

The Thales logo is displayed in a bold, blue, sans-serif font. The letter 'A' is stylized with a small blue dot above it. The background of the page features a blurred, high-angle view of a city at night, with lights from buildings and streets visible against a dark sky. The overall color palette is dominated by blues, purples, and oranges.

THALES

Responsabilité d'Entreprise

Clients
Fournisseurs
Collaborateurs
Actionnaires
Environnement
Société civile

SOMMAIRE



| | |
|---|-----------|
| MESSAGE DU PRÉSIDENT | 3 |
| INTRODUCTION | 5 |
| UNE RESPONSABILITÉ GLOBALE | 7 |
| L'éthique commerciale est-elle compatible avec la performance économique? | 8 |
| Intégrer les valeurs communes et la responsabilité d'entreprise | 9 |
| Soutenir et promouvoir l'éthique du commerce | 9 |
| Garantir la transparence | 10 |
| Gérer les risques et renforcer le contrôle interne | 12 |
| Soutenir les capacités de recherche et développement | 14 |
| Améliorer la satisfaction des clients | 15 |
| Améliorer les relations avec les fournisseurs | 16 |
| Comment exporter dans le monde entier avec intégrité? | 18 |
| Respecter les lois et les normes sociétales | 19 |
| Renforcer les organisations et les procédures internes | 19 |
| Partenariats internationaux | 20 |
| Formation et sensibilisation | 21 |
| Comment assurer le contrôle des biens et des technologies sensibles sur un marché mondialisé? | 22 |
| Un environnement commercial fortement réglementé | 23 |
| Renforcement des mesures et procédures internes | 23 |
| Contribuer à la protection des états démocratiques | 24 |
| Comment anticiper et préparer les collaborateurs aux défis de demain? | 26 |
| Développer une culture d'entreprise globale | 27 |
| Développer les ressources humaines et anticiper le changement | 27 |
| Familles professionnelles et évolution des carrières | 28 |
| La promotion de l'égalité et de la diversité | 28 |
| Thales Université | 28 |
| Qu'apporte une entreprise internationale comme Thales à la protection de l'environnement et aux communautés locales? | 30 |
| Contribuer à la protection de l'environnement | 31 |
| Associations caritatives et communautés | 34 |

_Remarques liminaires

Thales a décidé de publier son nouveau **Rapport Annuel Responsabilité d'Entreprise** en répondant de façon volontaire à de grandes questions d'ordre stratégique auxquelles le Groupe est confronté.

La présentation des activités de Thales ainsi que l'ensemble des données financières sont disponibles dans le rapport annuel téléchargeable depuis <http://www.thalesgroup.com> (Rubrique Investisseurs).

Enfin, les données relatives aux volets sociaux et environnementaux sont disponibles depuis <http://www.thalesgroup.com> (Rubrique Responsabilité d'entreprise).

_Message du Président



Luc Vigneron,
Président-directeur général de Thales

Compte tenu de l'environnement complexe et en permanente mutation auquel Thales est confronté, j'attache la plus grande importance à ce que les activités du Groupe soient conduites, dans leur ensemble, en toute intégrité, dans le respect de standards éthiques rigoureux. Les exigences réglementaires toujours croissantes du législateur et les attentes légitimes de la société civile motivent et confortent cette volonté stratégique.

Dans ce contexte, l'éthique doit être directement au cœur du processus de décision des dirigeants mais aussi de chaque collaborateur lors des arbitrages pertinents qu'ils doivent effectuer pour gérer professionnellement leur environnement quotidien, exposé à de multiples contraintes normatives et réglementaires.

Cet engagement s'impose dans les relations que l'entreprise noue avec l'ensemble de ses parties prenantes, qu'il s'agisse des clients mais également des actionnaires, des fournisseurs, de la société civile et évidemment des collaborateurs.

Seule une telle démarche permet d'améliorer la politique de prévention des risques, mais plus encore de garantir la performance future de Thales, en renforçant sa notoriété en tant qu'acteur responsable, digne de la confiance de ses partenaires.

12,7

milliards d'euros
de chiffre d'affaires
en 2008

68 000

personnes

Présent dans

50

pays

UN LEADER MONDIAL AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ

Présent dans 50 pays et employant 68 000 collaborateurs, Thales est un leader mondial des hautes technologies sur les marchés de l'aéronautique, de l'espace, de la défense, de la sécurité et des transports.

En maîtrisant les grands systèmes logiciels, Thales répond aux défis de sécurité que ses clients ont à relever dans un monde toujours plus complexe qui fait appel à des technologies de plus en plus sophistiquées.

Les systèmes civils et militaires partagent de nombreuses innovations. Thales est reconnu pour sa longue expérience du développement en synergie des technologies duales impliquant un réseau mondial de 25 000 chercheurs et ingénieurs de très haut niveau.

Fort de sa dimension internationale, et de sa capacité à couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur, de la maîtrise d'œuvre aux équipements, Thales s'affirme comme l'acteur clé d'un monde plus sûr.



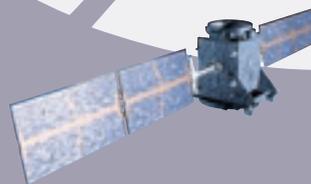
50 % Défense



25 % Sécurité



25 %
Aéronautique
et Espace



_Introduction

En 2008, plusieurs comportements non éthiques ou de "mauvaise gouvernance" ont été sévèrement condamnés car jugés responsables, à des degrés divers, de la crise économique et financière que connaît le monde.

De tels jugements confortent Thales dans la pertinence de sa stratégie en matière d'éthique, et plus largement de responsabilité d'entreprise, considérée comme un facteur de performance.

Initiée par les équipes dirigeantes du Groupe et partagée par l'ensemble de ses collaborateurs, cette stratégie privilégie les comportements professionnels et l'intelligence collective. Elle s'inscrit dans une dynamique très engagée, matérialisée par des plans d'actions concertés, mis en œuvre avec constance et régulièrement renouvelés.

Le Comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise a ainsi veillé à ce que les principes d'intégrité de Thales, notamment en matière de prévention de la corruption, soient connus et strictement appliqués par l'ensemble des collaborateurs.

Le déploiement de procédures de conformité rigoureuses a également été poursuivi, par exemple vis-à-vis des fournisseurs du Groupe avec la publication d'une Charte Achats et Responsabilité d'Entreprise.

Ces procédures, basées sur les standards les plus élevés de la profession, sont développées et éprouvées au sein de groupes de travail internationaux ou sectoriels, tels que le Pacte mondial ou l'ASD¹, dans lesquels Thales est impliqué de façon proactive.

Au regard des droits de l'homme, le Comité s'est assuré que la position affirmée de Thales de non-fabrication d'armes à sous-munitions était strictement respectée.

Enfin, et toujours sous l'impulsion du Comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise, un programme de formation innovant, mêlant cours en salle et *e-learning*, a été défini et déployé tout au long de l'année.

Aussi, a-t-il été souhaité que ce rapport annuel se présente sous la forme de réponses aux principaux défis stratégiques auxquels le Groupe est confronté. Il confirme l'engagement de Thales dans une démarche rigoureuse et déterminée, et vise à créer des relations de confiance et de transparence entre Thales et l'ensemble de ses parties prenantes.

1. AeroSpace and Defence Industries Association of Europe.

Bernard Rézat,
Président du Comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise de Thales

Lancé en 2000 par les Nations Unies, le Pacte mondial (Global Compact) constitue à la fois une plate-forme politique et un cadre concret pour les entreprises qui s'engagent à exercer leurs activités de manière durable et responsable.

Cette initiative vise à intégrer dans les stratégies et les activités des entreprises dix principes universellement acceptés. Environ 5 200 entreprises dans le monde ont adhéré à ce Pacte mondial.

Thales en est membre depuis 2003, et fait siens ses dix principes.



Principes

Pages du présent document

Droits de l'homme

Principe 1 : Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence; et

Pages 9, 17, 23, 24

Principe 2 : Veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme.

Pages 9, 17, 24

Normes du travail

Principe 3 : Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective;

Pages 9, 17, 27, 28

Principe 4 : L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire;

Pages 9, 17

Principe 5 : L'abolition effective du travail des enfants; et

Pages 9, 17

Principe 6 : L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Pages 9, 17, 27, 28

Environnement

Principe 7 : Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement;

Pages 9, 17, 31, 32, 33

Principe 8 : à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement; et

Pages 9, 17, 31, 32, 33

Principe 9 : à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Pages 9, 17, 31, 32

Lutte contre la corruption

Principe 10 : Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Pages 9, 10, 17, 19, 20, 21

Le logo du Pacte mondial et ses codes de couleur sont repris dans les pages du présent document pour souligner les actions de Thales qui mettent ces principes en application.

UNE RESPONSABILITÉ GLOBALE

Par la nature même de ses activités, **Thales est partie prenante des enjeux sociétaux, environnementaux et économiques de notre temps.** L'excellence technologique et l'expertise technique cultivées par le Groupe depuis plus d'un siècle, principalement dans le secteur militaire, jouent aujourd'hui un rôle crucial dans la sécurité des territoires et celle des populations civiles. Ce positionnement unique dans le nouveau *continuum* sécurité-défense confère à Thales **une responsabilité particulière** vis-à-vis de ses parties prenantes et de la société en général. Le Groupe met en œuvre de nouvelles normes en matière de gouvernance, d'éthique et d'intégrité reconnues pour leur qualité par l'ensemble du secteur.

Le monde des affaires, en particulier les marchés publics, a été autrefois confronté à des problèmes de pratiques anticoncurrentielles et de manque de transparence. Avec une clientèle mondiale en majorité composée de gouvernements et d'institutions, Thales n'a bien évidemment pas échappé au contrôle des autorités publiques et ne s'est pas non plus dérobé à son devoir de responsabilité.

Aujourd'hui, les grandes entreprises internationales ont analysé scrupuleusement certains aspects de la conduite de leurs affaires, du marketing à la vente, en passant par la fabrication ou encore la gestion des ressources humaines. Force leur a été d'admettre qu'une politique de responsabilité d'entreprise n'est pas un exercice de relations publiques, mais la clé d'une performance économique durable. **Une vision stratégique fondée sur une culture d'intégrité et de respect des règles est aujourd'hui considérée comme une donnée essentielle pour la réussite à long terme de toute entreprise.**

Thales a été l'une des premières entreprises européennes à prendre en compte cette nouvelle réalité, avec l'adoption en 2001 de sa politique de responsabilité d'entreprise.

UN NOUVEAU MODÈLE DE MANAGEMENT

Thales a pendant des décennies conduit ses affaires dans un strict cadre national, sous le contrôle étroit de l'État. Aujourd'hui, du fait de sa dimension internationale, Thales ne dirige plus ses opérations dans un seul cadre national, limité et cohérent, mais dans un nouvel espace stratégique globalisé. Sa gestion s'exerce donc dans un environnement de plus en plus complexe, qu'il s'agisse du management des ressources humaines ou du commerce international.

La globalisation des activités s'est effectivement mise en place, bien que l'offre de Thales continue de s'appuyer sur des technologies sensibles et stratégiques, inscrites au cœur même de la souveraineté nationale de chaque État. Cette contradiction structurelle pose de multiples défis aux entreprises transnationales, comme à leurs autorités de tutelle, et justifie des modes de gestion et de conduite renouvelés, fondés sur des **concepts innovants** en matière de gouvernance d'entreprise.

Le management doit également prendre en compte et concilier les exigences morales de chacun des collaborateurs de l'entreprise, lesquels sont, avec l'internationalisation croissante des échanges, issus de cultures et de traditions souvent très hétérogènes.

UN ENGAGEMENT DE CHACUN

Dans un contexte mondialisé fortement réglementé, le manager doit constamment faire des arbitrages entre les différentes normes qui s'imposent à lui.

Ces choix éthiques forment l'essentiel de ses responsabilités, sachant que les intérêts à prendre en considération sont toujours plus nombreux et plus précis, et les arbitrages toujours plus fréquents et plus délicats à effectuer. Le manager responsable doit par conséquent passer de l'implicite à l'explicite, de l'oral à l'écrit, du discrétionnaire au « normé ».

Mise en place pour l'aider à assumer ce nouveau rôle, l'organisation Éthique et Gouvernance de Thales est destinée avant tout à assurer un strict respect des lois et des normes. Mais si le respect des règles est une chose, la clé du succès est l'implication de chaque collaborateur.

Reprenant à leur compte les valeurs d'éthique, d'intégrité et de responsabilité, les collaborateurs et sous-traitants sont engagés dans une **démarche d'amélioration continue**, soutenue par de nombreuses campagnes d'information et de formation.

_ENJEU N°1

L'ÉTHIQUE DU COMMERCE EST-ELLE COMPATIBLE AVEC LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE?



→ Angel Gurría
Secrétaire général,
OCDE

“ La crise économique mondiale actuelle coûte des milliards de dollars à la communauté internationale [...]. Cette crise résulte de la conjonction de plusieurs défaillances. L'une d'entre elles est la défaillance de l'éthique des affaires qui aura été à l'épicentre du séisme économique et financier qui nous frappe.

Dans les mois qui viennent, les règles du système économique et financier international seront réécrites. Il faudra que les nouvelles règles incitent à adopter des comportements corrects.

Un nouvel équilibre entre pouvoirs publics et marchés s'établira. Cette crise nous donne l'occasion de jeter les bases d'une nouvelle culture des affaires, plus éthique et plus responsable. ”

A la lumière de la crise économique et financière mondiale actuelle, les pratiques commerciales des entreprises sont de plus en plus observées par leurs parties prenantes. Les cas récents d'insolvabilité, de faillite, d'escroqueries comptables et financières ont considérablement entamé la confiance du public dans les multinationales et les agences de notation. Les différentes parties prenantes sont plus que jamais sensibilisées aux questions d'éthique, de transparence, de performance et de responsabilité d'entreprise.

Partout dans le monde, les entreprises prennent conscience que **l'éthique du commerce va bien au-delà de la rhétorique interne, et peut être créatrice de valeur** pour l'ensemble des parties prenantes. La violation des lois, la corruption, l'absence de gouvernance, la fraude et tout autre comportement contraire à l'éthique, peuvent avoir des conséquences directes sur les performances et la viabilité de l'entreprise.

VALEURS COMMUNES

Thales a pris les mesures nécessaires pour encourager des comportements et une intelligence collective en accord avec son Code d'Éthique.

Les collaborateurs et les partenaires de l'entreprise sont tenus de respecter les règles publiées qui décrivent le comportement commercial, environnemental et social ; chacun doit adopter une conduite des affaires légale et honnête. Afin de créer une solide culture de responsabilité, Thales a adopté **une stratégie en deux volets** qui s'appuie sur des dispositifs dits « *rule-based* » et « *value-based* ».

L'approche « *rule-based* » consiste à mettre en place, en interne, une organisation spécifique fondée sur des réglementations et des procédures afin de déployer la politique Éthique et Responsabilité d'Entreprise du Groupe à l'échelle mondiale.

Cependant, compte tenu de l'extrême complexité des marchés et de leur mutation rapide, un décalage peut exister entre les lois en vigueur et les normes fixées par de multiples parties prenantes (OIG, ONG*...).

Compléter une gestion de type « *rule-based* » par une approche « *value-based* » est donc essentielle pour aider les managers à faire des arbitrages entre différentes normes, parfois contradictoires, afin d'être en mesure de prendre des décisions dans le respect de l'éthique de l'entreprise. Cette approche consiste notamment à **susciter chez les collaborateurs un sentiment commun d'appartenance fondé sur les concepts d'éthique et de responsabilité.**

Thales a ainsi mis en place des outils tels que des modules d'*e-learning* et des sessions de formation pour soutenir cette approche « *value-based* » ; des procédures spécifiques permettent également aux collaborateurs de s'exprimer sur les questions d'éthique ou en cas de non respect des principes du Code d'Éthique.

SOUTENIR ET PROMOUVOIR L'ÉTHIQUE DU COMMERCE

Le comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise de Thales se réunit tous les trimestres pour définir la politique du Groupe dans ce domaine. Il est composé de cadres des directions *corporate* et des principales filiales internationales, ainsi que de membres de l'équipe de direction de Thales. **Il assure une veille de l'évolution des normes éthiques relatives aux pratiques commerciales, à l'environnement, aux relations sociales et à la société en général**, et propose des actions ciblées telles que des plans de formation et de communication. Les principaux sujets abordés par le comité en 2008 sont notamment :

- l'élaboration de normes communes **en matière d'éthique du commerce dans le secteur de l'aéronautique et de la défense ;**
- **les droits de l'homme** (par ex. : la Convention d'Oslo relative aux armes à sous-munitions) ;
- la mise en place d'un programme d'*e-learning* et de sessions de formation en salle sur la démarche éthique de Thales ;
- les achats et la responsabilité d'entreprise ;
- la notation extrafinancière ;
- **le Traité des Nations Unies sur le commerce des armes ;**
- **le groupe de travail sur le dixième principe du Pacte mondial des Nations Unies ;**
- la prise en compte effective de la démarche éthique dans la conduite des affaires.

Les membres du Comité sont également chargés de régler les problèmes soulevés par les responsables Éthique et d'enquêter sur les cas de non respect des principes du Code d'Éthique. Le Comité fait ensuite des propositions à la direction quant aux mesures à prendre ou aux sanctions à appliquer.

Une Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise a été mise en place en 2005 pour déployer la politique définie par le Comité. Elle est en contact permanent avec les directions fonctionnelles et opérationnelles des différents pays, et son responsable est

*OIG : Organisation intergouvernementale, ONG : Organisation non gouvernementale.



NOTA : LE LOGO DU PACTE MONDIAL ET LES CODES DE COULEUR SONT REPRIS DANS LES PAGES CONCERNÉES POUR SOULIGNER LES ACTIONS DE THALES QUI METTENT EN APPLICATION LES DIX PRINCIPES (CF. PAGE 6).

directement rattaché au Directeur général adjoint, Finance et Administration, membre de l'équipe de direction. **La Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise est chargée de la mise à jour du Code d'Éthique et de faire des recommandations au Comité en matière de bonnes pratiques, normes d'éthique du commerce ainsi que d'actions de formation et d'information.**

Son Directeur participe régulièrement à des groupes de travail au sein d'associations professionnelles, d'OIG et d'ONG afin d'apporter son expertise pour aider à développer et promouvoir de bonnes pratiques dans le domaine. Ces dernières visent à pallier l'imprécision du cadre réglementaire et juridique qui régit les questions d'éthique relatives au commerce, à la protection de l'environnement ou à la gestion des ressources humaines.

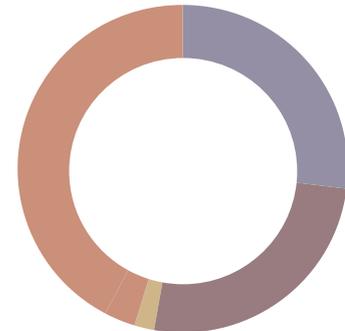
Un réseau international de responsables Éthique, nommés dans les principaux pays et divisions, assure la diffusion du Code d'Éthique, veille à la formation et à la sensibilisation des collaborateurs, répond aux questions sur l'application du Code et, surtout, adapte les normes éthiques du Groupe aux législations et pratiques locales (cadeaux, réceptions, voyages d'affaires). Ils ont également vocation à répondre aux questions relatives à l'application du Code d'Éthique et à signaler au Comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise tout cas de non respect des principes éthiques. **Un dispositif d'alerte éthique** a été mis en place pour permettre à tout collaborateur du Groupe d'obtenir des informations et des conseils sur l'interprétation des règles du Code et de signaler, en toute confidentialité, tout cas de non respect des législations ou des règles du Code susceptibles de mettre en cause la responsabilité du Groupe ou de porter atteinte à sa réputation. Ce système exige des collaborateurs un haut niveau de responsabilisation et faisant appel à leur propre éthique; il ne peut fonctionner qu'à partir d'informations communiquées de « bonne foi ».

GARANTIR LA TRANSPARENCE

Engagé dans la recherche technologique et des projets industriels à long terme, Thales s'emploie à instaurer des relations durables avec ses parties prenantes grâce à **une communication régulière, transparente et fiable**. Suite aux difficultés financières qui ont touché récemment quelques-unes des institutions financières et entreprises industrielles les plus puissantes du monde, les attentes des parties prenantes, notamment des investisseurs, vis-à-vis des sociétés cotées sont de plus en plus fortes en matière de gouvernance et de transparence financière. Quand une entreprise connaît des difficultés financières, tous ses partenaires sont directement touchés: les salariés peuvent perdre leur emploi voire, dans certains pays, leurs régimes d'assurance maladie et de retraite; les actionnaires peuvent perdre tout ou partie de leur investissement; quant aux clients et aux fournisseurs, ils peuvent enregistrer des pertes ou voir leur chiffre d'affaires chuter.

Capital social

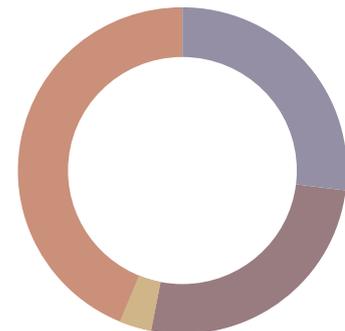
au 31 mai 2009



| | |
|-------------------|------|
| État français | 27 % |
| Dassault Aviation | 26 % |
| Flottant | 47 % |
| dont salariés | 3 % |

Droits de vote

au 31 mai 2009



| | |
|---------------------|---------|
| Secteur public | 42,54 % |
| Dassault Aviation | 20,40 % |
| Autres actionnaires | 37,06 % |
| dont salariés | 3,77 % |

L'action Thales étant cotée sur le marché réglementé (NYSE – Euronext Paris), Thales se conforme aux législations et réglementations nationales et européennes applicables aux entreprises cotées en Bourse. Le Groupe fournit régulièrement aux marchés financiers des informations claires et transparentes sur sa situation et sa stratégie financières conformément aux règles et pratiques en vigueur. Des informations financières complètes sont publiées sur le site de Thales (www.thalesgroup.com). Et, comme il est d'usage dans la profession, Thales organise en plus des réunions d'information pour présenter ses résultats annuels, semestriels et trimestriels. La Direction de Thales, plus particulièrement le PDG et le directeur général adjoint, Finance et Administration, rencontrent régulièrement des investisseurs institutionnels internationaux et des analystes financiers lors de *roadshows*, de conférences et de « journées des investisseurs » afin de présenter et expliquer les activités et la stratégie du Groupe.

Le magazine financier américain *Institutional Investor* a décerné en 2008 à Thales le prix **Best Investor Relations Professional** pour les sociétés européennes du secteur Défense et Aéronautique, reconnaissant ainsi la qualité de la communication financière du Groupe.



Thales est inclus dans l'indice ASPI Eurozone®, composé des 120 entreprises cotées de la zone euro présentant les meilleures performances sociales et environnementales. Ces valeurs sont sélectionnées sur la base des notations de l'agence de notation extrafinancière Vigeo.

En 2008, le conseil d'administration de Thales était composé de 16 administrateurs, dont 14 nommés par l'assemblée générale des actionnaires et 2 élus par les salariés des sociétés françaises du Groupe. Sur les 14 administrateurs nommés par l'assemblée générale, 4 étaient des personnalités extérieures, 1 représentait les salariés actionnaires et les autres avaient été proposés par les deux principaux actionnaires de Thales : le secteur public et le partenaire industriel. Le conseil d'administration contrôle le travail du comité d'audit, du comité de sélection des administrateurs et des rémunérations et du comité stratégique. Depuis 2003, le conseil d'administration publie un rapport sur les risques encourus par le Groupe conformément aux termes de la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRE) du 15 mai 2001. Chaque année, le Président publie un rapport sur le fonctionnement du conseil d'administration et les procédures de contrôle internes, conformément aux termes de la loi de sécurité financière du 1^{er} août 2003.

La composition du conseil d'administration a été modifiée en mai 2009 (voir encadré page suivante).

À la connaissance de Thales :

- Il n'y a aucun lien familial entre les membres du conseil d'administration.
- Aucun de ses membres n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude au cours des cinq dernières années.
- Aucun de ses membres n'a été impliqué en qualité de dirigeant dans une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années et aucun n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire.
- Aucun de ses membres n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.
- Il n'existe pas de conflit entre les intérêts privés de ses membres et leurs devoirs à l'égard de Thales.

Au-delà de ses obligations légales, Thales a adopté les deux principes suivant afin de renforcer sa gouvernance :

- Participation des commissaires aux comptes aux réunions du conseil sans droit de vote.
- Présence au conseil d'un administrateur représentant les salariés actionnaires.

Thales admet que cette gouvernance pourrait encore être améliorée, notamment à propos du nombre d'administrateurs considérés comme indépendants, bien que cet état de fait s'explique par la structure même du capital du Groupe et par les dispositions du pacte qui lie les deux principaux actionnaires (le secteur public et le partenaire industriel).

CONSEIL D'ADMINISTRATION

(au 19 mai 2009)

Nommés par le secteur public :

- **Luc Vigneron**, président-directeur général de Thales
- **Bruno Bézard**, directeur général de l'Agence des participations de l'État (APE)
- **Didier Lombard**, président-directeur général de France Télécom
- **Bruno Parent**, inspecteur général des finances, ancien directeur général de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des fraudes au ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi
- **TSA**, représentée par Bernard Rétat, président de la Commission Défense de l'Association européenne des industries de l'aéronautique, de l'espace et de la défense

Nommés par le partenaire industriel :

- **Charles Edelstenne**, président-directeur général de Dassault Aviation
- **Loïk Segalen**, directeur général des affaires économiques et financières de Dassault Aviation
- **Amaury de Sèze**, président du conseil d'administration de Carrefour
- **Éric Trappier**, directeur général International de Dassault Aviation

Personnalités extérieures :

- **Yannick d'Escatha**, président du CNES
- **Roger Freeman**, consultant et chairman de l'Advisory Panel de PriceWaterhouse-Coopers, Londres, Royaume-Uni
- **Stève Gentili**, président du conseil d'administration de BRED-Banques Populaires
- **Pierre Mutz**, ancien préfet de la région Île-de-France

Représentants des salariés et des salariés actionnaires :

- **Marie-Paule Delpierre**, représentante élue par les salariés
- **Dominique Floch**, représentant élu par les salariés
- **Philippe Lépinay**, représentant les salariés actionnaires

GÉRER LES RISQUES ET RENFORCER LE CONTRÔLE INTERNE

Thales s'efforce en permanence d'améliorer et d'optimiser ses procédures de gestion des risques et de contrôle interne. Responsable de l'ensemble de la chaîne de contrôle interne, l'équipe de direction s'appuie sur le Comité des risques et du contrôle interne qui a pour mission de :

- faciliter le déploiement du contrôle interne dans le Groupe;
- susciter des initiatives de cartographie des risques en vue de réduire l'exposition du Groupe;
- examiner les rapports d'audit et d'en tirer les conséquences opérationnelles.

Ce Comité supervise le programme de conformité, les délégations de pouvoir et les règles d'engagement, l'autoévaluation du contrôle interne et la cartographie des risques.

Thales a identifié un certain nombre de risques susceptibles de fragiliser ses activités, sa situation financière ou ses résultats. Certains sont externes par nature (par exemple l'évolution des marchés financiers et le contexte politique), d'autres internes (par exemple la gestion des programmes, la conformité légale).

On trouvera dans le *Rapport annuel 2008* des informations détaillées sur les principaux risques auxquels Thales est exposé (financiers, juridiques, liés aux activités), ainsi que les politiques qui sont mises en place pour limiter leurs impacts éventuels. En voici un résumé :

→ Risques financiers

Risque de liquidité

Le risque de liquidité de Thales correspond à son niveau d'exposition aux évolutions des principaux paramètres de marché pouvant entraîner un renchérissement du crédit, voire une limitation temporaire de l'accès aux sources externes de financement. La couverture de ces risques est assurée par les ressources financières à court et long termes du Groupe: capitaux propres, endettement brut et lignes de crédit confirmées accordées par les banques et non utilisées qui servent de lignes de substitution au programme de billets de trésorerie et constituent, à ce titre, une réserve de financement.

Risque de taux

Le Groupe est exposé à la volatilité des taux d'intérêt, notamment à travers l'évolution des conditions de ses financements à taux variable. Pour limiter ce risque, il a mis en place une gestion active des taux, en particulier par des *swaps*; il optimise ainsi ses conditions de financement et de réalisation de ses opérations bancaires en consolidant et centralisant les excédents et les besoins de trésorerie de ses différentes unités.

Risque de change

En raison de la nature globale de ses activités, Thales est inévitablement exposé à l'évolution des taux de change des devises. Néanmoins, l'exposition du Groupe est relativement limitée du fait que près de la moitié de son chiffre d'affaires est réalisée dans la zone euro et que sa présence internationale permet de fabriquer et de facturer dans la monnaie locale.

Risque hors bilan

Certains salariés du Groupe, principalement au Royaume-Uni et aux Pays-Bas, bénéficient de régimes de retraite à prestations définies, à la charge du Groupe, dont le financement fait l'objet d'une capitalisation externe dans le cadre de la réglementation nationale. L'accès à ces régimes a été fermé pour les nouveaux salariés au Royaume-Uni. Toutefois, les placements qui couvrent ces régimes présentent actuellement un sous-financement de 320 millions d'euros. Le Groupe a mis en place un instrument de *reporting* trimestriel des positions et procède régulièrement à des analyses déterministes et stochastiques. Elle lui permettent de mesurer la sensibilité du sous-financement à l'évolution possible des paramètres, en intégrant leurs facteurs de corrélation.

→ Risques juridiques

Non-conformité aux lois et règlements dans la gestion des activités commerciales

Le non-respect des lois et réglementations encadrant l'activité commerciale (conventions OCDE, législations nationales) peut exposer Thales à d'éventuels litiges pouvant entacher sa réputation. C'est pourquoi Thales a mis en place une organisation dédiée, développé et publié des procédures internes propres, et demandé à des organismes indépendants d'effectuer des audits internes.

Contrôle des exportations

Une part significative des activités de Thales porte sur l'exportation de produits et systèmes pour des applications civiles et militaires (biens à double usage). Dans ce cadre, pour répondre à ses obligations, Thales applique de façon stricte la réglementation sur les matériels de guerre et biens et technologies à double usage.

Le non-respect de ces règles peut exposer le Groupe à de fortes amendes, à des restrictions de vente ou à des interdictions. Thales a mis en place des procédures et systèmes formels pour assurer la conformité aux restrictions applicables et renforce constamment ses programmes de sensibilisation du personnel. Les unités opérationnelles travaillent en liaison avec un réseau de spécialistes (*Export Control Officers*) déployés au sein du Groupe. Ils assurent une assistance aux unités dans la gestion et la conformité de ces dossiers et sont en charge d'obtenir les autorisations requises.

Règles de concurrence

Les activités du Groupe sont soumises aux lois nationales et internationales en matière de concurrence, dont le non-respect peut entraîner l'application de sanctions sévères, telles que de fortes amendes, des restrictions de ventes et des interdictions légales, sans oublier, en outre, l'atteinte à la réputation du Groupe. Thales a lancé des programmes visant à sensibiliser le personnel à ces réglementations.

Propriété intellectuelle

Thales est exposé à deux catégories de risques : la dépendance à des technologies appartenant à des tiers et les actions de tiers contre Thales pour violation de droits de la propriété intellectuelle. Avec un portefeuille de 14 000 brevets, Thales assure en interne une grande partie de ses travaux de R&D, et maîtrise les technologies critiques nécessaires à ses activités. Néanmoins, afin de réduire le risque de dépendance aux technologies de tiers, le Groupe a mis en place une politique formelle de maîtrise des technologies et des approvisionnements critiques qui est constamment réactualisée.

→ Risques liés aux activités de Thales

Maîtrise des programmes

Pour répondre aux besoins de ses clients, Thales développe des produits et systèmes à la pointe de la technologie, d'une grande complexité et dont les contraintes opérationnelles exigent un haut degré de fiabilité dans des environnements particulièrement difficiles. Leur coût effectif de conception et de réalisation est donc susceptible d'être plus élevé que le coût prévisionnel envisagé et de se répercuter négativement sur les résultats et la situation financière de l'entreprise.

Pour limiter ce risque, Thales a adopté une approche de gestion des risques qui couvre les diverses étapes des programmes, depuis la réponse aux appels d'offres jusqu'à leur mise en œuvre. Le Groupe a lancé en 2008 un plan de progrès sur trois ans (*Optimum 2011*), afin d'améliorer encore le management des programmes, l'ingénierie et la chaîne d'approvisionnement.

Risque politique

Une part importante de la clientèle mondiale de Thales est constituée d'entités gouvernementales liées aux ministères de la Défense, de l'Intérieur ou des Transports. De ce fait, la rentabilité et la situation financière du Groupe peuvent être affectées par l'instabilité politique ou par la dégradation des relations entre des États, laquelle peut amener les gouvernements à modifier ou annuler des contrats ou encore à restreindre les mouvements de capitaux. Thales recherche, lorsqu'il est nécessaire, des couvertures appropriées de ces risques auprès d'assureurs étatiques et privés.

Dépendance à l'égard des commandes publiques

Thales réalise l'essentiel de son activité en France et au Royaume-Uni auprès de clients gouvernementaux appartenant notamment au secteur de la défense. Sur ces marchés, les dépenses publiques sont tributaires de facteurs politiques et économiques. Une réduction drastique à moyen terme des budgets de la défense français ou britannique, dans le cadre d'une politique budgétaire plus restrictive, pourrait affecter l'activité et les revenus futurs du Groupe.

Contrôle des exportations

En tant qu'exportateur de produits et systèmes essentiellement militaires ou à double usage, Thales est soumis aux législations qui régissent le contrôle des exportations. Le Groupe est exposé au risque de modification de ces contrôles, au durcissement de la réglementation ou à des facteurs géopolitiques qui peuvent rendre impossible l'obtention des licences d'exportation. Un accès plus limité aux marchés militaires pourrait avoir une incidence négative sur son activité et sa situation financière à venir.

Carence des fournisseurs

Dans le cadre de sa politique de montée dans la chaîne de valeur, Thales intègre dans ses activités une part croissante de services ou de biens d'équipement acquis à l'extérieur du Groupe. Il est ainsi exposé au risque de défaillance de l'un de ses fournisseurs, ce qui pourrait affecter sa rentabilité et sa situation financière. Pour limiter ce risque, Thales a mis en œuvre une double politique de maîtrise de la chaîne d'approvisionnement et de surveillance individualisée des fournisseurs.

Investissements stratégiques

Thales procède régulièrement à des opérations d'acquisition de sociétés afin de compléter son portefeuille technologique et renforcer sa présence sur certains marchés. L'intégration de ces entreprises peut s'avérer plus difficile que prévu et nécessiter une mobilisation plus importante des dirigeants et des équipes concernés, affectant ainsi négativement les résultats et la situation financière du Groupe.

SOUTENIR LES CAPACITÉS DE R&D

La compétitivité de Thales et sa croissance sont fortement liées à ses capacités de recherche et développement (R&D) à long terme. Pour pouvoir se positionner en tant que *leader* sur les marchés de



1



2



3

- 1 Investir massivement dans la R&D.
- 2 Améliorer l'organisation et les processus internes.
- 3 Ouvrir les programmes de recherche à des chercheurs et ingénieurs extérieurs au Groupe.

l'aéronautique, de l'espace, de la défense et de la sécurité, le Groupe doit maîtriser des technologies de plus en plus sophistiquées, intégrées au sein de systèmes électroniques.

L'histoire et la culture de Thales se sont forgées au cours des 100 dernières années.

Son enjeu principal, en termes d'innovation, est de transformer une culture de « l'invention pour l'invention » en une démarche centrée sur le client. Le moteur de l'innovation doit devenir le besoin de ce dernier ainsi que la nécessaire anticipation des défis futurs.

Afin de pouvoir relever ces défis, **Thales place, depuis plusieurs années, l'innovation au cœur de sa stratégie.** Celle-ci consiste à investir massivement dans la R&D, à améliorer l'organisation et les procédures internes, à ouvrir ses programmes de recherche à des chercheurs et ingénieurs d'universités, de laboratoires exté-



2,4

milliards d'euros
**Investissement 2008
en R&D**

rieurs et d'entreprises partenaires. Preuve de son engagement pour la recherche et l'innovation, Thales emploie actuellement plus de 22 500 spécialistes hautement qualifiés pour les seules activités de recherche et technologie, et a consacré 19 % de son chiffre d'affaires à la R&D en 2008. Le Groupe est fermement convaincu qu'une entreprise de haute technologie doit non seulement recruter les meilleurs chercheurs, mais aussi avoir accès à un réseau international de scientifiques et d'ingénieurs extérieurs, capables de comprendre et d'évaluer les résultats obtenus par les meilleurs centres de recherche mondiaux.

La stratégie mise en place par Thales pour garantir sa capacité de R&D future, vise à renforcer **sa présence au sein des écosystèmes industriels et scientifiques transnationaux et à instaurer des partenariats à long terme avec des acteurs de ces communautés**. Thales a donc établi, dans les pays où il est implanté, des partenariats durables et mutuellement bénéfiques avec de grandes universités, des laboratoires de recherche publics, des entreprises de haute technologie et des PME innovantes. En 2006, le Groupe a ouvert ses propres programmes de recherche à des scientifiques et ingénieurs externes, créant ainsi un réseau international de laboratoires de recherche : **Thales Research & Technology (TRT)**. Ces centres sont situés de par le monde sur des campus universitaires, à proximité des partenaires de recherche du Groupe. Ils accueillent plus de 500 chercheurs, 80 doctorants et une centaine de scientifiques d'institutions de recherche partenaires. Implantés en France, au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et à Singapour, ces laboratoires ont pour mission de développer des technologies de rupture, d'attirer de jeunes scientifiques de haut niveau, de contribuer à la constitution du portefeuille de propriété in-

22 500

Ingénieurs et techniciens

tellectuelle de Thales et de nouer des liens avec de grandes institutions scientifiques. Les scientifiques et ingénieurs de TRT consacrent 80 % de leur temps à répondre à des demandes émanant des divisions de Thales, afin de mieux adapter les innovations aux besoins actuels et futurs de ses clients. De plus, Thales, qui privilégie l'expérimentation et une approche « *bottom-up* » de l'innovation, attend de ses chercheurs qu'ils consacrent les 20 % restants à tester de nouvelles idées propices aux avancées technologiques ou aux technologies de rupture.

AMÉLIORER LA SATISFACTION DES CLIENTS

Thales attache une grande importance aux relations avec ses clients et s'investit pour améliorer leur satisfaction. Sa pérennité repose en effet sur sa capacité à leur **fournir des solutions qui répondent exactement à leurs besoins actuels et futurs**. Les clients de Thales recherchent des systèmes et produits garantissant des critères élevés en termes de performance, de sécurité, de respect des délais de livraison, et de service. Afin d'assurer une amélioration continue, Thales a déployé des organisations, des processus et des moyens de formation. Grâce à son implantation multinationale, l'entreprise a la possibilité de créer des partenariats locaux avec ses clients et de nouer les liens solides indispensables pour anticiper les besoins.

Un système de gestion des retours des informations clients a été mis en place pour mesurer leur satisfaction :

1. recueil des informations clients ;
2. analyse de ces informations ;
3. élaboration d'un plan d'actions correctives ;
4. présentation formelle des actions correctives à chaque client.

Cette politique, soutenue à tous les niveaux de management, permet à Thales de mesurer la satisfaction de ses clients par rapport à un ensemble d'indicateurs de performance clés, et de prendre systématiquement des mesures en vue de son amélioration.

Pour assurer le suivi de cette politique, Thales mise sur le leadership, la formation et la sensibilisation, qui permettent d'instiller à tous les niveaux de l'entreprise une culture « orientée client ». Cette politique impose un dialogue entre Thales et ses clients fondé sur la transparence et la confiance, la capacité donnée aux

managers d'accepter et de résoudre les problèmes, et l'engagement d'informer les clients des mesures prises pour mieux répondre à leurs besoins.

AMÉLIORER LES RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS

Avec ses fournisseurs aussi, Thales cherche à établir des relations durables, fondées sur le respect mutuel et la confiance. Dans le cadre de sa politique de montée dans la chaîne de valeur, le Groupe s'est imposé comme un fournisseur majeur de solutions intégrées, composées de sous-ensembles, sous-systèmes ou systèmes complets qui sont, pour la plupart, approvisionnés par des fournisseurs extérieurs. Avec ce nouveau positionnement, les fournisseurs contribuent ainsi activement à la valeur ajoutée de Thales et à la satisfaction de ses clients.

En 2008, le montant annuel des achats de Thales approchait les 6 milliards d'euros ; ce chiffre représente environ la moitié du chiffre d'affaires consolidé du Groupe. Thales a mis en œuvre **une politique Achats mondiale** qui permet de sélectionner des fournisseurs innovants et performants, capables de développer des produits et services compétitifs qui permettront à l'entreprise de :

- fournir des solutions compétitives et techniquement innovantes ;
- tenir les délais et respecter les spécifications des biens et services ;
- garantir la fiabilité des produits et composants en améliorant continuellement les performances, et en optimisant le coût total ;
- se conformer aux exigences relatives au contrôle des exportations et aux réglementations nationales et internationales en matière de protection de l'environnement, de pratiques commerciales et de normes de travail.

LA CHARTE ACHATS ET RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

En 2008, Thales a commencé à envoyer à ses fournisseurs un questionnaire pour les aider à évaluer leurs politiques et processus internes au regard des exigences énoncées dans la Charte.

Au total, 120 fournisseurs cibles ont déjà rempli le questionnaire. Thales attend de ses fournisseurs qu'ils améliorent continuellement leurs mesures et processus en place pour répondre en permanence aux exigences de la Charte.

A l'horizon 2011, Thales a pour objectif de déployer sa Charte et son questionnaire auprès de 3 000 fournisseurs représentant environ 80 % du volume de ses achats.

Thales a mis en place des **procédures claires** qui permettent de sélectionner les fournisseurs de manière équitable, transparente et respectueuse, et de garantir l'équité des opportunités pour tous les fournisseurs et sous-traitants nationaux et internationaux.

Le portail internet *Supplier On Line*, lancé en 2007, présente aux fournisseurs la politique Achats de Thales ainsi que le processus de sélection et leur donne accès à un grand nombre de documents (données techniques, appels d'offres...).

Les règles de comportement responsable et éthique applicables aux fournisseurs sont énoncées dans le Code d'Éthique de Thales qui est distribué à l'ensemble du personnel.

Thales conduit ses activités dans le strict respect des législations nationales et internationales et attend de ses fournisseurs et sous-traitants qu'ils fassent de même.





1



2



3

- 1 Satisfaction client :
une politique d'amélioration continue.
- 2 Des relations durables avec les fournisseurs,
fondées sur le respect et la confiance mutuels.
- 3 Les fournisseurs contribuent activement
à la valeur ajoutée de Thales.

5,9

milliards d'euros
**Volume des achats
externes**

Par ailleurs, soucieux d'étendre sa politique en matière d'éthique et de responsabilité d'entreprise à l'ensemble de ses fournisseurs, **Thales leur demande de signer la Charte Achats et Responsabilité d'Entreprise**. Celle-ci, qui fait partie intégrante des documents contractuels d'achat, fait référence au **Pacte mondial des Nations Unies** et stipule que les fournisseurs doivent respecter les principes applicables aux **droits de l'homme**, au respect **des normes de travail**, à la **protection de l'environnement**, à la **gouvernance d'entreprise**, à **l'éthique du commerce et du contrôle des exportations**.

En mentionnant spécifiquement la politique du Groupe dans son Annual Review 2008, le Pacte mondial des Nations Unies a reconnu les efforts faits par Thales pour élargir à ses fournisseurs sa politique de prévention de la corruption.

Plus de
14000
fournisseurs
(4 000 d'entre eux représentent 95 % du volume d'achats externes)

Localisation des fournisseurs :

- **80 %** en Europe
- **10 %** en Amérique du Nord
- **5 %** en Australie
- **4 %** en Asie
- **1 %** dans le reste du monde

_ENJEU N°2

COMMENT EXPORTER DANS LE MONDE ENTIER AVEC INTÉGRITÉ?



→ **Mark Pieth**
Président du groupe de travail de l'OCDE
sur la corruption dans les transactions
commerciales internationales

“ Comment une entreprise peut-elle espérer rester à la fois compétitive et honnête dans un contexte incertain ? La réponse à cette question peut être trouvée, semble-t-il, dans les initiatives de coopération locales.

Selon les secteurs ou les zones géographiques, les grands acteurs peuvent tout simplement décider d'arrêter de payer. Ou ils peuvent travailler avec les gouvernements et des organisations spécialisées, comme l'Organisation mondiale des douanes, pour « officialiser » les paiements, tels que les impôts et les taxes, et les utiliser pour payer les principaux salaires.

Enfin, les entreprises peuvent manifester leur volonté de résister à l'extorsion par des initiatives comme le Partenariat du Forum économique mondial contre la corruption ou le Pacte mondial des Nations Unies. ”

La corruption nationale et internationale est l'une des **questions clés** du commerce international et un risque majeur pour les multinationales, en particulier celles qui soumissionnent aux marchés publics. Selon l'ONG Transparency International, engagée dans la lutte contre la corruption dans le monde, la corruption dans les affaires et les transactions commerciales est encore très répandue au sein des entreprises exportatrices. Les pratiques de sollicitation, d'extorsion ou de corruption passive sont encore très fréquentes dans les pays à faible gouvernance.

Depuis quelques années, on constate que de nombreuses entreprises d'exportation et de commerce international s'attaquent à la corruption internationale, et qu'un grand nombre de pays ont signé et ratifié la Convention des Nations Unies contre la corruption ainsi que la Convention sur la lutte contre la corruption de l'OCDE, qui font de la corruption internationale un acte criminel réprimé dans de nombreux pays.

Aujourd'hui, le non-respect des lois et règlements internationaux et nationaux en matière d'anti-corruption peut exposer une entreprise, aussi bien que ses responsables, à des sanctions civiles et pénales et, de plus, être extrêmement préjudiciable à la réputation de l'entreprise.

RESPECTER LES LOIS ET LES NORMES SOCIÉTALES

Ses clients étant principalement des gouvernements et des entreprises du monde entier, Thales attache une grande importance à la prévention de la corruption dans ses activités et transactions commerciales, nationales comme internationales. Des relations durables avec les clients, fondées sur l'intégrité et le droit, sont donc cruciales pour la pérennité du Groupe. Le Groupe est néanmoins conscient du durcissement du contexte régissant le commerce international. C'est pourquoi **Thales s'est engagé dans une démarche d'amélioration continue de son organisation et de ses processus internes, ainsi que dans la formation de ses collaborateurs en matière d'éthique et de respect des lois anti-corruption.**

En plus du respect des lois adoptées par chaque pays, les multinationales doivent également tenir compte des règles et normes dites « *soft laws* » en matière de conduite des affaires internationales. Certaines ONG ont acquis récemment une influence croissante dans la lutte contre la corruption ; elles publient régulièrement des recommandations et des exemples de bonnes pratiques pour lutter contre la corruption ou dénoncent publiquement les entreprises suspectées de corruption. En outre, des organisations intergouvernementales, comme les Nations Unies via le Pacte mondial, ou encore des associations professionnelles, participent activement à la définition de bonnes pratiques.

Bien que les « *soft laws* » n'aient pas de portée légale, certaines ONG ont acquis une influence dans ce domaine au fil des ans et sont aujourd'hui considérées comme des acteurs à part entière dans le contexte de mutation de la gouvernance mondiale. Les autres acteurs clés sont notamment les médias, les agences de notation, les banques d'investissement et les concurrents qui surveillent les pratiques commerciales et les performances des entreprises.

Si ces parties prenantes n'ont pas autorité pour faire voter des lois, elles ont indéniablement le pouvoir de valoriser ou de ternir la **réputation** d'une entreprise. L'image de l'entreprise est en effet l'un de ses actifs les plus précieux : une campagne de presse négative fondée sur des allégations de corruption peut, à long terme, causer plus de tort que des poursuites ou des pénalités financières.

La suspicion de corruption peut, à elle seule, ébranler la confiance des investisseurs, des banques, des clients, des fournisseurs, du personnel et nuire ainsi à la performance de l'entreprise. Thales travaille avec quelques-unes des principales ONG du monde pour intégrer des bonnes pratiques dans sa politique commerciale.

RENFORCER LES ORGANISATIONS ET LES PROCÉDURES INTERNES

En tant qu'entreprise multinationale, Thales est exposé au risque de corruption, ce qui l'a amené à élaborer une stratégie commerciale énergique et globale pour prévenir ce risque.

Thales a mis en place au niveau du Groupe des procédures et des directives spécifiques pour soutenir sa politique de prévention de la corruption.

Le comité Éthique et Responsabilité de l'Entreprise, composé de membres de l'équipe de direction et de cadres dirigeants, publie des codes de conduite internes, des guides et des directives pour l'ensemble du Groupe. Il suit l'évolution des normes éthiques et bénéficie des avis de la Direction Éthique et Responsabilité de l'Entreprise qui travaille avec des organisations telles que les Nations Unies et Transparency International pour se tenir constamment informé du cadre législatif en perpétuelle évolution (*hard et soft laws*).



Pour développer son activité internationale, le Groupe utilise en premier lieu sa large présence industrielle dans les pays, et constitue également des partenariats locaux avec de grands groupes industriels reconnus à la dimension nationale ou régionale.

Toutefois, dans les cas où Thales ne dispose pas de l'infrastructure ou des compétences nécessaires, il peut avoir recours à des prestataires de services extérieurs (ESP) comme consultants ou intermédiaires commerciaux. Thales a désigné des structures spécifiques, telles que Thales International, comme les seules reconnues à pouvoir gérer les ESP. Ces structures, qui ont été dotées des ressources et compétences nécessaires, sont habilitées à gérer toutes les procédures relatives aux ESP.

Conformément à la politique du Groupe, aucune relation contractuelle avec des agents ou prestataires de services portant sur des questions liées à l'environnement commercial de l'entreprise ne peut être conclue directement par une unité opérationnelle, sauf dans certains cas strictement définis et ayant fait l'objet d'un accord préalable.

Parce que les ESP peuvent être en contact direct avec le client, Thales applique un processus extrêmement rigoureux pour les sélectionner. Qu'il s'agisse de structures indépendantes ou d'entreprises, les ESP doivent soumettre une candidature détaillée, une copie de leurs documents officiels (registre du commerce), notamment leurs derniers rapports annuels. Ces documents sont vérifiés par une société externe reconnue internationalement. Un engagement écrit de respecter les législations relatives au commerce international est également exigé.

Le Corporate Best Practice Handbook décrit en détail la politique de Thales pour sélectionner, évaluer, contractualiser, contrôler et payer les ESP. Tout facteur de risques doit être signalé au top management pour plus ample investigation et décision. Certains facteurs de risques, appelés *show stoppers*, mettent automatiquement fin au processus de recrutement. Thales interdit formellement tout paiement à des entreprises implantées dans des paradis fiscaux.

Le Best Practice Handbook est approuvé par l'équipe de direction et soumis au comité d'audit et des comptes du conseil d'administration de Thales. Il est régulièrement remis à jour et révisé afin d'améliorer les procédures et les dispositifs de contrôle internes.

En outre, et afin de garantir le strict respect des législations anti-corruption nationales et internationales, chaque année, le Groupe et ses filiales sont contrôlés en alternance par les commissaires aux comptes et la Direction de l'audit du Groupe. Les commissaires aux comptes rédigent un rapport officiel sur leurs conclusions. Tout problème éventuel fait l'objet d'un plan d'action.

PARTENARIATS INTERNATIONAUX

Thales participe activement à des groupes de travail au sein d'ONG, d'OIG et d'associations professionnelles pour se tenir informé des

dernières évolutions, les anticiper et contribuer à la lutte contre la corruption dans le secteur Aéronautique et Défense. Cet engagement permet à Thales d'identifier les modifications imminentes des *soft laws* et de concevoir en temps utile de nouveaux processus internes. Les déclarations, résolutions, codes de conduite et principes sont tous susceptibles de devenir un jour des obligations légales; c'est pourquoi anticiper l'évolution des normes et de la législation fait partie intégrante des efforts de Thales pour maintenir une politique énergique de prévention de la corruption.

Thales a signé le Pacte mondial des Nations Unies en 2003, alignant ainsi ses opérations et stratégies sur dix principes de base touchant aux droits de l'homme, aux normes du travail, à la protection de l'environnement et à la lutte contre la corruption. Ces principes sont fondés sur les mêmes valeurs que la Déclaration universelle des droits de l'homme, la Déclaration de l'Organisation internationale du travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail, la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement et la Convention des Nations Unies contre la corruption (UNCAC).

Près de 5000 entreprises dans le monde ont déjà signé le Pacte mondial, qui représente la plus vaste initiative volontaire jamais prise en matière de responsabilité d'entreprise. Dans le cadre de son adhésion au Pacte mondial, Thales communique annuellement sur l'intégration de ces principes dans ses activités, en décrivant notamment les actions concrètes engagées.

Dans son Annual Review 2008, le Pacte mondial des Nations Unies a reconnu les efforts de Thales pour élargir à ses fournisseurs sa politique de prévention de la corruption.

Thales apporte une contribution active à l'élaboration de bonnes pratiques et de codes de conduite professionnels qui renforcent les systèmes de gouvernance internationaux et nationaux existants. Le Groupe ne se contente pas d'améliorer sans cesse sa politique interne de prévention de la corruption: il s'est engagé dans un effort plus global pour faire accepter de telles bonnes pratiques

au niveau du secteur Aéronautique et Défense. La corruption fausse les marchés, crée une concurrence déloyale, ruine les économies locales et peut amener le client à choisir des produits moins performants en échange d'avantages indus.

L'ONG Transparency International est l'une des organisations qui ont contribué à faire de la question de la corruption dans le commerce international l'une des priorités de la communauté mondiale.

Thales participe au programme *Preventing Corruption in Official Arms Trade* de Transparency International en tant que membre du comité pilotage. Thales joue aussi un rôle actif dans d'autres initiatives nationales, régionales et internationales.

En tant que membre fondateur de la Task Force Ethics & Anti-Corruption de l'ASD (AeroSpace and Defence Industries Association of Europe), créée en 2006, Thales a participé à la définition d'un ensemble de standards en matière de prévention de la corruption à l'intention des membres de l'ASD.

Les *Common Industry Standards* pour l'industrie européenne de l'aéronautique et de la défense ont été approuvés par le conseil de l'ASD en 2007, et signés par les 30 associations professionnelles membres de l'ASD. Au sein de chacune d'entre elles, les industriels sont de plus en plus nombreux à y adhérer.

FORMATION ET SENSIBILISATION

Conscient qu'il est difficile de mettre en œuvre des directives, procédures et organisations sans le soutien de l'ensemble des collaborateurs et sans une bonne connaissance de la politique du Groupe en matière de lutte contre la corruption, Thales poursuit résolument ses efforts pour intégrer la prévention de la corruption dans sa culture d'entreprise.

Dans le cadre de sa campagne d'information continue, Thales a ouvert un site intranet entièrement consacré à l'éthique et à la responsabilité d'entreprise. Un réseau de responsables Éthique et de Compliance Officers est à la disposition des

PARTENARIATS ET INITIATIVES

Thales participe aux travaux de nombreux organismes et institutions, en particulier :

- la Commission européenne ;
- l'OCDE, notamment ceux du Business and Industry Advisory Committee sur les questions de *public procurement* et de mise en œuvre de la Convention de 1997 ;
- la Chambre de commerce internationale à travers les réflexions de la Commission anticorruption et du comité Business in Society ;
- l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) et l'Institute of Business Ethics ;
- la Commission internationale du Mouvement des entreprises de France (MEDEF).

Par ailleurs, **Thales préside** le groupe de travail sur Éthique et la Responsabilité d'Entreprise du Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales (GIFAS) ainsi que la *task force* Ethics & Anti-Corruption de l'Aerospace and Defence Industries Association of Europe (ASD).

Aux **États-Unis**, Thales a été la première entreprise non américaine à signer la Defense Industry Initiative (DII) en 2002. Au **Royaume-Uni**, sa filiale britannique a été l'un des tout premiers membres du Defence Industry Anti-Corruption Forum, mis en place par les principales entreprises de défense implantées dans le pays et les associations professionnelles du secteur.

Enfin, le Groupe entretient des contacts réguliers avec des **ONG** telles que Transparency International, Amnesty International et Saferworld ;

collaborateurs qui ont besoin de conseils sur ces questions, tandis que le Code d'Éthique de Thales est remis systématiquement à tout nouvel embauché.

Thales publie des guides de référence à l'intention de tous les salariés :

- **Guide de comportement : Éthique du commerce international**, qui expose la politique de Thales en matière de cadeaux, invitations, voyages... et aide les salariés à détecter et prévenir les comportements de corruption ;
- **Guide de référence : Éthique du commerce-Prévention de la corruption**, qui décrit dans le détail la politique de Thales et le cadre juridique international.

Thales Université, qui forme les salariés du Groupe et développe leurs compétences managériales, commerciales et techniques, a élaboré un module de formation en salle d'une durée de quatre heures sur les questions d'éthique. Cette formation est obligatoire pour tous les salariés des fonctions Ventes et Marketing et fortement recommandée aux autres familles professionnelles.

Entre 2000 et 2001, plus de 2 000 salariés ont bénéficié d'une formation sur l'éthique du commerce, et plus de 3 000 devraient en bénéficier entre 2008 et 2011. En 2008, Thales a lancé trois modules d'e-learning pour tous ses salariés en France.

_ENJEU N°3

COMMENT ASSURER LE CONTRÔLE DES BIENS ET TECHNOLOGIES SENSIBLES SUR UN MARCHÉ MONDIALISÉ?



→ Sune Danielsson, ambassadeur
Secrétaire Général,
Arrangement de Wassenaar* sur le contrôle
des exportations d'armes conventionnelles
et de biens et technologies à double usage

“ La place centrale que nous accordons au marché mondialisé du ^{xxi}^e siècle nous confronte au problème de la complexité croissante de la conduite des affaires dans un monde où l'industrialisation rapide et l'expansion des réseaux internationaux d'interaction commerciale sont la norme.

La mise en œuvre de contrôles nationaux sur les exportations sensibles pose des défis toujours plus difficiles. [...] Les progrès technologiques, les pressions commerciales accrues et l'évolution des priorités nationales sont des éléments importants de l'environnement. ”

* L'Arrangement de Wassenaar est un régime multilatéral de contrôle des exportations mis en place par une quarantaine d'États afin de coordonner leurs politiques en matière d'exportations d'armements conventionnels et de biens et technologies à double usage. Il a été établi le 12 mai 1996 à Wassenaar, aux Pays-Bas.

Les activités de défense de Thales sont historiquement le cœur de métier du Groupe et génèrent la moitié du chiffre d'affaires. Grâce à ses compétences dans les systèmes d'information critiques, les systèmes de commandement et contrôle, les moyens de communication, les systèmes d'armes et les solutions de protection des forces armées, Thales est l'un des leaders mondiaux des systèmes de défense.

Le Groupe concourt à rendre le monde plus sûr en fournissant une gamme complète de solutions intégrées répondant à trois grandes missions : fiabiliser et sécuriser, surveiller et contrôler, protéger et défendre.

Leader européen des produits et systèmes de haute technologie adaptés aux besoins des forces aériennes, terrestres, navales et interarmées, Thales est actuellement le numéro un de la défense en France et aux Pays-Bas, et le numéro deux au Royaume-Uni.

UN ENVIRONNEMENT COMMERCIAL FORTEMENT RÉGLEMENTÉ

Thales fabrique des équipements et systèmes militaires et civils dans des pays démocratiques, dotés d'une solide gouvernance, qui exercent un contrôle strict de leurs processus et technologies de production.

En tant que signataires des législations et conventions internationales qui régissent la production, la vente, l'exportation, la réexportation et l'importation des technologies militaires ou duales, **ces pays imposent des lois très strictes en matière de prévention de la corruption et de contrôle des exportations à toutes les entreprises, et plus particulièrement à celles du secteur de la défense.**

Dans de nombreux pays, la défense est l'un des secteurs les plus fortement réglementés et toute violation des législations peut être lourde de conséquences : fortes amendes, peines de prison pour les dirigeants, exclusion du droit d'exporter et réputation ternie.

C'est pourquoi Thales respecte toutes les règlements et procédures visant à protéger la sécurité nationale, le commerce et tout ce qui touche à la politique étrangère.

Le Groupe ne fabrique ou vend aucun produit interdit en vertu de législations nationales ou internationales ; il n'exporte pas

vers les pays soumis à un embargo par les Nations Unies, l'Union européenne ou un gouvernement.

Conformément à sa politique d'anticipation, Thales a cessé dès 2004 de fabriquer et de vendre des armes à sous-munitions, bien avant que la Convention d'Oslo sur les armes à sous-munitions rende illégal ce type d'activité.

Le catalogue des produits Thales est principalement composé de systèmes électroniques pour des applications civiles et militaires. Deux catégories de produits sont strictement réglementées par les lois sur le contrôle des exportations :

- Les composants, équipements et technologies spécifiquement développés pour des usages militaires.
- Les composants, équipement et technologies civils qui peuvent être utilisés ou détournés à des fins militaires (biens et technologies à double usage).

L'exportation de biens militaires et à double usage est soumise à l'autorisation préalable des plus hautes autorités du pays dans lequel ils se trouvent ou du pays d'origine.

Dans le contexte actuel de marché mondial extrêmement concurrentiel et réactif, tout défaut ou retard dans l'obtention d'une licence d'exportation peut avoir des conséquences désastreuses pour Thales en termes de chiffre d'affaires.

RENFORCEMENT DES MESURES ET PROCÉDURES INTERNES

Compte tenu de la réglementation croissante des marchés, il est essentiel, pour assurer le succès durable du Groupe et la préservation de ses actifs, de respecter rigoureusement la



réglementation en matière de contrôle des exportations. **Pour s'en assurer, tant au niveau national qu'international, Thales a mis en place une solide organisation mondiale de contrôle de ses exportations, et renforce en permanence ses mesures et procédures internes afin de s'adapter aux grandes mutations de son environnement commercial :**

- Diversité et complexité croissantes des activités du Groupe dans ses cœurs de métier.
- Multiplication des transferts de technologies entre les pays d'implantation du Groupe, du fait de sa stratégie globale.

La politique de contrôle des exportations est, en raison de son caractère particulièrement sensible, définie et gérée au niveau du Groupe, puis déclinée à l'échelle mondiale dans toutes les unités de Thales. La Direction du contrôle des exportations Groupe, sous la responsabilité du directeur du contrôle des exportations, définit la politique générale de contrôle des exportations, supervise la mise en œuvre du programme d'amélioration de la conformité des opérations d'exportation, veille au respect des législations nationales et internationales applicables par les unités opérationnelles, détermine les améliorations à apporter aux processus et apporte son expertise à l'ensemble des unités du Groupe. Le Comité de conformité au contrôle des exportations Groupe, composé des directeurs du contrôle des exportations des 6 divisions et de 13 pays, ainsi que d'autres responsables Groupe, se réunit une fois par trimestre pour faire le point sur l'avancement du programme d'amélioration, approuver ses propositions, partager les bonnes pratiques et aborder les questions d'intérêt commun.

Pour être efficace dans une entreprise dotée d'un portefeuille aussi étendu de produits, la mise en œuvre de cette politique doit reposer sur une approche multiniveau ainsi que sur des contrôles réguliers par la Direction de l'audit du Groupe et, le cas échéant, par des spécialistes extérieurs. En coordination avec la Direction du contrôle des exportations Groupe, chaque division est dotée d'une structure opérationnelle afin d'assurer la conformité des exportations aux réglementations tant domestiques qu'internationales.

Chaque entité, dans les pays d'implantation du Groupe, est dotée d'une structure d'expertise nationale dédiée au contrôle des exportations au niveau local. Ces structures travaillent en liaison étroite avec la direction Groupe pour garantir une mise en œuvre cohérente de la politique et des procédures du Groupe.

CONTRIBUER À LA PROTECTION DES ÉTATS DÉMOCRATIQUES

Partout dans le monde, les systèmes de défense de Thales contribuent à la protection des états démocratiques et de leurs citoyens. Le nouveau millénaire a vu l'émergence de nouveaux enjeux de sécurité et de nouvelles menaces : terrorisme, prolifération des armes de destruction massive, défaillance des États et conflits asymétriques. Pour répondre aux nouveaux besoins des gouvernements en matière de défense, Thales a développé



1



2



3

- 1 Liberty, la première radio logicielle, destinée aux forces de sécurité américaines.
- 2 Frégate multimission FREMM.
- 3 Système de communications pour les forces de l'OTAN en Afghanistan.
- 4 Système de commandement et de conduite des opérations aériennes (SCCOA).
- 5 Système d'information pour le commandement des forces terrestres (SICF).
- 6 Système de drone tactique Watchkeeper.

une gamme complète de solutions qui va de l'alerte avancée à la neutralisation, pour les aider à déjouer les nouvelles attaques. **Le Groupe bénéficie en outre d'une présence industrielle et commerciale de grande envergure dans les pays démocratiques ayant une gouvernance forte.** Cette présence locale permet de nouer de solides relations avec les gouvernements et d'anticiper leurs besoins en matière de défense, en prenant pleinement en compte leur souci de sécurité et de souveraineté nationales.



4



5



6

Thales participe activement aux grands programmes de défense nationale de plusieurs pays. En voici quelques exemples :

• France

- > Principal fournisseur de l'électronique embarquée des avions de combat *Rafale* et *Mirage*.
- > Maître d'œuvre de nombreux grands programmes de défense du futur: bulle opérationnelle aéroterrestre (*BOA*), système d'information pour le commandement des forces terrestres (*SICF*), système de télécommunications *Syracuse III* ou système de commandement et de conduite des opérations aériennes (*SCCOA*).
- > Maître d'œuvre de l'étude préliminaire pour le futur réseau métropolitain de télécommunications militaires *Socrate NG*, qui fournira aux armées françaises des services complets de télécommunication aussi bien en temps de paix qu'en cas de crise ou de conflit.

• Royaume-Uni

- > Maître d'œuvre pour le système de drone tactique *Watchkeeper* qui dotera l'armée britannique de capacités de renseignement, surveillance, acquisition d'objectifs et reconnaissance (*ISTAR*).
- > Intégrateur de systèmes dans le cadre du programme *FRES* de nouveaux véhicules blindés en réseau de l'armée britannique pour ses opérations de maintien ou de rétablissement de la paix, ainsi que ses missions de combat.
- > Maître d'œuvre de la phase d'évaluation du programme *FIST* de modernisation du fantassin britannique en vue d'améliorer ses capacités d'appréciation de la situation, son efficacité et sa survivabilité.

• Pays-Bas

- > Constructeur de mâts intégrés multicapteurs pour les quatre patrouilleurs de haute mer de la marine royale néerlandaise.
- > Fournisseur de 13 simulateurs de véhicules d'infanterie *CV9035 NL*, qui seront interconnectés au système d'entraînement *TACTIS* également fourni par Thales.

• États-Unis

- > Fournisseur de systèmes de communications tactiques interopérables pour toutes les forces armées américaines.
- > Via sa société commune avec DRS Technologies, constructeur du sonar *AN/AQS-22 ALFS* pour les hélicoptères *MH-60R* multimissions de la marine américaine; ce sonar trempé sera le système principal de senseur anti-sous-marin des *MH-60R*.

• Australie

- > Numéro un du marché australien de la simulation; fournit des simulateurs pour l'avion d'attaque *F-111C*, l'avion de reconnaissance *Wedgetail* et le véhicule blindé léger australien (*ASLAV*).
- > Constructeur du véhicule blindé de transport de troupes *Bushmaster* déployé par l'armée australienne en Irak et par les forces australiennes et néerlandaises en Afghanistan.

• Italie

- > Acteur majeur du programme franco-italien de frégates multimissions *FREMM*.

• Espagne

- > Fournisseur de systèmes de messagerie, radios et réseaux de communications tactiques pour les forces interarmées, du système d'information et de commandement tactique (*SIC*) de l'armée et de radars de surveillance pour l'artillerie antiaérienne.

Principal fournisseur de systèmes *C4ISTAR* (*Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance, Target Acquisition and Reconnaissance*), Thales est un partenaire majeur de l'OTAN. Il est en outre chargé du plus vaste programme d'infrastructures de communications jamais mis en œuvre par l'OTAN: le réseau stratégique destiné à la Force internationale d'assistance et de sécurité (*ISAF*) en Afghanistan.

_ENJEU N°4

COMMENT ANTICIPER ET PRÉPARER LES COLLABORATEURS AUX DÉFIS DE DEMAIN?



→ **Fernando Vasquez**
Chef d'unité adjoint
D. G Emploi, Affaires sociales et Égalité
des chances Commission européenne

“ Les entreprises sont le moteur de l'adaptation au changement. La mise en place d'une culture et de pratiques permanentes d'adaptation au changement, est un élément clé de toute stratégie d'anticipation efficace.

Cela implique, tout d'abord, que la dimension stratégique soit intégrée dans la gestion de l'entreprise. Deuxièmement, il est crucial que les ressources humaines, l'emploi et les compétences soient placés au centre de la planification stratégique de l'entreprise. Cela doit se traduire par une politique concrète de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il semble également important de souligner le rôle que les entreprises peuvent jouer dans l'employabilité de leur personnel. Le développement des compétences est capital pour le succès de l'entreprise et pour que chaque collaborateur puisse prendre en main sa vie professionnelle. ”

Les ressources humaines sont indéniablement l'un des actifs le plus précieux de l'entreprise. Du fait de son statut d'entreprise internationale possédant des compétences clés en recherche et ingénierie, Thales est conscient de la nécessité de recruter et de garder des collaborateurs hautement qualifiés pour conserver sa position de leader mondial. Le développement et la gestion des talents sont donc une priorité pour le Groupe qui s'est engagé pour cela dans un processus d'amélioration continue de sa politique générale de gestion des ressources humaines. Devant l'intensification de la concurrence mondiale pour recruter du personnel qualifié et en prévision du départ à la retraite de nombreux baby-boomers, Thales adapte sa politique de ressources humaines de façon à conserver sa position privilégiée. Offrir à chaque collaborateur une expérience professionnelle riche et diversifiée dans un contexte de changement permanent est l'un des principaux défis auxquels Thales est aujourd'hui confronté.

UNE CULTURE D'ENTREPRISE GLOBALE

Ces dernières années, Thales a acquis plusieurs sociétés dans le but de compléter son portefeuille de technologies et de renforcer sa présence sur certains marchés. Le Groupe a désormais des collaborateurs sur tous les continents. La diversité culturelle du personnel de Thales est une source d'opportunités et d'avantages, notamment en termes de créativité et d'innovation, mais aussi un gage d'efficacité plus grande du marketing au niveau local. **Soucieux de tirer davantage parti de cette diversité, Thales s'emploie activement à développer une culture d'entreprise globale cohérente.** Pour accélérer le processus et développer l'intelligence collective, **cinq valeurs clés** sont mises en avant : avoir l'obsession du client, développer les ressources humaines, entreprendre et innover, améliorer les performances en équipe et partager les connaissances.

DÉVELOPPER LES RESSOURCES HUMAINES ET ANTICIPER LE CHANGEMENT

Développer les ressources humaines est l'une des cinq valeurs clés de Thales. Le Groupe s'efforce constamment d'élargir les connaissances et les compétences de ses collaborateurs afin de devenir un employeur de référence. **C'est ainsi qu'en 2006, un accord d'anticipation qui définit dans ses grandes lignes la politique du Groupe pour préserver l'employabilité des salariés grâce au développement professionnel, a été signé avec les représentants du personnel en France.** Thales a décidé de généraliser l'accord d'anticipation à tous les salariés de ses sites européens en signant en **juin 2009 un accord applicable à l'échelle européenne.**

Le succès à long terme de Thales dépend directement de la motivation de ses collaborateurs et de leur capacité à acquérir et à renforcer les connaissances et compétences requises pour permettre au Groupe de conserver sa place de leader sur les marchés de l'aéronautique et de l'espace, de la défense et de la sécurité. Thales a adopté une politique dynamique de maintien ou de développement des niveaux de qualification requis dans l'entreprise et sur le marché du travail en



SOCIAL : UNE PREMIÈRE EUROPÉENNE

Thales et la Fédération Européenne des métallurgistes (FEM) ont signé, le 11 juin, à Paris, un accord européen innovant relatif à l'amélioration du développement professionnel par une démarche effective d'anticipation.

L'accord IDEA (Improving professional Development through Effective Anticipation) est le premier accord transnational signé au sein de Thales. Il concerne 56 600 salariés répartis dans 11 pays européens, et s'est construit sur la base de bonnes pratiques existantes dans les pays sur les thèmes retenus : anticipation, développement professionnel, formation, égalité hommes-femmes, diversité, accueil des nouveaux venus... Il a donné lieu à une négociation européenne innovante et constructive qui a associé, sous l'égide de la FEM, des représentants syndicaux des différents pays concernés.

L'accord IDEA prévoit la mise en oeuvre d'un processus annuel d'anticipation qui associe les représentants du personnel aux perspectives d'évolution des emplois. Il généralise par ailleurs, pour tous les salariés européens de Thales, des outils de développement professionnel qui permettront à chacun de devenir l'acteur principal de son avenir professionnel.

L'accord définit par ailleurs 25 actions précises qui seront déployées dans les trois ans qui viennent dans les 11 pays européens.

Parrainé par Jacques Delors, ancien président de la Commission européenne, l'accord IDEA a été signé, en présence de Luc Vigneron, président-directeur général de Thales, par Yves Barou, directeur Ressources Humaines du Groupe, et Bart Samyn, secrétaire général adjoint de la FEM.

général. Thales est fermement convaincu que le développement professionnel est la clé du succès pour chaque individu et pour l'avenir du Groupe. L'accord d'anticipation expose la stratégie de Thales pour combler le fossé réel ou potentiel entre les compétences et aspirations des salariés, et les besoins et attentes de Thales. Il témoigne de la volonté du Groupe de soutenir la motivation de ses collaborateurs et de leur donner la possibilité d'améliorer constamment leurs compétences, leur créativité et leurs qualités de leadership. L'objectif premier est de créer un cadre formateur qui permet à chacun d'être plus efficace à son poste actuel et futur, et de développer pleinement son potentiel. Thales suit et analyse régulièrement les tendances qualitatives et quantitatives de l'environnement économique et du marché du travail, afin

d'anticiper les changements potentiels ou les impacts sur les expertises du Groupe. Cette analyse permet à Thales d'élaborer des plans de développement, collectifs et individuels, fondés sur la formation et la mobilité. L'entretien annuel de développement professionnel est l'occasion, pour chaque collaborateur, d'interroger son manager sur les compétences et les connaissances recherchées, ainsi que sur les opportunités d'évolution de carrière dans son pays de résidence ou à l'étranger.

FAMILLES PROFESSIONNELLES ET ÉVOLUTION DES CARRIÈRES

La politique globale du Groupe en matière de ressources humaines repose sur le principe que **chacun est personnellement responsable de sa vie professionnelle**. Thales attache donc une grande importance aux attentes de ses collaborateurs. Avoir une idée claire des familles professionnelles, de leur évolution et des passerelles qui existent entre elles est indispensable pour élaborer un plan de carrière dans un espace professionnel élargi, où les opportunités de mobilité sont de plus en plus nombreuses.

Un ensemble complet d'outils d'information est déployé à cet effet : entretiens de développement professionnel, entretiens de formation avec les managers, Points carrière, cycles de formation de Thales Université et Bourse de l'emploi.

Le management du développement professionnel et de l'évolution de carrière à travers les différentes familles professionnelles fait partie intégrante de la démarche d'anticipation de Thales :

- à moyen terme, cette vision prospective, qui prend en compte des facteurs externes tels que le contexte économique, les technologies et les marchés, permet de clarifier l'évolution, sur le plan qualitatif et quantitatif, des principales familles professionnelles et de préparer, le cas échéant, des plans d'adaptation collectifs ou individuels ;
- à plus court terme, le Groupe encourage activement le développement professionnel et l'adaptabilité de chaque collaborateur. Tous les membres du personnel ont accès aux informations sur les offres d'emploi internes au Groupe : description des postes, possibilités de carrière dans une famille professionnelle donnée ou à travers différentes familles. Cette information accompagne les efforts des managers pour développer et améliorer leur contribution au développement professionnel de leurs collaborateurs ;
- l'Accord d'anticipation signé en France en 2006, qui concerne l'évolution de l'emploi, le développement professionnel et la formation permanente, s'inscrit dans la démarche de management des familles professionnelles du Groupe. Il reprend à son compte la politique de visibilité et d'analyse annuelle des tendances, des impacts technologiques et des compétences requises dans chaque famille professionnelle. Il donne aux collaborateurs l'assurance d'être informés de tout changement touchant leur famille professionnelle avant leur entretien annuel de développement professionnel et souligne l'engagement du Groupe de proposer des formations sur les outils et pratiques de développement professionnel.

LA PROMOTION DE L'ÉGALITÉ ET DE LA DIVERSITÉ

Le Code d'Éthique rappelle l'attachement de Thales au respect de « l'égalité de traitement, qui suppose d'éviter toute discrimination pour des motifs d'origine, de moeurs, de sexe, d'âge, d'opinions politiques ou religieuses, d'appartenance syndicale ou de handicap des individus ».

Le Groupe s'attache à mettre en œuvre des actions concrètes de soutien à cette politique de promotion de l'égalité et de la diversité.

En effet, la nature internationale des activités de Thales nécessite de préserver et de valoriser les différences en son sein. Depuis quelques années, les entités du Groupe internationalisent leurs équipes et procèdent à un recrutement de plus en plus diversifié.

Afin de faire naître les meilleures synergies de cette diversité, le Groupe s'est engagé dans une démarche de sensibilisation et de formation de ses collaborateurs. Ainsi, les nouveaux embauchés, qui participent obligatoirement aux *Welcome Conventions*, sont invités à échanger sur des sujets tels que de la diversité nationale et culturelle, et la diversité de l'environnement professionnel. Les nouveaux collaborateurs sont donc formés à une **culture d'entreprise ouverte** valorisant les différences.

Enfin, **dans le domaine de l'emploi des personnes en situation de handicap, Thales fait partie des groupes précurseurs**. Dès 1992, par la signature d'un accord d'entreprise, le Groupe s'est engagé à favoriser l'emploi des personnes handicapées. En 2008, Thales a continué à déployer les projets en faveur des personnes en situation de handicap initiés les années précédentes.

THALES UNIVERSITÉ

Le système de management des ressources humaines et les programmes de formation proposés par **Thales Université**, le centre transnational de formation du Groupe, sont également là pour aider les collaborateurs à prendre en main leur vie professionnelle.

PRINCIPAUX PAYS D'IMPLANTATION

(Les chiffres indiqués correspondent au nombre de salariés)



Thales Université a **deux missions** : former les collaborateurs et forger une culture commune. Ses campus, implantés dans sept pays (Allemagne, Australie, États-Unis, France, Italie, Pays-Bas et Royaume-Uni), offrent aux collaborateurs du monde entier de multiples possibilités de formation et des programmes d'intégration.

Thales Université est le fer de lance des programmes de développement des ressources humaines du Groupe. Elle élabore et dispense **des formations adaptées aux besoins de chaque collaborateur**, en phase avec les principaux enjeux stratégiques du Groupe.

Thales Université joue un rôle essentiel dans l'intégration des collaborateurs nouvellement engagés. Ses *Welcome Conventions*, sessions de deux jours et demi organisées en Europe, en Asie, en Amérique du Nord et du Sud, en Australie et au Moyen-Orient, permettent aux nouveaux collaborateurs de se familiariser avec les activités de Thales, sa stratégie, son éthique, ses valeurs, son organisation, mais surtout de nouer des contacts avec des collègues du monde entier.

Pour développer le partage des connaissances et le travail interculturel, Thales encourage les collaborateurs qui ont les compétences requises à partir travailler à l'étranger. Le programme *Career1st*, destiné aux jeunes professionnels ayant moins de cinq années d'expérience, s'inscrit dans cette démarche.

Il a pour principales destinations l'Amérique latine, l'Australie, le Canada, la France, le Moyen-Orient, le Royaume-Uni et Singapour. Tous les collaborateurs qui ont plus de cinq ans d'expérience professionnelle peuvent également bénéficier de la politique d'expatriation du Groupe. En 2008, 660 collaborateurs de Thales ont été envoyés en mission en Europe, au Moyen-Orient, en Asie, en Amérique du Nord et en Australie.

_ENJEU N°5

QU'APPORTE UNE ENTREPRISE INTERNATIONALE COMME THALES À LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT ET AUX COMMUNAUTÉS LOCALES ?



→ La responsabilité environnementale des entreprises selon le Pacte mondial des Nations Unies, mai 2009

“ Le monde est aujourd’hui confronté à des enjeux environnementaux inédits et effrayants.

Ce sont, entre autres : le changement climatique, une crise mondiale de l’eau (réserves et pollution), des pertes records de biodiversité et la dégradation à long terme des écosystèmes, la pollution de l’atmosphère, la production de déchets et leur élimination, les impacts de l’utilisation des produits chimiques et l’élimination des substances toxiques, la dégradation des écosystèmes aquatiques, la déforestation et la dégradation des sols. [...]

Si les entreprises sont de plus en plus nombreuses à faire de la viabilité environnementale un impératif de gestion, il est clair que des stratégies et des actions beaucoup plus globales seront nécessaires pour qu’elles réalisent pleinement leur potentiel en termes d’enjeux mondiaux et locaux. ”

Présent dans plus de 50 pays, Thales est un acteur majeur local du paysage économique, social et environnemental de chaque pays ; en tant que tel, le Groupe s'efforce d'être "un voisin" et **un membre responsable de la communauté**.

Partout dans le monde, Thales et ses collaborateurs participent à des activités destinées à aider les communautés locales et à gérer l'impact du Groupe sur l'environnement ; elles prennent diverses formes : dons à des associations caritatives ou participation active à des programmes et événements locaux.

CONTRIBUER À LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

Thales a fait de la protection de l'environnement l'une de ses valeurs éthiques. Ainsi, alors que ses activités présentent peu de risques au regard de l'environnement, le Groupe applique depuis 1997 une politique de protection de l'environnement visant à préserver le milieu naturel, à maîtriser les risques sanitaires environnementaux, allant au-delà des exigences légales.

La gestion environnementale fait partie du système de gestion global de Thales ; elle est par conséquent intégrée dans les processus de l'entreprise, tels que les achats, l'assurance qualité, la gestion des ressources humaines, les systèmes d'information, la finance et le juridique.

Dans le cadre de sa culture d'amélioration permanente, Thales s'efforce d'introduire une dimension environnementale dans toutes ses activités et à tous niveaux, afin de forger une réelle culture de responsabilité environnementale, partagée par tous les collaborateurs.

En appui à cette approche volontariste de la protection de l'environnement, Thales a mis en place **une organisation dédiée et un réseau international de Responsables Environnement** chargés de faire connaître et de mettre en œuvre la politique du Groupe. Un Département environnement a été créé au niveau du Groupe en 2003 ; il est chargé

de définir et de mettre en œuvre la politique du Groupe. Il gère les risques environnementaux, lance et coordonne des actions internationales pour aider le Groupe à atteindre ses objectifs environnementaux.

La politique environnementale de Thales est déclinée dans chacune des 6 divisions du Groupe par le Responsable Environnement qui élabore des stratégies pour atteindre les objectifs généraux, et déploie des systèmes de management visant à limiter les risques environnementaux liés aux activités de sa division.

Dans les principaux pays d'implantation de Thales, le Responsable Environnement travaille en liaison étroite avec les managers locaux pour coordonner les actions locales ; il communique les résultats au Département environnement.

Les objectifs de la politique et des plans d'action environnementaux de Thales sont les suivants :

- contribuer à la protection du climat en réduisant les émissions de gaz à effet de serre ;
- réduire la consommation d'énergie et de ressources naturelles ;
- limiter la production de déchets en encourageant le recyclage et la réutilisation ;
- maîtriser les émissions dans l'atmosphère et les effluents liquides ;
- veiller à l'hygiène et à la sécurité sur le lieu de travail.

GREEN IT

Dans le cadre de ses efforts soutenus pour réduire sa consommation d'énergie, Thales a opté pour le *Green IT**. Deux des six centres de données du Groupe ont déjà enregistré des résultats positifs.

À Élancourt, France :

- les nouveaux onduleurs de tension ont réduit la consommation d'électricité de 10 % ;
- le remplacement et l'optimisation des systèmes de refroidissement ont permis une baisse supplémentaire de la consommation d'électricité de 10 % ;
- les systèmes de refroidissement à confinement ont réduit la facture d'énergie de 15 % à 30 %.

À Doncaster, Royaume-Uni :

- le système de *free-cooling* a réduit la facture énergétique de 13 % et l'investissement a été amorti en moins de deux ans ;
- l'optimisation des ressources IT et la virtualisation de plus de 2 000 serveurs ont réduit de 20 % leur nombre, et de 20 % leur utilisation.

* Le concept de *Green IT*, que l'on pourrait traduire par informatique écologique, se réfère aux bonnes pratiques mises en œuvre pour réduire l'empreinte environnementale des systèmes et technologiques informatiques.

La prise de conscience des problèmes et impacts environnementaux est indispensable pour atteindre ces objectifs.

Thales s'est investi pour sensibiliser ses collaborateurs, partenaires, sous-traitants et fournisseurs aux questions d'environnement, et pour les associer à sa démarche environnementale.

Plusieurs de ses initiatives et actions à long terme ont commencé à produire leurs fruits en 2008 :

> Poursuite des actions en faveur de la lutte contre le réchauffement climatique

La reconfiguration et la rénovation de plusieurs bâtiments, le recours à des énergies plus propres et les efforts du personnel pour diminuer la consommation d'énergie ont permis de réduire de 3,8 % les émissions de CO₂ produites par les bâtiments.

Des changements de comportement et le choix d'options de voyages générateur de moins d'émissions ont réduit l'empreinte carbone par collaborateur de 2 % en 2008.

> Réduction de l'impact environnemental de la production

Le recours croissant à des énergies plus propres s'est traduit par une réduction de 10 % de la consommation de combustibles fossiles et, depuis 2006, le Groupe a diminué de 40 % ses émissions de CO₂ liées à la production d'hexafluorure de soufre (SF₆).

> Sensibilisation du personnel aux questions environnementales

Une plus grande sensibilisation du personnel aux questions environnementales a permis



Thales participe activement au développement de solutions permettant de surveiller et de gérer les ressources environnementales. Thales est un acteur majeur de plusieurs initiatives stratégiques, parmi lesquelles :

SESAR

Ce programme européen vise à mieux gérer le trafic aérien à l'horizon 2020 : multiplier par 3 les capacités du transport aérien européen, diviser par 2 les coûts unitaires, multiplier par 10 la sécurité et baisser de 10 % la consommation unitaire et les émissions induites. La mise en œuvre de ce projet réduira directement l'impact environnemental des vols. Par exemple, l'optimisation des trajectoires, tant verticale qu'horizontale, pourrait réduire les émissions de CO₂ en vol de près de 50 millions de tonnes sur la période allant de 2008 à 2020.

Clean Sky

Cette initiative européenne a pour objectif d'atténuer significativement les effets du transport aérien sur l'environnement (- 60 % pour les NO_x, - 40 % pour le CO₂, - 50 % en termes de bruit). Elle répond à une politique de développement durable de l'industrie aéronautique européenne. Thales est membre fondateur de *Clean Sky* et pilote l'*Integrated Technology Demonstrator (ITD) Systems for Green Operations*, destiné à doter les futurs avions de capacités contribuant à un transport aérien "vert". Par ailleurs, Thales coordonne le *Technology Evaluator*, un outil de simulation destiné à aider les ITD leaders dans leurs choix technologiques et à évaluer l'impact de *Clean Sky* du point de vue environnemental.

Consommation d'énergie fossile*

-10%

Émissions de CO₂ liées aux énergies*

-4%

CO₂ lié au SF₆*

-17%

*Entre 2007 et 2008



GMES

Au sein du programme GMES (*Global Monitoring for Environment and Security*), Thales fournit le satellite *Sentinel 3* qui sera chargé de surveiller les courants océaniques, la pollution côtière, les variations de température, la végétation ainsi que la faune et la flore marine.

une diminution de 4,5 % de la consommation d'énergie par salarié, et une réduction de 7 % de la consommation d'eau.

> Conception de produits plus « verts »

Thales a développé et lancé un nouveau système de mouvement, *eM2k*, pour les simulateurs de vol qui permet de réaliser une économie sur la consommation d'électricité de 80 % par rapport aux simulateurs de vol existants.

Autre exemple : le *GM 400* est un radar de défense aérienne multimission. Sa conception modulaire a permis de diviser par deux le temps nécessaire pour son intégration physique et fonctionnelle, et il peut être transporté dans un seul conteneur correctement isolé, contre quatre pour les systèmes des générations antérieures. Le refroidissement par air, la technologie

numérique et la maintenance à distance permettent également de réduire la facture énergétique ; également, les composants de base du nouveau système de radar sont fabriqués à partir de produits moins polluants.

> Sélection de fournisseurs plus respectueux de l'environnement

Dans son appel d'offres concernant les fournitures de bureau, Thales a inclus des éléments environnementaux (par ex. produits respectueux de l'environnement, réduction des emballages...) dans les critères de sélection des fournisseurs. Le taux de pénétration des fournitures de bureau écologiques est ainsi passé à 30 %.

Soucieux de contribuer à la lutte contre le changement climatique, Thales communique tous les ans depuis 2005 les chiffres de ses émissions de gaz à effet de serre au *Carbon Disclosure Project** et améliore ses processus afin de réduire encore son empreinte carbone.

* Le Carbon Disclosure Project (CDP) est une association qui rassemble plus de 280 investisseurs institutionnels gérant 41 000 milliards de dollars d'actifs dans le monde. Son objectif est d'éclairer les décisions d'investissement de ses membres en les informant sur les conséquences de la « contrainte carbone » et du changement climatique pour les entreprises.



Dans les nouveaux projets immobiliers conduits par Thales, la conception des bâtiments, leur intégration dans le paysage, le choix de l'emplacement (l'usage des sols, transport) sont systématiquement analysés. Des choix technologiques sont aussi effectués pour optimiser les énergies, gérer de manière efficace l'eau (alimentation et rejet) et, de manière plus générale, les installations. Le maintien de la conformité des immeubles et des installations techniques font l'objet d'évaluations périodiques.

Consommation d'eau*

-17%

Déchets non-dangereux valorisés*

68%

Entités certifiées ISO 14 001*

+13

sur un nombre total de 82 entités.

ASSOCIATIONS CARITATIVES ET COMMUNAUTÉS

Thales apporte son soutien à de nombreuses associations caritatives dans la plupart de ses pays d'implantation.

Depuis plusieurs années, l'entreprise soutient l'**Unicef** en lui confiant la réalisation des cartes de vœux annuelles de l'entreprise.

Thales prend en charge la totalité des coûts et reverse l'équivalent de 55 % des frais de production à l'organisation.

En coopération avec le ministère français des Affaires Étrangères, Thales a mis en place un programme de bourses pour les étudiants étrangers sélectionnés sur des critères d'excellence, **Thales Academia**. Chaque année, des étudiants viennent du Brésil, de Chine, d'Inde et de



SOLIDAIRES DE L'AQUILA

Le 6 avril 2009, le centre de l'Italie a été secoué par un violent séisme dont l'épicentre se situait près de L'Aquila, siège d'un des principaux sites de Thales Alenia Space. La Direction générale de l'entreprise s'est immédiatement mobilisée pour venir en **aide aux salariés**, dont l'une est malheureusement décédée.

Le site industriel de L'Aquila, l'un des plus grands employeurs de la région avec 290 collaborateurs et près de 70 sous-traitants, a dû être fermé et ses activités transférées vers d'autres sites.

Le 21 juillet, Thales Alenia Space a présenté un projet industriel de **construction d'un nouveau site de 30 000 m² à L'Aquila**.

Les travaux devaient démarrer au dernier semestre de cette année pour s'achever dans les 24 à 36 mois suivants. Parallèlement, un programme a été créé par l'Université de L'Aquila pour développer les connaissances spécifiques de ses étudiants, attirer les meilleures recrues, et ainsi faire face aux futurs défis de l'industrie spatiale. Une solidarité financière s'est également mise en place, alimentée par des **dons** de nombreux collaborateurs de Thales Alenia Space, de clients comme Space Systems/Loral (SS/L), ainsi que des sociétés mères, Thales et Finmeccanica.

Russie pour suivre les cours des meilleures écoles d'ingénieurs et de commerce de France.

Thales a également soutenu le **Raid 4L Trophy**, un raid d'aventure français réservé aux étudiants et destiné à acheminer des fournitures scolaires au Maroc. En sponsorisant l'équipe de l'INSA Lyon, Thales a permis de scolariser 500 enfants marocains.

La filiale **australienne** de Thales a annoncé récemment la mise en place d'un partenariat sur plusieurs années avec Legacy, une organisation nationale qui vient en aide aux veuves et aux invalides de guerre australiens. Thales Australie consacre du temps et des moyens financiers à l'organisation qui s'occupe actuellement de 120 000 veuves et de 1 800 enfants et invalides dans le pays.

Aux **États-Unis**, les salariés apportent leur soutien à diverses initiatives sociales sous forme de dons en espèces, de projets de sensibilisation et autres activités caritatives. *L'America's 9/11 Foundation*, *l'American Heart Association*, *le Breast Cancer Awareness*, *la National Fallen Firefighters Foundation*, *la Pediatric Brain Tumor Foundation* et *le Salvation Army - Christmas Cash for Kids* sont quelques exemples d'associations que Thales et son personnel ont eu la fierté d'aider.

Partenaires de longue date du *Marie Curie Cancer Care*, Thales et ses collaborateurs organisent régulièrement des campagnes de collecte de fonds pour cette association, l'une des plus importantes du **Royaume-Uni**. Elle offre des soins gratuits à domicile à des patients atteints de cancer ou d'autres maladies en phase terminale. Les salariés organisent et participent à de nombreuses campagnes de collecte telles que **Back to the Shop Floor**, des randonnées et courses sponsorisées, des ventes de cadeaux, des loteries et des tombolas.

Via sa filiale **canadienne**, Thales sponsorise les *Ottawa Senators*, une équipe de hockey sur glace qui soutient les forces armées canadiennes ; Thales achète des billets pour assister aux matchs et en les distribue aux personnels militaires de la région d'Ottawa.

POUR PLUS D'INFORMATIONS

DIRECTION ÉTHIQUE ET RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Par e-mail : ethics.cr@thalesgroup.com

Par téléphone : 01 57 77 86 49

ou

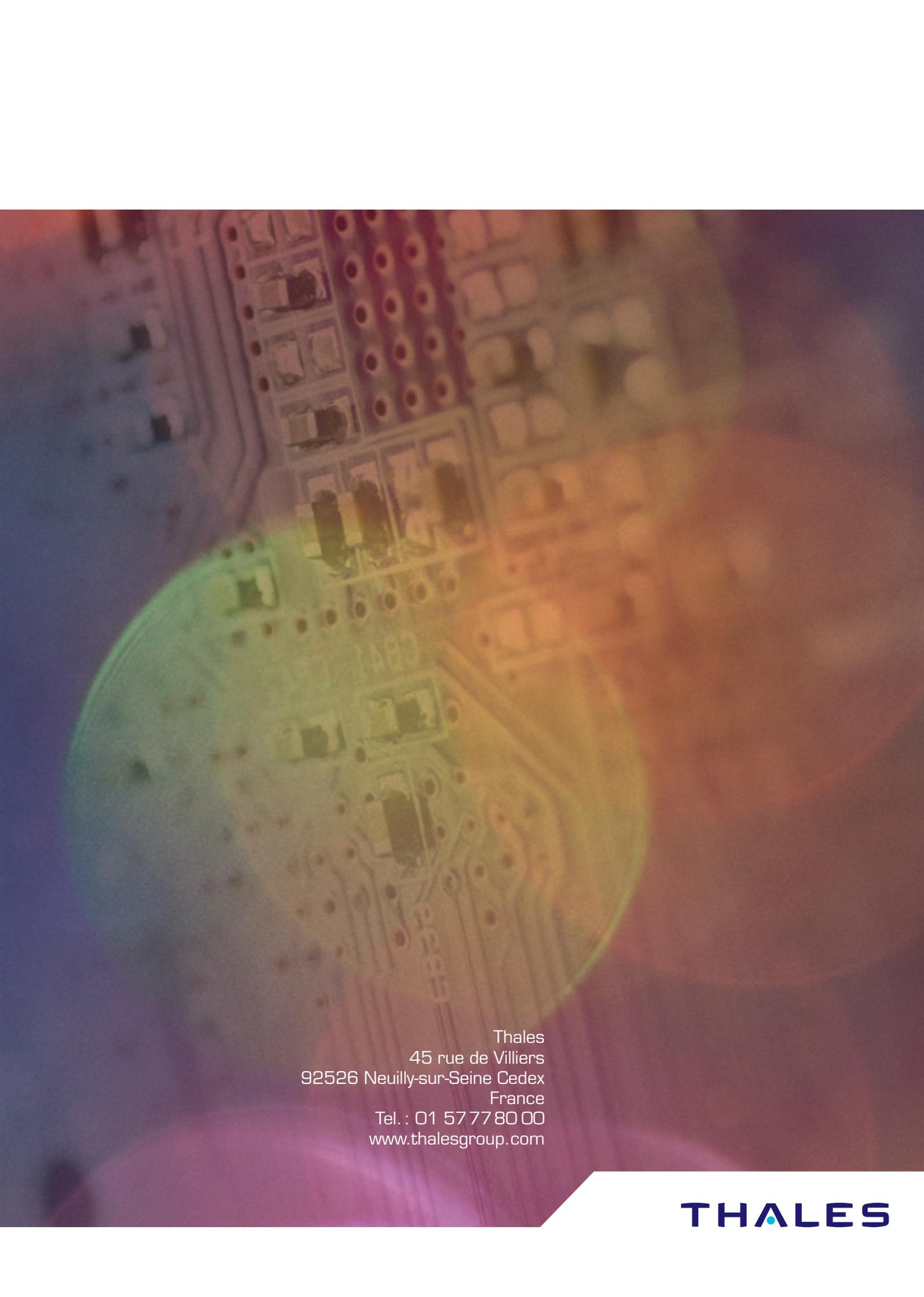
**Dominique Lamoureux : 01 57 77 82 07
dominique.lamoureux@thalesgroup.com**

**Sylvain Masiéro : 01 57 77 85 88
sylvain.masiero@thalesgroup.com**

Airbus S.A.S. 2009 - Computer Rendering by FIXION - GWLNSD (p 4), Bridgham@Thales (p 24), B. Collet/Makassar (p 3), Corbis/David Lawrence (p 32), DCNS (p 4, 24), Douliery/Abaca@Thales (p 2), DR (p 26), ©ESA (p 4, 33), GettyImages (cover), ©Giger (p 18), Obrenovitch ©Thales Alenia Space (p 17), ©OECD Photo (p 8), Paringaux@Thales (p 14), Patier@Renfe (p 4), Photopointcom@Thales (p 17, 33), Raz ©Thales (p 17), ©Robineau/Aviaplans/Dassault Aviation (p 4), Rousseau@Thales (p 25), Ruiz@Thales (p 25), Turpin@Thales (p 14), ©UN Photo/Eskinder Debebe (p 30), ©Wassenaar Arrangement (p 22). Conception et réalisation : **PUBLICORP** - 8996. Date de parution : Juillet 2009.

Ce document est imprimé sur un papier répondant aux normes du label FSC, et dont le processus de fabrication est conforme aux normes internationales les plus rigoureuses FSC.





Thales
45 rue de Villiers
92526 Neuilly-sur-Seine Cedex
France
Tel. : 01 5777 80 00
www.thalesgroup.com

THALES