembre 2017 et - 264 millions d'euros au 31 décembre 2016.

(b) Dont - 58 millions d'euros pour les minoritaires Loro Piana et - 47 millions d'euros pour les actionnaires de LVMH SE hors participation de contrôle de Christian Dior. Voir Note 2.

L'évolution de la part des intérêts minoritaires dans les gains et pertes enregistrés en capitaux propres, y compris l'effet d'impôt, se décompose ainsi :

<i>(en millions d'euros)</i>	Écarts de conversion	Couverture de flux de trésorerie futurs en devises et coût des couvertures	Terres à vigne	Écarts de réévaluation des avantages au personnel	Total part des minoritaires
<b>Au 30 juin 2016</b>	<b>751</b>	<b>(48)</b>	<b>787</b>	<b>(102)</b>	<b>1 388</b>
Variations de l'exercice	159	(34)	91	(11)	205
Variations dues à l'autodétention de LVMH SE	(1)	-	(1)	-	(2)
<b>Au 31 décembre 2016</b>	<b>909</b>	<b>(82)</b>	<b>877</b>	<b>(113)</b>	<b>1 591</b>
Variations de l'exercice	(647)	174	31	22	(420)
Variations dues à l'autodétention de LVMH SE	1	-	1	-	2
<b>Au 31 décembre 2017</b>	<b>263</b>	<b>92</b>	<b>909</b>	<b>(91)</b>	<b>1 173</b>
Variations de l'exercice	195	(183)	5	15	32
Variations dues à l'autodétention de LVMH SE et reclassements	-	-	-	-	-
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>	<b>458</b>	<b>(91)</b>	<b>914</b>	<b>(76)</b>	<b>1 205</b>

Les intérêts minoritaires sont essentiellement constitués des actionnaires de LVMH SE hors participation de contrôle de Christian Dior SE, soit 59 % de LVMH SE. Il leur a été versé un montant de dividendes de 1 592 millions d'euros au cours de l'exercice.

Les intérêts minoritaires sont également constitués des 34 % détenus par Diageo dans Moët Hennessy SAS et Moët Hennessy International SAS (« Moët Hennessy ») ainsi que des 39 % détenus par Mari-Cha Group Ltd (anciennement Search Investment Group Ltd) dans DFS. Les 34 % détenus par Diageo dans

Moët Hennessy faisant l'objet d'un engagement d'achat, ils sont reclassés à la clôture en Autres passifs non courants, et sont donc exclus du total des intérêts minoritaires à la date de clôture. Voir Notes 1.12 et 20.

Le montant des dividendes versés à Diageo au cours de l'exercice 2018, relatifs à l'exercice 2017, est de 173 millions d'euros. La part du résultat net de l'exercice 2018 revenant à Diageo s'élève à 356 millions d'euros, et sa part dans les intérêts minoritaires (avant comptabilisation de l'engagement d'achat octroyé à Diageo qui a pour effet de les reclasser en capitaux propres, part du Groupe) s'élève à 3 215 millions d'euros au 31 décembre 2018. À cette date, le bilan consolidé résumé de Moët Hennessy se présente ainsi :

<i>(en milliards d'euros)</i>	<b>31 déc. 2018</b>	<i>(en milliards d'euros)</i>	<b>31 déc. 2018</b>
Immobilisations corporelles et incorporelles	3,8	Capitaux propres	9,4
Autres actifs non courants	0,3	Passifs non courants	1,0
<b>Actifs non courants</b>	<b>4,1</b>	<b>Capitaux permanents</b>	<b>10,4</b>
Stocks	5,4	Dette financière à moins d'un an	1,3
Autres actifs courants	1,4	Autres	1,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2,3	<b>Passifs courants</b>	<b>2,8</b>
<b>Actifs courants</b>	<b>9,1</b>	<b>Passifs</b>	<b>13,2</b>
<b>Actif</b>	<b>13,2</b>		

Voir également Note 23 concernant les ventes, le résultat opérationnel et les principaux actifs de l'activité Vins et Spiritueux, principalement constituée des activités de Moët Hennessy.

Concernant DFS, le montant des dividendes versés à Mari-Cha Group Ltd au cours de l'exercice 2018, relatifs à l'exercice 2017, est de 35 millions d'euros. La part du résultat net de l'exercice 2018 revenant à Mari-Cha Group Ltd s'élève à 173 millions d'euros, et sa part dans les intérêts minoritaires cumulés au 31 décembre 2018 s'élève à 1 439 millions d'euros.

## NOTE 18 – EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

### 18.1. Dette financière nette

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31 déc. 2018</b>	<b>31 déc. 2017</b>	<b>31 déc. 2016</b>
Dette financière à plus d'un an	6 353	7 893	5 241
Dette financière à moins d'un an	5 550	4 553	3 854
<b>Dette financière brute</b>	<b>11 903</b>	<b>12 446</b>	<b>9 095</b>
Instruments dérivés liés au risque de taux d'intérêt	(16)	(28)	(65)
Instruments dérivés liés au risque de change	146	(25)	(21)
<b>Dette financière brute après effet des instruments dérivés</b>	<b>12 033</b>	<b>12 393</b>	<b>9 009</b>
Placements financiers <sup>(a)</sup>	(2 663)	(2 714)	(374)
Investissements financiers en couverture de dettes financières <sup>(b)</sup>	(125)	(117)	(131)
Trésorerie et équivalents de trésorerie <sup>(c)</sup>	(8 553)	(7 586)	(3 772)
<b>Dette financière nette</b>	<b>692</b>	<b>1 976</b>	<b>4 732</b>
Titres Belmond (présentés en Investissements financiers) <sup>(b)</sup>	(274)	-	-
<b>DETTE FINANCIÈRE NETTE AJUSTÉE (HORS ACQUISITION DES TITRES BELMOND)</b>	<b>418</b>	<b>1 976</b>	<b>4 732</b>

(a) Voir Note 13.

(b) Voir Note 1.20.

(c) Voir Note 14.1.

Fin décembre 2018, postérieurement à l'annonce de l'acquisition de Belmond par LVMH, le Groupe a acquis sur le marché des titres Belmond pour un montant de 274 millions d'euros. Ceux-ci sont présentés en Investissements financiers (voir Note 8). La

dette financière nette ajustée (hors acquisition des titres Belmond) présentée ci-dessus permet de refléter les effets de la performance du Groupe au cours de 2018 sur le niveau de dette financière nette à la clôture.

La variation de la dette financière nette au cours de l'exercice s'analyse ainsi :

(en millions d'euros)	31 déc. 2017	Variations de la trésorerie <sup>(a)</sup>	Effets des variations de change	Effets des variations de valeur de marché	Variations de périmètre	Reclas- sements et autres	31 déc. 2018
Dette financière à plus d'un an	7 893	(43)	(20)	5	-	(1 482)	6 353
Dette financière à moins d'un an	4 553	(555)	75	2	5	1 470	5 550
<b>Dette financière brute</b>	<b>12 446</b>	<b>(598)</b>	<b>55</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>(12)</b>	<b>11 903</b>
Instruments dérivés	(53)	(47)	-	233	-	(3)	130
<b>DETTE FINANCIÈRE BRUTE APRÈS EFFET DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS</b>	<b>12 393</b>	<b>(645)</b>	<b>55</b>	<b>240</b>	<b>5</b>	<b>(15)</b>	<b>12 033</b>

(a) Dont 1 529 millions d'euros au titre des émissions et souscriptions d'emprunts et -2 174 millions d'euros au titre des remboursements d'emprunts et dettes financières.

Au cours de l'exercice, LVMH a remboursé la dette de 500 millions d'euros émise en 2011, et celle de 1 250 millions d'euros émise en 2017.

LVMH avait procédé en mai 2017 à une émission obligataire en quatre tranches d'un total de 4,5 milliards d'euros, dont 3,25 milliards à taux fixe et 1,25 milliard à taux variable.

LVMH avait également procédé, en juin 2017, à une émission obligataire à taux fixe de 400 millions de livres sterling à échéance juin 2022. L'emprunt a fait l'objet de swaps à l'émission le convertissant en un emprunt en euros.

Au cours de l'exercice 2017, LVMH avait remboursé la dette de 850 millions de dollars US émise en 2012, celle de 150 millions d'euros émise en 2009 et celle de 350 millions de livres émise en 2014.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016, LVMH avait remboursé l'emprunt obligataire de 650 millions d'euros émis en 2013 et 2014.

Pour mémoire, en février 2016, LVMH avait réalisé une émission d'obligations convertibles à cinq ans dont le dénouement s'effectue exclusivement en espèces, pour un montant nominal de 600 millions de dollars US, abondée en avril 2016 pour un montant de 150 millions de dollars US. Conformément aux principes comptables applicables, les composantes optionnelles des obligations convertibles et des instruments financiers souscrits en couverture sont enregistrées au niveau du poste « Instruments dérivés » (voir Note 22), les instruments financiers de couverture hors composante optionnelle étant inscrits en « Investissements financiers » (voir Note 8). Compte tenu de leur lien avec les obligations émises, les instruments financiers de couverture (hors composante optionnelle) sont présentés en déduction de la dette financière brute dans le calcul de la dette financière nette et leur incidence sur la trésorerie est présentée au niveau du poste « Opérations de financement » du Tableau de variation de trésorerie.

La dette financière nette n'inclut pas les engagements d'achat de titres de minoritaires, classés en « Autres passifs non courants » (voir Note 20).

**18.2. Analyse de la dette financière brute par nature**

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31 déc. 2018</b>	<b>31 déc. 2017</b>	<b>31 déc. 2016</b>
Emprunts obligataires et Euro Medium Term Notes (EMTN)	5 941	7 404	4 322
Location-financement et locations de longue durée	315	296	342
Emprunts auprès des établissements de crédit	97	193	577
<b>DETTE FINANCIÈRE À PLUS D'UN AN</b>	<b>6 353</b>	<b>7 893</b>	<b>5 241</b>
Emprunts obligataires et Euro Medium Term Notes (EMTN)	1 496	1 753	1 377
Location-financement et locations de longue durée	26	21	10
Emprunts auprès des établissements de crédit	220	340	425
Titres de créance à court terme négociables <sup>(a)</sup>	3 174	1 855	1 204
Autres emprunts et lignes de crédit	412	424	588
Découverts bancaires	198	120	217
Intérêts courus	24	40	33
<b>DETTE FINANCIÈRE À MOINS D'UN AN</b>	<b>5 550</b>	<b>4 553</b>	<b>3 854</b>
<b>DETTE FINANCIÈRE BRUTE TOTALE</b>	<b>11 903</b>	<b>12 446</b>	<b>9 095</b>

(a) Billets de trésorerie et commercial paper US.

La valeur de marché de la dette financière brute, évaluée sur la base de données de marché et selon des modèles d'évaluation communément utilisés, est de 11 953 millions d'euros au 31 décembre 2018 (12 418 millions d'euros au 31 décembre 2017 et 9 128 millions d'euros au 31 décembre 2016) dont 5 557 millions d'euros à moins d'un an (4 556 millions d'euros au 31 décembre

2017, 3 582 millions d'euros au 31 décembre 2016) et 6 396 millions d'euros à plus d'un an (7 862 millions d'euros au 31 décembre 2017, 5 276 millions d'euros au 31 décembre 2016).

Aux 31 décembre 2018, 2017 et 2016, aucun encours n'était comptabilisé selon l'option juste valeur. Voir Note 1.20.



## 18.3. Emprunts obligataires et EMTN

Montant nominal (en devises)	Date d'émission	Échéance	Taux effectif initial <sup>(b)</sup> (en %)	31 déc. 2018 (en millions d'euros)	31 déc. 2017 (en millions d'euros)	31 déc. 2016 (en millions d'euros)
EUR 1 200 000 000	2017	2024	0,82	1 197	1 192	-
EUR 800 000 000	2017	2022	0,46	799	796	-
GBP 400 000 000	2017	2022	1,09	439	445	-
EUR 1 250 000 000	2017	2020	0,13	1 248	1 246	-
EUR 1 250 000 000	2017	2018	variable	-	1 253	-
USD 750 000 000 <sup>(a)</sup>	2016	2021	1,92	639	603	682
EUR 350 000 000	2016	2021	0,86	349	348	348
EUR 650 000 000	2014	2021	1,12	664	663	670
AUD 150 000 000	2014	2019	3,68	94	100	103
EUR 500 000 000	2014	2019	1,56	499	499	498
EUR 300 000 000	2014	2019	variable	300	300	300
GBP 350 000 000	2014	2017	1,83	-	-	413
EUR 600 000 000	2013	2020	1,89	606	606	608
EUR 600 000 000 <sup>(c)</sup>	2013	2019	1,25	603	605	608
USD 850 000 000	2012	2017	1,75	-	-	811
EUR 500 000 000	2011	2018	4,08	-	501	505
EUR 150 000 000	2009	2017	4,81	-	-	153
<b>TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET EMTN</b>				<b>7 437</b>	<b>9 157</b>	<b>5 699</b>

(a) Montants cumulés et taux effectif initial moyen pondéré résultant d'un emprunt de 600 millions de dollars US émis en février 2016 à un taux effectif initial de 1,96 % et d'un abondement de 150 millions de dollars US réalisé en avril 2016 à un taux effectif de 1,74 %. Ces rendements ont été déterminés en excluant la composante optionnelle.

(b) Avant effet des couvertures de taux mises en place concomitamment ou postérieurement à l'émission.

(c) Montants cumulés et taux effectif initial moyen pondéré résultant d'un emprunt de 500 millions d'euros émis en 2013 à un taux effectif initial de 1,38 % et d'un abondement de 100 millions d'euros réalisé en 2014 à un taux effectif de 0,62 %.

## 18.4. Analyse de la dette financière brute par échéance et par nature de taux

(en millions d'euros)	Dette financière brute			Effets des instruments dérivés			Dette financière brute après effet des instruments dérivés		
	Taux fixe	Taux variable	Total	Taux fixe	Taux variable	Total	Taux fixe	Taux variable	Total
<b>Échéance</b>									
Au 31 décembre 2019	4 940	610	5 550	(270)	354	84	4 670	964	5 634
Au 31 décembre 2020	1 900	13	1 913	(413)	446	33	1 487	459	1 946
Au 31 décembre 2021	1 735	5	1 740	(664)	649	(15)	1 071	654	1 725
Au 31 décembre 2022	1 262	3	1 265	(632)	648	16	630	651	1 281
Au 31 décembre 2023	22	4	26	14	-	14	36	4	40
Au 31 décembre 2024	1 217	1	1 218	(299)	297	(2)	918	298	1 216
Au-delà	184	7	191	-	-	-	184	7	191
<b>TOTAL</b>	<b>11 260</b>	<b>643</b>	<b>11 903</b>	<b>(2 264)</b>	<b>2 394</b>	<b>130</b>	<b>8 996</b>	<b>3 037</b>	<b>12 033</b>

Voir Note 22.4 concernant les valeurs de marché des instruments de taux d'intérêt.

L'échéance 2019 de la dette financière brute se décompose ainsi par trimestre :

<i>(en millions d'euros)</i>	Échéance 2019
Premier trimestre	3 496
Deuxième trimestre	1 233
Troisième trimestre	20
Quatrième trimestre	801
<b>TOTAL</b>	<b>5 550</b>

### 18.5. Analyse de la dette financière brute par devise après effet des instruments dérivés

<i>(en millions d'euros)</i>	31 déc. 2018	31 déc. 2017	31 déc. 2016
Euro	7 316	7 535	3 726
Dollar US	3 277	3 045	2 528
Franc suisse	-	144	607
Yen japonais	662	722	595
Autres devises	778	947	1 553
<b>TOTAL</b>	<b>12 033</b>	<b>12 393</b>	<b>9 009</b>

La dette en devises a pour objet de financer le développement des activités du Groupe en dehors de la zone euro, ainsi que le patrimoine du Groupe libellé en devises.

### 18.6. Sensibilité

Sur la base de la dette au 31 décembre 2018 :

- une hausse instantanée de 1 point sur les courbes de taux des devises d'endettement du Groupe aurait pour effet une augmentation de 30 millions d'euros du coût de la dette financière nette après effet des instruments dérivés, et une baisse de 120 millions d'euros de la valeur de marché de la dette financière brute à taux fixe après effet des instruments dérivés ;
- une baisse instantanée de 1 point de ces mêmes courbes aurait pour effet une diminution de 30 millions d'euros du coût de la dette financière nette après effet des instruments dérivés, et une hausse de 120 millions d'euros de la valeur de marché de la dette financière brute à taux fixe après effet des instruments dérivés.

Ces variations resteraient sans incidence sur le montant des capitaux propres au 31 décembre 2018, en raison de l'absence de couverture de la charge d'intérêt future.

### 18.7. Covenants

Dans le cadre de certaines lignes de crédit, le Groupe peut s'engager à respecter certains ratios financiers ou à détenir des pourcentages d'intérêt et/ou de droits de vote de certaines de ses filiales. Au 31 décembre 2018, le montant des lignes de crédit concerné par ces dispositions n'est pas significatif.

### 18.8. Lignes de crédit confirmées non tirées

Au 31 décembre 2018, l'encours total de lignes de crédit confirmées non tirées s'élève à 4,0 milliards d'euros.

### 18.9. Garanties et sûretés réelles

Au 31 décembre 2018, le montant de la dette financière couverte par des sûretés réelles est inférieur à 200 millions d'euros.

## NOTE 19 – PROVISIONS

<i>(en millions d'euros)</i>	31 déc. 2018	31 déc. 2017	31 déc. 2016
Provisions pour retraites, frais médicaux et engagements assimilés	605	625	715
Provisions pour risques et charges	1 904	1 953	1 653
Provisions pour réorganisation	2	9	18
<b>Part à plus d'un an</b>	<b>2 511</b>	<b>2 587</b>	<b>2 386</b>
Provisions pour retraites, frais médicaux et engagements assimilés	7	4	5
Provisions pour risques et charges	341	366	320
Provisions pour réorganisation	21	34	29
<b>Part à moins d'un an</b>	<b>369</b>	<b>404</b>	<b>354</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2 880</b>	<b>2 991</b>	<b>2 740</b>

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, les soldes des provisions ont évolué de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 déc. 2017	Dotations	Utilisations	Reprises	Variations de périmètre	Autres <sup>(a)</sup>	31 déc. 2018
Provisions pour retraites, frais médicaux et engagements assimilés	629	122	(122)	(2)	-	(15)	612
Provisions pour risques et charges	2 319	315	(231)	(176)	(24)	42	2 245
Provisions pour réorganisation	43	3	(22)	(1)	-	-	23
<b>TOTAL</b>	<b>2 991</b>	<b>440</b>	<b>(375)</b>	<b>(179)</b>	<b>(24)</b>	<b>27</b>	<b>2 880</b>
Dont :							
Résultat opérationnel courant		359	(338)	(94)			
Résultat financier		-	(1)	(4)			
Autres		81	(36)	(81)			

(a) Inclut les effets des variations de change et des écarts de réévaluation.

Les provisions pour risques et charges correspondent à l'estimation des effets patrimoniaux des risques, litiges (voir Note 31), situations contentieuses réalisés ou probables, qui résultent des activités du Groupe : ces activités sont en effet menées dans le contexte d'un cadre réglementaire international souvent imprécis, évoluant selon les pays et dans le temps, et s'appliquant à des domaines aussi variés que la composition des produits, leur conditionnement, le calcul de l'impôt, ou les relations avec les partenaires du Groupe (distributeurs, fournisseurs, actionnaires des filiales, etc.).

En particulier, les entités du Groupe en France et à l'étranger peuvent faire l'objet de contrôles fiscaux et, le cas échéant, de demandes de rectification de la part des administrations locales. Ces demandes de rectification, ainsi que les positions fiscales incertaines identifiées non encore notifiées, font l'objet de provisions appropriées dont le montant est revu régulièrement conformément aux critères des normes IAS 37 Provisions et IAS 12 Impôts.

Les provisions pour retraites, participation aux frais médicaux et autres engagements vis-à-vis du personnel sont analysées en Note 29.

**NOTE 20 – AUTRES PASSIFS NON COURANTS**

<i>(en millions d'euros)</i>	31 déc. 2018	31 déc. 2017	31 déc. 2016
Engagements d'achat de titres de minoritaires	9 281	9 177	7 877
Instruments dérivés <sup>(a)</sup>	283	229	134
Participation du personnel aux résultats	89	94	91
Autres dettes	386	370	407
<b>TOTAL</b>	<b>10 039</b>	<b>9 870</b>	<b>8 509</b>

(a) Voir Note 22.

Au 31 décembre 2018, les engagements d'achat de titres de minoritaires sont constitués, à titre principal, de l'engagement de LVMH vis-à-vis de Diageo plc pour la reprise de sa participation de 34 % dans Moët Hennessy pour un montant égal à 80 % de la juste valeur de Moët Hennessy à la date d'exercice de l'option. Cette option est exerçable à chaque instant avec un préavis de six mois. Dans le calcul de l'engagement, la juste valeur a été déterminée par référence à des multiples boursiers de sociétés comparables, appliqués aux données opérationnelles consolidées de Moët Hennessy.

Moët Hennessy SAS et Moët Hennessy International SAS (« Moët Hennessy ») détiennent les participations Vins et Spiritueux du groupe LVMH à l'exception des participations dans Château d'Yquem, Château Cheval Blanc, Clos des Lambrays et Colgin Cellars et à l'exception de certains vignobles champenois.

Les engagements d'achat de titres de minoritaires incluent en outre l'engagement relatif aux minoritaires de Loro Piana (15 %), Rimowa (20 %), ainsi que de filiales de distribution dans différents pays, principalement au Moyen-Orient.

L'option de vente accordée aux minoritaires de Fresh a été exercée en 2018. Voir Note 2.

En 2017, l'option de vente accordée à la famille Loro Piana dans la société éponyme a été partiellement exercée. Les options de vente accordées aux minoritaires d'Ile de Beauté (35 %) et Heng Long (35 %) ont été exercées en 2016. Voir Note 2.

**NOTE 21 – FOURNISSEURS ET AUTRES PASSIFS COURANTS****21.1. Fournisseurs et comptes rattachés**

La variation des dettes fournisseurs et comptes rattachés au cours des exercices présentés provient des éléments suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	2018 (12 mois)	2017 (12 mois)	2016 (6 mois)
<b>À l'ouverture</b>	<b>4 540</b>	<b>4 384</b>	<b>3 835</b>
Variation des fournisseurs et comptes rattachés	715	310	506
Variation des clients créditeurs	8	4	25
Effets des variations de périmètre	7	52	(31)
Effets des variations de change	49	(203)	68
Reclassements	(5)	(7)	(19)
<b>À LA CLÔTURE</b>	<b>5 314</b>	<b>4 540</b>	<b>4 384</b>

## 21.2. Autres passifs courants

<i>(en millions d'euros)</i>	31 déc. 2018	31 déc. 2017	31 déc. 2016
Instruments dérivés <sup>(a)</sup>	166	45	208
Personnel et organismes sociaux	1 670	1 530	1 407
Participation du personnel aux résultats	105	101	103
État et collectivités locales : impôts et taxes, hors impôt sur les résultats	686	634	594
Clients : avances et acomptes versés	398	354	259
Provision pour retour et reprise de produits <sup>(b)</sup>	356	-	-
Différé de règlement d'immobilisations	646	548	625
Produits constatés d'avance	273	255	251
Autres dettes	1 288	1 288	1 175
<b>TOTAL</b>	<b>5 588</b>	<b>4 755</b>	<b>4 622</b>

(a) Voir Note 22.

(b) Voir Notes 1.2 et 1.25.

## NOTE 22 – INSTRUMENTS FINANCIERS ET GESTION DES RISQUES DE MARCHÉ

### 22.1. Organisation de la gestion des risques de change, de taux et des marchés actions

Les instruments financiers utilisés par le Groupe ont principalement pour objet la couverture des risques liés à son activité et à son patrimoine.

La gestion des risques de change, de taux et les transactions sur actions et instruments financiers sont effectuées de façon centralisée au niveau de chaque palier.

Le Groupe a mis en place une politique, des règles et des procédures strictes pour gérer, mesurer et contrôler ces risques de marché.

L'organisation de ces activités repose sur la séparation des fonctions de mesure des risques, de mise en œuvre des opérations (front office), de gestion administrative (back office) et de contrôle financier.

Cette organisation s'appuie sur des systèmes d'information qui permettent un contrôle rapide des opérations.

Les décisions de couverture sont prises selon un processus établi qui comprend des présentations régulières aux organes de direction concernés, et font l'objet d'une documentation détaillée.

Les contreparties sont retenues notamment en fonction de leur notation et selon une approche de diversification des risques.

## 22.2. Actifs et passifs financiers comptabilisés à la juste valeur ventilés par méthode de valorisation

(en millions d'euros)	31 décembre 2018			31 décembre 2017			31 décembre 2016		
	Investis- sements et placements financiers	Instru- ments dérivés	Trésorerie et équivalents (Parts de SICAV et FCP monétaires)	Investis- sements et placements financiers	Instru- ments dérivés	Trésorerie et équivalents (Parts de SICAV et FCP monétaires)	Investis- sements et placements financiers	Instru- ments dérivés	Trésorerie et équivalents (Parts de SICAV et FCP monétaires)
Valorisation <sup>(a)</sup> :									
Cotation boursière	3 168	-	8 553	2 971	-	7 586	727	-	3 772
Modèle de valorisation reposant sur des données de marché	307	380	-	331	742	-	204	439	-
Cotations privées	288	-	-	201	-	-	193	-	-
<b>ACTIFS</b>	<b>3 763</b>	<b>380</b>	<b>8 553</b>	<b>3 503</b>	<b>742</b>	<b>7 586</b>	<b>1 124</b>	<b>439</b>	<b>3 772</b>
Valorisation <sup>(a)</sup> :									
Cotation boursière		-			-			-	
Modèle de valorisation reposant sur des données de marché		449			274			342	
Cotations privées		-			-			-	
<b>PASSIFS</b>		<b>449</b>			<b>274</b>			<b>342</b>	

(a) Voir Note 1.9 concernant les méthodes de valorisation et Note 1.2 concernant l'application, rétrospective au 1<sup>er</sup> juillet 2016, de la norme IFRS 9 Instruments financiers.

Les instruments dérivés utilisés par le Groupe sont valorisés à leur juste valeur, évaluée au moyen de modèles de valorisation communément utilisés et sur la base de données de marché. Le risque de contrepartie relatif à ces instruments dérivés (« Credit valuation adjustment ») est évalué sur la base de spreads

de crédit issus de données de marché observables, et de la valeur de marché des instruments dérivés ajustée par des add-ons forfaitaires fonction du type de sous-jacent et de la maturité de l'instrument dérivé. Celui-ci est non significatif aux 31 décembre 2018, 2017 et 2016.

Le montant des actifs financiers évalués sur la base de cotations privées a évolué ainsi au cours de l'exercice 2018 :

(en millions d'euros)	2018
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>201</b>
Acquisitions	114
Cession (à valeur de vente)	(18)
Gains et pertes enregistrés en résultat	(4)
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres	3
Reclassements	(8)
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>288</b>

## 22.3. Synthèse des instruments dérivés

Les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan dans les rubriques et pour les montants suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>		<i>Notes</i>	31 déc. 2018	31 déc. 2017	31 déc. 2016
<b>Risque de taux d'intérêt</b>					
Actifs :	non courants		23	33	53
	courants		12	9	17
Passifs :	non courants		(7)	(8)	-
	courants		(12)	(6)	(5)
		22.4	16	28	65
<b>Risque de change</b>					
Actifs :	non courants		18	34	46
	courants		108	485	254
Passifs :	non courants		(60)	(42)	(65)
	courants		(154)	(39)	(200)
		22.5	(88)	438	35
<b>Autres risques</b>					
Actifs :	non courants		216	179	69
	courants		3	2	-
Passifs :	non courants		(216)	(179)	(69)
	courants		-	-	(3)
		22.6	3	2	(3)
<b>TOTAL</b>					
Actifs :	non courants	9	257	246	168
	courants	12	123	496	271
Passifs :	non courants	20	(283)	(229)	(134)
	courants	21	(166)	(45)	(208)
			(69)	468	97

L'incidence des instruments financiers sur l'état global des gains et pertes consolidés de l'exercice se décompose ainsi :

(en millions d'euros)	Risque de change <sup>(a)</sup>					Risque de taux d'intérêt <sup>(b)</sup>					Total <sup>(c)</sup>
	Réévaluations des parts efficaces dont :				Réévaluation du coût des couvertures	Total	Rééva- luations des parts efficaces	Inefficacité	Total		
	Couvertures de flux de trésorerie futurs en devises	Couvertures de juste valeur	Couvertures d'actifs nets en devises	Total							
Variation en compte de résultat	-	196	-	196	-	196	(1)	(3)	(4)	192	
Variation en gains et pertes consolidés	(276)	-	(44)	(320)	(125)	(445)	-	2	2	(443)	

(a) Voir Notes 1.8 et 1.21 concernant les principes de réévaluation des instruments de couverture de risque de change.

(b) Voir Notes 1.20 et 1.21 concernant les principes de réévaluation des instruments de couverture du risque de taux d'intérêt.

(c) Gain/(Perte).

La réévaluation des éléments couverts inscrits au bilan compensant la réévaluation des parts efficaces des instruments de couverture de juste valeur (voir Note 1.21), aucune inefficacité au titre des couvertures de change n'a été constatée au cours de l'exercice.

## 22.4. Instruments dérivés liés à la gestion du risque de taux d'intérêt

L'objectif de la politique de gestion menée est d'adapter le profil de la dette au profil des actifs, de contenir les frais financiers, et de prémunir le résultat contre une variation sensible des taux d'intérêt.

Dans ce cadre, le Groupe utilise des instruments dérivés de taux à nature ferme (swaps) ou conditionnelle (options).

Les instruments dérivés liés à la gestion du risque de taux en vie au 31 décembre 2018 sont les suivants :

(en millions d'euros)	Montants nominaux par échéance				Valeur de marché <sup>(a) (b)</sup>		
	À un an	D'un à cinq ans	Au-delà	Total	Couverture de juste valeur	Non affectés	Total
Swaps de taux en euros, payeur de taux variable	343	1 697	300	2 340	24	-	24
Swaps de taux en euros, payeur de taux fixe	-	343	-	343	-	(2)	(2)
Swaps de devises, payeur de taux euro	92	447	-	539	-	-	-
Swaps de devises, receveur de taux euro	69	133	-	202	(6)	-	(6)
<b>TOTAL</b>					<b>18</b>	<b>(2)</b>	<b>16</b>

(a) Gain/(Perte).

(b) Voir Note 1.9 concernant les modalités d'évaluation à valeur de marché.

## 22.5. Instruments dérivés liés à la gestion du risque de change

Une part importante des ventes faites par les sociétés du Groupe, à leurs clients ou à leurs propres filiales de distribution, ainsi que certains de leurs achats, sont effectués en devises différentes de leur monnaie fonctionnelle ; ces flux en devises sont constitués principalement de flux intra-Groupe. Les instruments de couverture utilisés ont pour objet de réduire les risques de change issus des variations de parité de ces devises par rapport à la monnaie fonctionnelle des sociétés exportatrices

ou importatrices, et sont affectés soit aux créances ou dettes commerciales de l'exercice (couverture de juste valeur), soit aux transactions prévisionnelles des exercices suivants (couverture des flux de trésorerie futurs).

Les flux futurs de devises font l'objet de prévisions détaillées dans le cadre du processus budgétaire, et sont couverts progressivement, dans la limite d'un horizon qui n'excède un an que dans les cas où les probabilités de réalisation le justifient. Dans ce cadre, et selon les évolutions de marché, les risques de change identifiés sont couverts par des contrats à terme ou des instruments de nature optionnelle.



En outre, le Groupe peut couvrir les situations nettes de ses filiales situées hors zone euro, par des instruments appropriés ayant pour objet de limiter l'effet sur ses capitaux propres consolidés des variations de parité des devises concernées contre l'euro.

Les instruments dérivés liés à la gestion du risque de change en vie, au 31 décembre 2018, sont les suivants :

	Montants nominaux par année d'affectation <sup>(a)</sup>				Valeur de marché <sup>(b) (c)</sup>				
					Couverture de flux de trésorerie futurs	Couverture de juste valeur	Couverture d'actifs nets en devises	Non affectés	
<i>(en millions d'euros)</i>	2018	2019	Au-delà	Total					Total
Options achetées									
Put USD	125	275	-	400	1	2	-	-	3
Put JPY	10	16	-	26	-	-	-	-	-
Put GBP	28	9	-	37	-	-	-	-	-
Autres	-	27	-	27	-	1	-	-	1
	163	327	-	490	1	3	-	-	4
Tunnels									
Vendeur USD	432	5 237	348	6 017	-	21	-	-	21
Vendeur JPY	-	1 135	-	1 135	-	9	-	-	9
Vendeur GBP	7	249	-	256	-	9	-	-	9
Vendeur HKD	-	539	-	539	-	2	-	-	2
	439	7 160	348	7 947	-	41	-	-	41
Contrats à terme									
USD	292	(93)	-	199	1	3	-	-	4
HKD	106	1	-	107	-	-	-	-	-
JPY	85	-	-	85	(2)	-	-	-	(2)
CHF	(1)	(114)	-	(115)	1	3	-	-	4
RUB	33	-	-	33	1	-	-	-	1
CNY	25	-	-	25	-	-	-	-	-
GBP	20	32	43	95	-	3	-	-	3
Autres	135	20	-	155	1	1	-	-	2
	695	(154)	43	584	2	10	-	-	12
Swaps cambistes									
USD	812	1 223	(524)	1 511	(117)	-	-	-	(117)
GBP	933	-	-	933	(11)	-	-	-	(11)
JPY	386	-	-	386	(18)	-	(1)	-	(19)
CNY	80	11	15	106	(3)	-	-	-	(3)
Autres	(182)	-	-	(182)	7	-	(2)	-	5
	2 029	1 234	(509)	2 754	(142)	-	(3)	-	(145)
TOTAL	3 326	8 567	(118)	11 775	(139)	54	(3)	-	(88)

(a) Vente/(Achat).

(b) Voir Note 1.9 concernant les modalités d'évaluation à la valeur de marché.

(c) Gain/(Perte).

L'effet en résultat des couvertures de flux de trésorerie futurs ainsi que les flux de trésorerie futurs couverts par ces instruments seront comptabilisés en 2019 principalement, leur montant étant fonction des cours de change en vigueur à cette date.

Les incidences sur le résultat net de l'exercice 2018 d'une variation de 10 % du dollar US, du yen japonais, du franc suisse et du Hong Kong dollar contre l'euro, y compris les effets des couvertures en vie durant l'exercice, par rapport aux cours qui se sont appliqués en 2018 auraient été les suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	Dollar US		Yen japonais		Franc suisse		Hong Kong dollar	
	+ 10 %	- 10 %	+ 10 %	- 10 %	+ 10 %	- 10 %	+ 10 %	- 10 %
<b>Incidences liées :</b>								
• au taux d'encaissement des ventes en devises	134	(38)	41	(3)	-	-	-	-
• à la conversion des résultats des sociétés consolidées situées hors zone euro	116	(116)	22	(22)	20	(20)	43	(43)
<b>Incidences sur le résultat net</b>	<b>250</b>	<b>(154)</b>	<b>63</b>	<b>(25)</b>	<b>20</b>	<b>(20)</b>	<b>43</b>	<b>(43)</b>

Les données figurant dans le tableau ci-dessus doivent être appréciées sur la base des caractéristiques des instruments de couverture en vie au cours de l'exercice 2018, constitués principalement d'options et de tunnels.

Au 31 décembre 2018, les encaissements prévisionnels de 2019 en dollar US et yen japonais sont couverts à hauteur de 80 %. A minima pour la part couverte, les cours de cession s'élèveront

à 1,21 USD/EUR pour dollar US et 130 JPY/EUR pour le yen japonais.

L'incidence des variations de change sur les capitaux propres hors résultat net peut être évaluée au 31 décembre 2018 à travers les effets d'une variation de 10 % du dollar US, du yen japonais, du franc suisse et du Hong Kong dollar contre l'euro par rapport aux cours à la même date :

<i>(en millions d'euros)</i>	Dollar US		Yen japonais		Franc suisse		Hong Kong dollar	
	+ 10 %	- 10 %	+ 10 %	- 10 %	+ 10 %	- 10 %	+ 10 %	- 10 %
Conversion de l'actif net en devises	369	(369)	59	(59)	319	(319)	124	(124)
Variation de valeur des instruments de couverture, après impôt	(358)	183	(24)	44	(68)	56	(31)	20
<b>Incidences sur les capitaux propres, hors résultat net</b>	<b>11</b>	<b>(186)</b>	<b>35</b>	<b>(15)</b>	<b>251</b>	<b>(263)</b>	<b>93</b>	<b>(104)</b>

## 22.6. Instruments financiers liés à la gestion des autres risques

La politique d'investissement et de placement du Groupe s'inscrit dans la durée. Occasionnellement, le Groupe peut investir dans des instruments financiers à composante action ayant pour objectif de dynamiser la gestion de son portefeuille de placements.

Le Groupe est exposé aux risques de variation de cours des actions soit directement, en raison de la détention de participations ou de placements financiers, soit indirectement du fait de la détention de fonds eux-mêmes investis partiellement en actions.

Le Groupe peut utiliser des instruments dérivés sur actions ayant pour objet de construire synthétiquement une exposition économique à des actifs particuliers, de couvrir les plans de rémunérations liées au cours de l'action LVMH ou de couvrir certains risques liés à l'évolution du cours de l'action LVMH. Le cas échéant, la valeur comptable retenue pour ces instruments, qui ne font pas l'objet d'une cotation, correspond à l'estimation, fournie par la contrepartie, de la valorisation à la date de clôture. La valorisation des instruments tient ainsi compte des paramètres de marché tels les taux d'intérêts et le cours de bourse.

Le Groupe, essentiellement à travers son activité Montres et Joaillerie, peut être exposé à la variation du prix de certains métaux précieux, notamment l'or. Dans certains cas, afin de sécuriser le coût de production, des couvertures peuvent être mises en place, soit en négociant le prix de livraisons prévisionnelles d'alliages avec des affineurs, ou le prix de produits semi-finis avec des producteurs, soit en direct par l'achat de couvertures auprès de banques de première catégorie. Dans ce dernier cas, ces couvertures consistent à acheter de l'or auprès de banques ou à contracter des instruments fermes ou optionnels avec livraison physique de l'or. Les instruments dérivés liés à la couverture du prix des métaux précieux en vie, au 31 décembre 2018, ont une valeur de marché positive de 3 millions d'euros. D'un montant nominal de 158 millions d'euros, ces instruments financiers auraient, en cas de variation uniforme de 1 % des cours de leurs sous-jacents au 31 décembre 2018, un effet net sur les réserves consolidées du Groupe inférieur à 1 million d'euros. Ces instruments sont à échéance 2019.

## 22.7. Risque de liquidité

Outre des risques de liquidité locaux en règle générale peu significatifs, l'exposition du Groupe au risque de liquidité peut être appréciée au moyen du montant de sa dette financière à moins d'un an avant prise en compte des instruments dérivés, soit 5,6 milliards d'euros, inférieur au solde de 8,6 milliards d'euros de trésorerie et équivalents, ou de l'encours de ses programmes de titres de créances à court terme négociables, soit 3,2 milliards

d'euros. Au regard du non-renouvellement éventuel de ces concours, le Groupe dispose de lignes de crédit confirmées non tirées pour un montant de 4,0 milliards d'euros.

La liquidité du Groupe repose ainsi sur l'ampleur de ses placements, sur sa capacité à réaliser des financements à long terme, sur la diversité de sa base d'investisseurs (titres à court terme et obligations), ainsi que sur la qualité de ses relations bancaires, matérialisée ou non par des lignes de crédit confirmées.

Le tableau suivant présente, pour les passifs financiers comptabilisés au 31 décembre 2018, l'échéancier contractuel des décaissements relatifs aux passifs financiers (hors instruments dérivés), nominal et intérêts, hors effet d'actualisation :

(en millions d'euros)	2019	2020	2021	2022	2023	Au-delà de 5 ans	Total
Emprunts obligataires et EMTN	1 547	1 886	1 681	1 264	9	1 209	7 596
Emprunts auprès des établissements de crédit	226	24	60	1	3	3	317
Autres emprunts et lignes de crédit	412	-	-	-	-	-	412
Location-financement et locations de longue durée	31	32	31	29	25	682	830
Titres de créance à court terme négociables <sup>(a)</sup>	3 174	-	-	-	-	-	3 174
Découverts bancaires	198	-	-	-	-	-	198
<b>Dette financière brute</b>	<b>5 588</b>	<b>1 942</b>	<b>1 772</b>	<b>1 294</b>	<b>37</b>	<b>1 894</b>	<b>12 527</b>
Autres passifs, courants et non courants <sup>(b)</sup>	5 149	68	29	26	23	107	5 402
Fournisseurs et comptes rattachés	5 314	-	-	-	-	-	5 314
<b>Autres passifs financiers</b>	<b>10 463</b>	<b>68</b>	<b>29</b>	<b>26</b>	<b>23</b>	<b>107</b>	<b>10 716</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>16 051</b>	<b>2 010</b>	<b>1 801</b>	<b>1 320</b>	<b>60</b>	<b>2 001</b>	<b>23 243</b>

(a) Billets de trésorerie et commercial paper US.

(b) Correspond à hauteur de 5 149 millions d'euros aux « Autres passifs courants » (hors instruments dérivés et produits constatés d'avance) et de 253 millions d'euros aux « Autres passifs non courants » (hors instruments dérivés, engagements d'achat de titres de minoritaires et produits constatés d'avance de 222 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Voir Note 30.3 concernant l'échéancier contractuel des cautions et avals, Notes 18.5 et 22.5 concernant les instruments dérivés de change et Note 22.4 concernant les instruments dérivés de taux.

**NOTE 23 – INFORMATION SECTORIELLE**

Les marques et enseignes du Groupe sont organisées en six groupes d'activités. Quatre groupes d'activités : Vins et Spiritueux, Mode et Maroquinerie, Parfums et Cosmétiques, Montres et Joaillerie, regroupent les marques de produits de même nature, ayant des modes de production et de distribution similaires. Les informations concernant Louis Vuitton et Bvlgari sont présentées selon l'activité prépondérante de la marque, soit le groupe d'activités Mode et Maroquinerie pour Louis Vuitton et le groupe d'activités Montres et Joaillerie pour Bvlgari.

Le groupe d'activités Distribution sélective regroupe les activités de distribution sous enseigne. Le groupe Autres et Holdings réunit les marques et activités ne relevant pas des groupes précités, notamment le pôle média, le constructeur de yachts néerlandais Royal Van Lent, les activités hôtelières ainsi que l'activité des sociétés holdings ou immobilières.

Rimowa est consolidé dans le groupe d'activités Mode et Maroquinerie à compter de janvier 2017.

**23.1. Informations par groupe d'activités****Exercice 2018 (12 mois)**

<i>(en millions d'euros)</i>	Vins et Spiritueux	Mode et Maroquinerie <sup>(a)</sup>	Parfums et Cosmétiques	Montres et Joaillerie	Distribution sélective	Autres et Holdings	Éliminations et non affecté <sup>(b)</sup>	Total
Ventes hors Groupe	5 115	18 389	5 015	4 012	13 599	696	-	46 826
Ventes intra-Groupe	28	66	1 077	111	47	18	(1 347)	-
<b>TOTAL DES VENTES</b>	<b>5 143</b>	<b>18 455</b>	<b>6 092</b>	<b>4 123</b>	<b>13 646</b>	<b>714</b>	<b>(1 347)</b>	<b>46 826</b>
Résultat opérationnel courant	1 629	5 943	676	703	1 382	(272)	(60)	10 001
Autres produits et charges opérationnels	(3)	(10)	(16)	(4)	(5)	(88)	-	(126)
Charges d'amortissement	(155)	(759)	(275)	(238)	(461)	(71)	-	(1 959)
Charges de dépréciation	(7)	(5)	-	(1)	(2)	(97)	-	(112)
Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition <sup>(c)</sup>	8 195	7 696	2 125	5 791	3 430	1 331	-	28 568
Immobilisations corporelles	2 871	3 193	677	576	1 817	5 336	(7)	14 463
Stocks	5 471	2 364	842	1 609	2 532	23	(356)	12 485
Autres actifs opérationnels	1 449	1 596	1 401	721	870	976	14 742 <sup>(d)</sup>	21 755
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>17 986</b>	<b>14 849</b>	<b>5 045</b>	<b>8 697</b>	<b>8 649</b>	<b>7 666</b>	<b>14 379</b>	<b>77 271</b>
Capitaux propres	-	-	-	-	-	-	36 372	36 372
Passifs	1 580	4 262	2 115	1 075	3 005	1 253	27 609 <sup>(e)</sup>	40 899
<b>TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>	<b>1 580</b>	<b>4 262</b>	<b>2 115</b>	<b>1 075</b>	<b>3 005</b>	<b>1 253</b>	<b>63 981</b>	<b>77 271</b>
Investissements d'exploitation <sup>(f)</sup>	(298)	(827)	(330)	(303)	(537)	(743)	-	(3 038)

## Exercice 2017 (12 mois)

(en millions d'euros)	Vins et Spiritueux	Mode et Maroquinerie <sup>(a)</sup>	Parfums et Cosmétiques	Montres et Joaillerie	Distribution sélective	Autres et Holdings	Éliminations et non affecté <sup>(b)</sup>	Total
Ventes hors Groupe	5 051	16 467	4 532	3 721	13 266	629	-	43 666
Ventes intra-Groupe	33	52	1 028	84	45	33	(1 275)	-
<b>TOTAL DES VENTES</b>	<b>5 084</b>	<b>16 519</b>	<b>5 560</b>	<b>3 805</b>	<b>13 311</b>	<b>662</b>	<b>(1 275)</b>	<b>43 666</b>
Résultat opérationnel courant	1 558	5 022	600	512	1 075	(368)	(48)	8 351
Autres produits et charges opérationnels	(18)	(36)	(8)	(78)	(42)	(2)	-	(184)
Charges d'amortissement	(159)	(742)	(254)	(223)	(452)	(65)	-	(1 895)
Charges de dépréciation	1	-	-	(50)	(58)	(2)	-	(109)
Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition <sup>(c)</sup>	8 313	7 600	1 999	5 684	3 348	1 435	-	28 379
Immobilisations corporelles	2 740	3 058	607	537	1 701	4 581	(7)	13 217
Stocks	5 115	1 884	634	1 420	2 111	16	(292)	10 888
Autres actifs opérationnels	1 449	1 234	1 108	598	845	1 279	13 746 <sup>(d)</sup>	20 259
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>17 617</b>	<b>13 776</b>	<b>4 348</b>	<b>8 239</b>	<b>8 005</b>	<b>7 311</b>	<b>13 447</b>	<b>72 743</b>
Capitaux propres	-	-	-	-	-	-	32 701	32 701
Passifs	1 544	3 539	1 706	895	2 839	1 250	28 269 <sup>(e)</sup>	40 042
<b>TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>	<b>1 544</b>	<b>3 539</b>	<b>1 706</b>	<b>895</b>	<b>2 839</b>	<b>1 250</b>	<b>60 970</b>	<b>72 743</b>
Investissements d'exploitation <sup>(f)</sup>	(292)	(804)	(286)	(269)	(570)	(297)	1	(2 517)

**Exercice clos au 31 décembre 2016 (6 mois)**

<i>(en millions d'euros)</i>	Vins et Spiritueux	Mode et Maroquinerie <sup>(a)</sup>	Parfums et Cosmétiques	Montres et Joaillerie	Distribution sélective	Autres et Holdings	Éliminations et non affecté <sup>(b)</sup>	Total
Ventes hors Groupe	2 765	7 909	2 155	1 826	6 473	308	-	21 436
Ventes intra-Groupe	14	24	461	33	20	26	(578)	-
<b>TOTAL DES VENTES</b>	<b>2 779</b>	<b>7 933</b>	<b>2 616</b>	<b>1 859</b>	<b>6 493</b>	<b>334</b>	<b>(578)</b>	<b>21 436</b>
Résultat opérationnel courant	939	2 421	279	253	509	(156)	(7)	4 238
Autres produits et charges opérationnels	(17)	14	(6)	(31)	(63)	10	-	(93)
Charges d'amortissement	(77)	(380)	(114)	(109)	(219)	(29)	-	(928)
Charges de dépréciation	(4)	(41)	(1)	(32)	(62)	(1)	-	(141)
Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition <sup>(c)</sup>	7 220	6 842	2 024	5 879	3 692	1 457	-	27 114
Immobilisations corporelles	2 613	2 954	585	529	1 777	4 526	(22)	12 962
Stocks	4 920	1 895	581	1 403	2 172	242	(284)	10 929
Autres actifs opérationnels	1 419	1 238	948	720	908	983	7 558 <sup>(d)</sup>	13 774
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>16 172</b>	<b>12 929</b>	<b>4 138</b>	<b>8 531</b>	<b>8 549</b>	<b>7 208</b>	<b>7 252</b>	<b>64 779</b>
Capitaux propres	-	-	-	-	-	-	30 079	30 079
Passifs	1 524	3 115	1 593	918	2 924	1 201	23 425 <sup>(e)</sup>	34 700
<b>TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>	<b>1 524</b>	<b>3 115</b>	<b>1 593</b>	<b>918</b>	<b>2 924</b>	<b>1 201</b>	<b>53 504</b>	<b>64 779</b>
Investissements d'exploitation <sup>(f)</sup>	(184)	(379)	(158)	(134)	(322)	(289)	(1)	(1 467)

(a) Suite à la cession au sein du Groupe consolidé, le 3 juillet 2017, de la branche Christian Dior Couture par la société Christian Dior à la société LVMH, les chiffres relatifs à Christian Dior Couture sont intégrés aux chiffres du groupe d'activités Mode et Maroquinerie pour toutes les périodes présentées.

(b) Les éliminations portent sur les ventes entre groupes d'activités ; il s'agit le plus souvent de ventes des groupes d'activités hors Distribution sélective à ce dernier. Les prix de cession entre les groupes d'activités correspondent aux prix habituellement utilisés pour des ventes à des grossistes ou à des détaillants hors Groupe.

(c) Les immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition sont constitués des montants nets figurant en Notes 3 et 4.

(d) Les actifs non affectés incluent les investissements et placements financiers, les autres actifs à caractère financier et les créances d'impôt courants et différés.

(e) Les passifs non affectés incluent les dettes financières et la dette d'impôt courant et différé ainsi que les dettes relatives aux engagements d'achat de titres de minoritaires.

(f) Augmentation/(Diminution) de la trésorerie.

**23.2. Informations par zone géographique**

La répartition des ventes par zone géographique de destination est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2018 (12 mois)	2017 (12 mois)	2016 (6 mois)
France	4 491	4 292	2 173
Europe (hors France)	8 731	8 215	4 075
États-Unis	11 207	10 793	5 634
Japon	3 351	3 008	1 488
Asie (hors Japon)	13 723	12 259	5 546
Autres pays	5 323	5 099	2 520
<b>VENTES</b>	<b>46 826</b>	<b>43 666</b>	<b>21 436</b>

La répartition des investissements d'exploitation par zone géographique se présente ainsi :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2018</b> (12 mois)	<b>2017</b> (12 mois)	<b>2016</b> (6 mois)
France	1 054	935	460
Europe (hors France)	539	459	229
États-Unis	765	399	358
Japon	80	252	51
Asie (hors Japon)	411	318	195
Autres pays	189	154	174
<b>INVESTISSEMENTS D'EXPLOITATION</b>	<b>3 038</b>	<b>2 517</b>	<b>1 467</b>

Il n'est pas présenté de répartition des actifs sectoriels par zone géographique dans la mesure où une part significative de ces actifs est constituée de marques et écarts d'acquisition, qui doivent être analysés sur la base du chiffre d'affaires que ceux-ci réalisent par région, et non en fonction de la région de leur détention juridique.

## 23.3. Informations trimestrielles

La répartition des ventes par groupe d'activités et par période est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Vins et Spiriteux	Mode et Maro- quinerie <sup>(a)</sup>	Parfums et Cosmé- tiques	Montres et Joaillerie	Distri- bution sélective	Autres et Holdings	Élimi- nations	Total
Période du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 mars 2018	1 195	4 270	1 500	959	3 104	161	(335)	10 854
Période du 1 <sup>er</sup> avril au 30 juin 2018	1 076	4 324	1 377	1 019	3 221	186	(307)	10 896
Période du 1 <sup>er</sup> juillet au 30 septembre 2018	1 294	4 458	1 533	1 043	3 219	173	(341)	11 379
Période du 1 <sup>er</sup> octobre au 31 décembre 2018	1 578	5 403	1 682	1 102	4 102	194	(364)	13 697
<b>TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>	<b>5 143</b>	<b>18 455</b>	<b>6 092</b>	<b>4 123</b>	<b>13 646</b>	<b>714</b>	<b>(1 347)</b>	<b>46 826</b>
Période du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 mars 2017	1 196	3 911	1 395	879	3 154	169	(324)	10 380
Période du 1 <sup>er</sup> avril au 30 juin 2017	1 098	4 035 <sup>(b)</sup>	1 275	959	3 126	168	(297)	10 364
Période du 1 <sup>er</sup> juillet au 30 septembre 2017	1 220	3 939	1 395	951	3 055	146	(325)	10 381
Période du 1 <sup>er</sup> octobre au 31 décembre 2017	1 570	4 634	1 495	1 016	3 976	179	(329)	12 541
<b>TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>5 084</b>	<b>16 519</b>	<b>5 560</b>	<b>3 805</b>	<b>13 311</b>	<b>662</b>	<b>(1 275)</b>	<b>43 666</b>
Période du 1 <sup>er</sup> juillet au 30 septembre 2016	1 225	3 608	1 241	877	2 803	150	(272)	9 632
Période du 1 <sup>er</sup> octobre au 31 décembre 2016	1 554	4 325	1 375	982	3 690	184	(306)	11 804
<b>TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>	<b>2 779</b>	<b>7 933</b>	<b>2 616</b>	<b>1 859</b>	<b>6 493</b>	<b>334</b>	<b>(578)</b>	<b>21 436</b>

(a) Suite à la cession au sein du Groupe consolidé, le 3 juillet 2017, de la branche Christian Dior Couture par la société Christian Dior à la société LVMH, les chiffres relatifs à Christian Dior Couture sont intégrés aux chiffres du groupe d'activités Mode et Maroquinerie pour toutes les périodes présentées.

(b) Inclut la totalité des ventes de Rimowa pour le premier semestre 2017.

**NOTE 24 – VENTES ET CHARGES PAR NATURE****24.1. Analyse des ventes**

Les ventes sont constituées des éléments suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2018</b> (12 mois)	<b>2017</b> (12 mois)	<b>2016</b> (6 mois)
Ventes réalisées par les marques et enseignes	46 427	43 250	21 240
Royalties et revenus de licences	114	108	58
Revenus des immeubles locatifs	23	18	5
Autres revenus	262	290	133
<b>TOTAL</b>	<b>46 826</b>	<b>43 666</b>	<b>21 436</b>

La part des ventes réalisées par le Groupe dans ses propres magasins, y compris les ventes réalisées via les sites e-commerce, représente environ 69 % des ventes de l'exercice clos le 31 décembre 2018 (70 % des ventes de l'exercice clos au 31 décembre 2017 et 66 % des ventes de l'exercice clos au 31 décembre 2016), soit 32 081 millions d'euros au 31 décembre 2018 (30 512 millions d'euros au 31 décembre 2017 et 14 159 millions d'euros au 31 décembre 2016).

**24.2. Charges par nature**

Le résultat opérationnel courant inclut notamment les charges suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2018</b> (12 mois)	<b>2017</b> (12 mois)	<b>2016</b> (6 mois)
Frais de publicité et de promotion	5 518	4 961	2 329
Charges de loyer	3 678	3 920	1 875
Charges de personnel	8 295	7 925	3 640
Dépenses de recherche et développement	130	130	61

Les frais de publicité et de promotion sont principalement constitués du coût des campagnes médias et des frais de publicité sur les lieux de vente ; ils intègrent également les frais de personnel dédié à cette fonction.

Au 31 décembre 2018, le nombre de magasins exploités par le Groupe dans le monde, en particulier par les groupes Mode et Maroquinerie et Distribution sélective, est de 4 592 (4 374 au 31 décembre 2017, 4 148 au 31 décembre 2016).

Dans certains pays, les locations de magasins comprennent un montant minimal et une part variable, en particulier lorsque le bail contient une clause d'indexation du loyer sur les ventes. La charge de location des magasins s'analyse de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2018</b> (12 mois)	<b>2017</b> (12 mois)	<b>2016</b> (6 mois)
Loyers fixes ou minima	1 910	1 926	929
Part variable des loyers indexés	911	846	371
Concessions aéroportuaires – part fixe ou minima	466	550	295
Concessions aéroportuaires – part variable	391	598	280
<b>LOYERS COMMERCIAUX</b>	<b>3 678</b>	<b>3 920</b>	<b>1 875</b>



Les charges de personnel sont constituées des éléments suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	2018 (12 mois)	2017 (12 mois)	2016 (6 mois)
Salaires et charges sociales	8 081	7 739	3 564
Retraites, participation aux frais médicaux et avantages assimilés au titre des régimes à prestations définies <sup>(a)</sup>	127	113	51
Charges liées aux plans d'options et assimilés <sup>(b)</sup>	87	73	25
<b>CHARGES DE PERSONNEL</b>	<b>8 295</b>	<b>7 925</b>	<b>3 640</b>

(a) Voir Note 29.

(b) Voir Note 16.4.

La répartition par catégorie professionnelle de l'effectif moyen au cours des exercices présentés en équivalent temps plein s'établit ainsi :

<i>(en nombre et en pourcentage)</i>	31 déc. 2018	%	31 déc. 2017	%	31 déc. 2016	%
Cadres	27 924	21	25 898	20	24 748	20
Techniciens, responsables d'équipe	14 057	10	13 455	10	13 237	11
Employés administratifs, personnel de vente	76 772	56	72 981	57	70 539	56
Personnel de production	17 880	13	16 303	13	15 900	13
<b>TOTAL</b>	<b>136 633</b>	<b>100</b>	<b>128 637</b>	<b>100</b>	<b>124 424</b>	<b>100</b>

## 24.3. Honoraires des Commissaires aux comptes

Le montant des honoraires des Commissaires aux comptes de Christian Dior SE et des membres de leurs réseaux enregistrés dans le compte de résultat consolidé de l'exercice 2018 se détaille comme suit :

<i>(en millions d'euros, hors taxes)</i>	ERNST & YOUNG et Autres		MAZARS	2018 (12 mois) Total
<b>Honoraires relatifs aux prestations d'audit</b>	<b>10</b>	<b>7</b>		<b>17</b>
Prestations fiscales	3	n.s.		3
Autres	1	n.s.		1
<b>Honoraires relatifs à des prestations autres que l'audit</b>	<b>4</b>	<b>n.s.</b>		<b>4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>7</b>		<b>21</b>

n.s. : non significatif

Les services autres que la certification des comptes réalisés par les Commissaires aux comptes de Christian Dior SE sont non significatifs sur l'exercice et correspondent (i) pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres, à des services autres que la certification des comptes requis par les textes, et (ii) pour le cabinet MAZARS, à des services autres que la certification des comptes requis par les textes, des attestations et des procédures convenues.

Outre les prestations fiscales, principalement réalisées hors de France afin de permettre aux filiales et aux expatriés du Groupe de répondre à leurs obligations déclaratives locales, les prestations autres que l'audit incluent des attestations de natures diverses, portant principalement sur le chiffre d'affaires de certains magasins requises par les bailleurs, ainsi que des vérifications particulières réalisées à la demande du Groupe.

**NOTE 25 – AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS**

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2018</b> (12 mois)	<b>2017</b> (12 mois)	<b>2016</b> (6 mois)
Résultats de cessions	(5)	(15)	56
Réorganisations	1	(19)	-
Frais liés aux acquisitions de sociétés consolidées	(10)	(13)	(3)
Dépréciation ou amortissement des marques, enseignes, écarts d'acquisition et autres actifs immobilisés	(117)	(133)	(144)
Autres, nets	5	(4)	(2)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS</b>	<b>(126)</b>	<b>(184)</b>	<b>(93)</b>

Les dépréciations et amortissements portent essentiellement sur des marques et des écarts d'acquisition.

Les résultats de cession de l'exercice clos le 31 décembre 2016 incluaient notamment le résultat relatif à la cession de Donna Karan International à G-III Apparel Group (voir Note 2).

**NOTE 26 – RÉSULTAT FINANCIER**

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2018</b> (12 mois)	<b>2017</b> (12 mois)	<b>2016</b> (6 mois)
Coût de la dette financière brute	(171)	(185)	(96)
Produits de la trésorerie et des placements financiers	38	31	14
Effets des réévaluations de la dette financière et instruments de taux	(3)	(2)	(1)
<b>Coût de la dette financière nette</b>	<b>(136)</b>	<b>(156)</b>	<b>(83)</b>
Dividendes reçus au titre des investissements financiers	18	13	4
Coût des dérivés de change	(160)	(171)	(105)
Effets des réévaluations des investissements et placements financiers	(115)	264	110
Autres, nets	(22)	(33)	(19)
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>(279)</b>	<b>73</b>	<b>(10)</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>(415)</b>	<b>(83)</b>	<b>(93)</b>

Les produits de la trésorerie et des placements financiers comprennent les éléments suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2018</b> (12 mois)	<b>2017</b> (12 mois)	<b>2016</b> (6 mois)
Revenus de la trésorerie et équivalents	25	18	7
Revenus des placements financiers	13	13	7
<b>PRODUITS DE LA TRÉSORERIE ET DES PLACEMENTS FINANCIERS</b>	<b>38</b>	<b>31</b>	<b>14</b>

Les effets des réévaluations de la dette financière et des instruments de taux proviennent des éléments suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	2018 (12 mois)	2017 (12 mois)	2016 (6 mois)
Dette financière couverte	1	27	20
Dérivés de couverture	(1)	(30)	(22)
Dérivés non affectés	(3)	1	1
<b>EFFETS DES RÉÉVALUATIONS DE LA DETTE FINANCIÈRE ET INSTRUMENTS DE TAUX</b>	<b>(3)</b>	<b>(2)</b>	<b>(1)</b>

Le coût des dérivés de change s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2018 (12 mois)	2017 (12 mois)	2016 (6 mois)
Coût des dérivés de change commerciaux	(156)	(174)	(41)
Coût des dérivés de change relatifs aux actifs nets en devises	3	-	34
Coût et autres éléments relatifs aux autres dérivés de change	(7)	3	(98)
<b>COÛT DES DÉRIVÉS DE CHANGE</b>	<b>(160)</b>	<b>(171)</b>	<b>(105)</b>

## NOTE 27 – IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

### 27.1. Analyse de la charge d'impôt

<i>(en millions d'euros)</i>	2018 (12 mois)	2017 (12 mois)	2016 (6 mois)
Impôt courant de l'exercice	(2 649)	(2 922)	(1 733)
Impôt courant relatif aux exercices antérieurs	76	599	(2)
<b>Impôt courant</b>	<b>(2 573)</b>	<b>(2 323)</b>	<b>(1 735)</b>
Variation des impôts différés	57	14	141
Effet des changements de taux d'impôt sur les impôts différés	(2)	50	432
<b>Impôts différés</b>	<b>55</b>	<b>64</b>	<b>573</b>
<b>CHARGE TOTALE D'IMPÔT AU COMPTE DE RÉSULTAT</b>	<b>(2 518)</b>	<b>(2 259)</b>	<b>(1 162)</b>
<b>IMPÔTS SUR LES ÉLÉMENTS COMPTABILISÉS EN CAPITAUX PROPRES <sup>(a)</sup></b>	<b>118</b>	<b>(244)</b>	<b>123</b>

(a) Dont - 143 millions d'euros au 31 décembre 2017, après prise en compte des reports déficitaires, d'impôt relatif à la plus-value de cession de la branche Christian Dior Couture à LVMH. Voir Note 2.

En octobre 2017, le Conseil constitutionnel français invalidait le dispositif de la taxe sur les dividendes instituée depuis 2012 qui obligeait les sociétés à payer une taxe d'un montant égal à 3 % des dividendes versés. Afin de financer ce remboursement, une surtaxe exceptionnelle était instituée ; cette taxe supplémentaire majorait de 15 % ou 30 %, selon le seuil de chiffre d'affaires réalisé, le montant de l'impôt dû par les sociétés françaises au titre de l'exercice 2017. Le montant du remboursement perçu, y compris intérêts moratoires, net de la surtaxe exceptionnelle était un produit de 345 millions d'euros.

En 2017, les changements de taux d'impôt ont eu deux effets opposés sur les impôts différés. D'une part, la Loi de finances française pour 2018 poursuivait la réduction du taux d'impôt initiée par la Loi de finances 2017 et baissait le taux d'impôt à 25,83 % à partir de 2022 ; les impôts différés à long terme des entités françaises, essentiellement relatifs aux marques acquises, étaient réévalués selon le taux applicable à partir de 2022. D'autre part, la réforme fiscale décidée aux États-Unis baissait, à compter de 2018, le taux d'imposition global de 40 % à 27 % ; les impôts différés essentiellement actifs des entités imposables aux États-Unis étaient diminués en conséquence.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2016, l'effet des changements de taux d'impôt sur les impôts différés résultait essentiellement des dispositions de la Loi de finances 2017 en France qui prévoyait une baisse du taux d'impôt à 28,92 % à partir

de 2020. Ainsi, les impôts différés à long terme, essentiellement relatifs aux marques acquises, avaient été réévalués selon le taux applicable à partir de 2020.

## 27.2. Ventilation des impôts différés nets au bilan

Les impôts différés nets au bilan s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 déc. 2018	31 déc. 2017	31 déc. 2016
Impôts différés actifs	1 932	1 741	2 131
Impôts différés passifs	(4 633)	(4 587)	(4 894)
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS AU BILAN</b>	<b>(2 701)</b>	<b>(2 846)</b>	<b>(2 763)</b>

## 27.3. Analyse de l'écart entre le taux d'imposition effectif et le taux d'imposition théorique

Le taux d'imposition effectif s'établit comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2018 (12 mois)	2017 (12 mois)	2016 (6 mois)
Résultat avant impôt	9 460	8 084	4 052
Charge totale d'impôt	(2 518)	(2 259)	(1 162)
<b>TAUX D'IMPOSITION EFFECTIF</b>	<b>26,6 %</b>	<b>27,9 %</b>	<b>28,7 %</b>

Le rapprochement entre le taux d'imposition théorique, qui est le taux légal applicable aux sociétés françaises, y compris la contribution sociale de 3,3 %, et le taux d'imposition effectif constaté dans les états financiers consolidés, s'établit de la façon suivante :

<i>(en pourcentage du résultat avant impôt)</i>	2018 (12 mois)	2017 (12 mois)	2016 (6 mois)
<b>Taux d'imposition en France</b>	<b>34,4</b>	<b>34,4</b>	<b>34,4</b>
Changements de taux d'impôt <sup>(a)</sup>	-	(0,7)	(11,0)
Différences entre les taux d'imposition étrangers et français	(8,8)	(6,4)	(5,4)
Résultats et reports déficitaires, et autres variations d'impôts différés	0,8	1,0	0,6
Différences entre les résultats consolidés et imposables, et résultats imposables à un taux réduit	(1,2)	2,7	7,5
Taxe sur les dividendes applicable aux sociétés françaises, nette de la surtaxe exceptionnelle d'IS <sup>(a)</sup>	-	(4,3)	0,9
Autres impôts de distribution <sup>(b)</sup>	1,4	1,2	1,7
<b>TAUX D'IMPOSITION EFFECTIF DU GROUPE</b>	<b>26,6</b>	<b>27,9</b>	<b>28,7</b>

(a) Voir Note 27.1.

(b) Les impôts de distribution sont principalement relatifs à la taxation des dividendes intra-Groupe.

En 2018, l'accroissement des différences entre les taux d'imposition étrangers et français résulte principalement des effets de la réforme fiscale aux États-Unis qui ont conduit à réduire le taux

d'imposition dans ce pays de 13 points, le taux d'imposition global passant de 40 % à 27 %.

## 27.4. Sources d'impôts différés

### *Au compte de résultat<sup>(a)</sup>*

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2018</b> (12 mois)	<b>2017</b> (12 mois)	<b>2016</b> (6 mois)
Évaluation des marques	(1)	216	554
Autres écarts de réévaluation	2	46	54
Gains et pertes sur les investissements et placements financiers	6	(51)	-
Gains et pertes au titre des couvertures de flux de trésorerie futurs en devises et coûts des couvertures	(3)	3	14
Provisions pour risques et charges	(63)	(74)	8
Marge intra-Groupe comprise dans les stocks	85	(39)	(36)
Autres retraitements de consolidation	13	(13)	(40)
Reports déficitaires	16	(24)	19
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>64</b>	<b>573</b>

(a) Produits/(Charges).

### *Variation des impôts en capitaux propres<sup>(a)</sup>*

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2018</b> (12 mois)	<b>2017</b> (12 mois)	<b>2016</b> (6 mois)
Réévaluation des terres à vigne à valeur de marché	(2)	82	108
Gains et pertes sur les investissements et placements financiers	-	-	-
Gains et pertes au titre des couvertures de flux de trésorerie futurs en devises et coûts des couvertures	110	(112)	26
Gains et pertes au titre des engagements envers le personnel	(5)	(24)	(6)
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>(54)</b>	<b>128</b>

(a) Gains/(Pertes).

### *Au bilan<sup>(a)</sup>*

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31 déc. 2018</b>	<b>31 déc. 2017</b>	<b>31 déc. 2016</b>
Évaluation des marques	(3 678)	(3 648)	(3 875)
Réévaluation des terres à vigne à valeur de marché	(574)	(565)	(650)
Autres écarts de réévaluation	(280)	(282)	(316)
Gains et pertes sur les investissements et placements financiers	(50)	(55)	(3)
Gains et pertes au titre des couvertures de flux de trésorerie futurs en devises et coûts des couvertures	49	(58)	50
Provisions pour risques et charges	551	596	734
Marge intra-Groupe comprise dans les stocks	795	707	774
Autres retraitements de consolidation	448	434	463
Reports déficitaires	38	25	60
<b>TOTAL</b>	<b>(2 701)</b>	<b>(2 846)</b>	<b>(2 763)</b>

(a) Actif/(Passif).

**27.5. Consolidations fiscales**

- Le régime français d'intégration fiscale permet à la quasi-totalité des sociétés françaises du Groupe de compenser leurs résultats imposables pour la détermination de la charge d'impôt d'ensemble, dont seule la société mère intégrante reste redevable.

Christian Dior et ses filiales françaises détenues à plus de 95 % font partie du groupe d'intégration fiscale dont la tête de groupe est Groupe Arnault depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018.

LVMH SE et la plupart de ses filiales françaises détenues à plus de 95 % constituent un autre groupe d'intégration fiscale dont la société mère intégrante est LVMH SE. L'estimation de la diminution de la charge d'impôt courant de ce groupe d'intégration s'élève à une diminution de la charge de 225 millions d'euros au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2018 (augmentation de la charge d'impôt de 6 millions d'euros en 2017 et diminution de la charge d'impôt de 37 millions en 2016).

- Les autres régimes de consolidation fiscale en vigueur, notamment aux États-Unis, ont engendré une diminution de la charge d'impôt courant de 61 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 (85 millions d'euros au 31 décembre 2017 et 49 millions d'euros au 31 décembre 2016).

**27.6. Reports déficitaires**

Au 31 décembre 2018, les reports déficitaires et crédits d'impôt non encore utilisés et n'ayant pas donné lieu à comptabilisation d'impôts différés actifs représentent une économie potentielle d'impôt de 497 millions d'euros (446 millions d'euros au 31 décembre 2017 et 504 millions d'euros au 31 décembre 2016).

**NOTE 28 – RÉSULTAT PAR ACTION**

	2018 (12 mois)	2017 (12 mois)	2016 (6 mois)
<b>Résultat net, part du Groupe</b> <i>(en millions d'euros)</i>	<b>2 574</b>	<b>2 259</b>	<b>1 124</b>
Impact des instruments dilutifs sur les filiales <i>(en millions d'euros)</i>	(6)	(8)	(4)
<b>RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE DILUÉ</b> <i>(en millions d'euros)</i>	<b>2 568</b>	<b>2 251</b>	<b>1 120</b>
Nombre moyen d'actions en circulation sur l'exercice	180 507 516	180 507 516	180 507 516
Nombre moyen d'actions Christian Dior auto-détenues sur l'exercice	(506 036)	(911 435)	(1 139 836)
<b>Nombre moyen d'actions pris en compte pour le calcul avant dilution</b>	<b>180 001 480</b>	<b>179 596 081</b>	<b>179 367 680</b>
<b>RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE PAR ACTION</b> <i>(en euros)</i>	<b>14,30</b>	<b>12,58</b>	<b>6,27</b>
Nombre moyen d'actions en circulation pris en compte ci-dessus	180 001 480	179 596 082	179 367 681
Effet de dilution des plans d'options et des actions gratuites et de performance	170 619	497 535	605 365
<b>Nombre moyen d'actions pris en compte dans le calcul après effets dilutifs</b>	<b>180 172 099</b>	<b>180 093 617</b>	<b>179 973 046</b>
<b>RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE PAR ACTION APRÈS DILUTION</b> <i>(en euros)</i>	<b>14,25</b>	<b>12,50</b>	<b>6,22</b>

Au 31 décembre 2018, la totalité des instruments susceptibles de diluer le résultat par action a été prise en considération dans la détermination de l'effet de dilution.

Aucun événement de nature à modifier significativement le nombre d'actions en circulation ou le nombre d'actions potentielles n'est intervenu entre le 31 décembre 2018 et la date d'arrêt des comptes.

## NOTE 29 – ENGAGEMENTS DE RETRAITES, PARTICIPATION AUX FRAIS MÉDICAUX ET AUTRES ENGAGEMENTS VIS-À-VIS DU PERSONNEL

### 29.1. Charge de l'exercice

La charge enregistrée au cours des exercices présentés au titre des engagements de retraite, de participation aux frais médicaux et autres engagements vis-à-vis du personnel s'établit ainsi :

<i>(en millions d'euros)</i>	2018 (12 mois)	2017 (12 mois)	2016 (6 mois)
Coût des services rendus	113	110	45
Coût financier, net	12	13	5
Écarts actuariels	(1)	-	1
Modifications des régimes	3	(10)	-
<b>CHARGE DE L'EXERCICE AU TITRE DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES</b>	<b>127</b>	<b>113</b>	<b>51</b>

### 29.2. Engagement net comptabilisé

<i>(en millions d'euros)</i>	<i>Notes</i>	31 déc. 2018	31 déc. 2017	31 déc. 2016
Droits couverts par des actifs financiers		1 515	1 490	1 524
Droits non couverts par des actifs financiers		189	179	209
<b>Valeur actualisée des droits</b>		<b>1 704</b>	<b>1 669</b>	<b>1 733</b>
<b>Valeur de marché des actifs financiers</b>		<b>(1 137)</b>	<b>(1 077)</b>	<b>(1 038)</b>
<b>ENGAGEMENT NET COMPTABILISÉ</b>		<b>567</b>	<b>592</b>	<b>695</b>
Dont :				
Provisions à plus d'un an	19	605	625	715
Provisions à moins d'un an	19	7	4	5
Autres actifs		(45)	(37)	(25)
<b>TOTAL</b>		<b>567</b>	<b>592</b>	<b>695</b>

**29.3. Analyse de la variation de l'engagement net comptabilisé**

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur actualisée des droits	Valeur de marché des actifs financiers	Engagement net comptabilisé
<b>Au 31 décembre 2017</b>	<b>1 669</b>	<b>(1 077)</b>	<b>592</b>
Coût des services rendus	113	-	113
Coût financier, net	30	(19)	11
Prestations aux bénéficiaires	(83)	58	(25)
Augmentation des actifs financiers dédiés	-	(106)	(106)
Contributions des employés	9	(9)	-
Variations de périmètre et reclassifications	-	-	-
Modifications des régimes	(1)	5	4
Écarts actuariels, dont :	(68)	41	(27)
effets d'expérience <sup>(a)</sup>	4	41	45
changements d'hypothèses démographiques <sup>(a)</sup>	(40)	-	(40)
changements d'hypothèses financières <sup>(a)</sup>	(32)	-	(32)
Effet des variations de taux de change	35	(30)	5
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>	<b>1 704</b>	<b>(1 137)</b>	<b>567</b>

(a) (Gains)/Pertes.

Les écarts actuariels liés aux effets d'expérience dégagés durant les 4 derniers exercices se sont élevés à :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 déc. 2017 (12 mois)	31 déc. 2016 (6 mois)	30 juin 2016 (12 mois)	30 juin 2015 (12 mois)
Écarts liés aux effets d'expérience sur la valeur actualisée des droits	4	(1)	(11)	3
Écarts liés aux effets d'expérience sur la valeur de marché des actifs financiers	(49)	(12)	(15)	(20)
<b>ÉCARTS ACTUARIELS LIÉS AUX EFFETS D'EXPÉRIENCE <sup>(a)</sup></b>	<b>(45)</b>	<b>(13)</b>	<b>(26)</b>	<b>(17)</b>

(a) (Gains)/Pertes.

Les hypothèses actuarielles retenues pour l'estimation des engagements au 31 décembre 2018 dans les principaux pays concernés sont les suivantes :

<i>(en %)</i>	31 décembre 2018 (12 mois)					31 décembre 2017 (12 mois)					31 décembre 2016 (6 mois)				
	France	États-Unis	Royaume-Uni	Japon	Suisse	France	États-Unis	Royaume-Uni	Japon	Suisse	France	États-Unis	Royaume-Uni	Japon	Suisse
Taux d'actualisation <sup>(a)</sup>	1,50	4,43	2,90	0,50	0,83	1,50	3,70	2,60	0,50	0,65	1,30	3,92	2,80	0,50	0,11
Taux d'augmentation future des salaires	2,75	4,59	3,38	1,99	1,74	2,68	1,70	3,53	2,00	1,69	2,75	4,88	4,00	2,00	1,77

(a) Les taux d'actualisation ont été déterminés par référence aux taux de rendement des obligations privées notées AA à la date de clôture dans les pays concernés. Des obligations de maturités comparables à celles des engagements ont été retenues.

L'hypothèse d'augmentation du coût des frais médicaux aux États-Unis est de 6,40 % pour 2019, puis décroît progressivement pour atteindre 4,50 % à l'horizon 2037.

Une augmentation de 0,5 point du taux d'actualisation entraînerait une réduction de 114 millions d'euros de la valeur actualisée des droits au 31 décembre 2018 ; une réduction de 0,5 point du taux d'actualisation entraînerait une augmentation de 112 millions d'euros.



## 29.4. Analyse des droits

L'analyse de la valeur actualisée des droits par type de régime est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 déc. 2018	31 déc. 2017	31 déc. 2016
Retraites complémentaires	1 300	1 279	1 335
Indemnités de départ en retraite et assimilées	326	311	316
Frais médicaux	42	45	53
Médailles du travail	27	25	24
Autres	9	9	5
<b>VALEUR ACTUALISÉE DES DROITS</b>	<b>1 704</b>	<b>1 669</b>	<b>1 733</b>

La répartition géographique de la valeur actualisée des droits est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 déc. 2018	31 déc. 2017	31 déc. 2016
France	615	579	576
Europe (hors France)	556	569	623
États-Unis	347	344	347
Japon	136	125	130
Asie (hors Japon)	41	44	50
Autres pays	9	8	7
<b>VALEUR ACTUALISÉE DES DROITS</b>	<b>1 704</b>	<b>1 669</b>	<b>1 733</b>

Les principaux régimes constitutifs de l'engagement, au 31 décembre 2018, sont les suivants :

- en France : il s'agit de l'engagement vis-à-vis de certains membres des organes de direction du Groupe, qui bénéficient, après une certaine ancienneté dans leurs fonctions, d'un régime de retraite complémentaire dont le montant est fonction de la moyenne des trois rémunérations annuelles les plus élevées ; il s'agit en outre des indemnités de fin de carrière et médailles du travail, dont le versement est prévu par la loi et les conventions collectives, respectivement lors du départ en retraite ou après une certaine ancienneté ;
- en Europe (hors France), les engagements concernent les régimes de retraite à prestations définies mis en place au Royaume-Uni par certaines sociétés du Groupe, la participation des sociétés suisses au régime légal de retraite (Loi pour la prévoyance professionnelle), ainsi que le TFR (Trattamento di fine rapporto) en Italie, dont le versement est prévu par la loi au moment du départ de l'entreprise, quel qu'en soit le motif ;
- aux États-Unis, l'engagement provient des régimes de retraite à prestations définies ou de remboursement des frais médicaux aux retraités, mis en place par certaines sociétés du Groupe.

## 29.5. Analyse des actifs financiers dédiés

Les valeurs de marché des actifs financiers, dans lesquels les fonds versés sont investis, se répartissent ainsi, par type de support :

<i>(en pourcentage de la valeur de marché des actifs financiers dédiés)</i>	31 déc. 2018	31 déc. 2017	31 déc. 2016
Actions	23	25	28
Obligations			
- émetteurs privés	36	36	34
- émetteurs publics	5	6	8
Trésorerie, fonds d'investissement, immobilier et autres	36	33	30
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Ces actifs ne comprennent pas de titres de créance émis par une société du Groupe, d'actions LVMH ou d'actions Christian Dior pour un montant important.

Le Groupe prévoit d'augmenter en 2019 les actifs financiers dédiés par des versements de 120 millions d'euros environ.

**NOTE 30 – ENGAGEMENTS HORS BILAN****30.1. Engagements d'achat**

<i>(en millions d'euros)</i>	31 déc. 2018	31 déc. 2017	31 déc. 2016
Raisins, vins et eaux-de-vie	2 040	1 925	1 962
Autres engagements d'achat de matières premières	215	123	87
Immobilisations industrielles ou commerciales	721	525	785
Titres de participation et investissements financiers	2 151	205	953

Dans l'activité Vins et Spiritueux, une partie des approvisionnements futurs en raisins, vins clairs et eaux-de-vie résulte d'engagements d'achat auprès de producteurs locaux diversifiés. Ces engagements sont évalués, selon la nature des approvisionnements, sur la base des termes contractuels, ou sur la base des prix connus à la date de clôture et de rendements de production estimés.

Au 31 décembre 2018, les engagements d'achat de titres de participation incluent les effets de l'engagement pris par LVMH d'acquérir, en numéraire, la totalité des actions Class A de Belmond Ltd au prix unitaire de 25 dollars US, soit 2,3 milliards de dollar US après prise en compte des titres acquis sur le

marché en décembre 2018. Belmond détient et exploite un portefeuille exceptionnel d'hôtels et d'expériences de voyage de très haut de gamme dans les destinations les plus désirables et prestigieuses au monde. La société est présente dans 24 pays et est cotée au New York Stock Exchange. La réalisation de la transaction devrait intervenir au premier semestre 2019 et est soumise à l'approbation des actionnaires de Belmond et de certaines autorités en matière de concurrence.

Les engagements d'achat de titres de participation et investissements financiers incluaient, au 31 décembre 2016, le montant relatif à l'acquisition de Rimowa. Voir Note 2.

Au 31 décembre 2018, l'échéance de ces engagements se décompose comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	À moins d'un an	D'un à cinq ans	Au-delà de cinq ans	Total
Raisins, vins et eaux-de-vie	659	1 346	35	2 040
Autres engagements d'achat de matières premières	123	91	1	215
Immobilisations industrielles ou commerciales	601	121	(1)	721
Titres de participation et investissements financiers	2 049	102	-	2 151

**30.2. Contrats de location**

Dans le cadre de son activité, le Groupe souscrit des contrats de location d'espace ou des contrats de concession aéroportuaire ; le Groupe finance également une partie de son équipement par des locations simples de longue durée.

Au 31 décembre 2018, les engagements futurs minima fixes non résiliables résultant de ces contrats de location simple ou de concession s'analysent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 déc. 2018	31 déc. 2017	31 déc. 2016
À moins d'un an	2 334	2 172	2 261
D'un à cinq ans	6 098	5 595	5 476
Au-delà de cinq ans	4 141	3 677	3 412
<b>ENGAGEMENTS DONNÉS AU TITRE DE LOCATIONS SIMPLES ET CONCESSIONS</b>	<b>12 573</b>	<b>11 444</b>	<b>11 149</b>
À moins d'un an	18	15	14
D'un à cinq ans	48	35	17
Au-delà de cinq ans	3	13	6
<b>ENGAGEMENTS REÇUS AU TITRE DE SOUS-LOCATIONS</b>	<b>69</b>	<b>63</b>	<b>37</b>

En outre, le Groupe peut souscrire des contrats de location simple ou de concession comportant un montant garanti variable.

## 30.3. Cautions, avals et autres garanties

Au 31 décembre 2018, ces engagements s'analysent de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 déc. 2018	31 déc. 2017	31 déc. 2016
Avals et cautions	342	379	400
Autres garanties	160	274	132
<b>GARANTIES DONNÉES</b>	<b>502</b>	<b>653</b>	<b>532</b>
<b>GARANTIES REÇUES</b>	<b>70</b>	<b>40</b>	<b>34</b>

Les échéances de ces engagements se répartissent ainsi :

<i>(en millions d'euros)</i>	À moins d'un an	D'un à cinq ans	Au-delà de cinq ans	Total
Avals et cautions	125	209	8	342
Autres garanties	56	91	13	160
<b>GARANTIES DONNÉES</b>	<b>181</b>	<b>300</b>	<b>21</b>	<b>502</b>
<b>GARANTIES REÇUES</b>	<b>20</b>	<b>44</b>	<b>6</b>	<b>70</b>

## 30.4. Autres engagements

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas d'engagements hors bilan significatifs autres que ceux décrits ci-dessus.

## NOTE 31 – FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES

Dans le cadre de la gestion de ses activités courantes, le Groupe est partie à diverses procédures concernant le droit des marques, la protection des droits de propriété intellectuelle, la protection des réseaux de distribution sélective, les contrats de licence, les relations avec ses salariés, le contrôle des déclarations fiscales et toutes autres matières inhérentes à ses activités. Le Groupe estime que les provisions constituées au bilan, au titre de ces risques, litiges ou situations contentieuses connus ou en cours à la date de clôture, sont d'un montant suffisant pour que la situation financière consolidée ne soit pas affectée de manière significative en cas d'issue défavorable.

En septembre 2017, les ouragans Harvey, Irma, et Maria se sont abattus sur les États-Unis et les Caraïbes, causant des dommages importants aux deux hôtels du Groupe situés à St Barthélemy ainsi que, dans une moindre mesure, aux magasins des zones touchées. Les pertes subies au titre des dommages matériels et de l'interruption des activités étant couvertes en grande partie par les polices d'assurance du Groupe, l'impact de ces événements sur les comptes consolidés au 31 décembre 2017 est non matériel.

Fin octobre 2017, ayant découvert qu'un sous-traitant lui avait livré des lots de produits ne répondant pas à ses exigences de qualité, Benefit a engagé une procédure de retrait mondial de ceux-ci ainsi qu'une campagne de communication. Une large partie des coûts liés à cet incident étant couverte par la police d'assurance responsabilité civile Groupe, l'impact financier résiduel sur les comptes au 31 décembre 2018 n'est pas significatif. L'indemnisation de ce sinistre est prévue au 1<sup>er</sup> semestre 2019. Un recours a été engagé conjointement avec la compagnie d'assurances contre le sous-traitant.

Aucune évolution significative n'est intervenue au cours de l'exercice 2018 concernant les faits exceptionnels et litiges.

Il n'existe pas de procédure administrative, judiciaire ou d'arbitrage dont la Société a connaissance, qui soit en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

**NOTE 32 – PARTIES LIÉES****32.1. Relations du groupe Christian Dior avec Groupe Arnault et le groupe Financière Agache**

Le groupe Christian Dior est consolidé dans les comptes de Financière Agache, contrôlée par la société Groupe Arnault.

***Relations du groupe Christian Dior avec Groupe Arnault et ses filiales***

La société Groupe Arnault fournit au groupe Christian Dior des prestations d'assistance principalement dans les domaines de l'ingénierie financière, de la stratégie, du développement, du droit des affaires et de l'immobilier ; en outre, Groupe Arnault donne en location à LVMH des locaux à usage de bureaux.

Groupe Arnault prend en location auprès du groupe Christian Dior des locaux à usage de bureaux et le groupe Christian Dior lui fournit également diverses prestations administratives.

Les transactions entre le groupe Christian Dior et le groupe Arnault peuvent être résumées comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2018</b> (12 mois)	<b>2017</b> (12 mois)	<b>2016</b> (6 mois)
• Achats du groupe Christian Dior au groupe Arnault	(8)	(11)	(5)
Montant dû à la clôture de l'exercice	-	(2)	(2)
• Ventes du groupe Christian Dior au groupe Arnault	5	5	2
Montant à recevoir à la clôture de l'exercice	-	1	1

***Relations du groupe Christian Dior avec le groupe Financière Agache***

Au 31 décembre 2018, les transactions entre le groupe Christian Dior et le groupe Financière Agache ne sont pas significatives.

**32.2. Relations du groupe Christian Dior avec Diageo**

Moët Hennessy SAS et Moët Hennessy International SAS (ci-après « Moët Hennessy ») détiennent les participations Vins et Spiritueux du groupe LVMH, à l'exception de Château d'Yquem, de Château Cheval Blanc, du Domaine du Clos des Lambrays, de Colgin Cellars et de certains vignobles champenois. Le groupe Diageo détient une participation de 34 % dans Moët Hennessy. Lors de la prise de participation, en 1994, a été établie une convention entre Diageo et LVMH ayant pour objet la répartition des frais communs de holding entre Moët Hennessy et les autres holdings du groupe LVMH.

En application de cette convention, Moët Hennessy a supporté 15 % des frais communs en 2018 (16 % en 2017 et 17,5 % pour l'exercice clos le 31 décembre 2016), et a refacturé à ce titre à LVMH SE les frais excédentaires encourus. Après refacturation,

le montant des frais communs supporté par Moët Hennessy s'élève à 17 millions d'euros en 2018 (19 millions d'euros en 2017, 14 millions d'euros en 2016).

**32.3. Relations avec la Fondation Louis Vuitton**

La Fondation Louis Vuitton a ouvert en octobre 2014 un musée d'art moderne et contemporain à Paris. Le groupe LVMH finance la Fondation dans le cadre de ses actions de mécénat. Les contributions nettes correspondantes figurent en « Immobilisations corporelles » et sont amorties depuis l'ouverture du musée, soit depuis octobre 2014, sur la durée résiduelle de la convention d'occupation du domaine public octroyée par la Ville de Paris.

Par ailleurs, la Fondation Louis Vuitton a recours à des financements externes garantis par LVMH. Ces garanties figurent en engagement hors-bilan (voir Note 30.3).

## 32.4. Organes de Direction

La rémunération globale des membres du Conseil d'administration, au titre de leurs fonctions dans le Groupe, s'analyse de façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2018</b> (12 mois)	<b>2017</b> (12 mois)	<b>2016</b> (6 mois)
Rémunérations brutes, charges patronales et avantages en nature <sup>(a)</sup>	17	18	6
Avantages post-emploi	7	8	1
Autres avantages à long terme	-	10	3
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-	-
Coût des plans d'options et assimilés	13	9	2
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>45</b>	<b>12</b>

(a) Hors éléments de rémunérations précédemment provisionnés.

L'engagement comptabilisé au 31 décembre 2018, au titre des avantages post-emploi, net des actifs financiers dédiés, est de 17 millions d'euros (20 millions d'euros au 31 décembre 2017 et 10 millions d'euros au 31 décembre 2016).

## NOTE 33 – ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement significatif n'est intervenu entre le 31 décembre 2018 et la date d'arrêté des comptes par le Conseil d'administration, le 29 janvier 2019.

## Liste des sociétés consolidées

Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	% d'intérêt	Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	% d'intérêt
<b>VINS ET SPIRITUEUX</b>							
MHCS	Épernay, France	IG	27 %	Moët Hennessy Shanghai	Shanghai, Chine	IG	27 %
Champagne Des Moutiers	Épernay, France	IG	27 %	Moët Hennessy India	Mumbai, Inde	IG	27 %
Société Viticole de Reims	Épernay, France	IG	27 %	Jas Hennessy Taiwan	Taïpei, Taïwan	IG	27 %
Compagnie Française du Champagne et du Luxe	Épernay, France	IG	27 %	Moët Hennessy Diageo			
Chamfipar	Épernay, France	IG	27 %	China Company	Shanghai, Chine	JV	27 %
GIE Moët Hennessy				Moët Hennessy Distribution Russia	Moscou, Russie	IG	27 %
Information Services	Épernay, France	IG	27 %	Moët Hennessy Vietnam	Hô-Chi-Minh-Ville, Vietnam	IG	27 %
Moët Hennessy Entreprise Adaptée	Épernay, France	IG	27 %	Importation Co.			
Champagne Bernard Breuzon	Colombé-le-Sec, France	IG	27 %	Moët Hennessy Vietnam			
Champagne De Mansin	Cyé-sur-Seine, France	IG	27 %	Distribution Shareholding Co.	Hô-Chi-Minh-Ville, Vietnam	IG	14 %
Société Civile des Crus de Champagne	Reims, France	IG	27 %	Moët Hennessy Rus	Moscou, Russie	IG	27 %
Moët Hennessy Italia SpA	Milan, Italie	IG	27 %	MHD Moët Hennessy Diageo	Tokyo, Japon	JV	27 %
Moët Hennessy UK	Londres, Royaume-Uni	IG	27 %	Moët Hennessy Asia Pacific Pte Ltd	Singapour	IG	27 %
Moët Hennessy España	Barcelone, Espagne	IG	27 %	Moët Hennessy Australia	Mascot, Australie	IG	27 %
Moët Hennessy (Suisse)	Genève, Suisse	IG	27 %	Polmos Zyrardow Sp. Z O.O.	Zyrardow, Pologne	IG	27 %
Moët Hennessy Deutschland GmbH	Munich, Allemagne	IG	27 %	The Glenmorangie Company	Edimbourg, Royaume-Uni	IG	27 %
Moët Hennessy de Mexico	Mexico, Mexique	IG	27 %	Macdonald & Muir Ltd	Edimbourg, Royaume-Uni	IG	27 %
Moët Hennessy Belux	Bruxelles, Belgique	IG	27 %	Alistair Graham Limited	Edimbourg, Royaume-Uni	IG	27 %
Moët Hennessy Österreich	Vienne, Autriche	IG	27 %	Ardbeg Distillery Limited	Edimbourg, Royaume-Uni	IG	27 %
Moët Hennessy Suomi	Helsinki, Finlande	IG	27 %	Ardbeg Ltd	Edimbourg, Royaume-Uni	IG	27 %
Moët Hennessy Polska	Varsovie, Pologne	IG	27 %	Bonding and Transport Co. Ltd	Edimbourg, Royaume-Uni	IG	27 %
Moët Hennessy Czech Republic	Prague, République Tchèque	IG	27 %	Charles Muirhead & Son Limited	Edimbourg, Royaume-Uni	IG	27 %
				Douglas Macniven & Company Ltd	Edimbourg, Royaume-Uni	IG	27 %
Moët Hennessy Sverige	Stockholm, Suède	IG	27 %	Glenmorangie Distillery Co. Ltd	Edimbourg, Royaume-Uni	IG	27 %
Moët Hennessy Norge	Sandvika, Norvège	IG	27 %	Glenmorangie Spring Water	Edimbourg, Royaume-Uni	IG	27 %
Moët Hennessy Danmark	Copenhague, Danemark	IG	27 %	James Martin & Company Ltd	Edimbourg, Royaume-Uni	IG	27 %
Moët Hennessy Nederland	Baarn, Pays-Bas	IG	27 %	Macdonald Martin Distilleries	Edimbourg, Royaume-Uni	IG	27 %
Moët Hennessy USA	New York, USA	IG	27 %	Morangie Mineral Water Company	Edimbourg, Royaume-Uni	IG	27 %
Moët Hennessy Turkey	Istanbul, Turquie	IG	27 %	Morangie Springs Limited	Edimbourg, Royaume-Uni	IG	27 %
Moët Hennessy South Africa Pty Ltd	Johannesbourg, Afrique du Sud	IG	27 %	Nicol Anderson & Co. Ltd	Edimbourg, Royaume-Uni	IG	27 %
				Tarlogie Springs Limited	Edimbourg, Royaume-Uni	IG	27 %
MH Champagnes				Woodinville Whiskey Company LLC	Woodinville, USA	IG	27 %
and Wines Korea Ltd	Icheon, Corée du Sud	IG	27 %	Volcan Azul	Mexico, Mexique	MEE	14 %
MHD Moët Hennessy Diageo	Courbevoie, France	JV	27 %				
Cheval des Andes	Buenos Aires, Argentine	MEE	14 %	<b>MODE ET MAROQUINERIE</b>			
Domaine Chandon	Californie, USA	IG	27 %	Louis Vuitton Malletier	Paris, France	IG	41 %
Cape Mentelle Vineyards	Margaret River, Australie	IG	27 %	Manufacture de Souliers Louis Vuitton	Fiesse d'Artico, Italie	IG	41 %
Veuve Clicquot Properties	Margaret River, Australie	IG	27 %	Louis Vuitton Saint-Barthélemy	Saint-Barthélemy, Antilles françaises	IG	41 %
Moët Hennessy Do Brasil – Vinhos							
E Destilados	São Paulo, Brésil	IG	27 %	Louis Vuitton Cantacilik Ticaret	Istanbul, Turquie	IG	41 %
Cloudy Bay Vineyards	Blenheim, Nouvelle Zélande	IG	27 %	Louis Vuitton Editeur	Paris, France	IG	41 %
				Louis Vuitton International	Paris, France	IG	41 %
Bodegas Chandon Argentina	Buenos Aires, Argentine	IG	27 %	Louis Vuitton India Holding			
Domaine Chandon Australia	Coldstream, Victoria, Australie	IG	27 %	& Services Pvt. Ltd.	Bangalore, Inde	IG	41 %
				Société des Ateliers Louis Vuitton	Paris, France	IG	41 %
Newton Vineyards	Californie, USA	IG	25 %	Manufacture des			
Domaine Chandon (Ningxia)				Accessoires Louis Vuitton	Fiesse d'Artico, Italie	IG	41 %
Moët Hennessy Co.	Yinchuan, Chine	IG	27 %	Louis Vuitton Bahrain WLL	Manama, Bahreïn	IG	27 %
Moët Hennessy Chandon (Ningxia) Vineyards Co.	Yinchuan, Chine	IG	16 %	Société Louis Vuitton Services	Paris, France	IG	41 %
SA Du Château d'Yquem	Sauternes, France	IG	40 %	Louis Vuitton Qatar LLC	Doha, Qatar	IG	26 %
SC Du Château d'Yquem	Sauternes, France	IG	40 %	Société des Magasins			
Société Civile Cheval Blanc (SCCB)	Saint-Émilion, France	MEE	21 %	Louis Vuitton France	Paris, France	IG	41 %
Colgin Cellars	Saint Helena, USA	IG	25 %	Belle Jardinière	Paris, France	IG	41 %
Moët Hennessy Shangri-La (Deqin) Winery Company	Deqin, Chine	IG	22 %	La Fabrique du Temps Louis Vuitton	Meyrin, Suisse	IG	41 %
Jas Hennessy & Co.	Cognac, France	IG	27 %	Les Ateliers Joailliers Louis Vuitton	Paris, France	IG	41 %
Distillerie de la Groie	Cognac, France	IG	27 %	Louis Vuitton Monaco	Monte-Carlo, Monaco	IG	41 %
SICA de Bagnolet	Cognac, France	IG	1 %	ELV	Paris, France	IG	41 %
Sodepa	Cognac, France	IG	27 %	Louis Vuitton Services Europe	Bruxelles, Belgique	IG	41 %
Diageo Moët Hennessy BV	Amsterdam, Pays-Bas	JV	27 %	Louis Vuitton UK	Londres, Royaume-Uni	IG	41 %
Hennessy Dublin	Dublin, Irlande	IG	27 %	Louis Vuitton Ireland	Dublin, Irlande	IG	41 %
Edward Dillon & Co. Ltd	Dublin, Irlande	MEE	11 %	Louis Vuitton Deutschland	Munich, Allemagne	IG	41 %
Hennessy Far East	Hong Kong, Chine	IG	27 %	Louis Vuitton Ukraine	Kiev, Ukraine	IG	41 %
Moët Hennessy Diageo Hong Kong	Hong Kong, Chine	JV	27 %	Manufacture de Maroquinerie et Accessoires Louis Vuitton	Barcelone, Espagne	IG	41 %
Moët Hennessy Diageo Macau	Macao, Chine	JV	27 %	La Fabrique de Maroquinerie Louis Vuitton	Paris, France	IG	41 %
Riche Monde (China)	Hong Kong, Chine	JV	27 %	Louis Vuitton B.V.	Amsterdam, Pays-Bas	IG	41 %
Moët Hennessy Diageo Singapore Pte	Singapour	JV	27 %	Louis Vuitton Belgium	Bruxelles, Belgique	IG	41 %
Moët Hennessy Cambodia Co.	Phnom Penh, Cambodge	IG	14 %	Louis Vuitton Luxembourg	Luxembourg	IG	41 %
Moët Hennessy Philippines	Makati, Philippines	IG	20 %	Louis Vuitton Hellas	Athènes, Grèce	IG	41 %
Société du Domaine des Lambrays	Morey-Saint-Denis, France	IG	41 %	Louis Vuitton Portugal Maleiro	Lisbonne, Portugal	IG	41 %
Moët Hennessy Services UK	Londres, Royaume-Uni	IG	27 %	Louis Vuitton Ltd	Tel Aviv, Israël	IG	41 %
Moët Hennessy Services				Louis Vuitton Danmark	Copenhague, Danemark	IG	41 %
Singapore Pte Ltd	Singapour	IG	27 %	Louis Vuitton Aktiebolag	Stockholm, Suède	IG	41 %
Moët Hennessy Diageo Malaysia Sdn.	Kuala Lumpur, Malaisie	JV	27 %	Louis Vuitton Suisse	Meyrin, Suisse	IG	41 %
Diageo Moët Hennessy Thailand	Bangkok, Thaïlande	JV	27 %	Louis Vuitton Polska Sp. Z O.O.	Varsovie, Pologne	IG	41 %
				Louis Vuitton Ceska	Prague, République Tchèque	IG	41 %

Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	% d'intérêt
Louis Vuitton Österreich	Vienne, Autriche	IG	41 %
Louis Vuitton Kazakhstan	Almaty, Kazakhstan	IG	41 %
Louis Vuitton US Manufacturing, Inc.	San Dimas, USA	IG	41 %
Louis Vuitton Hawaii, Inc.	Hawaï, USA	IG	41 %
Louis Vuitton Guam, Inc.	Tamuning, Guam	IG	41 %
Louis Vuitton Saipan Inc.	Saïpan, Îles Mariannes	IG	41 %
Louis Vuitton Norge	Oslo, Norvège	IG	41 %
San Dimas Luggage Company	San Dimas, USA	IG	41 %
Louis Vuitton North America, Inc.	New York, USA	IG	41 %
Louis Vuitton USA, Inc.	New York, USA	IG	41 %
Louis Vuitton Liban Retail SAL	Beyrouth, Liban	IG	39 %
Louis Vuitton Vietnam Company Limited	Hanoï, Vietnam	IG	41 %
Louis Vuitton Suomi	Helsinki, Finlande	IG	41 %
Louis Vuitton Romania Srl	Bucarest, Roumanie	IG	41 %
LVMH Fashion Group Brasil Ltda	São Paulo, Brésil	IG	41 %
Louis Vuitton Panama, Inc.	Panama City, Panama	IG	41 %
Louis Vuitton Mexico	Mexico, Mexique	IG	41 %
Operadora Louis Vuitton Mexico	Mexico, Mexique	IG	41 %
Louis Vuitton Chile Spa	Santiago de Chile, Chili	IG	41 %
Louis Vuitton (Aruba)	Oranjestad, Aruba	IG	41 %
Louis Vuitton Argentina	Buenos Aires, Argentine	IG	41 %
Louis Vuitton Republica Dominicana	Saint Domingue, République Dominicaine	IG	41 %
Louis Vuitton Pacific	Hong Kong, Chine	IG	41 %
Louis Vuitton Kuwait WLL	Koweït City, Koweït	IG	13 %
Louis Vuitton Hong Kong Limited	Hong Kong, Chine	IG	41 %
Louis Vuitton (Philippines) Inc.	Makati, Philippines	IG	41 %
Louis Vuitton Singapore Pte Ltd	Singapour	IG	41 %
LV Information & Operation Services Pte Ltd	Singapour	IG	41 %
PT Louis Vuitton Indonesia	Jakarta, Indonésie	IG	41 %
Louis Vuitton (Malaysia) Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur, Malaisie	IG	41 %
Louis Vuitton (Thailand)	Bangkok, Thaïlande	IG	41 %
Société Anonyme	Bangkok, Thaïlande	IG	41 %
Louis Vuitton Taiwan Ltd.	Taïpei, Taïwan	IG	41 %
Louis Vuitton Australia Pty Ltd.	Sydney, Australie	IG	41 %
Louis Vuitton (China) Co. Ltd.	Shanghai, Chine	IG	41 %
Mon Moda Luxe LLC	Oulan Bator, Mongolie	IG	41 %
Louis Vuitton New Zealand	Auckland, Nouvelle Zélande	IG	41 %
Louis Vuitton India Retail Private Limited	Gurgaon, Inde	IG	41 %
Louis Vuitton EAU LLC	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	22 %
Louis Vuitton Saudi Arabia Ltd.	Jeddah, Arabie Saoudite	IG	23 %
Louis Vuitton Middle East	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	27 %
Louis Vuitton – Jordan PSC	Amman, Jordanie	IG	39 %
Louis Vuitton Orient LLC	Émirats Arabes Unis	IG	27 %
Louis Vuitton Korea Ltd.	Séoul, Corée du Sud	IG	41 %
LVMH Fashion Group	Séoul, Corée du Sud	IG	41 %
Trading Korea Ltd.	Séoul, Corée du Sud	IG	41 %
Louis Vuitton Hungaria Kft.	Budapest, Hongrie	IG	41 %
Louis Vuitton Vostok	Moscou, Russie	IG	41 %
LV Colombia SAS	Santa Fé de Bogota, Colombie	IG	41 %
Louis Vuitton Maroc	Casablanca, Maroc	IG	41 %
Louis Vuitton South Africa	Johannesbourg, Afrique du Sud	IG	41 %
Louis Vuitton Macau Company Limited	Macao, Chine	IG	41 %
Louis Vuitton Japan KK	Tokyo, Japon	IG	41 %
Louis Vuitton Services KK	Tokyo, Japon	IG	41 %
Louis Vuitton Canada, Inc.	Toronto, Canada	IG	41 %
Louis Vuitton (Barbados)	Saint Michael, Barbade	IG	41 %
Atepli – Ateliers des Pontes de Lima	Calvelo, Portugal	IG	41 %
Somarest	Sibiu, Roumanie	IG	41 %
LVMH Métiers D'Art	Paris, France	IG	41 %
Tanneries Roux	Romans-sur-Isère, France	IG	41 %
HLI Holding Pte. Ltd	Singapour	IG	41 %
Heng Long International Ltd	Singapour	IG	41 %
Heng Long Leather Co. (Pte) Ltd	Singapour	IG	41 %
Heng Long Leather (Guangzhou) Co. Ltd	Guangzhou, Chine	IG	41 %
HL Australia Proprietary Ltd	Sydney, Australie	IG	41 %
Starke Holding	Floride, USA	IG	41 %
Cypress Creek Farms	Floride, USA	IG	41 %
The Florida Alligator Company	Floride, USA	IG	41 %
Pellefina	Starke, USA	IG	41 %
Thélios	Longarone, Italie	IG	21 %
Thélios France	Paris, France	IG	21 %
Thélios USA Inc.	Somerville, USA	IG	21 %
Thélios Asia Pacific Limited	Hong Kong, Chine	IG	21 %

Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	% d'intérêt
Marc Jacobs International	New York, USA	IG	33 %
Marc Jacobs International (UK)	Londres, Royaume-Uni	IG	33 %
Marc Jacobs Trademarks	New York, USA	IG	33 %
Marc Jacobs Japan	Tokyo, Japon	IG	33 %
Marc Jacobs International Italia	Milan, Italie	IG	33 %
Marc Jacobs International France	Paris, France	IG	33 %
Marc Jacobs Commercial and Trading (Shanghai) Co.	Shanghai, Chine	IG	33 %
Marc Jacobs Hong Kong	Hong Kong, Chine	IG	33 %
Marc Jacobs Holdings	New York, USA	IG	33 %
Marc Jacobs Hong Kong Distribution Company	Hong Kong, Chine	IG	33 %
Marc Jacobs Macau	Macao, Chine	IG	33 %
Distribution Company	Madrid, Espagne	IG	41 %
Loewe	Madrid, Espagne	IG	41 %
Loewe Hermanos	Madrid, Espagne	IG	41 %
Manufacturas Loewe	Madrid, Espagne	IG	41 %
LVMH Fashion Group France	Paris, France	IG	41 %
Loewe Hermanos UK	Londres, Royaume-Uni	IG	41 %
Loewe Hong Kong	Hong Kong, Chine	IG	41 %
Loewe Commercial and Trading (Shanghai) Co.	Shanghai, Chine	IG	41 %
Loewe Fashion	Singapour	IG	41 %
Loewe Taiwan	Taïpei, Taïwan	IG	41 %
Loewe Macau Company	Macao, Chine	IG	41 %
Loewe Italy	Milan, Italie	IG	41 %
Loewe Alemania	Francfort, Allemagne	IG	41 %
Loewe LLC	New York, USA	IG	41 %
LVMH Fashion Group Support	Paris, France	IG	41 %
Berluti SA	Paris, France	IG	41 %
Manifattura Berluti Srl	Ferrare, Italie	IG	41 %
Berluti LLC	New York, USA	IG	41 %
Berluti UK Limited (Company)	Londres, Royaume-Uni	IG	41 %
Berluti Macau Company Limited	Macao, Chine	IG	41 %
Berluti (Shanghai) Company Limited	Shanghai, Chine	IG	41 %
Berluti Hong Kong Company Limited	Hong Kong, Chine	IG	41 %
Berluti Deutschland GmbH	Munich, Allemagne	IG	41 %
Berluti Singapore Private Ltd	Singapour	IG	41 %
Berluti Japan KK	Tokyo, Japon	IG	41 %
Berluti Orient FZ LLC	Raz Al-Kamah, Émirats Arabes Unis	IG	27 %
Berluti EAU LLC	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	27 %
Berluti Taiwan Ltd.	Taïpei, Taïwan	IG	41 %
Berluti Korea Company Ltd.	Séoul, Corée du Sud	IG	27 %
Berluti Australia	Sydney, Australie	IG	41 %
Rossimoda	Vigonzana, Italie	IG	41 %
Rossimoda Romania	Cluj-Napoca, Roumanie	IG	41 %
LVMH Fashion Group Services	Paris, France	IG	41 %
Montaigne	Tokyo, Japon	IG	41 %
Interlux Company	Hong Kong, Chine	IG	41 %
Jean Patou SAS	Paris, France	IG	29 %
Rimowa GmbH	Cologne, Allemagne	IG	33 %
Rimowa GmbH & Co Distribution KG	Cologne, Allemagne	IG	33 %
Rimowa Electronic Tag GmbH	Hamburg, Allemagne	IG	33 %
Rimowa CZ spol s.r.o.	Pelhrimov, République tchèque	IG	33 %
Rimowa America Do Sul Malas	São Paulo, Brésil	IG	33 %
De Viagem Ltda	Cambridge, Canada	IG	33 %
Rimowa North America Inc.	Delaware, USA	IG	33 %
Rimowa Inc.	Delaware, USA	IG	33 %
Rimowa Distribution Inc.	Hong Kong, Chine	IG	33 %
Rimowa Far East Limited	Macao, Chine	IG	33 %
Rimowa Macau Limited	Tokyo, Japon	IG	33 %
Rimowa Japan Co. Ltd	Paris, France	IG	33 %
Rimowa France SARL	Milan, Italie	IG	33 %
Rimowa Italy Srl	Amsterdam, Pays-Bas	IG	33 %
Rimowa Netherlands BV	Madrid, Espagne	IG	33 %
Rimowa Spain SLU	Londres, Royaume-Uni	IG	33 %
Rimowa Great Britain Limited	Shanghai, Chine	IG	33 %
Rimowa China	Paris, France	IG	33 %
Rimowa International	Paris, France	IG	33 %
Rimowa Group Services	Paris, France	IG	33 %
Rimowa Middle East FZ-LLC	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	33 %
Rimowa Korea Ltd	Séoul, Corée du Sud	IG	33 %
Rimowa Orient Trading-LLC	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	33 %
110 Vondrau Holdings Inc.	Cambridge, Canada	IG	33 %
Christian Dior Couture Korea Ltd	Séoul, Corée du Sud	IG	41 %
Christian Dior KK	Tokyo, Japon	IG	41 %
Christian Dior Inc.	New York, USA	IG	41 %
Christian Dior Far East Ltd	Hong Kong, Chine	IG	41 %
Christian Dior Hong Kong Ltd	Hong Kong, Chine	IG	41 %
Christian Dior Fashion (Malaysia) Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur, Malaisie	IG	41 %



Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	% d'intérêt	Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	% d'intérêt
Christian Dior Singapore Pte Ltd	Singapour	IG	41 %	Céline Suisse SA	Genève, Suisse	IG	41 %
Christian Dior Australia Pty Ltd	Sydney, Australie	IG	41 %	Céline UK Ltd	Londres, Royaume-Uni	IG	41 %
Christian Dior New Zealand Ltd	Auckland,			Céline Inc.	New York, USA	IG	41 %
	Nouvelle Zélande	IG	41 %	Céline (Hong Kong) Limited	Hong Kong, Chine	IG	41 %
Christian Dior Taiwan Limited	Hong Kong, Chine	IG	41 %	Céline Commercial and Trading (Shanghai) Co. Ltd	Shanghai, Chine	IG	41 %
Christian Dior (Thailand) Co. Ltd	Bangkok, Thaïlande	IG	41 %	Céline Boutique Taiwan Co. Ltd	Taipei, Taiwan	IG	41 %
Christian Dior Saipan Ltd	Saïpan, Iles Mariannes	IG	41 %	CPC Macau Company Limited	Macao, Chine	IG	41 %
Christian Dior Guam Ltd	Tumon Bay, Guam	IG	41 %	LVMH FG Services UK	Londres, Royaume-Uni	IG	41 %
Christian Dior Espanola	Madrid, Espagne	IG	41 %	Céline Distribution Spain S.L.U.	Madrid, Espagne	IG	41 %
Christian Dior Puerto Banus	Madrid, Espagne	IG	31 %	Céline Distribution Singapore	Singapour	IG	41 %
Christian Dior UK Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41 %	RC Diffusion Rive Droite SARL	Paris, France	IG	41 %
Christian Dior Italia Srl	Milan, Italie	IG	41 %	Céline EAU LLC	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	21 %
Christian Dior Suisse SA	Genève, Suisse	IG	41 %	Céline Netherlands BV	Baarn, Pays-Bas	IG	41 %
Christian Dior GmbH	Pforzheim, Allemagne	IG	41 %	Céline Australia Ltd Co.	Sydney, Australie	IG	41 %
Christian Dior Fourrure M.C.	Monte-Carlo, Monaco	IG	41 %	Céline Sweden AB	Stockholm, Suède	IG	41 %
Christian Dior do Brasil Ltda	São Paulo, Brésil	IG	41 %	Celine Czech Republic	Prague,		
Christian Dior Belgique	Bruxelles, Belgique	IG	41 %		République Tchèque	IG	41 %
Bopel	Lugagnano Val d'Arda, Italie	IG	35 %	Céline Middle East	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	27 %
Christian Dior Couture CZ	Prague,			LMP LLC	New York, USA	IG	41 %
	République Tchèque	IG	41 %	Kenzo SA	Paris, France	IG	41 %
Ateliers AS	Pierre Bénite, France	MEE	10 %	Kenzo Belgique SA	Bruxelles, Belgique	IG	41 %
Christian Dior Couture	Paris, France	IG	41 %	Kenzo UK Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41 %
Christian Dior Couture FZE	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	41 %	Kenzo Italia Srl	Milan, Italie	IG	41 %
Christian Dior Couture Maroc	Casablanca, Maroc	IG	41 %	Kenzo Paris USA LLC	New York, USA	IG	41 %
Christian Dior Macau Single				Kenzo Paris Netherlands	Amsterdam, Pays-Bas	IG	41 %
Shareholder Company Limited	Macao, Chine	IG	41 %	Kenzo Paris Japan KK	Tokyo, Japon	IG	41 %
Christian Dior S. de R.L. de C.V.	Lomas de Chapultepec, Mexique	IG	41 %	Kenzo Paris Singapore	Singapour	IG	41 %
	Pforzheim, Allemagne	IG	41 %	Kenzo Paris Hong Kong Company	Hong Kong, Chine	IG	41 %
Les Ateliers Bijoux GmbH				Kenzo Paris Macau Company Ltd.	Macao, Chine	IG	41 %
Christian Dior Commercial (Shanghai) Co.Ltd	Shanghai, Chine	IG	41 %	Holding Kenzo Asia	Hong Kong, Chine	IG	21 %
Christian Dior Trading				Kenzo Paris Shanghai	Shanghai, Chine	IG	21 %
India Private Limited	Mumbai, Inde	IG	41 %	Digital Kenzo China	Shanghai, Chine	IG	41 %
Christian Dior Couture Stolessnikov	Moscou, Russie	IG	41 %	LVMH Fashion Group Malaysia	Kuala Lumpur, Malaisie	IG	41 %
Ateliers Modèles SAS	Paris, France	IG	41 %	Givenchy SA	Paris, France	IG	41 %
CDCH SA	Luxembourg	IG	35 %	Givenchy Corporation	New York, USA	IG	41 %
CDC Abu-Dhabi LLC Couture	Abu-Dhabi, Émirats Arabes Unis	IG	35 %	Givenchy China Co.	Hong Kong, Chine	IG	41 %
				Givenchy (Shanghai) Commercial and Trading Co.	Shanghai, Chine	IG	41 %
Dior Grèce Société Anonyme				GCCL Macao Co.	Macao, Chine	IG	41 %
Garments Trading	Athènes, Grèce	IG	41 %	Givenchy Italia Srl	Florence, Italie	IG	41 %
CDC General Trading LLC	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	33 %	LVMH Fashion Group Japan KK	Tokyo, Japon	IG	41 %
Christian Dior Istanbul				Givenchy Couture Ltd	Londres, Royaume-Uni	IG	41 %
Magazacilik Anonim Sirketi	Istanbul, Turquie	IG	41 %	Givenchy Taiwan	Taipei, Taiwan	IG	41 %
John Galliano SA	Paris, France	IG	41 %	Givenchy Trading WLL	Doha, Qatar	IG	23 %
Christian Dior Couture Qatar LLC	Doha, Qatar	IG	34 %	Givenchy Middle-East FZ LLC	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	29 %
Christian Dior Couture Bahrain W.L.L.	Manama, Bahreïn	IG	35 %	George V EAU LLC	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	23 %
PT Fashion Indonesia				Givenchy Singapore	Singapour	IG	41 %
Trading Company	Jakarta, Indonésie	IG	41 %	Givenchy Korea Ltd	Séoul, Corée du Sud	IG	41 %
Christian Dior Couture Ukraine	Kiev, Ukraine	IG	41 %	Fendi Prague s.r.o.	Prague,		
CDCG FZCO	Dubaï,				République Tchèque	IG	41 %
	Émirats Arabes Unis	IG	35 %	Luxury Kuwait for			
COU.BO Srl	Arzano, Italie	IG	35 %	Ready Wear Company WLL	Koweït City, Koweït	IG	26 %
Christian Dior Netherlands BV	Amsterdam, Pays-Bas	IG	41 %	Fendi Canada Inc.	Toronto, Canada	IG	41 %
Christian Dior Vietnam				Fendi Private Suites Srl	Rome, Italie	IG	41 %
Limited Liability Company	Hanoï, Vietnam	IG	41 %	Fun Fashion Qatar LLC	Doha, Qatar	IG	33 %
Vermont	Paris, France	IG	41 %	Fendi International SAS	Paris, France	IG	41 %
Christian Dior Couture Kazakhstan	Almaty, Kazakhstan	IG	41 %	Fun Fashion Emirates LLC	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	26 %
Christian Dior Austria GmbH	Vienne, Autriche	IG	41 %	Fendi SA	Luxembourg	IG	41 %
Manufactures Dior Srl	Milan, Italie	IG	41 %	Fun Fashion Bahrain Co.WLL	Manama, Bahreïn	IG	24 %
Christian Dior Couture Azerbaijan	Bakou, Azerbaïdjan	IG	41 %	Fendi Srl	Rome, Italie	IG	41 %
Draupnir SA	Luxembourg	IG	41 %	Fendi Dis Ticaret Ltd Sti	Istanbul, Turquie	IG	41 %
Myolnir SA	Luxembourg	IG	41 %	Fendi Italia Srl	Rome, Italie	IG	41 %
Christian Dior Couture				Fendi UK Ltd	Londres, Royaume-Uni	IG	41 %
Luxembourg SA	Luxembourg	IG	41 %	Fendi France SAS	Paris, France	IG	41 %
Les Ateliers Horlogers Dior	La Chaux-de-Fonds, Suisse	IG	41 %	Fendi North America Inc.	New York, USA	IG	41 %
Dior Montres	Paris, France	IG	41 %	Fendi (Thailand) Company Limited	Bangkok, Thaïlande	IG	41 %
Christian Dior Couture Canada Inc.	Toronto, Canada	IG	41 %	Fendi Asia Pacific Limited	Hong Kong, Chine	IG	41 %
Christian Dior Couture Panama Inc.	Panama City, Panama	IG	41 %	Fendi Korea Ltd	Séoul, Corée du Sud	IG	41 %
IDMC Manufacture	Paris, France	IG	37 %	Fendi Taiwan Ltd	Taipei, Taiwan	IG	41 %
GINZA SA	Luxembourg	IG	41 %	Fendi Hong Kong Limited	Hong Kong, Chine	IG	41 %
GFEC. Srl	Casoria, Italie	IG	41 %	Fendi China Boutiques Limited	Hong Kong, Chine	IG	41 %
CDC Kuwait Fashion Accessories with limited liability	Koweït City, Koweït	IG	35 %	Fendi (Singapore) Pte Ltd	Singapour	IG	41 %
AURELIA Solutions S.R.L	Milan, Italie	IG	41 %	Fendi Fashion (Malaysia) Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur, Malaisie	IG	41 %
Grandville	Luxembourg	IG	41 %	Fendi Switzerland SA	Mendrisio, Suisse	IG	41 %
Céline SA	Paris, France	IG	41 %	Fendi Kids SA	Mendrisio, Suisse	IG	41 %
Avenue M International SCA	Paris, France	IG	41 %	Fun Fashion FZCO	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	32 %
Enilec Gestion SARL	Paris, France	IG	41 %	Fendi Macau Company Limited	Macao, Chine	IG	41 %
Celine Montaigne SAS	Paris, France	IG	41 %	Fendi Germany GmbH	Munich, Allemagne	IG	41 %
Céline Monte-Carlo SA	Monte-Carlo, Monaco	IG	41 %	Fendi Austria GmbH	Vienne, Autriche	IG	41 %
Céline Germany GmbH	Berlin, Allemagne	IG	41 %	Fendi (Shanghai) Co. Ltd	Shanghai, Chine	IG	41 %
Céline Production Srl	Florence, Italie	IG	41 %	Fun Fashion India Private Ltd	Mumbai, Inde	IG	32 %
				Interservices & Trading SA	Mendrisio, Suisse	IG	41 %



# Christian Dior

## Comptes consolidés

Annexe aux comptes consolidés

Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	% d'intérêt
Fendi Silk SA	Mendrisio, Suisse	IG	41 %
Outshine Mexico S. de R.L. de C.V.	Mexico, Mexique	IG	41 %
Fendi Timepieces USA Inc.	New Jersey, USA	IG	41 %
Fendi Timepieces Service Inc.	New Jersey, USA	IG	41 %
Fendi Timepieces SA	Neuchâtel, Suisse	IG	41 %
Support Retail Mexico S de R.L. de C.V.	Mexico, Mexique	IG	41 %
Fendi Netherlands BV	Baarn, Pays-Bas	IG	41 %
Fendi Brasil-Comercio de Artigos de Luxo	São Paulo, Brésil	IG	41 %
Fendi RU LLC	Moscou, Russie	IG	41 %
Fendi Australia Pty Ltd	Sydney, Australie	IG	41 %
Fendi Doha LLC	Doha, Qatar	IG	19 %
Fendi Denmark ApS	Copenhague, Danemark	IG	41 %
Fendi Spain S. L.	Madrid, Espagne	IG	41 %
Fendi Monaco S.A.M.	Monte-Carlo, Monaco	IG	41 %
Fendil Japan KK	Tokyo, Japon	IG	41 %
Emilio Pucci Srl	Florence, Italie	IG	41 %
Emilio Pucci International	Baarn, Pays-Bas	IG	28 %
Emilio Pucci Ltd	New York, USA	IG	41 %
Emilio Pucci Hong Kong Company Limited	Hong Kong, Chine	IG	41 %
Emilio Pucci (Shanghai) Company Limited	Shanghai, Chine	IG	41 %
Emilio Pucci UK Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41 %
Emilio Pucci France SAS	Paris, France	IG	41 %
Thomas Pink Holdings	Londres, Royaume-Uni	IG	41 %
Thomas Pink	Londres, Royaume-Uni	IG	41 %
Thomas Pink	Amsterdam, Pays-Bas	IG	41 %
Thomas Pink	New York, USA	IG	41 %
Thomas Pink Ireland	Dublin, Irlande	IG	41 %
Thomas Pink France	Paris, France	IG	41 %
Thomas Pink Canada	Toronto, Canada	IG	41 %
Loro Piana	Quarona, Italie	IG	35 %
Loro Piana Switzerland	Lugano, Suisse	IG	35 %
Loro Piana France	Paris, France	IG	35 %
Loro Piana	Munich, Allemagne	IG	35 %
Loro Piana GB	Londres, Royaume-Uni	IG	35 %
Warren Corporation	Connecticut, USA	IG	35 %
Loro Piana & C.	New York, USA	IG	35 %
Loro Piana USA	New York, USA	IG	35 %
Loro Piana (HK)	Hong Kong, Chine	IG	35 %
Loro Piana (Shanghai) Commercial Co.	Shanghai, Chine	IG	35 %
Loro Piana (Shanghai) Textile Trading Co.	Shanghai, Chine	IG	35 %
Loro Piana Mongolia	Oulan Bator, Mongolie	IG	35 %
Loro Piana Korea Co.	Séoul, Corée du Sud	IG	35 %
Loro Piana (Macao)	Macao, Chine	IG	35 %
Loro Piana Monaco	Monte-Carlo, Monaco	IG	35 %
Loro Piana España	Madrid, Espagne	IG	35 %
Loro Piana Japan Co.	Tokyo, Japon	IG	35 %
Loro Piana Far East	Singapour	IG	35 %
Loro Piana Peru	Lucanas, Pérou	IG	35 %
Manifattura Loro Piana	Sillavengo, Italie	IG	35 %
Loro Piana Oesterreich	Vienne, Autriche	IG	35 %
Loro Piana Nederland	Amsterdam, Pays-Bas	IG	35 %
Loro Piana Czech Republic	Prague, République Tchèque	IG	35 %
Loro Piana Belgique	Bruxelles, Belgique	IG	35 %
Sanin	Rawson, Argentine	IG	21 %
Loro Piana Canada	Toronto, Canada	IG	35 %
Cashmere Lifestyle	Garhoud, Émirats Arabes Unis	IG	21 %
Luxury Trading LLC	Londres, Royaume-Uni	IG	22 %
Nicholas Kirkwood Ltd	Astoria, USA	IG	22 %
Nicholas Kirkwood (USA) Corp.	Astoria, USA	IG	22 %
NK Washington LLC	Astoria, USA	IG	22 %
Nicholas Kirkwood LLC	Astoria, USA	IG	22 %
NK WLV LLC	Astoria, USA	IG	22 %
Project Loud France	Paris, France	IG	21 %
JW Anderson Limited	Londres, Royaume-Uni	MEE	19 %
Marco de Vincenzo Srl	Rome, Italie	MEE	19 %

### PARFUMS ET COSMÉTIQUES

Parfums Christian Dior	Paris, France	IG	41 %
LVMH Perfumes and Cosmetics (Thailand) Ltd.	Bangkok, Thaïlande	IG	20 %
LVMH P&C Do Brasil	São Paulo, Brésil	IG	41 %
France Argentine Cosmetic	Buenos Aires, Argentine	IG	41 %
LVMH P&C (Shanghai) Co.	Shanghai, Chine	IG	41 %
Parfums Christian Dior Finland	Helsinki, Finlande	IG	41 %

Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	% d'intérêt
SNC du 33 Avenue Hoche	Paris, France	IG	41 %
LVMH Fragrances and Cosmetics (Singapore)	Singapour	IG	41 %
Parfums Christian Dior Orient Co.	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	25 %
Parfums Christian Dior Emirates	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	20 %
LVMH Cosmetics	Tokyo, Japon	IG	41 %
Parfums Christian Dior Arabia	Jeddah, Arabie Saoudite	IG	19 %
EPCD	Varsovie, Pologne	IG	41 %
EPCD CZ & SK	Prague, République Tchèque	IG	41 %
EPCD RO Distribution	Bucarest, Roumanie	IG	41 %
Parfums Christian Dior UK	Londres, Royaume-Uni	IG	41 %
Parfums Christian Dior	Rotterdam, Pays-Bas	IG	41 %
SAS Iparkos	Amsterdam, Pays-Bas	IG	41 %
Parfums Christian Dior S.A.B.	Bruxelles, Belgique	IG	41 %
Parfums Christian Dior (Ireland)	Dublin, Irlande	IG	41 %
Parfums Christian Dior Hellas	Athènes, Grèce	IG	41 %
Parfums Christian Dior	Zurich, Suisse	IG	41 %
Christian Dior Perfumes	New York, USA	IG	41 %
Parfums Christian Dior Canada	Montréal, Canada	IG	41 %
LVMH P&C de Mexico	Mexico, Mexique	IG	41 %
Parfums Christian Dior Japon	Tokyo, Japon	IG	41 %
Parfums Christian Dior (Singapore)	Singapour	IG	41 %
Inalux	Luxembourg	IG	41 %
LVMH P&C Asia Pacific	Hong Kong, Chine	IG	41 %
Fa Hua Fragance & Cosmetic Co.	Hong Kong, Chine	IG	41 %
Fa Hua Frag. & Cosm. Taiwan	Taïpei, Taïwan	IG	41 %
P&C (Shanghai)	Shanghai, Chine	IG	41 %
LVMH P&C Korea	Séoul, Corée du Sud	IG	41 %
Parfums Christian Dior Hong Kong	Hong Kong, Chine	IG	41 %
LVMH P&C Malaysia Sdn. Berhad	Petaling Jaya, Malaisie	IG	41 %
Pardior	Mexico, Mexique	IG	41 %
Parfums Christian Dior Denmark	Copenhague, Danemark	IG	41 %
LVMH Perfumes & Cosmetics Group	Sydney, Australie	IG	41 %
Parfums Christian Dior	Sandvika, Norvège	IG	41 %
Parfums Christian Dior	Stockholm, Suède	IG	41 %
LVMH Perfumes & Cosmetics (New Zealand)	Auckland, Nouvelle Zélande	IG	41 %
Parfums Christian Dior Austria	Vienne, Autriche	IG	41 %
L Beauty Luxury Asia	Taguig City, Philippines	IG	21 %
SCI Annabell	Paris, France	IG	41 %
PT L Beauty Brands	Jakarta, Indonésie	IG	21 %
L Beauty Pte	Singapour	IG	21 %
L Beauty Vietnam	Hô-Chi-Minh-Ville, Vietnam	IG	21 %
SCI Rose Blue	Paris, France	IG	41 %
PCD St Honoré	Paris, France	IG	41 %
LVMH Perfumes & Cosmetics Macau	Macao, Chine	IG	41 %
DP Seldico	Kiev, Ukraine	IG	41 %
OOO Seldico	Moscou, Russie	IG	41 %
LVMH P&C Kazakhstan	Almaty, Kazakhstan	IG	41 %
PCD Dubai General Trading	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	12 %
PCD Doha Perfumes & Cosmetics	Doha, Qatar	IG	6 %
Cosmetics of France	Floride, USA	IG	41 %
LVMH Recherche	Saint-Jean-de-Braye, France	IG	41 %
PCIS	Levallois Perret, France	IG	41 %
Cristale	Paris, France	IG	41 %
Perfumes Loewe SA	Madrid, Espagne	IG	41 %
Acqua di Parma	Milan, Italie	IG	41 %
Acqua di Parma	New York, USA	IG	41 %
Acqua di Parma	Londres, Royaume-Uni	IG	41 %
Acqua di Parma Canada Inc.	Toronto, Canada	IG	41 %
Cha Ling	Paris, France	IG	41 %
Cha Ling Hong Kong	Hong Kong, Chine	IG	41 %
Guerlain SA	Paris, France	IG	41 %
LVMH Parfums & Kosmetik	Düsseldorf, Allemagne	IG	41 %
Deutschland Gmbh	Vienne, Autriche	IG	41 %
Guerlain Gmbh	Bruxelles, Belgique	IG	41 %
Guerlain Benelux SA	Londres, Royaume-Uni	IG	41 %
Guerlain Ltd	Lisbonne, Portugal	IG	41 %
LVMH Perfumes e Cosmética	Zurich, Suisse	IG	41 %
PC Parfums Cosmétiques SA	New York, USA	IG	41 %
Guerlain Inc.	Saint-Jean, Canada	IG	41 %
Guerlain (Canada) Ltd	Mexico, Mexique	IG	41 %
Guerlain de Mexico	Hong Kong, Chine	IG	41 %
Guerlain (Asia Pacific) Limited	Tokyo, Japon	IG	41 %
Guerlain KK	Levallois-Perret, France	IG	33 %
Guerlain KSA SAS	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	41 %
Guerlain Orient DMCC	Jeddah, Arabie Saoudite	IG	25 %
Guerlain Saudi Limited	Botany, Australie	IG	41 %
Guerlain Oceania Australia Pty Ltd	Jakarta, Indonésie	IG	21 %
PT Guerlain Cosmetics Indonesia			

Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	% d'intérêt
Make Up For Ever	Paris, France	IG	41 %
SCI Edison	Paris, France	IG	41 %
Make Up For Ever	New York, USA	IG	41 %
Make Up For Ever Canada	Montréal, Canada	IG	41 %
Make Up For Ever Academy China	Shanghai, Chine	IG	41 %
Make Up For Ever UK Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41 %
LVMH Fragrance Brands	Levallois Perret, France	IG	41 %
LVMH Fragrance Brands	Londres, Royaume-Uni	IG	41 %
LVMH Fragrance Brands	Düsseldorf, Allemagne	IG	41 %
LVMH Fragrance Brands	New York, USA	IG	41 %
LVMH Fragrance Brands Canada	Toronto, Canada	IG	41 %
LVMH Fragrance Brands	Tokyo, Japon	IG	41 %
LVMH Fragrance Brands WHD	Floride, USA	IG	41 %
LVMH Fragrance Brands Hong Kong	Hong Kong, Chine	IG	41 %
LVMH Fragrance Brands Singapore	Singapour	IG	41 %
Benefit Cosmetics LLC	Californie, USA	IG	41 %
Benefit Cosmetics Ireland Ltd	Dublin, Irlande	IG	41 %
Benefit Cosmetics UK Ltd	Chelmsford, Royaume-Uni	IG	41 %
Benefit Cosmetics Services Canada Inc.	Toronto, Canada	IG	41 %
Benefit Cosmetics Korea	Séoul, Corée du Sud	IG	41 %
Benefit Cosmetics SAS	Paris, France	IG	41 %
Benefit Cosmetics Hong Kong Ltd	Hong Kong, Chine	IG	41 %
L Beauty Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur, Malaisie	IG	21 %
L Beauty (Thailand) Co. Ltd	Bangkok, Thaïlande	IG	20 %
Fresh	New York, USA	IG	41 %
Fresh	Paris, France	IG	41 %
Fresh Cosmetics	Londres, Royaume-Uni	IG	41 %
Fresh Hong Kong	Hong Kong, Chine	IG	41 %
Fresh Korea	Séoul, Corée du Sud	IG	41 %
Fresh Canada	Montréal, Canada	IG	41 %
Kendo Holdings Inc.	Californie, USA	IG	41 %
Ole Henriksen of Denmark Inc.	Californie, USA	IG	41 %
SLF USA Inc.	Californie, USA	IG	41 %
Susanne Lang Fragrance	Toronto, Canada	IG	41 %
BHUS Inc.	Delaware, USA	IG	41 %
KVD Beauty LLC	Californie, USA	IG	29 %
Fenty Beauty LLC	Californie, USA	IG	21 %
Kendo Brands Ltd	Bicester, Royaume-Uni	IG	41 %
Kendo Brands SAS	Boulogne-Billancourt, France	IG	41 %
Parfums Francis Kurkdjian SAS	Paris, France	IG	25 %
Parfums Francis Kurkdjian LLC	New York, USA	IG	25 %

## MONTRES ET JOAILLERIE

Tag Heuer International	Luxembourg	IG	41 %
LVMH Relojeria y Joyeria España SA	Madrid, Espagne	IG	41 %
LVMH Montres & Joaillerie France	Paris, France	IG	41 %
Tag Heuer Limited	Manchester, Royaume-Uni	IG	41 %
Duval Ltd	Manchester, Royaume-Uni	IG	41 %
LVMH Watch & Jewelry			
Central Europe	Oberursel, Allemagne	IG	41 %
Tag Heuer Boutique Outlet			
Store Roermond	Roermond, Pays-Bas	IG	41 %
LVMH Watch & Jewelry UK	Manchester, Royaume-Uni	IG	41 %
Duvatec Limited	Manchester, Royaume-Uni	IG	41 %
Heuer Ltd	Manchester, Royaume-Uni	IG	41 %
LVMH Watch & Jewelry USA	Illinois, USA	IG	41 %
LVMH Watch & Jewelry Canada	Richmond, Canada	IG	41 %
LVMH Watch & Jewelry Far East	Hong Kong, Chine	IG	41 %
LVMH Watch & Jewelry Singapore	Singapour	IG	41 %
LVMH Watch & Jewelry Malaysia	Kuala Lumpur, Malaisie	IG	41 %
LVMH Watch & Jewelry Capital	Singapour	IG	41 %
LVMH Watch & Jewelry Japan	Tokyo, Japon	IG	41 %
LVMH Watch & Jewelry			
Australia Pty Ltd	Melbourne, Australie	IG	41 %
LVMH Watch & Jewelry Hong Kong	Hong Kong, Chine	IG	41 %
LVMH Watch & Jewelry Taiwan	Taipei, Taïwan	IG	41 %
LVMH Watch & Jewelry India	New Delhi, Inde	IG	41 %
LVMH Watch & Jewelry			
(Shanghai) Commercial Co.	Shanghai, Chine	IG	41 %
LVMH Watch & Jewelry Russia LLC	Moscou, Russie	IG	41 %
Timecrown	Manchester, Royaume-Uni	IG	41 %
Artcad	Tramelan, Suisse	IG	41 %
TAG HEUER SA	La Chaux-de-Fonds, Suisse	IG	41 %
Golfcoders	Paris, France	IG	41 %
Alpha Time Corp.	Hong Kong, Chine	IG	41 %
Chaumet International	Paris, France	IG	41 %
Chaumet London	Londres, Royaume-Uni	IG	41 %
Chaumet Horlogerie	Nyon, Suisse	IG	41 %
Chaumet Korea Yuhon Hoesa	Séoul, Corée du Sud	IG	41 %
Chaumet Middle East	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	25 %
Chaumet UAE	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	25 %

Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	% d'intérêt
Chaumet Australia	Sydney, Australie	IG	41 %
Chaumet Iberia SL	Madrid, Espagne	IG	41 %
LVMH Watch & Jewelry			
Macau Company	Macao, Chine	IG	41 %
LVMH Swiss Manufactures	La Chaux-de-Fonds, Suisse	IG	41 %
Zenith Time Company (GB) Ltd.	Manchester, Royaume-Uni	IG	41 %
LVMH Watch & Jewelry Italy SpA	Milan, Italie	IG	41 %
Delano	La Chaux-de-Fonds, Suisse	IG	41 %
Fred Paris	Neuilly-sur-Seine, France	IG	41 %
Joaillerie de Monaco	Monte-Carlo, Monaco	IG	41 %
Fred	New York, USA	IG	41 %
Fred Londres	Londres, Royaume-Uni	IG	41 %
Hublot	Nyon, Suisse	IG	41 %
Hublot Boutique Monaco	Monte-Carlo, Monaco	IG	41 %
Bentim International	Luxembourg	IG	41 %
Hublot SA Genève	Genève, Suisse	IG	41 %
Hublot of America	Floride, USA	IG	41 %
Nyon	Floride, USA	IG	41 %
Nyon Services	Floride, USA	IG	41 %
Atlanta Boutique	Floride, USA	IG	41 %
Echidna Distribution Company	Floride, USA	IG	41 %
Furioso	Floride, USA	IG	41 %
Fusion World Dallas	Floride, USA	IG	41 %
Fusion World Houston	Floride, USA	IG	41 %
New World of Fusion	Floride, USA	IG	41 %
Fusion World DD LLC	Floride, USA	IG	41 %
Benoit de Gorski SA	Genève, Suisse	IG	41 %
Bulgari SpA	Rome, Italie	IG	41 %
Bulgari Italia	Rome, Italie	IG	41 %
Bulgari International			
Corporation (BIC)	Amsterdam, Pays-Bas	IG	41 %
Bulgari Corporation of America	New York, USA	IG	41 %
Bulgari SA	Genève, Suisse	IG	41 %
Bulgari Horlogerie	Neuchâtel, Suisse	IG	41 %
Bulgari France	Paris, France	IG	41 %
Bulgari Montecarlo	Monte-Carlo, Monaco	IG	41 %
Bulgari (Deutschland)	Munich, Allemagne	IG	41 %
Bulgari España	Madrid, Espagne	IG	41 %
Bulgari South Asian Operations	Singapour	IG	41 %
Bulgari (UK) Ltd	Londres, Royaume-Uni	IG	41 %
Bulgari Belgium	Bruxelles, Belgique	IG	41 %
Bulgari Netherland BV	Amsterdam, Pays-Bas	IG	41 %
Bulgari Australia	Sydney, Australie	IG	41 %
Bulgari (Malaysia)	Kuala Lumpur, Malaisie	IG	41 %
Bulgari Global Operations	Neuchâtel, Suisse	IG	41 %
Bulgari Asia Pacific	Hong Kong, Chine	IG	41 %
Bulgari (Taiwan)	Taipei, Taïwan	IG	41 %
Bulgari Korea	Séoul, Corée du Sud	IG	41 %
Bulgari Saint Barth	Saint-Barthélemy,		
	Antilles françaises	IG	41 %
Bulgari Gioielli	Valenza, Italie	IG	41 %
Bulgari Accessori	Florence, Italie	IG	41 %
Bulgari Holding (Thailand)	Bangkok, Thaïlande	IG	41 %
Bulgari (Thailand)	Bangkok, Thaïlande	IG	41 %
Bulgari Commercial (Shanghai) Co.	Shanghai, Chine	IG	41 %
Bulgari Japan	Tokyo, Japon	IG	41 %
Bulgari Panama	Panama City, Panama	IG	41 %
Bulgari Ireland	Dublin, Irlande	IG	41 %
Bulgari Qatar	Doha, Qatar	IG	20 %
Bulgari (Kuwait)	Koweït City, Koweït	IG	20 %
Gulf Luxury Trading	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	21 %
Bulgari do Brazil	São Paulo, Brésil	IG	41 %
Bulgari Hotels and Resorts Milano	Rome, Italie	MEE	21 %
Lux Jewels Kuwait for Trading			
In Gold Jewelry and Precious Stones	Koweït City, Koweït	IG	33 %
Lux Jewels Bahrain	Manama, Bahreïn	IG	33 %
India Luxco Retail	New Delhi, Inde	IG	41 %
BK for Jewelry and Precious Metals and Stones Co.			
	Koweït City, Koweït	IG	33 %
Bulgari Turkey Lüks Ürün Ticareti	Istanbul, Turquie	IG	41 %
Bulgari Russia	Moscou, Russie	IG	41 %
Bulgari Prague	Prague,		
	République Tchèque	IG	41 %
Bulgari Commercial Mexico	Mexico, Mexique	IG	41 %
Bulgari Canada	Montréal, Canada	IG	41 %
Bulgari Portugal	Lisbonne, Portugal	IG	41 %
Repossi	Paris, France	IG	28 %
DISTRIBUTION SÉLECTIVE			
LVMH Iberia SL	Madrid, Espagne	IG	41 %
LVMH Italia SpA	Milan, Italie	IG	41 %
Sephora SAS	Neuilly-sur-Seine, France	IG	41 %

Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	% d'intérêt
Sephora Luxembourg SARL	Luxembourg	IG	41 %
Sephora Portugal Perfumaria Lda	Lisbonne, Portugal	IG	41 %
Sephora Polska Sp Z.O.O	Varsovie, Pologne	IG	41 %
Sephora Greece SA	Athènes, Grèce	IG	41 %
Sephora Cosmetics Romania SA	Bucarest, Roumanie	IG	41 %
Sephora Switzerland SA	Genève, Suisse	IG	41 %
Sephora Sro (Republique Tchèque)	Prague, République Tchèque	IG	41 %
Sephora Monaco SAM	Monte-Carlo, Monaco	IG	41 %
Sephora Cosmetics España S.L.	Madrid, Espagne	MEE	21 %
S+ SAS	Neuilly-sur-Seine, France	IG	41 %
Sephora Bulgaria EOOD	Sofia, Bulgarie	IG	41 %
Sephora Cyprus Limited	Nicosie, Chypre	IG	41 %
Sephora Kozmetik AS (Turquie)	Istanbul, Turquie	IG	41 %
Sephora Cosmetics Ltd (Serbie)	Belgrade, Serbie	IG	41 %
Sephora Danmark ApS	Copenhague, Danemark	IG	41 %
Sephora Sweden AB	Stockholm, Suède	IG	41 %
Sephora Germany GmbH	Düsseldorf, Allemagne	IG	41 %
Sephora Moyen-Orient SA	Fribourg, Suisse	IG	29 %
Sephora Middle East FZE	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	29 %
Sephora Qatar WLL	Doha, Qatar	IG	26 %
Sephora Arabia Limited	Jeddah, Arabie Saoudite	IG	22 %
Sephora Kuwait Co. WLL	Koweït City, Koweït	IG	23 %
Sephora Holding South Asia	Singapour	IG	41 %
Sephora (Shanghai) Cosmetics Co. Ltd	Shanghai, Chine	IG	33 %
Sephora (Beijing) Cosmetics Co. Ltd	Pékin, Chine	IG	33 %
Sephora Xiangyang (Shanghai) Cosmetics Co. Ltd	Shanghai, Chine	IG	33 %
Sephora Hong Kong Limited	Hong Kong, Chine	IG	41 %
Sephora Singapore Pte Ltd	Singapour	IG	41 %
Sephora (Thailand) Company (Limited)	Bangkok, Thaïlande	IG	41 %
Sephora Australia Pty Ltd	Sydney, Australie	IG	41 %
Sephora New Zealand Limited	Wellington, Nouvelle Zélande	IG	41 %
Sephora Korea Ltd	Séoul, Corée du Sud	IG	41 %
Luxola Pte Ltd	Singapour	IG	41 %
Luxola Trading Pte Ltd	Singapour	IG	41 %
LX Holding Pte Ltd (Singapour)	Singapour	IG	41 %
LXEDIT (Thailand) Ltd	Bangkok, Thaïlande	IG	41 %
Luxola (Thailand) Ltd	Bangkok, Thaïlande	IG	41 %
Luxola India Services Pvt. Ltd	Bangalore, Inde	IG	41 %
PT Luxola Services Indonesia	Jakarta, Indonésie	IG	41 %
LX Services Pte Ltd	Singapour	IG	41 %
PT MU and SC Trading (Indonesia)	Jakarta, Indonésie	IG	41 %
Luxola Sdn. Bhd. (Malaysia)	Petaling Jaya, Malaisie	IG	41 %
Sephora Services Philippines (Branch)	Manille, Philippines	IG	41 %
Sephora Digital (Thailand) Ltd	Bangkok, Thaïlande	IG	41 %
Sephora USA Inc.	Californie, USA	IG	41 %
Sephora Cosmetics Private Limited (India)	New Delhi, Inde	IG	41 %
Sephora Beauty Canada Inc.	Californie, USA	IG	41 %
Sephora Puerto Rico LLC	Californie, USA	IG	41 %
Sephora Mexico S. de R.L de C.V	Mexico, Mexique	IG	41 %
Servicios Ziphorah S. de R.L de C.V	Mexico, Mexique	IG	41 %
Sephora Emirates LLC	Dubaï, Émirats Arabes Unis	IG	23 %
Sephora Bahrain WLL	Manama, Bahrein	IG	22 %
PT Sephora Indonesia	Jakarta, Indonésie	IG	41 %
Dotcom Group Comércio de Presentes SA	Rio de Janeiro, Brésil	IG	41 %
LGCS Inc.	New York, USA	IG	41 %
Avenue Hoche Varejista Limitada	São Paulo, Brésil	IG	41 %
Joint Stock Company « Ile De Beauté »	Moscou, Russie	IG	41 %
Beauty In Motion Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur, Malaisie	IG	41 %
Le Bon Marché	Paris, France	IG	41 %
SEGEF	Paris, France	IG	41 %
Franck & Fils	Paris, France	IG	41 %
DFS Holdings Limited	Hamilton, Bermudes	IG	25 %
DFS Australia Pty Limited	Sydney, Australie	IG	25 %
DFS Group Limited – USA	Caroline du Nord, USA	IG	25 %
DFS Group Limited – HK	Hong Kong, Chine	IG	25 %
TRS Hong Kong Limited	Hong Kong, Chine	MEE	11 %
DFS France SAS	Paris, France	IG	25 %
DFS Okinawa KK	Okinawa, Japon	IG	25 %
TRS Okinawa KK	Okinawa, Japon	MEE	11 %
JAL/DFS Co. Ltd	Chiba, Japon	MEE	10 %
DFS Korea Limited	Séoul, Corée du Sud	IG	25 %
DFS Seoul Limited	Incheon, Corée du Sud	IG	25 %
DFS Cotai Limitada	Macao, Chine	IG	25 %
DFS Middle East LLC	Abu-Dhabi, Émirats Arabes Unis	IG	25 %
DFS Merchandising Limited	Caroline du Nord, USA	IG	25 %

Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	% d'intérêt
DFS New Zealand Limited	Auckland, Nouvelle Zélande	IG	25 %
Commonwealth Investment Company Inc.	Saipan, Iles Mariannes	IG	24 %
DFS Saipan Limited	Saipan, Iles Mariannes	IG	25 %
Kinkai Saipan LP	Saipan, Iles Mariannes	IG	25 %
DFS Business Consulting (Shanghai) Co. Ltd	Shanghai, Chine	IG	25 %
DFS Retail (Hainan) Company Limited	Haïkou, Chine	IG	25 %
DFS Singapore (Pte) Limited	Singapour	IG	25 %
DFS Venture Singapore (Pte) Limited	Singapour	IG	25 %
TRS Singapore Pte Ltd	Singapour	MEE	11 %
DFS Vietnam (S) Pte Ltd	Singapour	IG	18 %
New Asia Wave International (S) Pte Ltd	Singapour	IG	18 %
Ipp Group (S) Pte Ltd	Singapour	IG	18 %
DFS Group LP	Caroline du Nord, USA	IG	25 %
LAX Duty Free Joint Venture 2000	Californie, USA	IG	19 %
JFK Terminal 4 Joint Venture 2001	New York, USA	IG	20 %
SFO Duty Free & Luxury Store Joint Venture	Californie, USA	IG	19 %
SFOIT Specialty Retail Joint Venture	Californie, USA	IG	19 %
Royal Hawaiian Insurance Company Co.	Hawaï, USA	IG	25 %
DFS Guam L.P.	Tamuning, Guam	IG	25 %
DFS Liquor Retailing Limited	Caroline du Nord, USA	IG	25 %
Twenty-Seven Twenty Eight Corp.	Caroline du Nord, USA	IG	25 %
DFS Italia Srl	Milan, Italie	IG	25 %
DFS (Cambodia) Limited	Phnom Penh, Cambodge	IG	18 %
TRS Hawaii LLC	Hawaï, USA	MEE	11 %
TRS Saipan	Saipan, Iles Mariannes	MEE	11 %
TRS Guam	Tamuning, Guam	MEE	11 %
Tumon Entertainment LLC	Tamuning, Guam	IG	41 %
Comete Guam Inc.	Tamuning, Guam	IG	41 %
Tumon Aquarium LLC	Tamuning, Guam	IG	40 %
Comete Saipan Inc.	Saipan, Iles Mariannes	IG	41 %
Tumon Games LLC	Tamuning, Guam	IG	41 %
DFS Vietnam Limited	Hô-Chi-Minh-Ville, Vietnam	IG	25 %
Liability Company	Jakarta, Indonésie	MEE	11 %
PT Sona Topas Tourism industry Tbk	Floride, USA	IG	41 %
Cruise Line Holdings Co.	Floride, USA	IG	41 %
Starboard Cruise Services	Floride, USA	IG	41 %
Starboard Holdings	Floride, USA	IG	41 %
International Cruise Shops Ltd	Iles Caïmans	IG	41 %
STB Servizi Tecnici Per Bordo	Florence, Italie	IG	41 %
On-Board Media Inc.	Floride, USA	IG	41 %
24 Sèvres	Paris, France	IG	41 %

#### AUTRES ACTIVITÉS

Groupe Les Echos	Paris, France	IG	41 %
Dematis	Paris, France	IG	33 %
Les Echos Management	Paris, France	IG	41 %
Régiepress	Paris, France	IG	41 %
Les Echos Légal	Paris, France	IG	41 %
Radio Classique	Paris, France	IG	41 %
Les Echos Medias	Paris, France	IG	41 %
SFPA	Paris, France	IG	41 %
Les Echos	Paris, France	IG	41 %
Investir Publications	Paris, France	IG	41 %
Les Echos Solutions	Paris, France	IG	41 %
Les Echos Publishing	Paris, France	IG	41 %
Pelham Media	Londres, Royaume-Uni	IG	25 %
WordAppeal	Paris, France	IG	25 %
Pelham Media	Paris, France	IG	25 %
L'Eclaireur	Paris, France	IG	25 %
KCO Events	Paris, France	IG	25 %
Pelham Media Production	Paris, France	IG	25 %
Alto International SARL	Paris, France	IG	15 %
Happeningco SAS	Paris, France	IG	32 %
Magasins de la Samaritaine	Paris, France	IG	41 %
Mongoual SA	Paris, France	MEE	17 %
Le Jardin d'Acclimatation	Paris, France	IG	33 %
RVL Holding BV	Kaag, Pays-Bas	IG	41 %
Royal Van Lent Shipyard BV	Kaag, Pays-Bas	IG	41 %
Tower Holding BV	Kaag, Pays-Bas	IG	41 %
Green Bell BV	Kaag, Pays-Bas	IG	41 %
Gebr. Olie Beheer BV	Waddinxveen, Pays-Bas	IG	41 %
Van der Loo Yachinteriors BV	Waddinxveen, Pays-Bas	IG	41 %
Red Bell BV	Kaag, Pays-Bas	IG	41 %
De Voogt Naval Architects BV	Haarlem, Pays-Bas	MEE	41 %
Feardship Holland BV	Amsterdam, Pays-Bas	MEE	41 %

Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	% d'intérêt	Sociétés	Siège social	Méthode de consolidation	% d'intérêt
Feadship America Inc.	Floride, USA	MEE	41 %	319-323 N. Rodeo LLC	New York, USA	IG	41 %
OGMNL BV	Nieuw-Lekkerland, Pays-Bas	MEE	41 %	420 N. Rodeo LLC	New York, USA	IG	41 %
Firstship BV	Amsterdam, Pays-Bas	MEE	41 %	456 North Rodeo Drive	New York, USA	IG	41 %
Probinvest	Paris, France	IG	41 %	468 North Rodeo Drive	New York, USA	IG	41 %
Ufipar	Paris, France	IG	41 %	461 North Beverly Drive	New York, USA	IG	41 %
Sofidiv	Paris, France	IG	41 %	LVMH MJ Holdings Inc.	New York, USA	IG	41 %
LVMH Services	Paris, France	IG	35 %	LVMH Perfumes & Cosmetics Inc.	New York, USA	IG	41 %
Moët Hennessy	Paris, France	IG	27 %	Arbelos Insurance Inc.	New York, USA	IG	41 %
LVMH Services Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41 %	Meadowland Florida LLC	New York, USA	IG	41 %
Ufip (Ireland)	Dublin, Irlande	IG	41 %	P&C International	Paris, France	IG	41 %
Moët Hennessy Investissements	Paris, France	IG	27 %	LVMH Participations BV	Baarn, Pays-Bas	IG	41 %
LV Group	Paris, France	IG	41 %	LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton BV	Baarn, Pays-Bas	IG	41 %
Moët Hennessy International	Paris, France	IG	27 %	LVMH Services BV	Baarn, Pays-Bas	IG	41 %
Creare	Luxembourg	IG	41 %	LVMH Finance Belgique	Bruxelles, Belgique	IG	41 %
Creare Pte Ltd	Singapour	IG	41 %	LVMH International	Bruxelles, Belgique	IG	41 %
Bayard (Shanghai) Investment and Consultancy Co. Ltd	Shanghai, Chine	IG	41 %	Marithé	Luxembourg	IG	41 %
Villa Foscarini Srl	Milan, Italie	IG	41 %	LVMH EU	Luxembourg	IG	41 %
Liszt Invest	Luxembourg	IG	41 %	Ufifug	Luxembourg	IG	41 %
Gorgias	Luxembourg	IG	41 %	Glacea	Luxembourg	IG	41 %
LC Investissements	Paris, France	IG	21 %	Naxara	Luxembourg	IG	41 %
LVMH Investissements	Paris, France	IG	41 %	Pronos	Luxembourg	IG	41 %
LVMH Canada	Toronto, Canada	IG	41 %	Sofidil	Luxembourg	IG	41 %
Société Montaigne Jean Goujon	Paris, France	IG	41 %	LVMH Publica	Bruxelles, Belgique	IG	41 %
Delphine	Paris, France	IG	41 %	Rimowa Group GmbH.	Cologne, Allemagne	IG	41 %
LVMH Finance	Paris, France	IG	41 %	Sofidiv UK Limited	Londres, Royaume-Uni	IG	41 %
Prima	Paris, France	IG	41 %	LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton	Tokyo, Japon	IG	41 %
Eutrope	Paris, France	IG	41 %	Osaka Fudosan Company	Tokyo, Japon	IG	41 %
Flavius Investissements	Paris, France	IG	41 %	LVMH Asia Pacific	Hong Kong, Chine	IG	41 %
LBD Holding	Paris, France	IG	41 %	LVMH (Shanghai) Management & Consultancy Co. Ltd	Shanghai, Chine	IG	41 %
LVMH Hotel Management	Paris, France	IG	41 %	LVMH South & South East Asia Pte Ltd	Singapour	IG	41 %
Ufinvest	Paris, France	IG	41 %	LVMH Korea Ltd	Séoul, Corée du Sud	IG	41 %
Delta	Paris, France	IG	41 %	Vicuna Holding	Milan, Italie	IG	41 %
White 1921 Courchevel Société d'Exploitation Hôtelière	Courchevel, France	IG	41 %	Pasticceria Confetteria Cova	Milan, Italie	IG	33 %
Société Immobilière Paris				Cova Montanapoleone	Milan, Italie	IG	33 %
Savoie Les Tovets	Courchevel, France	IG	41 %	Investissement Hôtelier			
EUPALINOS 1850	Paris, France	IG	41 %	Saint Barth Plage des Flamands	Saint-Barthélemy, Antilles françaises	IG	23 %
Société d'Exploitation Hôtelière de la Samaritaine	Paris, France	IG	41 %	Dajbog S.A.	Luxembourg	IG	41 %
Société d'Exploitation Hôtelière Isle de France	Saint-Barthélemy, Antilles françaises	IG	23 %	Barlow Investments S.A.	Luxembourg	IG	41 %
Société d'Investissement Cheval Blanc Saint Barth Isle de France	Saint-Barthélemy, Antilles françaises	IG	23 %	Alderande	Paris, France	IG	23 %
Hôtel de la Pinède	Saint-Tropez, France	IG	41 %	LVMH Client Services	Paris, France	IG	41 %
Villa Jacquemone	Saint-Tropez, France	IG	41 %	Le Parisien Libéré	Saint-Ouen, France	IG	41 %
Moët Hennessy Inc.	New York, USA	IG	27 %	Team Diffusion	Saint-Ouen, France	IG	41 %
One East 57th Street LLC	New York, USA	IG	41 %	Team Media	Paris, France	IG	41 %
LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton Inc.	New York, USA	IG	41 %	Société Nouvelle SICAVIC	Paris, France	IG	41 %
Folio St. Barths	New York, USA	IG	41 %	L.P.M.	Paris, France	IG	41 %
Lafayette Art I LLC	New York, USA	IG	41 %	Proximy	Saint-Ouen, France	IG	31 %
LVMH Holdings Inc.	New York, USA	IG	41 %	Media Presse	Saint-Ouen, France	IG	31 %
Sofidiv Art Trading Company	New York, USA	IG	41 %	LP Management	Paris, France	IG	41 %
Sofidiv Inc.	New York, USA	IG	41 %	Wagner Capital SA SICAR	Luxembourg	IG	21 %
598 Madison Leasing Corp.	New York, USA	IG	41 %	L Catterton Management	Londres, Royaume-Uni	MEE	8 %
1896 Corp.	New York, USA	IG	41 %	LVMH Representações Ltda	São Paulo, Brésil	IG	41 %
313-317 N. Rodeo LLC	New York, USA	IG	41 %	LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton	Paris, France	IG	41 %
				Financière Jean Goujon SAS		IG	100 %
				Sadifa SA		IG	100 %
				Lakenblaker BV		IG	100 %
				Christian Dior SE			société mère

IG : Société consolidée par intégration globale.

MEE : Société consolidée par mise en équivalence.

JV : Société constituée en joint-venture avec Diageo : intégration de la seule activité Moët Hennessy. Voir également Notes 1.6 et 1.25 pour le principe de comptabilisation relatif à ces sociétés

## Liste des sociétés non incluses dans la consolidation

Sociétés	Siège social	Taux d'intérêt	Sociétés	Siège social	Taux d'intérêt
CD Investissements	Paris, France	100 %	Sofpar 136	Paris, France	41 %
FJG Patrimoine	Paris, France	100 %	Sofpar 137	Paris, France	41 %
Société d'exploitation hôtelière de Saint-Tropez	Paris, France	41 %	Sofpar 138	Paris, France	41 %
Société Nouvelle de Libraire et de l'Édition	Paris, France	41 %	Sofpar 139	Paris, France	41 %
Ictinos 1850	Paris, France	41 %	Sofpar 140	Paris, France	41 %
Samos 1850	Paris, France	41 %	Sofpar 141	Paris, France	41 %
BRN Invest NV	Baarn, Pays-Bas	41 %	Sofpar 142	Paris, France	41 %
Toiltech	La-Chapelle-devant-Bruyères, France	37 %	Moët Hennessy Management	Paris, France	41 %
Bulgari Austria Ltd	Vienne, Autriche	41 %	Prolepsis	Bruxelles, Belgique	41 %
Sephora Macau Limited	Macao, Chine	41 %	Prolepsis Investment Ltd	Londres, Royaume-Uni	41 %
Les Beaux Monts	Courtenon, France	37 %	Hennessy Management	Paris, France	27 %
Sofpar 116	Paris, France	41 %	MHCS Management	Paris, France	27 %
Sofpar 125	Paris, France	41 %	Innovacion en Marcas de Prestigio SA	Mexico, Mexique	27 %
Sofpar 126	Paris, France	41 %	Moët Hennessy Nigéria	Lagos, Nigéria	27 %
Sofpar 127	Paris, France	41 %	MS 33 Expansion	Paris, France	41 %
Sofpar 128	Paris, France	41 %	Shinsegae International Co. Ltd LLC	Séoul, Corée du Sud	21 %
Sofpar 129	Paris, France	41 %	Crystal Pumpkin	Luxembourg, Luxembourg	41 %
Sofpar 130	Paris, France	41 %	Rimowa Austria GmbH	Innsbruck, Autriche	33 %
Sofpar 131	Paris, France	41 %	Rimowa Schweiz AG	Zurich, Suisse	33 %
Sofpar 132	Paris, France	41 %	Loewe Nederland B.V	Amsterdam, Pays-Bas	41 %
Sofpar 133	Paris, France	41 %	Groupement Forestier		
Sofpar 134	Paris, France	41 %	des Bois de la Celle	Cognac, France	27 %
Sofpar 135	Paris, France	41 %	Augesco	Paris, France	21 %
			HUGO	Neuilly-sur-Seine, France	41 %
			Moët Hennessy Portugal		
			Unipessoal Lda.	Lisbonne, Portugal	27 %

Ces sociétés ne sont pas incluses dans la consolidation en raison de leur inactivité ou faible activité ; l'intégration de ces sociétés, individuellement ou collectivement, n'aurait pas d'impact significatif sur les principaux agrégats du Groupe.



## 7. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2018.

À l'Assemblée générale de la société Christian Dior,

### I. Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Christian Dior relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit de la performance.

### II. Fondement de l'opinion

#### *Référentiel d'audit*

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

#### *Indépendance*

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

### III. Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la Note 1.2 de l'annexe aux comptes consolidés qui expose :

- les impacts relatifs à l'application en 2018 des normes IFRS 9 sur les instruments financiers et IFRS 15 sur la comptabilisation du chiffre d'affaires ;
- les effets attendus de l'application de la norme IFRS 16 relative aux contrats de location, que le groupe appliquera à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019.

### IV. Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous devons porter à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

## *Évaluation des actifs immobilisés, notamment les actifs incorporels*

### **Risque identifié**

Au 31 décembre 2018, la valeur de l'actif immobilisé du Groupe s'élève à 43 milliards d'euros au regard d'un total bilan de 77 milliards d'euros. Cet actif immobilisé est essentiellement composé par les marques, enseignes et écarts d'acquisition reconnus lors des opérations de croissance externe et, dans une moindre mesure, par les immobilisations corporelles, principalement constituées de terrains, de terres à vigne, d'immeubles et d'agencements des magasins.

Nous avons considéré que l'évaluation de ces actifs immobilisés est un point clé de l'audit en raison de leur importance significative dans les comptes du Groupe et parce que la détermination de leur valeur recouvrable, le plus souvent fondée sur des prévisions de flux de trésorerie futurs actualisés, nécessite l'utilisation d'hypothèses, estimations ou appréciations, comme indiqué dans la Note 1.5 de l'annexe aux comptes consolidés.

### **Notre réponse**

Le Groupe réalise des tests de perte de valeur sur ces actifs, dont les modalités sont décrites dans les Notes 1.14 et 5 de l'annexe aux comptes consolidés.

Dans ce cadre, nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de perte de valeur et avons principalement orienté nos travaux sur les Maisons pour lesquelles la valeur comptable représente un multiple élevé du résultat opérationnel courant. En particulier, parmi les actifs incorporels les plus significatifs reconnus par le Groupe présentés en note 5 de l'annexe aux comptes consolidés, les acquisitions récentes ont fait l'objet de notre part d'une attention spécifique.

Nous avons apprécié le caractère raisonnable des principales estimations, notamment les prévisions de flux de trésorerie, les taux de croissance à long terme et les taux d'actualisation retenus. Nous avons également analysé la cohérence des prévisions avec les performances passées, les perspectives de marché, l'historique de performance du groupe et avons réalisé des analyses de sensibilité sur les tests de perte de valeur. De plus, lorsque la valeur recouvrable est déterminée par référence à des transactions similaires récentes, nous avons corroboré les analyses présentées avec les données de marché disponibles. L'ensemble de ces analyses a été mené en incluant dans nos travaux nos experts en évaluation.

Enfin, nous avons examiné le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

## *Évaluation des stocks et en-cours*

### **Risque identifié**

Le succès des produits du Groupe, en particulier dans les activités de Mode et Maroquinerie et Montres et Joaillerie, dépend notamment de sa capacité à identifier les nouvelles tendances, les changements de comportement et de goûts, afin de proposer des produits en adéquation avec les attentes des consommateurs. Le Groupe détermine le montant des provisions pour dépréciation de stocks à partir de l'estimation des perspectives d'écoulement sur les différents marchés ou en raison de l'obsolescence des produits concernés comme cela est précisé en Note 1.16 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons considéré ce sujet comme un point clé de l'audit, car les perspectives évoquées ci-dessus et les éventuelles provisions qui en découlent sont par nature dépendantes d'hypothèses, estimations ou appréciations du Groupe. En outre, les stocks sont présents dans un grand nombre de filiales et la détermination de ces provisions repose notamment sur l'estimation des retours et le suivi des marges internes, qui sont annulées dans les comptes consolidés tant que les stocks ne sont pas vendus aux clients hors Groupe.

### **Notre réponse**

Dans le cadre de nos diligences, nous avons analysé les perspectives d'écoulement estimées par le Groupe au regard des réalisations historiques et des derniers budgets afin de corroborer les montants de dépréciation qui en découlent. Nous avons, le cas échéant, examiné les hypothèses retenues par le Groupe pour la comptabilisation de provisions spécifiques. Nous avons également apprécié la cohérence des niveaux de marges internes annulées dans les comptes consolidés, en examinant notamment le niveau de marge réalisé avec les différentes filiales de distribution et en vérifiant que le pourcentage d'élimination retenu est cohérent.

## *Provisions pour risques et charges*

### **Risque identifié**

Les activités du Groupe sont menées dans un cadre réglementaire international souvent imprécis, évoluant selon les pays et dans le temps, et s'appliquant à des domaines aussi variés que la composition des produits, leur emballage, le calcul de l'impôt ou les relations avec les partenaires du Groupe (distributeurs, fournisseurs, actionnaires de filiales, etc.). Dans ce contexte, les activités du Groupe peuvent induire des risques, litiges ou situations contentieuses et les entités du groupe en France et à l'étranger peuvent faire l'objet de contrôles fiscaux et, le cas échéant, de demandes de rectification de la part des administrations locales.

En particulier, comme indiqué en Note 19 de l'annexe aux comptes consolidés, les demandes de rectification ainsi que les positions fiscales incertaines identifiées non encore notifiées font l'objet de provisions dont les montants sont établis conformément aux normes IAS 37 « Provisions » et IAS 12 « Impôts sur le résultat ».

Nous avons considéré ce sujet comme un point clé de l'audit en raison de l'importance des montants en jeu et du niveau de jugement requis pour le suivi des changements réglementaires en cours, en particulier en ce qui concerne la fiscalité française et américaine, et pour l'évaluation de ces provisions dans un contexte réglementaire international en constante évolution.

### Notre réponse

Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nos travaux ont notamment consisté à :

- examiner les procédures mises en œuvre par le Groupe afin d'identifier et de recenser l'ensemble des risques ;
- prendre connaissance de l'analyse des risques effectuée par le Groupe, de la documentation correspondante et revoir, le cas échéant, les consultations écrites des conseils externes ;
- apprécier, en incluant dans nos travaux nos experts, notamment fiscalistes, les principaux risques identifiés et examiner le caractère raisonnable des hypothèses retenues par la direction du groupe pour estimer le montant des provisions ;
- procéder à l'examen critique des analyses relatives à l'utilisation des provisions pour risques et charges préparées par le Groupe ;
- examiner, en incluant dans nos travaux nos experts fiscalistes, les évaluations préparées par la direction Fiscale du Groupe relatives aux conséquences des réformes fiscales en France et aux États-Unis ;
- examiner le caractère approprié des informations relatives à ces risques présentées en annexe des comptes consolidés.

## V. Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans le rapport sur la gestion du Groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

## VI. Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

### *Désignation des Commissaires aux comptes*

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Christian Dior par votre Assemblée générale du 15 mai 2003 pour le cabinet MAZARS et du 14 mai 2009 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2018, le cabinet MAZARS était dans la seizième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la dixième année.

Antérieurement, le cabinet ERNST & YOUNG Audit était Commissaire aux comptes de 1997 à 2008.

## VII. Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'Audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.



## VIII. Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

### *Objectif et démarche d'audit*

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

### *Rapport au Comité d'audit de la performance*

Nous remettons au Comité d'audit de la performance un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit de la performance figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit de la performance la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 8 mars 2019

Les Commissaires aux comptes

**MAZARS**

Simon Beillevaire

**ERNST & YOUNG et Autres**

Jeanne Boillet

# Comptes annuels de la société Christian Dior

1.	Bilan	262
2.	Compte de résultat	264
3.	Variation de trésorerie	265
4.	Annexe aux comptes annuels	266
5.	Filiales et participations	274
6.	Inventaire des titres de participation et des valeurs mobilières de placement	275
7.	Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	276
8.	Rapports des Commissaires aux comptes	277

## 1. Bilan

### Actif

		31 décembre 2018			31 déc. 2017
		Amortis. et Brut	dépréciations	Net	Net
<i>(en milliers d'euros)</i>	<i>Notes</i>				
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<i>2.1/2.2</i>	<b>34</b>	<b>(17)</b>	<b>17</b>	<b>20</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>	<i>2.1/2.2</i>	<b>284</b>	<b>(284)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Participations		3 481 441	-	3 481 441	3 481 441
Autres titres immobilisés		-	-	-	-
Prêts		5	-	5	5
Autres immobilisations financières		-	-	-	3
<b>Immobilisations financières</b>	<i>2.1/2.2</i>	<b>3 481 446</b>	<b>-</b>	<b>3 481 446</b>	<b>3 481 449</b>
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>		<b>3 481 764</b>	<b>(301)</b>	<b>3 481 463</b>	<b>3 481 469</b>
Créances clients		-	-	-	-
Créances financières		-	-	-	-
Autres créances	<i>2.3</i>	94 508	-	94 508	5 003
Valeurs mobilières de placement	<i>2.4</i>	2 374 024	(5 134)	2 368 890	2 213 241
Disponibilités		3 595 585	-	3 595 585	3 900 061
<b>ACTIF CIRCULANT</b>	<i>2.9</i>	<b>6 064 117</b>	<b>(5 134)</b>	<b>6 058 983</b>	<b>6 118 305</b>
Charges constatées d'avance	<i>2.3</i>	19	-	19	177
Primes de remboursement d'emprunts	<i>2.3</i>	383	-	383	911
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>9 546 283</b>	<b>(5 435)</b>	<b>9 540 848</b>	<b>9 600 862</b>

## Passif

<i>(en milliers d'euros)</i>	<i>Notes</i>	31 déc. 2018	31 déc. 2017
		Avant affectation	Avant affectation
Capital		361 015	361 015
Primes d'émission		194 241	194 241
Écarts de réévaluation		16	16
Réserve légale		36 101	36 101
Réserves réglementées		-	-
Réserve facultative		244	244
Report à nouveau <sup>(a)</sup>		7 405 594	2 141 774
<b>Résultat de l'exercice</b>		<b>1 031 032</b>	<b>6 163 690</b>
Acompte sur dividendes répartis	1.6	(361 015)	(288 812)
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	2.5	<b>8 667 228</b>	<b>8 608 269</b>
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>	2.6	<b>14 324</b>	<b>42 426</b>
Emprunts obligataires	2.8	855 065	855 065
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		1 131	1 560
<b>Dettes financières</b>		<b>856 196</b>	<b>856 625</b>
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		603	1 332
Dettes fiscales et sociales		1 762	90 839
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		-	-
Autres dettes d'exploitation <sup>(a)</sup>		607	1 219
<b>Dettes d'exploitation</b>		<b>2 972</b>	<b>93 390</b>
Autres dettes		128	152
<b>DETTES</b>	2.7/2.8/2.9	<b>859 296</b>	<b>950 167</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>9 540 848</b>	<b>9 600 862</b>

(a) Les dividendes relatifs aux actions auto-détenues ont été reclassés en report à nouveau au 31 décembre 2016, au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2018.

## 2. Compte de résultat

<i>(en milliers d'euros)</i>	<i>Notes</i>	<b>31 déc. 2018</b>	<b>31 déc. 2017</b>
Production vendue de services		-	-
<b>Montant net du chiffre d'affaires</b>		-	-
Reprises sur provisions, dépréciations et amortissements		22 046	-
Autres produits et transferts de charges		5 297	9 614
<b>Produits d'exploitation</b>		<b>27 343</b>	<b>9 614</b>
Autres achats et charges externes		5 957	11 058
Impôts, taxes et versements assimilés		1 421	308
Salaires et traitements		15 567	9 614
Charges sociales		1 672	35
Dotations aux amortissements et dépréciations		3	3
Dotations aux provisions pour risques et charges		3 289	11 413
Autres charges		129	173
<b>Charges d'exploitation</b>		<b>28 038</b>	<b>32 604</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>		<b>(695)</b>	<b>(22 990)</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<i>2.10</i>	<b>1 046 295</b>	<b>850 588</b>
<b>RÉSULTAT COURANT</b>		<b>1 045 600</b>	<b>827 598</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<i>2.11</i>	<b>(14 638)</b>	<b>5 363 682</b>
Impôts sur les bénéfices	<i>2.12/2.15</i>	70	(27 590)
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>1 031 032</b>	<b>6 163 690</b>

### 3. Variation de trésorerie

<i>(en millions d'euros)</i>		31 déc. 2018	31 déc. 2017
<b>I – OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>			
Résultat net		1 031	6 164
Dotations/reprises nettes aux amortissements, dépréciations et provisions		(28)	9
Dividendes reçus en nature		-	-
Plus ou moins-values nettes de cessions		-	(5 363)
<b>Capacité d'autofinancement</b>		<b>1 003</b>	<b>810</b>
Variation des actifs circulants		(89)	(5)
Variation des dettes à court terme		(90)	76
<b>Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation</b>		<b>(179)</b>	<b>71</b>
<b>Variation de trésorerie issue des opérations d'exploitation</b>	<b>I</b>	<b>824</b>	<b>881</b>
<b>II – OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		-	-
Acquisitions de titres de participation		-	-
Acquisitions d'autres titres immobilisés		-	-
Prix de cession d'immobilisations financières		,	6 000
<b>Variation de trésorerie issue des opérations d'investissement</b>	<b>II</b>	<b>-</b>	<b>6 000</b>
<b>III – OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>			
Augmentations de capital		-	-
Émissions d'emprunts et nouvelles dettes financières		-	-
Remboursements des emprunts et dettes financières		-	(333)
Variation des comptes courants		-	-
<b>Variation de trésorerie issue des opérations de financement</b>	<b>III</b>	<b>-</b>	<b>(333)</b>
<b>IV – DIVIDENDES VERSÉS DURANT L'EXERCICE</b>	<b>IV</b>	<b>(973)</b>	<b>(539)</b>
<b>VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE</b>	<b>I + II + III + IV</b>	<b>(149)</b>	<b>6 009</b>
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice		6 113	104
Trésorerie à la clôture de l'exercice		5 964	6 113
<b>VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE</b>		<b>(149)</b>	<b>6 009</b>

La variation de trésorerie analyse les mouvements d'un exercice sur l'autre des disponibilités (sous déduction des découverts bancaires) et des quasi-disponibilités constituées des valeurs mobilières de placement, nettes des éventuelles dépréciations.

## 4. Annexe aux comptes annuels

Les montants sont exprimés en milliers d'euros sauf indication contraire.

Le bilan au 31 décembre 2018 fait état d'un total de 9 540 848 milliers d'euros. Ces comptes ont été arrêtés le 29 janvier 2019 par le Conseil d'administration.

### FAIT SIGNIFICATIF DE L'EXERCICE

La Société ainsi que ses filiales Financière Jean Goujon, Sadifa, CD Investissements et FJG Patrimoine ont rejoint à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 le groupe d'intégration fiscale dont la société Groupe Arnault est la mère intégrante.

### NOTE 1 – PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels sont établis conformément au Règlement n° 2014-03 du 5 juin 2014 de l'Autorité des Normes Comptables.

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence conformément aux hypothèses de base : continuité d'exploitation, permanence des méthodes comptables, indépendance des exercices, et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

Les éléments inscrits en comptabilité ont été évalués selon la méthode du coût historique.

#### 1.1. Immobilisations incorporelles

Les logiciels sont amortis selon le mode linéaire sur une durée d'un an.

#### 1.2. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont amorties selon le mode linéaire et en fonction des durées d'utilisation estimées suivantes :

- mobilier : 10 années.

#### 1.3. Immobilisations financières

Les titres de participation ainsi que les autres titres immobilisés sont enregistrés à leur coût d'acquisition (hors frais accessoires) ou à leur valeur d'apport. Lorsque leur valeur d'utilité à la date de clôture est inférieure à la valeur comptabilisée, une dépréciation est enregistrée, du montant de la différence.

Dans le cas de participations dans une société cotée, la valeur d'utilité est généralement appréciée sur la base de la valorisation boursière, de la quote-part de l'actif net réévalué de la société et/ou de l'actualisation des flux de trésorerie prévisionnels.

La valeur d'utilité des participations non cotées est généralement estimée en fonction de la quote-part de l'actif net réévalué des sociétés concernées, de comparables boursiers et/ou de l'actualisation des flux de trésorerie prévisionnels.

Les actions Christian Dior achetées en vue d'une annulation sont comptabilisées en Immobilisations financières et ne font pas l'objet de dépréciation.

#### 1.4. Créances et dettes

Les créances et dettes sont comptabilisées pour leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est constatée lorsque les perspectives d'encaissement s'avèrent inférieures à la valeur comptable.

#### 1.5. Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Une provision pour dépréciation est constatée en résultat financier lorsque leur valeur d'acquisition est supérieure à leur valeur de marché établie comme suit :

- titres cotés : cours moyen du dernier mois de l'exercice, converti le cas échéant au taux de change de clôture ;
- autres titres : valeur probable de négociation ou valeur liquidative, convertie le cas échéant au taux de change de clôture.

Ce calcul s'effectue par ligne de titres, sans compensation entre les plus et moins-values constatées.

En ce qui concerne les actions auto-détenues Christian Dior affectées aux plans d'options d'achat :

- s'il s'agit d'un plan présumé non exerçable (valeur de marché de l'action Christian Dior inférieure au prix d'exercice de l'option), le calcul de la dépréciation, enregistrée en résultat financier, est effectué par rapport au prix moyen pondéré du plan concerné ;
- s'il s'agit d'un plan présumé exerçable (valeur de marché de l'action Christian Dior supérieure au prix d'exercice de l'option), une provision pour charges est enregistrée au passif du bilan lorsque le prix d'exercice est inférieur au coût d'acquisition. Cette charge étalée, le cas échéant, de manière linéaire sur la période d'attribution des droits, figure au compte de résultat dans la rubrique « Salaires et traitements ».

En ce qui concerne les actions auto-détenues Christian Dior affectées aux plans d'attribution d'actions gratuites et de performance :

- elles ne font pas l'objet de dépréciation ;
- leur charge (valeur en portefeuille des actions affectées à ces plans) est répartie de manière linéaire sur la période d'acquisition des droits. Elle est comptabilisée au compte de résultat dans la rubrique « Salaires et traitements », en contrepartie d'une provision pour charges au bilan.

Lors de la cession des actions auto-détenues, le prix de revient des actions cédées est calculé plan par plan, selon la méthode « Premier entré – premier sorti » (FIFO). Les plus ou moins-values de ces cessions sont comptabilisées en résultat exceptionnel, ainsi que dans la rubrique « Salaires et traitements » par l'intermédiaire du compte « Transferts de charges ».

## 1.6. Capitaux propres

Conformément à la recommandation de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes, les acomptes sur dividendes sont inscrits en déduction des capitaux propres.

## 1.7. Provisions pour risques et charges

La Société constitue une provision pour les risques et charges certains ou probables à la clôture de chaque exercice dans le respect du principe de prudence.

## 1.8. Opérations en devises

En cours d'exercice, les transactions en devises sont enregistrées pour leur contre-valeur en euros à la date de l'opération.

Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice. La différence résultant de la réévaluation des dettes et des créances en devises à ce dernier cours est inscrite dans le poste « Écart de conversion » ; elle est enregistrée dans les comptes « Pertes ou gains de change » lorsqu'elle émane de la réévaluation des disponibilités, à l'exception toutefois des comptes bancaires en position symétrique avec un emprunt de même devise. Dans ce dernier cas, la réévaluation suit la même procédure que les créances et les dettes.

Les pertes latentes de change sont provisionnées sauf si elles font l'objet d'une opération de couverture.

## 1.9. Résultat financier

Du fait de son type d'activité, la Société enregistre les opérations de cession de titres selon les principes suivants :

- les résultats de cession partielle de titres de participation sont enregistrés en résultat financier. Ils sont calculés selon la méthode du coût moyen pondéré ;
- les résultats de cession de valeurs mobilières de placement sont calculés selon la méthode FIFO.

## NOTE 2 – COMPLÉMENTS D'INFORMATION RELATIFS AU BILAN ET AU COMPTE DE RÉSULTAT

### 2.1. Immobilisations

(en milliers d'euros)	Valeurs brutes au 1 <sup>er</sup> janvier 2018	Augmentations	Diminutions	Valeurs brutes au 31 déc. 2018
		Acquisitions, créations, apports, virements	Annulations/ Cessions	
Concessions, brevets et droits similaires (logiciels)	34	-	-	34
Avances et acomptes	-	-	-	-
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>34</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>34</b>
Autres immobilisations corporelles :				
• mobilier	284	-	-	284
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>284</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>284</b>
Participations	3 481 441	-	-	3 481 441
Prêts	5	-	-	5
Autres immobilisations financières	3	-	(3)	-
<b>Immobilisations financières</b>	<b>3 481 449</b>	<b>-</b>	<b>(3)</b>	<b>3 481 446</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3 481 767</b>	<b>-</b>	<b>(3)</b>	<b>3 481 764</b>



## 2.2. Amortissements sur actifs immobilisés

<i>(en milliers d'euros)</i>	Situation et mouvements de l'exercice			Amortis- sements au 31 déc. 2018
	Amortis- sements au 1 <sup>er</sup> janvier 2018	Dotations	Reprises	
Concessions, brevets et droits similaires (logiciels)	14	3	-	17
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>17</b>
Autres immobilisations corporelles :				
• mobilier	284	-	-	284
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>284</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>284</b>
<b>TOTAL</b>	<b>298</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>301</b>

## 2.3. État des échéances des créances

<i>(en milliers d'euros)</i>	Montant brut	À 1 an au plus	À plus d'1 an
Autres créances	94 508	94 508	-
Charges constatées d'avance	19	19	-
Primes de remboursement d'emprunts <sup>(a)</sup>	383	282	101
<b>TOTAL</b>	<b>94 910</b>	<b>94 809</b>	<b>101</b>

(a) Les primes de remboursement d'emprunts sont étalées linéairement sur la durée des emprunts.

## 2.4. Valeurs mobilières de placement

### 2.4.1. Actions auto-détenues

La valeur du portefeuille au 31 décembre 2018, répartie en fonction de l'affectation des titres détenus, s'analyse de la façon suivante :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Au 31 décembre 2018			
	Nombre de titres	Valeur brute comptable	Dépréciation	Valeur nette comptable
502-1 Actions destinées à être attribuées aux employés et affectées à des plans déterminés	200 208	20 136	-	20 136
502-2 Actions disponibles pour être attribuées aux employés	80 613	13 675	-	13 675
<b>VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT</b>	<b>280 821</b>	<b>33 811</b>	<b>-</b>	<b>33 811</b>

Au cours de l'exercice, les mouvements de portefeuille ont été les suivants :

Actions auto-détenues (en milliers d'euros)	Plans d'options d'achat		Plans d'attribution d'actions gratuites et de performance		Actions non attribuées	
	Nombre de titres	Valeur brute comptable	Nombre de titres	Valeur brute comptable	Nombre de titres	Valeur brute comptable
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b>	<b>519 978</b>	<b>38 035</b>	<b>149 952</b>	<b>23 910</b>	<b>61 321</b>	<b>10 273</b>
Achats	-	-	-	-	-	-
Cessions	-	-	-	-	-	-
Transferts	(16 323)	(2 891)	(2 969)	(511)	19 292	3 402
Levées d'options	(371 782)	(25 547)	-	-	-	-
Attributions d'actions	-	-	(78 648)	(12 860)	-	-
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>	<b>131 873</b>	<b>9 597</b>	<b>68 335</b>	<b>10 539</b>	<b>80 613</b>	<b>13 675</b>

#### 2.4.2. Plans d'options et assimilés

##### Plans d'options d'achat

L'Assemblée générale du 12 avril 2018 a renouvelé l'autorisation accordée au Conseil d'administration, pour une période de vingt-six mois expirant en juin 2020, de consentir, en une ou plusieurs fois, au bénéfice des membres du personnel ou des dirigeants des sociétés du Groupe, des options de souscription ou d'achat d'actions dans la limite de 1 % du capital de la Société au jour de cette autorisation.

Chaque plan d'options d'achat a une durée de vie de dix ans. Sous réserve des conditions fixées par le plan, les options sont exerçables, selon les plans, après un délai de quatre ans à compter de l'ouverture du plan.

Aucun plan d'options d'achat ou de souscription d'actions Christian Dior n'a été mis en place depuis 2010.

Pour l'ensemble des plans, la parité est d'une action pour une option attribuée.

##### Plans d'attribution d'actions gratuites et d'actions gratuites de performance

L'Assemblée générale du 12 avril 2018 a renouvelé l'autorisation accordée au Conseil d'administration, pour une période de vingt-six mois expirant en juin 2020, de procéder, en une ou plusieurs fois, au bénéfice des membres du personnel et/ou des dirigeants mandataires sociaux des sociétés du Groupe, à des attributions d'actions gratuites existantes ou à émettre dans la limite de 1 % du capital de la Société au jour de cette autorisation.

Pour les plans antérieurs au 30 novembre 2015 (dont ceux mis en place entre 2012 et 2014), les actions sont attribuées définitivement au terme d'une période d'acquisition de trois ans aux bénéficiaires résidents fiscaux français. Les actions sont librement cessibles après une période complémentaire de conservation de deux ans. Les actions gratuites attribuées à des bénéficiaires ayant leur résidence fiscale à l'étranger sont définitivement attribuées et librement cessibles à l'issue d'un délai de quatre ans.

Pour les plans postérieurs au 30 novembre 2015, l'attribution des actions gratuites aux bénéficiaires, quelle que soit leur résidence fiscale, est définitive, sous conditions, au terme d'une période d'acquisition des droits de trois ans, sans période de conservation ultérieure.

Les plans associent attribution d'actions gratuites et attribution d'actions gratuites de performance dans des proportions déterminées en fonction du niveau hiérarchique et du statut du bénéficiaire.

Aucun plan d'attribution d'actions gratuites ou d'actions gratuites de performance Christian Dior n'a été mis en place en 2017 ou en 2018.

##### Conditions de performance

La majeure partie des plans d'options d'achat ou d'attribution d'actions gratuites sont assortis d'une condition liée à la performance du Groupe, dont la réalisation est nécessaire à l'obtention définitive du bénéfice de ces plans.

L'exercice social de Christian Dior n'ayant pas correspondu à l'année civile entre 2012 et 2016, la variation de ces indicateurs a été déterminée sur la base de comptes consolidés pro forma au 31 décembre de chaque année civile concernée.

Pour le plan du 16 octobre 2014, les actions gratuites de performance ne sont définitivement attribuées que si les comptes consolidés de Christian Dior pour l'année civile 2015 affichent une variation positive par rapport à l'année civile 2014 de l'un ou l'autre des indicateurs suivants: résultat opérationnel courant, variation de la trésorerie issue des opérations et investissements d'exploitation, taux de marge opérationnelle courante du Groupe. Cette condition a été satisfaite.

Pour les plans mis en place depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2015, les actions gratuites de performance ne sont définitivement attribuées que si les comptes consolidés de Christian Dior, pour l'année civile N + 1 suivant la mise en place du plan et pour l'année civile N + 2, affichent une variation positive par rapport à l'année civile de mise en place de l'un ou l'autre des indicateurs mentionnés ci-dessus.

Les conditions de performance ayant été satisfaites pour les plans du 16 octobre 2014 et du 1<sup>er</sup> décembre 2015, les bénéficiaires se sont vu attribuer définitivement leurs actions.

Date d'ouverture du plan	Nature du plan	Actions/options attribuées en cas de variation positive de l'un des indicateurs entre les années civiles
14 mai 2009	Plan d'options d'achat	2009 et 2008 ; 2010 et 2008
6 décembre 2016	Actions gratuites et actions gratuites de performance	2017 et 2016 ; 2018 et 2016

S'agissant de l'attribution d'actions existantes, les attributions définitives n'entraînent aucune dilution pour les actionnaires.

## Évolution des plans d'options et assimilés

Les droits attribués dans le cadre des différents plans portant sur des actions Christian Dior ont évolué comme suit au cours de l'exercice :

(en nombre)	Plans d'options d'achat	Plans d'attribution d'actions gratuites et d'actions de performance
<b>Droits non exercés au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b>	<b>519 978</b>	<b>149 952</b>
Attributions provisoires de l'exercice	-	-
Options/attribution devenues caduques en 2018	(16 323)	(2 969)
Options exercées/attribution devenues définitives en 2018	(371 782)	(78 648)
<b>Droits non exercés au 31 décembre 2018</b>	<b>131 873</b>	<b>68 335</b>

### 2.4.3. Autres valeurs mobilières de placement

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2018		
	Brut	Dépréciation	Net
FCP	1 344 962	(2 599)	1 342 363
SICAV	995 251	(2 535)	992 716
<b>Autres valeurs mobilières</b>	<b>2 340 213</b>	<b>(5 134)</b>	<b>2 335 079</b>

## 2.5. Capitaux propres

### 2.5.1. Composition du capital social

Le capital social est composé de 180 507 516 actions d'un nominal de 2 euros, dont 130 419 395 actions bénéficient d'un droit de vote double au 31 décembre 2018.

### 2.5.2. Variation des capitaux propres

(en milliers d'euros)	
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2017 (avant affectation du résultat)</b>	<b>8 608 269</b>
Résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2018	1 031 032
Dividendes distribués pour l'exercice clos le 31 décembre 2017	(613 726)
Effet des actions auto-détenues	2 668
Acompte sur dividendes pour l'exercice clos le 31 décembre 2018	(361 015)
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2018 (avant affectation du résultat)</b>	<b>8 667 228</b>

L'affectation du résultat de l'exercice 2017 a été approuvée par l'Assemblée générale mixte du 12 avril 2018.

**2.6. Provisions pour risques et charges**

<i>(en milliers d'euros)</i>	Montant au 1 <sup>er</sup> janvier 2018	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	Montant au 31 déc. 2018
Provision pour charges <sup>(a)</sup>	42 426	6 715	34 817	14 324
<b>TOTAL</b>	<b>42 426</b>	<b>6 715</b>	<b>34 817</b>	<b>14 324</b>

(a) Dont provision pour charges au titre des plans d'options d'achat présumés exerçables au 31 décembre 2018 (valeur de marché de l'action Christian Dior supérieure au prix d'exercice de l'option) et des plans d'attribution d'actions gratuites et d'actions de performance (voir Note 1.5 Principes comptables).

**2.7. État des échéances des dettes**

<i>(en milliers d'euros)</i>	Montant brut	À 1 an au plus	Entre 1 et 5 ans	À plus de 5 ans
Emprunts obligataires	855 065	505 065	350 000	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1 131	1 131	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	603	603	-	-
Dettes sociales et fiscales	1 762	1 762	-	-
Autres dettes d'exploitation	608	608	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-	-	-	-
Autres dettes	128	128	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>859 297</b>	<b>509 297</b>	<b>350 000</b>	<b>-</b>

**2.8. Emprunts obligataires**

<i>(en milliers d'euros)</i>	Taux d'intérêt facial	Prix d'émission <i>(en % du nominal)</i>	Échéance	Nominal au 31 déc. 2018	Intérêts courus	Total
EUR 500 000 000 - 2014	1,375 %	99,540 %	2019	500 000	3 692	503 692
EUR 350 000 000 - 2016	0,750 %	99,902 %	2021	350 000	1 373	351 373
<b>TOTAL</b>				<b>850 000</b>	<b>5 065</b>	<b>855 065</b>

**2.9. Produits à recevoir et charges à payer rattachés aux postes de créances et de dettes**

<i>(en milliers d'euros)</i>	Charges à payer	Produits à recevoir
<b>Créances</b>		
Autres créances	-	1
<b>Dettes</b>		
Emprunts obligataires	5 065	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1 131	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	571	-
Dettes fiscales et sociales	114	-
Autres dettes	98	-

## 2.10. Charges et produits financiers

(en milliers d'euros)	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Produits de participations	1 061 842	862 040
Autres intérêts et produits assimilés	101	3 855
Reprises sur provisions, dépréciations et transferts de charges	12 771	10 797
<b>Produits financiers</b>	<b>1 074 714</b>	<b>876 692</b>
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions	7 801	9 720
Intérêts et charges assimilées	18 150	16 347
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	2 468	37
<b>Charges financières</b>	<b>28 419</b>	<b>26 104</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>1 046 295</b>	<b>850 588</b>

## 2.11. Charges et produits exceptionnels

(en milliers d'euros)	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Produits sur opérations de gestion	4	-
Produits sur opérations en capital	3 337	6 014 114
<b>Produits exceptionnels</b>	<b>3 341</b>	<b>6 014 114</b>
Charges sur opérations de gestion	-	-
Charges sur opérations en capital	17 979	650 432
<b>Charges exceptionnelles</b>	<b>17 979</b>	<b>650 432</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>(14 638)</b>	<b>5 363 682</b>

Le montant 2017 des charges et produits exceptionnels s'explique principalement par la cession de la branche Christian Dior Couture à LVMH.

## 2.12. Impôts sur les bénéfices

(en milliers d'euros)	31 décembre 2018			31 décembre 2017		
	Avant impôts	Impôts	Après impôts	Avant impôts	Impôts	Après impôts
Résultat courant	1 045 600	-	1 045 600	827 598	-	827 598
Résultat exceptionnel	(14 638)	70	(14 568)	5 363 682	(27 590) <sup>(a)</sup>	5 336 092
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>1 030 962</b>	<b>70</b>	<b>1 031 032</b>	<b>6 191 280</b>	<b>(27 590)</b>	<b>6 163 690</b>

(a) Dont 14 504 milliers d'euros de produits sur filiales dans le cadre de l'intégration fiscale et 111 682 milliers d'euros de restitution de la contribution sur les montants distribués.

## 2.13. Situation fiscale

La Société ainsi que ses filiales Financière Jean Goujon, Sadifa, CD Investissements et FJG Patrimoine ont rejoint à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 le groupe d'intégration fiscale dont la société Groupe Arnault est la mère intégrante.

**NOTE 3 – AUTRES INFORMATIONS****3.1. Engagements financiers***Instruments de couverture*

La société Christian Dior n'utilise pas d'instruments de couverture de taux d'intérêt.

*Covenants*

Dans le cadre de certaines conventions de crédit ou des emprunts obligataires, la Société a souscrit à des engagements de détention de pourcentage d'intérêt et de droits de vote de certaines de ses filiales.

**3.2. Information en matière de crédit-bail**

La Société n'a pris aucun engagement dans le cadre d'opérations de crédit-bail.

**3.3. Rémunération des organes d'administration et de direction**

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, une rémunération brute de 183 milliers d'euros a été versée au titre d'un contrat de mandataire social; en outre, un montant de 129 milliers d'euros, relatif aux jetons de présence de l'exercice 2018, a été payé en janvier 2019.

**3.4. Relations avec les parties liées**

Au cours de l'exercice, il n'a été conclu aucune convention nouvelle avec les parties liées au sens de l'article R. 123-198 du Code de commerce, d'un montant significatif et à des conditions qui n'auraient pas été des conditions normales de marché.

**3.5. Identité des sociétés consolidant les comptes de Christian Dior**

Dénomination sociale	Siège social	Numéro SIREN
Financière Agache	11, rue François 1 <sup>er</sup> 75008 PARIS	775 625 767
Groupe Arnault	41, avenue Montaigne 75008 PARIS	314 685 454

## 5. Filiales et participations

<i>(en milliers d'euros)</i>	Capital	Capitaux propres autres que le capital et hors résultat	Quote- part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis	Cautions et avals donnés	C.A. hors taxes du dernier exercice	Bénéfice (perte) du dernier exercice	Dividendes encaissés en 2018
				Brute	Nette					
A. Renseignements détaillés concernant les filiales et participations										
1. Filiales										
• Financière Jean Goujon	1 005 294	1 250 061	100,00 %	3 478 680	3 478 680	-	-	-	1 102 229	1 061 842
• Sadifa	1 901	1 105	99,99 %	2 656	2 656	-	-	135	(25)	-
• CD Investissements	50	(15)	100,00 %	101	101	-	-	-	(3)	-
2. Participations										
B. Renseignements globaux concernant les autres filiales ou participations										
• Autres participations françaises				4	4	-	-			-
TOTAL				3 481 441	3 481 441					1 061 842

## 6. Inventaire des titres de participation et des valeurs mobilières de placement

	Au 31 décembre 2018	
	Nombre de titres	Valeur nette comptable
<i>(en milliers d'euros)</i>		
Actions Financière Jean Goujon	62 830 900	3 478 680
Actions Sadifa	118 788	2 656
Actions CD Investissements	5 000	101
Actions LVMH	25	4
<b>Titres de participation</b>		<b>3 481 441</b>

	Au 31 décembre 2018	
	Nombre de titres	Valeur nette comptable
<i>(en milliers d'euros)</i>		
Actions auto-détenues	280 821	33 811
<b>Actions auto-détenues</b>	<b>280 821</b>	<b>33 811</b>

	À l'ouverture de l'exercice	Augmentations	Diminutions	À la clôture de l'exercice
Nombre d'actions auto-détenues	731 251		450 430	280 821
<b>TOTAL</b>	<b>731 251</b>		<b>450 430</b>	<b>280 821</b>

	Au 31 décembre 2018	
		Valeur nette comptable
<i>(en milliers d'euros)</i>		
SICAV		992 716
FCP		1 342 363
<b>Autres Valeurs mobilières de placement</b>		<b>2 335 079</b>



## 7. Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices

<i>(en milliers d'euros)</i>	30 juin 2015 (12 mois)	30 juin 2016 (12 mois)	31 déc. 2016 (6 mois)	31 déc. 2017 (12 mois)	31 déc. 2018 (12 mois)
<b>1. Capital</b>					
Montant du capital social	361 015	361 015	361 015	361 015	361 015
Nombre d'actions ordinaires existantes	180 507 516	180 507 516	180 507 516	180 507 516	180 507 516
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
• par exercice de bons de souscription	-	-	-	-	-
• par exercice d'options de souscription	-	-	-	-	-
<b>2. Opérations et résultats de l'exercice</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	-	-	-	-	-
Résultat avant impôts et charges calculées (amortissements, dépréciations et provisions)	3 421 585	678 626	275 317	6 201 619	1 007 238
(Produit)/charge d'impôts sur les bénéfices	7 483	(1 004)	6 152	27 590	(70)
Résultat après impôts et charges calculées (amortissements, dépréciations et provisions)	3 414 393	664 601	270 124	6 163 690	1 031 032
Résultat distribué <sup>(a)</sup>	1 329 183	640 802	252 711	902 538	1 083 045
<b>3. Résultats par action <i>(en euros)</i></b>					
Résultat après impôts, mais avant charges calculées (amortissements, dépréciations et provisions)	18,91	3,77	1,49	34,20	5,58
Résultat après impôts et charges calculées (amortissements, dépréciations et provisions)	18,92	3,68	1,50	34,15	5,71
Dividende brut distribué à chaque action <sup>(b)</sup>	3,20 <sup>(c)</sup>	3,55	1,40	5,00	6,00
<b>4. Personnel</b>					
Effectif moyen <i>(en nombre)</i>	-	-	-	-	-
Montant de la masse salariale <sup>(d)</sup>	26 639	9 351	4 576	9 614	15 567
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux	1 171	26	14	35	1 672

(a) Montant de la distribution résultant de la résolution de l'Assemblée générale, avant effet des actions Christian Dior auto-détenues à la date de distribution. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, montant proposé à l'Assemblée générale du 18 avril 2019.

(b) Avant effets de la réglementation fiscale applicable aux bénéficiaires.

(c) Le 17 décembre 2014, il a été procédé à la mise en paiement d'un acompte sur dividende exceptionnel en nature, sous forme d'actions Hermès International, pour un montant de 4,20 euros par action au titre de l'exercice clos le 30 juin 2015.

(d) Incluant les provisions, sur les plans présumés exerçables relatifs aux options d'achat, aux attributions d'actions gratuites et de performance, comptabilisées en charges de personnel.

## 8. Rapports des Commissaires aux comptes

### RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

---

Exercice clos le 31 décembre 2018.

À l'Assemblée générale de la société Christian Dior,

#### I. Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Christian Dior relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit de la performance.

#### II. Fondement de l'opinion

##### *Référentiel d'audit*

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

##### *Indépendance*

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

#### III. Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823 9 et R. 823 7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous devons porter à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Nous avons déterminé qu'il n'y avait pas de point clé de l'audit à communiquer dans notre rapport.

#### IV. Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

##### *Informations données dans le Rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires*

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du Code de commerce.

## ***Rapport sur le gouvernement d'entreprise***

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225 37 3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

## ***Autres informations***

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le Rapport de gestion.

## **V. Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires**

### ***Désignation des Commissaires aux comptes***

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Christian Dior par votre Assemblée générale du 15 mai 2003 pour le cabinet MAZARS et du 14 mai 2009 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2018, le cabinet MAZARS était dans la seizième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la dixième année.

Antérieurement, le cabinet ERNST & YOUNG Audit était Commissaire aux comptes de 1997 à 2008.

## **VI. Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels**

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de la performance de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'Audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

## **VII. Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels**

### ***Objectif et démarche d'audit***

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

## ***Rapport au Comité d'audit de la performance***

Nous remettons au Comité d'audit de la performance un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit de la performance figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit de la performance la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit de la performance des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 8 mars 2019

Les Commissaires aux comptes

**MAZARS**

Simon Beillevaire

**ERNST & YOUNG et Autres**

Jeanne Boillet

## RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

---

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

À l'Assemblée générale de la société Christian Dior,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

### Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée générale

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants conclus au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

#### 1. Avec M. Sidney Toledano, directeur général et Administrateur de votre société

##### Nature et objet

Clause de non-concurrence.

##### Modalités

Le 2 février 2018, le Conseil d'administration a autorisé, conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, la clause de non-concurrence figurant dans le contrat de travail liant M. Sidney Toledano à la société LVMH, ce contrat prenant effet au 1<sup>er</sup> février 2018.

Cet engagement de non-concurrence, pris dans l'intérêt du Groupe, prévoit le versement pendant douze mois d'une indemnité égale à la moyenne mensuelle des salaires bruts perçus au cours des douze derniers mois précédant la cessation effective du contrat de travail.

Votre Société n'a supporté à ce titre aucune charge au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

##### Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société

Votre Conseil a motivé cette convention de la façon suivante : Cette clause a pour objet de préserver les intérêts du Groupe eu égard aux très nombreuses informations sensibles d'ordre stratégique auxquelles Monsieur Toledano a accès dans le cadre de ses fonctions et responsabilités.

## Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

### 1. Avec la société Groupe Arnault, actionnaire de votre société

#### *Convention d'assistance*

##### Nature, objet et modalités

La convention d'assistance du 27 novembre 1995 modifiée par l'avenant du 27 mars 2003 avec la société Groupe Arnault s'est poursuivie en 2018. La rémunération était de 4 090 373,22 euros toutes taxes comprises pour l'année civile 2018. Votre Société a supporté à ce titre une charge de 4 090 373,22 euros toutes taxes comprises au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Votre Société ne disposant d'aucun salarié propre, cette convention permet la mise en commun de compétences et la mutualisation de certaines dépenses, et réduit par conséquent la charge dans l'intérêt des deux parties.

### 2. Avec la société LVMH, filiale de votre Société

#### Personnes concernées

MM. Bernard Arnault, Nicolas Bazire et M<sup>me</sup> Delphine Arnault, Administrateurs.

#### *Convention de prestations de services*

##### Nature, objet et modalités

La convention de prestations de services du 7 juin 2002 modifiée par avenant en date du 16 mai 2014, entre votre Société et la société LVMH relative à des prestations en matière juridique, et, notamment, en droit des sociétés et gestion du service titres, s'est poursuivie en 2018.

Cette convention permet la mise en commun de compétences, principalement en matière de droit des sociétés et de gestion du service titres.

La rémunération annuelle est de 60 000 euros hors taxes. Votre société a supporté à ce titre une charge de 72 000 euros toutes taxes comprises au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 8 mars 2019

Les Commissaires aux comptes

**MAZARS**

Simon Beillevaire

**ERNST & YOUNG et Autres**

Jeanne Boillet



# Autres informations

## RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT LA SOCIÉTÉ ET SON CAPITAL; BOURSE

<b>1. Renseignements concernant la Société</b>	<b>284</b>
1.1. Rôle de la Société dans le Groupe	284
1.2. Informations générales	284
1.3. Informations complémentaires	284
<b>2. Renseignements concernant le capital</b>	<b>286</b>
2.1. Capital social	286
2.2. Capital autorisé	286
2.3. État des délégations et autorisations données au Conseil d'administration	287
2.4. Identification des porteurs de titres	287
2.5. Titres non représentatifs du capital	287
2.6. Titres donnant accès au capital	287
2.7. Évolution du capital de la Société au cours des trois derniers exercices	287
<b>3. Répartition du capital et des droits de vote</b>	<b>288</b>
3.1. Actionnariat de la Société	288
3.2. Modifications intervenues dans la répartition du capital au cours des trois derniers exercices	289
3.3. Nantissement d'actions détenues au nominatif pur par les principaux actionnaires	290
3.4. Personnes morales ou physiques pouvant exercer un contrôle sur la Société	290
<b>4. Marché des instruments financiers émis par Christian Dior</b>	<b>291</b>
4.1. Marché de l'action Christian Dior	291
4.2. Programme de rachat d'actions	293
4.3. Marché des obligations Christian Dior	293
4.4. Dividende	293
4.5. Évolution du capital social	294
4.6. Performance par action	294



## 1. Renseignements concernant la Société

### 1.1. RÔLE DE LA SOCIÉTÉ DANS LE GROUPE

---

La société Christian Dior est une société holding qui contrôle directement et indirectement 41,18 % du capital et 56,43 % des droits de vote théoriques de LVMH.

### 1.2. INFORMATIONS GÉNÉRALES

---

**Dénomination sociale** (article 3 des statuts) : Christian Dior.

**Siège social** (article 4 des statuts) : 30, avenue Montaigne – 75008 Paris. Téléphone : +33 (0) 1 44 13 22 22.

**Forme juridique** (article 1 des statuts) : Société Européenne. La Société a été transformée de Société anonyme en Société Européenne le 9 décembre 2014.

**Législation de la Société** (article 1 des statuts) : Société régie par les dispositions communautaires et nationales en vigueur ainsi que par les statuts.

**Registre du commerce et des Sociétés** : la Société est identifiée au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 582 110 987. Code APE : 6420Z.

**Date de constitution – Durée** (article 5 des statuts) : Christian Dior a été constituée le 8 octobre 1946 pour une durée de 99 ans expirant le 7 octobre 2045, sauf dissolution anticipée ou prorogation décidée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires.

**Lieu de consultation des documents relatifs à la Société** : les statuts, comptes et rapports, procès-verbaux d'Assemblées générales peuvent être consultés au siège social à l'adresse mentionnée ci-dessus.

### 1.3. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

---

Le texte complet des statuts figure in extenso sur le site internet de la Société [www.dior-finance.com](http://www.dior-finance.com)

**Objet social** (article 2 des statuts) : la prise et la gestion de participations dans toute société ou organisme commercial, industriel ou financier, dont l'activité directe ou indirecte se rattache à la fabrication et/ou à la diffusion de produits de prestige, par l'acquisition, sous quelque forme que ce soit, de toutes actions, parts sociales, obligations ou autres titres ou droits mobiliers.

**Le Conseil d'administration** (extraits des articles 9, 10, 11, 12, 13 et 15)

- La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de trois membres au moins et de dix-huit au plus, nommés pour une durée de trois ans par l'Assemblée générale des actionnaires.

Une personne morale peut être nommée Administrateur, mais elle doit, lors de sa nomination, désigner une personne physique qui sera son Représentant permanent au sein du Conseil d'administration.

Chaque Administrateur doit être propriétaire de deux cents actions au moins pendant la durée de son mandat.

Nul ne peut être nommé Administrateur si, ayant dépassé l'âge de quatre-vingt-cinq ans, sa nomination a pour effet de porter à plus du tiers des membres du Conseil le nombre d'Administrateurs ayant dépassé cet âge. Le nombre des Administrateurs ayant dépassé l'âge de quatre-vingt-cinq ans ne peut excéder le tiers, arrondi, le cas échéant, au chiffre immédiatement supérieur, des membres du Conseil d'administration. Lorsque cette limite est dépassée, l'Administrateur

le plus âgé est réputé démissionnaire à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel elle a été dépassée.

Les fonctions d'un Administrateur prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat dudit Administrateur.

Toutefois, en vue d'assurer un renouvellement des mandats aussi égal que possible et, en tout cas, complet pour chaque période de trois ans, le Conseil aura la faculté de déterminer, en séance, un ordre de sortie par tirage au sort chaque année, d'un tiers des membres. Une fois le roulement établi, les renouvellements s'effectuent par ancienneté de nomination.

En cas de vacance par décès ou par démission d'un ou plusieurs sièges d'Administrateurs, le Conseil d'administration peut, entre deux Assemblées générales, procéder à des nominations à titre provisoire, lesquelles sont soumises à la ratification de la plus prochaine Assemblée générale ordinaire.

Le Conseil d'administration élit, parmi ses membres personnes physiques, un Président dont il fixe la durée des fonctions laquelle ne peut excéder celle de son mandat d'Administrateur.

Le Président du Conseil d'administration ne peut être âgé de plus de soixante-quinze ans. Si le Président atteint cette limite d'âge au cours de son mandat de Président, il est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel elle a été atteinte. Sous réserve de cette disposition, le Président du Conseil est toujours rééligible.

Le Président du Conseil d'administration préside les réunions du Conseil, organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure en particulier, que les Administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

- Le Conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige et au minimum tous les trois mois, sur la convocation de son Président.

Les réunions ont lieu soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué dans l'avis de convocation.

Les convocations sont faites au moyen d'une lettre adressée à chacun des Administrateurs, huit jours avant la réunion, et mentionnant l'ordre du jour de celle-ci, lequel ordre du jour est arrêté par l'auteur de la convocation.

Le Conseil d'administration se réunit valablement dès lors que la moitié au moins de ses membres sont présents ou représentés. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés ; en cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante.

- Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Le Conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

#### **Direction générale** (extrait de l'article 15 des statuts)

La Direction générale de la Société est assurée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'administration et portant le titre de Directeur général, selon la décision du Conseil d'administration qui choisit entre les deux modalités d'exercice de la direction générale. Il en informe les actionnaires dans les conditions réglementaires.

Lorsque la Direction générale de la Société est assumée par le Président du Conseil d'administration, les dispositions ci-après relatives au Directeur général lui sont applicables.

Le Directeur général peut être choisi parmi les Administrateurs ou non. Le Conseil détermine la durée de son mandat ainsi que sa rémunération. Le Directeur général ne doit pas être âgé de plus de soixante-dix ans. S'il vient à atteindre cet âge, il est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice au cours duquel il a atteint cet âge.

Le Directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la Loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

Il représente la Société dans les rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Directeur général, qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Sur proposition du Directeur général, le Conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur général avec le titre de Directeur général délégué dont il détermine la rémunération.

Le nombre de Directeurs généraux délégués ne peut être supérieur à cinq.

En accord avec le Directeur général, le Conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux Directeurs généraux délégués. Ceux-ci disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Directeur général.

#### **Collège des Censeurs** (extrait de l'article 14 bis des statuts)

Des Censeurs, au nombre d'un à trois, peuvent être nommés. Les conditions de leur nomination et leur révocation sont soumises aux mêmes règles que celles relatives aux Administrateurs.

Les Censeurs sont convoqués et assistent aux séances du Conseil d'administration où ils ont voix consultative.

Les Censeurs peuvent être consultés par le Président du Conseil d'administration sur les orientations stratégiques du Groupe et plus généralement sur tous sujets intéressant l'organisation ou le développement de la Société. Les Présidents des comités peuvent également recueillir leur avis sur les sujets relevant de leurs compétences respectives.

#### **Assemblées générales** (extraits des articles 17 à 23 des statuts)

Les Assemblées générales sont convoquées et réunies dans les conditions prévues par la Loi.

Un ou plusieurs actionnaires disposant ensemble d'actions représentant 10 % au moins du capital souscrit peuvent également demander au Conseil d'administration de convoquer l'Assemblée générale en précisant les points à faire figurer à l'ordre du jour.

Le droit de participer aux Assemblées est subordonné à l'inscription de l'actionnaire dans les registres de la Société.

Un actionnaire peut toujours se faire représenter aux Assemblées générales par un autre actionnaire, son conjoint, le partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité ou par toute autre personne physique ou morale de son choix.

Les actionnaires peuvent, dans les conditions fixées par les lois et règlements, adresser leur formule de procuration et/ou de vote par correspondance concernant toute Assemblée soit sous forme de papier, soit, sur décision du Conseil d'administration, par télétransmission.

Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans l'avis de convocation.

Dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, les Assemblées générales pourront également, sur décision du Conseil d'administration, être organisées par visioconférence ou par l'utilisation de moyens de télécommunication permettant l'identification des actionnaires.

Les assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, en son absence, par le Vice-Président ou, à leur défaut, par un Administrateur spécialement délégué à cet effet, par le Conseil d'administration ; à défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

L'ordre du jour est arrêté, en principe, par l'auteur de la convocation.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'Assemblée, présents et acceptants, qui disposent du plus grand nombre de voix.

#### **Droits, privilèges et restrictions apportées aux actions** (extraits des articles 6, 8, 17 et 30 des statuts)

Les actions sont toutes de même catégorie, nominatives ou au porteur. Les actionnaires disposent d'autant de voix qu'ils possèdent d'actions.

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis trois ans au moins, au nom du même actionnaire, ainsi qu'aux actions nominatives attribuées à un actionnaire, en cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit. Ce droit peut être supprimé par décision de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires, après ratification de l'Assemblée spéciale des titulaires de ce droit.

Ce droit de vote double cessera de plein droit pour toute action convertie au porteur ou transférée en propriété. Néanmoins, ne fait pas perdre le droit acquis, et n'interrompt pas le délai de trois ans ci-dessus mentionné, tout transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs, au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible. Il en est de même en cas de transfert par suite d'une fusion ou d'une scission d'une société actionnaire au profit de la société absorbante ou de la société bénéficiaire de la scission, ou, selon le cas, au profit de la société nouvelle résultant de l'opération de fusion ou de scission.

Chaque action donne droit à une quotité proportionnelle dans la propriété de l'actif social et dans le partage des bénéfices et du boni de liquidation.

**Franchissements de seuil** (extrait de l'article 8 des statuts) : indépendamment des obligations légales, les statuts disposent que toute personne physique ou morale venant à détenir un nombre d'actions représentant plus de 1 % du capital, doit informer la Société. Cette obligation s'applique chaque fois que la part du capital détenue augmente d'au moins 1 %. Elle cesse lorsque l'actionnaire concerné atteint le seuil de 60 % du capital.

**Exercice social** (extrait de l'article 24 des statuts) : du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre de chaque année.

**Répartition statutaire des bénéfices** (extrait de l'article 26 des statuts) : l'Assemblée générale a la faculté de prélever les sommes qu'elle juge convenable de fixer, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être portées à un ou plusieurs fonds de réserves, généraux ou spéciaux, dont elle détermine librement l'affectation ou l'emploi. Le reliquat du solde, s'il en existe un, est réparti entre tous les actionnaires à titre de dividende, au prorata du capital social représenté par chaque action.

**Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires** : les statuts ne contiennent aucune disposition soumettant la modification des droits des actionnaires à des conditions plus strictes que la Loi.

**Dispositions régissant les modifications du capital social** : les statuts ne contiennent aucune disposition soumettant les modifications du capital à des conditions plus strictes que la Loi.

## 2. Renseignements concernant le capital

### 2.1. CAPITAL SOCIAL

---

Au 31 décembre 2018 et au 29 janvier 2019, le capital social de la Société s'élevait à 361 015 032 euros divisé en 180 507 516 actions de 2 euros de nominal chacune, entièrement

libérées. Les actions émises par la Société relèvent toutes d'une seule catégorie. Parmi ces 180 507 516 actions, 130 419 395 actions avaient un droit de vote double au 31 décembre 2018.

### 2.2. CAPITAL AUTORISÉ

---

Au 31 décembre 2018, le capital autorisé de la Société s'élevait à 441 015 032 euros, divisé en 220 507 516 actions de 2 euros de valeur nominale.

Le capital autorisé correspond au montant maximal que pourrait atteindre le capital social en cas d'utilisation par le Conseil d'administration de la totalité des autorisations et délégations de compétence votées par l'Assemblée générale lui permettant d'en augmenter le montant.

## 2.3. ÉTAT DES DÉLÉGATIONS ET AUTORISATIONS DONNÉES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Cet État figure au paragraphe 1.11. « Récapitulatif des délégations et autorisations financières en cours et de leur utilisation » du Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise.

## 2.4. IDENTIFICATION DES PORTEURS DE TITRES

L'article 8 des statuts autorise la Société à mettre en œuvre une procédure d'identification des détenteurs de titres.

## 2.5. TITRES NON REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL

La Société n'a pas émis d'actions non représentatives du capital social.

## 2.6. TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

Aucun titre donnant accès au capital n'était en vie au 31 décembre 2018.

## 2.7. ÉVOLUTION DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

(en euros)	Nature des opérations	Nombre d'actions	Variation du capital		Capital après opération	
			Nominal	Prime	Montant	Nombre cumulé d'actions
Au 30 juin 2016	Néant	-	-	-	361 015 032	180 507 516
Au 31 décembre 2016	Néant	-	-	-	361 015 032	180 507 516
Au 31 décembre 2017	Néant	-	-	-	361 015 032	180 507 516
Au 31 décembre 2018	Néant	-	-	-	361 015 032	180 507 516

## 3. Répartition du capital et des droits de vote

### 3.1. ACTIONNARIAT DE LA SOCIÉTÉ

Au 31 décembre 2018, le capital était constitué de 180 507 516 actions :

- 128 253 560 actions étaient sous forme nominative pure ;
- 48 382 593 actions étaient sous forme nominative administrée ;
- 3 871 363 actions étaient au porteur.

Au 31 décembre 2018, la répartition du capital est la suivante :

Compte tenu des titres auto-détenus, 180 226 695 actions bénéficiaient du droit de vote, dont 130 419 395 actions à droit de vote double.

Au 31 décembre 2018, 166 actionnaires nominatifs possédaient au moins 100 actions.

Actionnaires	Nombre d'actions	Nombre de droits de vote <sup>(a)</sup>	% du capital	% des droits de vote
Groupe Familial Arnault <sup>(b)</sup>	175 871 057	306 028 007	97,43	98,51
- dont Semyrhamis	154 458 339	265 557 672	85,57	85,48
Auto-détention	280 821	-	0,16	-
Autres actionnaires	4 355 638	4 618 083	2,41	1,49
<b>TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>	<b>180 507 516</b>	<b>310 646 090</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

(a) Droits de vote exerçables en Assemblée.

(b) Outre Semyrhamis, la Famille Arnault et des sociétés contrôlées par elle détenaient directement et indirectement 11,86 % du capital de la Société et 13,03 % des droits de vote exerçables en Assemblée (voir également points 3.2 et 3.4 ci-après).

Sous réserve de ce qui est indiqué au paragraphe 3.4. ci-dessous, à la connaissance de la Société :

- aucun actionnaire ne détenait au moins 5 % du capital et des droits de vote au 31 décembre 2018 ;
- il n'existe aucun actionnaire détenant directement, indirectement ou de concert 5 % ou plus du capital ou des droits de vote ;
- il n'existe aucun pacte d'actionnaires portant sur au moins 0,5 % du capital ou des droits de vote ni aucune action de concert.

Au 31 décembre 2018, les membres du Conseil d'administration détenaient directement, à titre personnel et au nominatif, moins de 0,5 % du capital social et des droits de vote de la Société.

Au 31 décembre 2018, les salariés de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, détenaient, dans le cadre de plans d'épargne entreprise et au nominatif au titre des actions gratuites identifiées comme ayant été attribuées au titre du plan mis en place le 1<sup>er</sup> décembre 2015, moins de 0,12 % du capital social.

Au 31 décembre 2018, la Société détenait 280 821 de ses propres actions comptabilisées en valeurs mobilières de placement, avec pour objectif principal la couverture de plans d'options d'achat d'actions et de plans d'attribution d'actions gratuites. Conformément à la Loi, ces actions sont privées du droit de vote.

Aucun franchissement de seuil n'a été porté à la connaissance de la société Christian Dior par application de l'article L. 233-7 du Code de commerce et par application des statuts.

Aucune offre publique d'achat ou d'échange, ni aucune garantie de cours n'ont été effectuées par des tiers sur les actions de la Société au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et au 29 janvier 2019.

Les principaux actionnaires de la Société disposent de droits de vote identiques à ceux des autres actionnaires.

Afin d'assurer le respect des droits de chacun des actionnaires, la Charte du Conseil d'administration prévoit la nomination d'au moins un tiers d'Administrateurs indépendants. En outre, le Comité d'audit de la performance doit compter au moins deux tiers de membres indépendants et le Comité de sélection des Administrateurs et des rémunérations une majorité de membres indépendants.

### 3.2. MODIFICATIONS INTERVENUES DANS LA RÉPARTITION DU CAPITAL AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

#### Au 31 décembre 2018

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Droits de vote théoriques	% droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables en AG <sup>(b)</sup>	% droits de vote exerçables en AG <sup>(b)</sup>
Groupe Familial Arnault <sup>(a)</sup>	175 871 057	97,43	306 028 007	98,42	306 028 007	98,51
- dont Semyrhamis	154 458 339	85,57	265 557 672	85,41	265 557 672	85,48
Auto-détention	280 821	0,16	280 821	0,09	-	-
Public au nominatif	590 077	0,32	852 522	0,28	852 522	0,28
Public au porteur	3 765 561	2,09	3 765 561	1,21	3 765 561	1,21
<b>TOTAL</b>	<b>180 507 516</b>	<b>100,00</b>	<b>310 926 911</b>	<b>100,00</b>	<b>310 646 090</b>	<b>100,00</b>

(a) Outre Semyrhamis, la Famille Arnault et des sociétés contrôlées par elle détenaient directement et indirectement 11,86 % du capital de la Société et 13,03 % des droits de vote exerçables en Assemblée.

(b) AG : Assemblée générale.

#### Au 31 décembre 2017

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Droits de vote théoriques	% droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables en AG <sup>(b)</sup>	% droits de vote exerçables en AG <sup>(b)</sup>
Groupe Familial Arnault <sup>(a)</sup>	174 216 958	96,52	303 431 406	97,89	303 431 406	98,12
- dont Semyrhamis	155 060 946	84,79	264 160 279	85,22	264 160 279	85,42
Auto-détention	731 251	0,41	731 251	0,24	-	-
Public au nominatif	444 928	0,25	693 081	0,22	693 081	0,22
Public au porteur	5 114 379	2,83	5 114 379	1,65	5 114 379	1,65
<b>TOTAL</b>	<b>180 507 516</b>	<b>100,00</b>	<b>309 970 117</b>	<b>100,00</b>	<b>309 238 866</b>	<b>100,00</b>

(a) Outre Semyrhamis, la Famille Arnault et des sociétés contrôlées par elle détenaient directement et indirectement 11,73 % du capital de la Société et 12,70 % des droits de vote exerçables en Assemblée.

(b) AG : Assemblée générale.

#### Au 31 décembre 2016

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Droits de vote théoriques	% droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables en AG <sup>(b)</sup>	% droits de vote exerçables en AG <sup>(b)</sup>
Groupe Familial Arnault <sup>(a)</sup>	133 497 358	73,96	259 817 495	84,60	259 817 495	84,90
- dont Semyrhamis	112 599 333	62,58	221 060 777	71,98	221 060 777	72,25
Auto-détention	1 091 618	0,60	1 091 618	0,36	-	-
Public au nominatif	574 243	0,32	872 638	0,28	872 638	0,28
Public au porteur	45 344 297	25,12	45 344 297	14,76	45 344 297	14,82
<b>TOTAL</b>	<b>180 507 516</b>	<b>100,00</b>	<b>307 126 048</b>	<b>100,00</b>	<b>306 034 430</b>	<b>100,00</b>

(a) Outre Semyrhamis, la Famille Arnault et des sociétés contrôlées par elle détenaient directement et indirectement 11,58 % du capital de la Société et 12,67 % des droits de vote exerçables en Assemblée.

(b) AG : Assemblée générale.

### 3.3. NANTISSEMENT D' ACTIONS DÉTENUES AU NOMINATIF PUR PAR LES PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

La Société n'a connaissance d'aucun nantissement portant sur des actions détenues au nominatif pur par les principaux actionnaires.

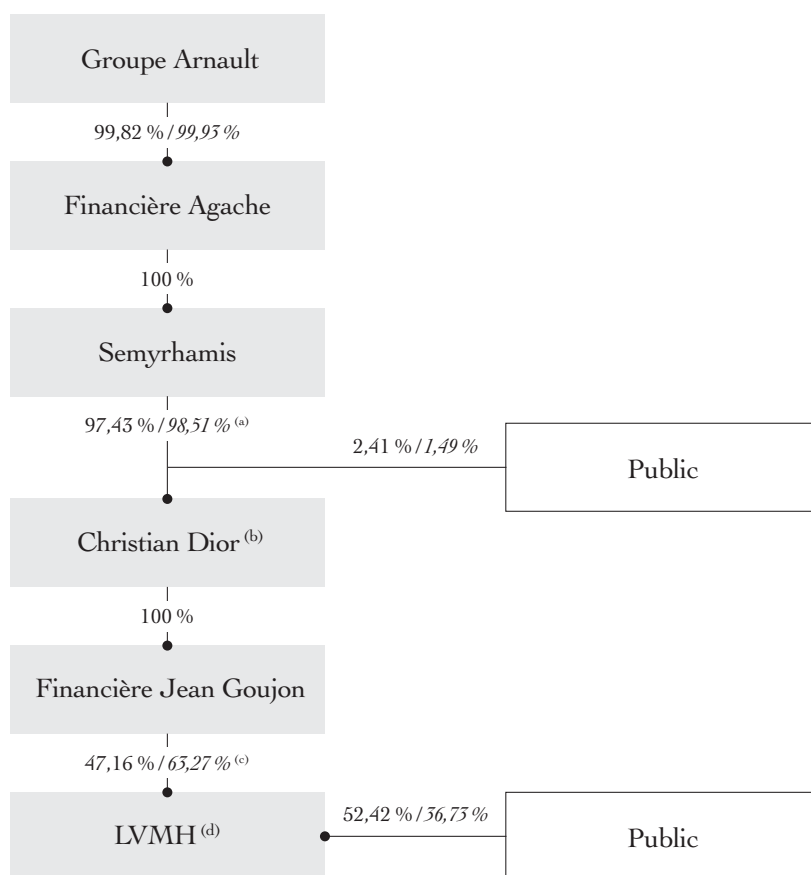
### 3.4. PERSONNES MORALES OU PHYSIQUES POUVANT EXERCER UN CONTRÔLE SUR LA SOCIÉTÉ

Au 31 décembre 2018, le Groupe Familial Arnault détenait, directement et indirectement, 97,43 % du capital de la société Christian Dior SE et 98,51 % des droits de vote exerçables en Assemblée.

Le Groupe Familial Arnault est composé de la Famille Arnault et de sociétés contrôlées par elle, notamment Groupe Arnault SEDCS et Semyrhamis SA.

Au 31 décembre 2018, Semyrhamis SA détenait 154 458 339 actions de la Société, représentant 85,57 % du capital et 85,48 % des droits de vote exerçables en Assemblée. Semyrhamis SA a pour principale activité la détention de titres Christian Dior SE.

L'organigramme ci-dessous présente de manière simplifiée la structure de l'actionnariat au 31 décembre 2018 (% en capital / % en droits de vote exerçables en Assemblée) :



(a) Taux de détention directe et indirecte du Groupe Familial Arnault au 31 décembre 2018, Semyrhamis détenant directement 85,57 % du capital et 85,48 % des droits de vote exerçables en Assemblée générale de Christian Dior SE et les autres membres du Groupe Familial Arnault détenant 11,86 % du capital et 13,03 % des droits de vote exerçables en Assemblée générale.

(b) Auto-détention : 0,16 % sur la base du capital statutaire au 31 décembre 2018.

(c) Taux de détention directe et indirecte du Groupe Familial Arnault au 31 décembre 2018, Financière Jean Goujon détenant directement 41,18 % du capital et 56,59 % des droits de vote exerçables en Assemblée générale de LVMH SE et les autres membres du Groupe Familial Arnault détenant 5,98 % du capital et 6,68 % des droits de vote exerçables en Assemblée générale.

(d) Auto-détention : 0,42 % sur la base du capital statutaire au 31 décembre 2018.



## 4. Marché des instruments financiers émis par Christian Dior

### 4.1. MARCHÉ DE L'ACTION CHRISTIAN DIOR

---

Au cours de l'exercice 2018, les Bourses mondiales ont été impactées par l'accroissement des incertitudes quant à l'environnement économique et politique : les principaux indices sont en recul sur l'année, après un dernier trimestre 2018 difficile, et toutes les classes d'actif ont connu un regain de volatilité.

Comme anticipé, la Banque Centrale Européenne est passée à une phase neutre de son programme d'assouplissement quantitatif avec l'arrêt des achats nets d'actifs. Plusieurs facteurs sont venus contrarier les attentes de remontée des taux directeurs européens : le ralentissement, au second semestre, de la croissance en zone euro, les tensions commerciales mondiales et le repli prononcé des cours du pétrole. Quant au marché de la dette souveraine européenne, la formation du gouvernement italien a mis fin à la convergence des taux des emprunts d'État observée en début d'année et les primes de risque des pays périphériques se sont fortement accrues, notamment celle de l'Italie par rapport à l'Allemagne qui a culminé à plus de 3 % en octobre.

Dans ce contexte d'aversion au risque, l'euro termine l'année en repli face au dollar US à 1,1450 dollar contre 1,2065 dollar en début d'année 2018, et face aux autres valeurs refuges telles que le yen japonais et le franc suisse.

Aux États-Unis, la Réserve fédérale, confortée par la vigueur de la croissance et le retour de l'inflation vers le seuil de 2 %, a maintenu le cap de la normalisation de sa politique monétaire en relevant ses taux directeurs de 0,25 % par trimestre. Ceci a conduit à l'aplatissement de la courbe des taux américaine, sur fond de craintes de ralentissement de l'activité apparues en fin d'année. Le taux de rendement de l'emprunt d'État américain à 10 ans a clôturé l'année à 2,7 %, en hausse de 0,3 % sur un an, après avoir franchi le cap des 3,2 % en octobre.

Au Japon, la croissance a ralenti par rapport à l'année 2017 et la Banque du Japon a été contrainte de poursuivre une politique monétaire expansionniste en raison du maintien du taux d'inflation sous l'objectif de 2 %.

Comme prévu, la croissance de l'économie chinoise a légèrement décéléré en 2018 vers l'objectif de 6,5 %. Des mesures ont été prises afin d'atténuer le ralentissement de l'économie dans un contexte de tensions commerciales avec les États-Unis.

Les économies émergentes ont connu des performances contrastées et certaines ont été touchées par la volatilité des marchés de change à la suite des tensions politiques, de la remontée des taux longs américains et de la correction du cours des matières premières. Le prix du baril de pétrole s'est hissé au-delà des 80 dollars le baril avant de retomber à 50 dollars le baril en fin d'année. Après une hausse en début d'année, les cours de l'or ont finalement terminé l'année en léger recul, à la suite d'une forte correction intervenue aux second et troisième trimestres.

Malgré cet environnement défavorable, le cours de l'action Christian Dior a enregistré une progression de 10,9 % entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2018, à comparer à des baisses respectives de 14,4 % et de 11,4 % pour les indices Eurostoxx 50 et Euronext 100. Dans le même temps, l'indice S&P 500 perdait 6,2 %, le Topix japonais 18,9 % et le Shanghai SE 180, 21,5 %.

L'action Christian Dior a clôturé le 31 décembre 2018 à 333,90 euros. La capitalisation boursière de Christian Dior s'élevait à la même date à 60,3 milliards d'euros.

### Marché des titres de l'émetteur

L'action Christian Dior est cotée sur Euronext Paris – compartiment A (code Reuters : DIOR.PA ; code Bloomberg : CDI FP ; code ISIN : FR0000130403).

En outre, des options négociables portant sur les actions Christian Dior sont échangées sur le MONEP.



### Nombre de titres et capitaux échangés sur Euronext Paris et évolution des cours depuis douze mois

	Cours d'ouverture 1 <sup>er</sup> jour (en euros)	Cours de clôture dernier jour (en euros)	Cours le plus haut <sup>(a)</sup> (en euros)	Cours le plus bas <sup>(a)</sup> (en euros)	Nombre de titres échangés	Capitaux échangés (en millions d'euros)
Janvier 2018	301,2	311,6	314,4	296,7	352 758	107
Février 2018	313,2	305,9	319,0	291,6	450 036	136
Mars 2018	304,6	320,9	322,8	302,0	410 091	127
Avril 2018	318,9	349,1	350,6	317,8	391 821	132
Mai 2018	350,2	364,2	377,1	349,7	291 483	105
Juin 2018	365,0	358,2	383,8	350,1	502 015	186
Juillet 2018	355,9	364,3	378,9	348,3	285 338	103
Août 2018	369,9	371,2	382,7	366,0	226 911	85
Septembre 2018	371,2	369,0	375,1	348,5	352 103	127
Octobre 2018	369,5	342,2	373,4	310,2	538 317	179
Novembre 2018	342,8	328,2	350,8	321,6	480 273	161
Décembre 2018	335,8	333,9	342,2	319,7	287 021	95

Source : Euronext.

(a) Cours en séance.

### Évolution du cours de l'action Christian Dior et volume de titres Christian Dior négociés à Paris



## Capitalisation boursière

(en millions d'euros)

Au 30 juin 2016	26 137
Au 31 décembre 2016	35 966
Au 31 décembre 2017	54 974
Au 31 décembre 2018	60 271

## 4.2. PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS

Dans le cadre du programme de rachat d'actions, la Société n'a acquis, ni cédé aucune action en 2018.

## 4.3. MARCHÉ DES OBLIGATIONS CHRISTIAN DIOR

Les obligations émises par Christian Dior non échues au 31 décembre 2018 font l'objet d'une cotation en bourse.

### Obligations cotées à Luxembourg

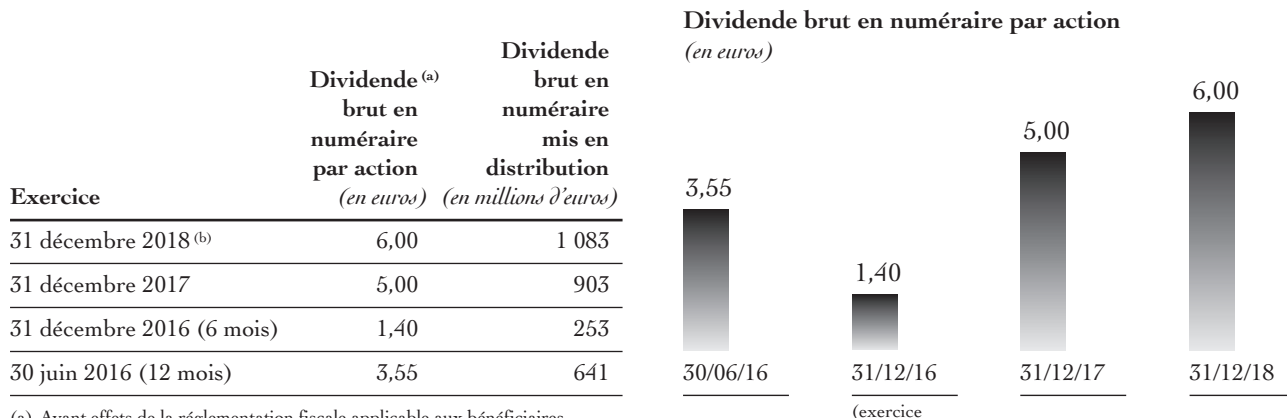
Devise	Encours (en devise)	Émission	Maturité	Coupon (en %)
EUR	500 000 000	2014	2019	1,375
EUR	350 000 000	2016	2021	0,750

## 4.4. DIVIDENDE

Il est proposé de distribuer un dividende brut en numéraire de 6,00 euros par action au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018. Sur la base d'un nombre d'actions de 180 507 516 composant le capital social au 31 décembre 2018, le montant brut du dividende

en numéraire de Christian Dior s'élèvera ainsi à 1,1 milliard d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, avant effet de l'auto-détention.

### Historique des dividendes versés au titre des exercices 2016 à 2018



(a) Avant effets de la réglementation fiscale applicable aux bénéficiaires.

(b) Proposition soumise à l'Assemblée générale du 18 avril 2019.

La Société a une politique régulière de distribution de dividende, visant à assurer aux actionnaires une rémunération stable, tout en les associant à la croissance du Groupe.

Conformément aux dispositions en vigueur en France, les dividendes et acomptes sur dividendes se prescrivent par cinq ans au profit de l'État.

## 4.5. ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2018, le capital de la société Christian Dior s'élevait à 361 015 032 euros, constitué de 180 507 516 actions de 2 euros de valeur nominale.

Le nombre d'actions est resté inchangé au cours de l'exercice.

## 4.6. PERFORMANCE PAR ACTION

<i>(en euros)</i>	2018	2017
Résultat net, part du Groupe après dilution	14,25	12,50
Dividende	6,00	5,00
<i>Progression / exercice précédent</i>	+ 20 %	n.a.
Cours le plus haut (en séance)	383,80	313,05
Cours le plus bas (en séance)	291,60	190,95
Cours au 31 décembre (cours de clôture)	333,90	304,55
<i>Progression / exercice précédent</i>	+ 9,6 %	+ 52,8 %

n.a. : non applicable.

# Déclaration du Responsable du Rapport annuel

Nous attestons, à notre connaissance, que les Comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le Rapport de gestion figurant en page 11 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Paris, le 28 mars 2019

Par délégation du Directeur général

Florian OLLIVIER

Directeur financier





Christian Dior

30, avenue Montaigne – Paris 8<sup>e</sup>