

RAPPORT 2011

Responsabilité d'Entreprise

IL NE FAUT
PAS PREVOIR
L'AVENIR,
IL FAUT LE
PERMETTRE...

D'APRÈS ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY

INDEX SOMMAIRE

Le rapport Responsabilité d'Entreprise 2011 illustre les engagements de Thales dans un grand nombre de domaines liés à la responsabilité d'entreprise, au-delà de la stricte conformité.

AcceDe
Accessibilité des documents
au format PDF

Ce document, créé dans un format PDF accessible aux personnes aveugles et malvoyantes, est téléchargeable depuis le portail Internet de Thales dédié à la responsabilité d'entreprise : sustainability.thalesgroup.com

Sont également disponibles sur ce portail des informations complémentaires, ainsi que les dernières actualités et données concernant les initiatives de Thales en matière d'éthique et de responsabilité d'entreprise. Enfin, le Document de Référence de Thales, présentant le Groupe et ses données financières, est téléchargeable depuis le site : www.thalesgroup.com/Group/Investisseur

Q

Questions au Président-directeur général 02

i

Introduction du Président du Comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise 04

P

Principes de responsabilité 05

L

Leader mondial au service de la sécurité 07

E

Éthique et responsabilité d'entreprise : un bien commun partagé par tous 15

R

Responsabilité d'entreprise, un écosystème autour des clients et fournisseurs 25

t

Transparence et dialogue avec les investisseurs 43

L

Les engagements de Thales en matière de responsabilité sociale 49

L

La haute technologie au service de l'environnement 59

C

Communautés locales 69



Luc Vigneron

Président-directeur général de Thales

EN MATIÈRE LE TEMPS TIO INTENTIO DÉFINITIV

En 2010, vous indiquiez que l'éthique et la responsabilité d'entreprise étaient au cœur de la stratégie de changement que vous conduisiez ; est-ce toujours vrai ?

Luc Vigneron : Absolument. 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 de façon rigoureuse et en toute intégrité. Dans le cadre de la politique que je mène, j'entends placer l'éthique et la responsabilité d'entreprise directement au cœur du processus de décision de tous les dirigeants de Thales, 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.

Vous semblez très déterminé...

LV : Je le suis. Prenons l'exemple de la prévention de la corruption, sujet sur lequel Thales est engagé depuis plus d'une

décennie et possède un réel leadership. Aujourd'hui, le non-respect des lois et règlements internationaux en matière de lutte contre la corruption peut exposer une entreprise, aussi bien que ses responsables, à des sanctions civiles et pénales, et peut de plus s'avérer extrêmement préjudiciable à sa réputation ; la simple suspicion de corruption peut en effet ébranler la confiance des investisseurs, des banques, des clients, des fournisseurs, du personnel et nuire ainsi à la performance de l'entreprise, d'où la nécessité d'une politique d'intégrité forte allant au-delà des politiques de conformité.

Quelle différence faites-vous entre intégrité et conformité ?

LV : En fait, la question ne se pose pas véritablement en ces termes car ces démarches sont très complémentaires. Si la conformité consiste à mettre en place une organisation interne spécifique permettant un strict respect des réglementations et procédures, et ainsi être le socle d'une authentique politique d'éthique et de responsabilité d'entreprise,

l'intégrité, quant à elle, complète cette démarche notamment par une approche comportementale, en apportant aux managers des outils, des guides, des *best practices* indispensables afin qu'ils soient en mesure de prendre, en toutes circonstances, les décisions appropriées dans un environnement exposé à de multiples contraintes normatives. Il s'agit donc de deux outils essentiels de maîtrise des risques, qui s'inscrivent en priorité dans une logique préventive, et contribuent chacun au succès durable de l'entreprise.

Dans un contexte mondialisé fortement concurrentiel, une politique d'intégrité est-elle conciliable avec les impératifs économiques et commerciaux de l'entreprise ?

LV : Il est en fait assez simpliste de vouloir opposer ces deux aspects, de surcroît lorsque le monde traverse une crise économique majeure ; pour ma part, la politique d'intégrité est strictement non négociable. Sur nos marchés où les clients

D'INTÉGRITÉ, DES DÉCLARA- NS DE BONNES NS EST EMENT RÉVOLU.

sont des États ou de grands industriels, il est absolument nécessaire d'être intègre. J'ai toujours considéré que la performance des technologies et la qualité des produits et services que nous commercialisons sont essentielles pour nos succès futurs. Et les exigences éthiques que nous nous imposons dans nos opérations sont, elles aussi, un élément crucial que Thales développe comme un avantage compétitif décisif au service de sa performance à long terme.

Cet engagement que vous portez explique-t-il votre implication lors du dernier sommet du G20 ?

LV : Oui en effet. Si à la demande du Medef, j'ai accepté d'être le porte-parole du groupe de travail anti-corruption au nom du patronat mondial, c'est parce que je considère comme fondamental que les vingt États, réunis au sein de cette organisation, fassent pression sur les autres pays pour que le processus de ratification de la Convention OCDE s'accélère, et également qu'ils reconnaissent les entreprises responsables notamment au travers de la commande publique.

Mais cette politique d'intégrité ne serait-elle pas un frein à la compétitivité de Thales, notamment vis-à-vis de ses grands concurrents ?

LV : Non au contraire. Je crois fermement qu'à travers le développement d'approches collectives, réunissant l'ensemble des acteurs d'un même secteur d'activité, il est possible de créer des standards mondiaux en matière d'éthique et de responsabilité d'entreprise, instituant ainsi un niveau de compétitivité équivalent pour tous ; c'est tout le sens de l'implication de Thales au sein de nombreux comités, groupes de travail ou *task forces*, et je cite souvent en illustration l'initiative transatlantique exemplaire en matière d'éthique des affaires portée par le secteur de l'aéronautique, de l'espace et de la défense*.

Votre conviction personnelle et cet engagement sectoriel vous paraissent-ils suffisants ?

LV : Les accords et les organisations ne sont que des outils au service d'une volonté, d'un dessein qui n'a de réalité que s'il est véritablement porté par ceux qui le font vivre au quotidien. Toute la politique de sensibilisation et de formation développée au sein de Thales consiste notamment à susciter parmi tous les collaborateurs un sentiment commun d'appartenance fondé sur les concepts d'éthique et de responsabilité. Cette approche vise également à créer une intelligence collective, bâtie sur le respect et la confiance, permettant de partager la même vision des enjeux et d'être capable d'échanger l'information utile avec les autres, pour comprendre les risques et trouver les réponses innovantes et proactives qu'attendent nos parties prenantes.

* Voir en pages 29 et 31, les initiatives de l'ASD et l'AIA.



Bernard Rétat

Président du Comité Éthique
et Responsabilité d'Entreprise

Dans un contexte de concurrence internationale rude, Thales a remporté en 2011 un grand nombre de succès commerciaux dans ses divers domaines d'activité.

Ces succès résultent en premier lieu de l'excellence technologique de Thales et de la compétence des équipes chargées de satisfaire les besoins exprimés par les clients du monde entier.

Mais ils s'inscrivent également dans le cadre d'une politique affirmée en matière d'Éthique et de Responsabilité d'Entreprise, totalement revisitée puis mise en œuvre à partir de 2010. Cette démarche, très exigeante, a permis au Groupe de réduire drastiquement tout risque de corruption et de mieux comprendre et respecter les multiples contraintes, notamment en matière de contrôle des exportations.

De façon à coopérer de manière plus étroite avec ses clients, Thales a parallèlement renforcé sa présence industrielle dans un certain nombre de pays, grâce à un ancrage local pérenne noué avec des partenaires privilégiés, choisis avec soin tant pour leur compétence technique que pour leur intégrité.

À cette fin, conformément à sa politique éthique, Thales s'est doté d'une procédure stricte de qualification et de sélection qui vise à sceller des partenariats durables avec ces acteurs industriels locaux dénommés *Key Industrial Partners* (KIP), à condition qu'ils partagent les mêmes exigences en matière d'Éthique et de Responsabilité d'Entreprise que celles que s'impose le Groupe.

Cette démarche n'est possible et réussie que si elle est voulue sans aucune ambiguïté par la Direction et si elle est bien comprise et mise en œuvre par chacun des collaborateurs de l'entreprise.

Aussi, une attention particulière est-elle apportée à la sensibilisation et à la formation des salariés à l'éthique des affaires : il est en effet essentiel que chacun puisse se reconnaître dans cette démarche et se l'approprie.

Une large palette d'outils (*Code d'Éthique*, guides de bonnes pratiques, etc.) est à la disposition des collaborateurs et plusieurs formations jalonnent leur parcours professionnel.

À cet égard, une vigilance plus particulière est accordée à ceux qui sont impliqués dans les processus commerciaux, de gestion de projets et d'achats. L'ambitieux plan de formation sur la prévention de la corruption, de dimension mondiale, leur a été prioritairement destiné en 2011 ; cette formation est également devenue obligatoire pour les collaborateurs issus des familles professionnelles marketing et ventes.

Les collaborateurs du Groupe disposent enfin d'une « alerte éthique » : Thales est ainsi l'une des premières entreprises françaises à avoir obtenu une autorisation de la CNIL¹ lui permettant de la rendre opérationnelle en respectant les prescriptions de cette Autorité.

Le Comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise de Thales est donc légitimement fier d'avoir participé à la définition et à la mise en place de tous ces outils et d'être ainsi à l'origine de comportements qui contribuent fortement aux succès remportés par l'entreprise.

Mais l'éthique dans l'entreprise ne se réduit pas à une collection d'outils, de techniques figées une fois pour toutes et de recettes toutes faites. Elle suppose une recherche permanente, une écoute au quotidien des attentes exprimées par les diverses parties prenantes du monde

des affaires : fournisseurs, clients, collaborateurs, actionnaires, mais aussi autorités de tutelle, etc.

C'est pourquoi, dans une logique d'information et de meilleure compréhension de l'évolution de cette discipline, le Comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise a veillé à ce que s'instaurent un dialogue régulier et des coopérations étroites avec de nombreuses ONG, notamment au regard du Traité sur le Commerce des Armes, de l'éthique des affaires ou des droits de l'Homme. L'année 2011 fut aussi marquée par des échanges plus nombreux avec la communauté financière, notamment avec certains investisseurs et analystes impliqués dans l'ISR² ; cette année, une vingtaine de *one-on-one* avec des investisseurs de premier ordre a été menée et Thales a également participé à plusieurs conférences ISR ainsi qu'à des *roadshows* dédiés.

Enfin, en matière d'initiatives sectorielles, il est à noter que l'IFBEC³ de l'ASD⁴ et l'AlA⁵ s'est véritablement institutionnalisé au cours de l'année 2011. Développé grâce à un fort engagement de Thales, ce Forum qui regroupe les industriels majeurs américains et européens de l'aéronautique et de la défense, s'est en effet doté de statuts, d'une identité juridique et d'une gouvernance. Lors de sa dernière édition à Washington en octobre dernier, plus de cent représentants du secteur - industriels, grandes administrations, ONG - étaient présents, officialisant ainsi le rôle clé que cette organisation joue dans l'élaboration de standards de portée mondiale en matière d'éthique du commerce, comme dans l'échange d'informations et de bonnes pratiques.

Ainsi, en 2011, la démarche ambitieuse de Thales en matière d'éthique, entreprise depuis plus de dix ans, a été couronnée de nouveaux succès qui contribuent à la notoriété du Groupe et à son excellente réputation dans le monde.

1- Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés. 2- Investissement Socialement Responsable. 3- International Forum on Business Ethical Conduct.
4- AeroSpace and Defence Industries Association of Europe. 5- Aerospace Industries Association of America.

Principes de responsabilité

Lancé en 2000 par les Nations Unies, le Pacte Mondial (Global Compact) constitue à la fois une plateforme politique et un cadre concret pour les organisations qui s'engagent à exercer leurs activités durablement. Pour les entreprises, cette initiative vise à intégrer dans leurs stratégies et leurs activités dix principes universellement acceptés.

Environ 9 000 organisations dans le monde, dont 6 300 entreprises, ont adhéré à ce Pacte Mondial. Thales en est membre depuis 2003, et fait siens ces dix principes. En 2009, Thales a renouvelé son engagement vis-à-vis du Pacte Mondial et de ses principes.



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 16, 19, 30, 34, 36, 39, 46, 70, 71
Principe 2	veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme.	Pages 16, 19, 30, 34, 36, 39, 46

Normes du travail

Principe 3	Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ;	Pages 16, 18, 30, 38, 45, 47, 50, 51, 52, 53
Principe 4	l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;	Pages 16, 20, 30, 38, 47, 54
Principe 5	l'abolition effective du travail des enfants ; et	Pages 16, 20, 30, 38, 47, 54
Principe 6	l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.	Pages 16, 20, 30, 38, 47, 54, 55, 56, 57

Environnement

Principe 7	Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;	Pages 16, 20, 38, 39, 47, 60, 65, 66, 67
Principe 8	à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ; et	Pages 16, 38, 39, 47, 60, 61
Principe 9	favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.	Pages 16, 38, 39, 47, 60, 61, 62, 63, 64

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 16, 17, 18, 19, 20, 22, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 38, 39, 46, 47
--------------------	--	--



Leader mondial au service de la sécurité

Présent dans 56 pays et employant 67 000 collaborateurs, Thales est leader mondial des systèmes d'information critiques sur les marchés de la défense et de la sécurité, de l'aérospatial et du transport.

Grâce à sa maîtrise des technologies les plus sophistiquées et des grands systèmes logiciels, Thales répond aux défis de sécurité que ses clients ont à relever dans un monde toujours plus complexe. Le Groupe est en particulier reconnu pour sa longue expérience du développement en synergie des technologies duales civiles et militaires impliquant un réseau mondial de 22 500 chercheurs de haut niveau. Fort de sa dimension internationale et de sa capacité à couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur, des équipements aux systèmes et aux services, Thales s'affirme comme l'acteur clé d'un monde plus sûr.

Comprendre notre activité

Notre mission

Dans ce monde - plus mobile, plus complexe, plus vulnérable - comment prendre les bonnes décisions au bon moment pour agir en conséquence ?

Dans notre monde de plus en plus mobile, interconnecté et interdépendant, la sécurité des personnes et des biens, des infrastructures et des États dépend de responsables et d'organisations capables de prendre les bonnes décisions et d'agir efficacement au bon moment.

Ces prises de décision sont souvent critiques sur les marchés sur lesquels le groupe Thales opère : défense, sécurité, espace, aéronautique, transport terrestre. Qu'ils commandent des forces aériennes, navales ou terrestres, qu'ils soient contrôleurs du trafic aérien, commandants de bord, gouvernants, dirigeants de collectivités ou opérateurs d'infrastructures, les hommes et les femmes qui doivent décider pour agir ont besoin de disposer d'une information complète, fiable et hiérarchisée.

Maîtriser la chaîne de décision critique

En leur fournissant les outils technologiques permettant de collecter, traiter et diffuser les données, nous accompagnons nos clients pour remplir leur mission en les aidant à décrypter l'environnement, maîtriser la complexité pour choisir la meilleure option, et agir et obtenir les meilleurs résultats.

Cette maîtrise de ce que nous appelons la « chaîne de décision critique » sous-tend nos innovations et nos technologies : grands systèmes logiciels, communications sécurisées, détection (radars, sonars, optiques) et supervision, électronique embarquée, satellites, intégration systèmes. Ces savoir-faire et ces technologies sont transverses à toutes nos activités, avec le souci de toujours placer l'homme au centre de la boucle de décision. Leur maîtrise implique le développement permanent des compétences des collaborateurs de notre Groupe.

Proximité et responsabilité

Notre connaissance intime des marchés sur lesquels nous opérons depuis des décennies ainsi que notre présence opérationnelle

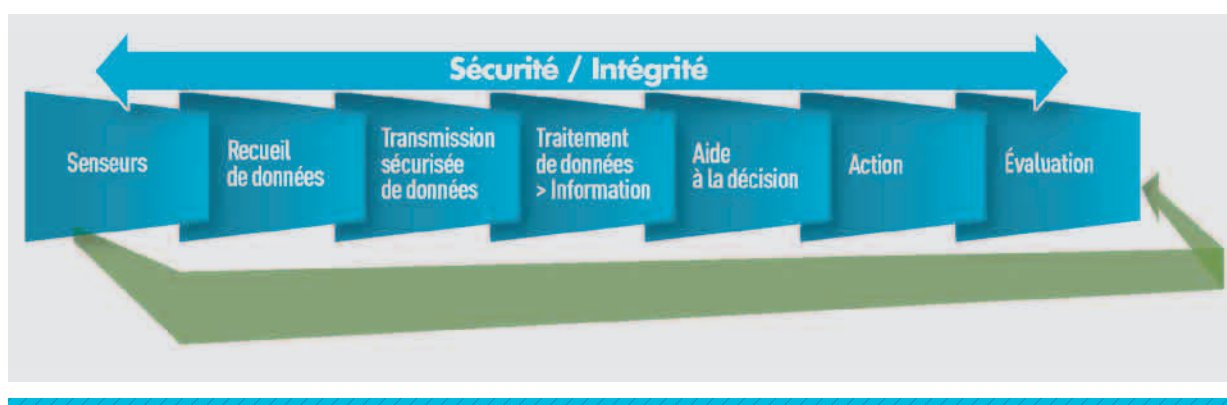


Thales assiste ses clients pour remplir leur mission en les aidant à décrypter l'environnement, à en maîtriser la complexité pour choisir la meilleure option, et agir et obtenir les meilleurs résultats.

dans 56 pays nous permettent d'être au plus près de nos clients, et de mieux appréhender les processus opérationnels de décision et d'action pour proposer les meilleures solutions.

L'ensemble de nos activités s'inscrit dans le cadre d'une **politique volontariste de responsabilité d'entreprise**, portée par les 67 000 collaborateurs du Groupe. Cette politique constitue un outil essentiel de maîtrise des risques et un élément clé de la performance de Thales.

Chaîne de décision critique





Nos activités

Défense et sécurité

Les menaces auxquelles doivent répondre les États pour assurer leur défense sont très diverses et changeantes ce qui leur impose de se préparer à un grand nombre de scénarios dont il faut anticiper la nature et la criticité.

Dans le même temps, des problématiques chaque jour plus cruciales - terrorisme, cybercriminalité, mobilité, menaces environnementales et naturelles - déplacent de plus en plus les enjeux de souveraineté

nationale, au-delà des enjeux classiques de défense, sur le terrain de la sécurité : sécurité des citoyens et des personnes, protection de sites sensibles et vitaux, sécurité des données critiques...

Thales accompagne les États, les autorités locales et les opérateurs civils dans leurs missions de protection des citoyens, des données sensibles et des infrastructures vitales en leur fournissant les solutions intégrées et résilientes et les équipements, systèmes, services interoperables et évolutifs couvrant toute la chaîne de décision critique.

Défense		Sécurité	
Nos positions			
N°1 mondial dans les sonars		N°1 mondial en matière de sécurisation logicielle des transactions interbancaires	
N°2 mondial dans les radiocommunications tactiques militaires		N°3 mondial dans les systèmes de cryptologie hardware	
N°3 mondial en électronique navale			
N°3 mondial en radars de surface			
N°4 mondial en systèmes C4I			
N°5 mondial en optronique			
Nos atouts			
<p>Thales dispose d'une offre globale d'équipements, de systèmes et de services à destination de toutes les forces armées, s'intégrant à des plateformes aériennes, navales et terrestres, et répondant aux nouveaux besoins : interopérabilité, systèmes C4I STAR (<i>Computerized Command, Control, Communications, Intelligence, Surveillance, Target, Acquisition, Reconnaissance</i>), etc. En facilitant la coordination des opérations interarmées ou en coalition, et en fournissant l'effet voulu dans les temps impartis, les systèmes et solutions fournis par Thales contribuent à la supériorité décisionnelle des forces armées.</p>		<p>Tirant bénéfice de son expérience dans le domaine de la défense, Thales sait développer et déployer des solutions intégrées et résilientes au service de la sécurité des États et des citoyens.</p> <p>Objectif : protéger des infrastructures complexes (aéroports, ports, frontières), des données sensibles (cryptologie, gestion de la sécurité des réseaux) ainsi que les systèmes d'information.</p>	



Les grands défis environnementaux et de sécurité, l'exploration de l'univers et l'essor de la société de l'information, confèrent au secteur spatial un rôle clé dans le fonctionnement de nos sociétés.

Aérospatial et transport

Les distances sont abolies dans un monde où la mobilité - des biens, des données et des personnes - est devenue un véritable enjeu économique et politique. Plus vite, plus loin, en toute sécurité et en respectant les contraintes liées au changement climatique : tels sont les défis que doivent relever les constructeurs aéronautiques, transporteurs aériens ou opérateurs de réseaux de transport terrestre. Les technologies spatiales les y aident contribuant non seulement au respect des

grands défis environnementaux mais aussi à ceux liés à la sécurité - au sens large - et au développement des technologies de l'information et de la communication qui jouent un rôle crucial dans le développement de nos sociétés.

Thales est présent sur l'ensemble de ces marchés et accompagne leurs grands acteurs dans la recherche et la mise en œuvre de solutions leur permettant d'accomplir leurs missions et d'optimiser leurs investissements.

Espace	Aéronautique	Transport terrestre
Nos positions		
N°1 européen pour les satellites civils	N°1 mondial dans le contrôle du trafic aérien	N°2 mondial des systèmes de signalisation ferroviaire
N°3 mondial pour les satellites civils	N°2 mondial dans le multimédia de cabine	N°1 mondial des systèmes intégrés de communications et de supervision
	N°3 mondial en avionique	
Nos atouts		
Thales fournit à ses clients commerciaux, institutionnels et militaires des systèmes de bout en bout, des satellites, des charges utiles et des équipements ainsi que des segments sol dans les domaines des télécommunications, de l'observation de la Terre, de la navigation et de la science. Le Groupe joue un rôle de premier plan dans les plus grands programmes civils et militaires : satellites de télécommunications d'Iridium Next, Station Spatiale Internationale, système d'observation de la Terre Cosmo-SkyMed, Meteosat, Helios... Thales participe aussi à l'une des plus belles aventures spatiales : l'exploration de la planète Mars.	Thales est présent à la fois dans les équipements électroniques à bord des appareils et dans les systèmes au sol pour la navigation et le contrôle aérien. Le Groupe est un fournisseur de premier plan de systèmes avioniques pour les grands constructeurs aéronautiques. Dans le domaine de la gestion du trafic aérien, ses solutions couvrent l'ensemble de la chaîne de sécurité et de surveillance du plan de vol. Thales joue un rôle central dans les grands programmes de modernisation du secteur, notamment la gestion future du ciel européen.	Thales présente une offre structurée autour de solutions et services dédiés aux systèmes de transport ferroviaire, grandes lignes et urbain, et aux systèmes de gestion de péages urbains. Ce positionnement démarque Thales, d'une part, des fournisseurs « généralistes » proposant une offre complète dominée par le matériel roulant et, d'autre part, des acteurs spécialisés dans un seul domaine. Pour chacun de ces systèmes, Thales est un spécialiste et leader reconnu. Le Groupe dispose, en outre, d'un positionnement international exceptionnel avec six centres de compétence et quinze centres d'intégration répartis sur les cinq continents.

Chiffres clés au 31 décembre 2011

Prises de commandes 2011

Revenus 2011

Par secteur d'activité (en M€)



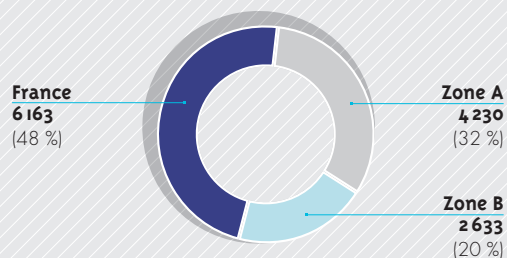
Revenus par secteur d'activité (en M€)



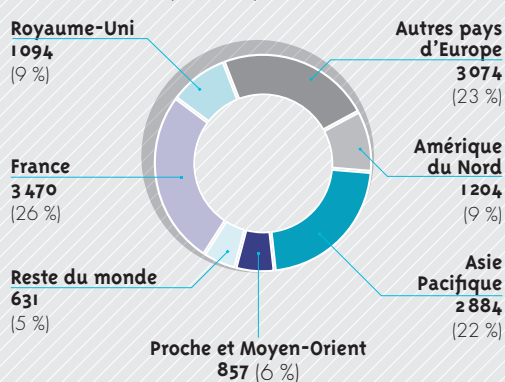
Par zone géographique d'origine (en M€)



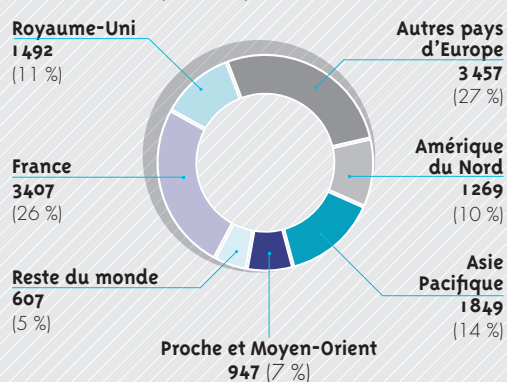
Par zone géographique d'origine (en M€)



Par destination (en M€)



Par destination (en M€)



Zones géographiques d'origine :

- Zone A : USA, Canada, Royaume-Uni, Pays-Bas, Norvège, Corée du Sud, Australie, Europe centrale et du Nord, Asie du Nord.
- Zone B : Allemagne, Autriche, Suisse, Italie, Espagne, Singapour, Amérique Latine, Reste de l'Europe, Moyen-Orient & Afrique, Asie Occidentale et Asie du Sud.

Notre stratégie

La stratégie de Thales repose sur trois piliers essentiels :

- Croissance
- Innovation
- Performance

La croissance

Les marchés en croissance se trouvent maintenant surtout en Asie, en Amérique latine et au Moyen-Orient. Notre développement sur ces marchés repose sur le renforcement de nos implantations industrielles locales, afin de répondre aux

attentes de nos clients, le plus souvent des gouvernements, qui entendent voir leurs pays bénéficier des technologies et compétences qu'un groupe comme Thales peut leur apporter.

Les marchés européens constituent le cœur historique de Thales. Acteur de premier plan de l'Europe de la défense avec une présence industrielle significative dans de nombreux pays, Thales conduit de grands programmes, le plus souvent en coopération, dans les domaines terrestre, aéronautique, naval, spatial ainsi que dans les systèmes de missiles et les C4I*.

Cette place centrale est un atout majeur pour maintenir et développer nos positions sur ces marchés domestiques et accompagner la probable consolidation du paysage industriel européen.

Sur les marchés civils de l'aéronautique, du spatial et du transport terrestre, Thales joue un rôle majeur dans de nombreux projets structurants. Ces positions sont autant d'atouts pour l'avenir, grâce au développement du trafic aérien, de l'utilisation de l'espace et au renouvellement des infrastructures de transport terrestre.

L'innovation

Pour fournir à nos clients les solutions technologiques et les services répondant à leurs besoins futurs, Thales se doit d'innover en permanence. Cette innovation vise à **créer de la valeur pour nos clients**, et ce, dans tous les domaines : relation commerciale, organisation, processus, ressources humaines, et, bien sûr, technologie.

L'une des priorités de la politique de R & D conduite par Thales est de développer les **synergies technologiques transverses** pour offrir à l'ensemble de nos marchés les potentialités de tous les savoir-faire et technologies du Groupe, en faisant jouer notamment les dualités entre activités civiles et militaires. Des actions communes à plusieurs divisions sont ainsi conduites, par exemple dans les systèmes de contrôle et de commandement, les hyperviseurs, les calculateurs hypersécurisés ou encore les antennes radar actives.

Le Groupe renforce par ailleurs sa politique **d'innovation ouverte** avec le monde académique, les centres de recherche et les PME.

Nous accélérons également nos investissements pour créer des **gammes de produits** mondiales (radios tactiques logicielles, radars, sonars, optronique, surveillance maritime, cybersécurité, contrôle du trafic aérien et du trafic ferroviaire...).

La performance

Seules les entreprises de haute technologie qui améliorent leurs performances opérationnelles, simplifient leur mode de fonctionnement et optimisent la gestion des projets et des risques disposeront des capacités d'investissement nécessaires pour proposer durablement les meilleures solutions technologiques à leurs clients.

Être au meilleur de l'état de l'art, partager les bonnes pratiques, développer encore notre capacité à travailler ensemble, tels sont les objectifs affichés de notre plan de performance Probasis (2010-2014) et de notre nouveau référentiel Chorus 2.0.

L'ensemble de ces actions a pour objectif d'être encore plus performant dans la tenue de nos engagements vis-à-vis de nos clients.

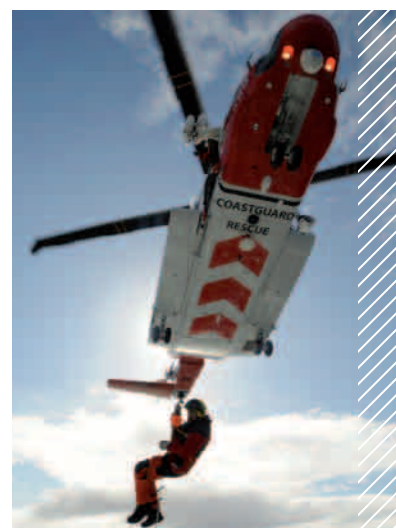
Vous avez dit « responsable » ?



**Hervé Multon,
SVP Stratégie,
Thales**

« En confiant plus de responsabilités aux pays, Thales a élaboré un

nouveau business model. C'est une démarche extrêmement structurante qui a un impact direct sur notre politique produits : travailler avec des Key Industrial Partners, cela implique de réfléchir à ce qui est cœur dans notre activité et que nous devons préserver comme patrimoine industriel et ce qui l'est moins et que nous pouvons confier à nos partenaires, en tenant compte de leurs enjeux et priorités économiques propres. Contribuer au développement des économies locales, c'est aussi l'une des missions de Thales, dans son intérêt et dans celui de ses clients. »



* C4I : Command, Control, Computers, Communications and Intelligence.



Pour fournir à ses clients les solutions technologiques et les services dont ils ont besoin, Thales se doit d'innover en permanence.



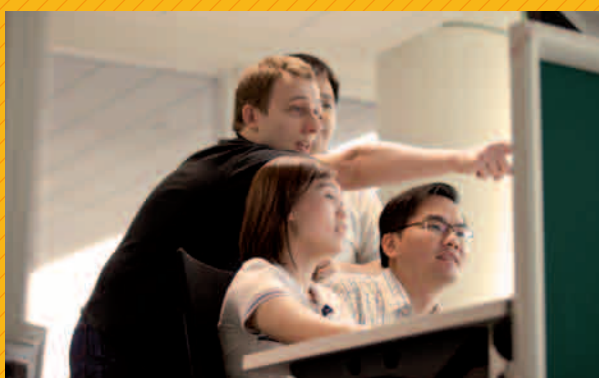
Le style Thales

Thales est riche d'une grande diversité professionnelle, culturelle et géographique.

Au-delà des fonctions et des pays, nos valeurs donnent corps à la communauté des collaborateurs de Thales. Elles s'inscrivent dans le cadre des standards exigeants d'éthique et de responsabilité d'entreprise que nous appliquons dans la conduite de nos activités.

- **Être à l'écoute de nos clients**, parce qu'ils sont notre priorité constante. Chacun dans notre rôle et tous parlant d'une même voix, nous œuvrons pour leur satisfaction durable. Grâce à une qualité de service irréprochable et à des solutions innovantes, nous forçons avec eux des partenariats basés sur la confiance.
- **En équipe, améliorer notre performance**, parce que nous valorisons le travail collectif, conscients qu'une équipe est toujours plus performante qu'une somme d'individus. En toutes circonstances, la solidarité est ce qui nous permet d'imaginer et de mettre en œuvre la meilleure solution.
- **Innover**, parce que l'innovation est le moteur de notre action. Nous puisons notre inspiration dans tous les domaines d'innovation et cherchons à créer un avantage compétitif en étant ouvert aux nouvelles idées. Nous nous attachons à faire et à voir les choses différemment pour trouver la meilleure voie.
- **Développer nos talents**, parce que le respect des collaborateurs va de pair avec la confiance dans leur potentiel. L'expertise et les connaissances des salariés constituent notre principal atout. Investir dans leur développement continu est toujours une priorité.

À partir de ses spécificités, et sur un socle de valeurs communes et partagées par tous ses collaborateurs, le groupe Thales a construit une politique de responsabilité d'entreprise rigoureuse vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes - clients et fournisseurs, collaborateurs, actionnaires et marchés financiers, société civile.



E Éthique et responsabilité d'entreprise : un bien commun partagé par tous

En 2000, Thales a formalisé une démarche rigoureuse de responsabilité d'entreprise particulièrement axée sur la prévention de la corruption. Soutenue par les plus hautes instances de gouvernance du Groupe, cette démarche s'inscrit dans un processus d'amélioration continue afin de l'ajuster aux évolutions et à la complexité croissante de l'environnement dans lequel Thales exerce ses activités.

Pour répondre à cette ambition, le Groupe s'appuie sur une organisation dédiée, une amélioration constante de ses processus, la formation, une politique d'audit et de contrôle interne, ainsi que des sanctions envers les employés qui ne se conformeraient pas à la politique éthique de Thales.

Une organisation solide



L'éthique et la responsabilité d'entreprise ont une place centrale au sein de la stratégie de Thales. Pour mettre en œuvre et déployer cette démarche sur l'ensemble de son périmètre, le Groupe a mis en place une organisation dédiée.

Le Comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise est l'une des trois instances de pilotage du Groupe aux côtés du Comité Exécutif et du Comité Risques et Contrôle Interne. La mission de ce Comité consiste à suivre l'évolution des normes éthiques et à définir la politique de Thales en matière de responsabilité d'entreprise ; en 2011, il s'est réuni trois fois.

La Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise a pour rôle de mettre en œuvre la politique définie par le Comité. Elle est dirigée par un Vice Président qui rapporte directement au Senior Vice Président Audit et Contrôle Interne (lui-même rattaché hiérarchiquement au Président-directeur général), et qui est également membre du

Comité Risques et Contrôle Interne. Le périmètre de responsabilité de l'Audit et Contrôle Interne, intégrant dorénavant l'éthique et la responsabilité d'entreprise, couvre désormais la gestion des risques dans leur globalité. La Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise est également chargée de la mise à jour du *Code d'Éthique*, qui rappelle les règles générales et les valeurs avec lesquelles Thales souhaite évoluer.

Dix-sept Responsables Éthique ont été déployés au sein d'un réseau international pour assurer la diffusion du *Code d'Éthique*, veiller à la formation et à la sensibilisation du personnel, répondre aux questions sur l'application du Code, mais également **adapter la démarche éthique du Groupe aux pratiques et législations locales**, par exemple en matière de cadeaux, marques d'hospitalité ou encore procédures de droit d'alerte. Ils leur incombent également de signaler au Comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise les éventuelles atteintes aux principes énoncés dans le Code.

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 du Code et de signaler, en toute confidentialité, tout cas de non-respect des règles du Code susceptible de mettre en cause la responsabilité du Groupe.

Le Code d'Éthique

Afin de favoriser la création d'une authentique culture de responsabilité au sein de l'entreprise, Thales a élaboré un *Code d'Éthique* - régulièrement actualisé - qui établit les règles de comportement applicables au sein du Groupe. Elles s'articulent autour de quatre axes de responsabilité essentiels :

- vis-à-vis des clients et des fournisseurs
- vis-à-vis des collaborateurs
- vis-à-vis des actionnaires et des marchés financiers
- vis-à-vis de l'environnement, des communautés et de l'entreprise.



Édité en sept langues (allemand, anglais, espagnol, français, italien, néerlandais et portugais), le *Code d'Éthique* est accessible à tous les employés via l'intranet du Groupe, et est remis à tous les nouveaux collaborateurs. Les Responsables Éthique en assurent la diffusion dans toutes les unités du Groupe.

Membres du Comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise Groupe (au 31 décembre 2011)

- Président : Bernard Rétat
- Secrétaire général : Dominique Lamoureux
- Représentants des parties prenantes :

Sandrine Bouttier-Stref	Environnement
Didier Brugère	Institutions françaises
Michael Seabrook	Royaume-Uni
Jean-Claude Climeau	Marchés financiers
Olivier Conrozier	Clients internationaux
Marc Darmon	Audit et Contrôle Interne
Jérôme Dufour	Médias / Communautés
Patrick Fournié	Fournisseurs / Industrie
Sylvie Lucot	Clients internationaux
Anne de Ravaran	Ressources humaines
Rodney Willis	États-Unis



**Dominique
Lamoureux,
Directeur Éthique
et Responsabilité
d'Entreprise**

L'intelligence collective au service de l'intelligence stratégique

Crise économique, sous-développement, réchauffement climatique, mouvements migratoires, menaces terroristes, criminalité économique... Depuis une dizaine d'années, les grands acteurs économiques, présents sur l'ensemble de la sphère mondiale et intimement inscrits dans la globalisation, sont fortement sollicités pour contribuer, aux côtés des instances publiques, à résoudre les problèmes de la planète de façon tangible et effective. C'est tout l'enjeu des démarches de responsabilité d'entreprise.

Dépasser le cadre réglementaire

Impératif incontournable pour des industriels attachés à une croissance durable et conscients du rôle joué par leurs « parties prenantes », la mise en place d'une démarche de responsabilité d'entreprise répond, en premier lieu, à la nécessité de se conformer à un vaste arsenal réglementaire mais avec un nombre toujours croissant de standards et de normes ou de règles de conduite – en matière environnementale, sociale, sociétale – émanant des organisations internationales, de la société civile, comme de l'opinion publique.

De la prise en compte de ces nouvelles responsabilités, l'entreprise retire des bénéfices indéniables : amélioration de son image et de sa notoriété, réduction des risques de fraudes et de sanctions judiciaires grâce à des politiques de prévention pertinentes qui s'inscrivent dans une gestion maîtrisée des risques, etc.

Toutefois, si la performance globale s'en trouve ainsi améliorée, de telles politiques peuvent avoir un effet négatif sur la compétitivité de l'entreprise « responsable » : en l'absence d'une gouvernance mondiale, les entreprises – pour la plupart occidentales – qui adoptent ce type de démarche se trouvent en effet confrontées à des concurrents animés de moins de scrupules ou loin d'être confrontés aux mêmes contraintes et exigences politiques

en matière sociétale et environnementale ou sur la question des droits de l'Homme.

Pour maintenir leur position concurrentielle, les entreprises « responsables » doivent donc développer des expertises renforcées pour non seulement mieux comprendre les attentes de leurs clients et les stratégies de leurs concurrents, mais encore pour maîtriser leur environnement en général et accroître leur influence sur leur marché. Et ce, bien évidemment, dans le respect des exigences éthiques qu'elles s'imposent par ailleurs.

Créer une intelligence collective

Il est certain qu'une telle politique d'intelligence économique impose également de créer une intelligence collective, qui doit se forger d'abord au sein même de l'entreprise. Il est essentiel de créer, parmi les salariés, de la confiance et de l'intelligence pour comprendre les risques, partager la même vision des enjeux et être capable d'échanger l'information utile aux autres.

Seul un tel management « éclairé », prenant appui sur des valeurs de respect, permet de créer des stratégies collectives, pertinentes et gagnantes. Il peut même s'avérer utile de créer de l'intelligence collective entre des entreprises concurrentes. Ainsi certaines initiatives sectorielles permettent à des industriels de promouvoir des démarches d'intelligence stratégique en vue de créer un différentiel de compétitivité avec leurs compétiteurs émergents.

Une telle démarche a, par exemple, été engagée avec succès dans le secteur de l'aéronautique, de l'espace et de la défense sur le thème de l'éthique des affaires.

Enfin, il y a surtout urgence à créer une authentique intelligence collective entre les pouvoirs publics et les acteurs économiques. Elle conditionne le développement et la réussite de toute politique d'intelligence économique et stratégique. Elle implique des coopérations public/privé renforcées, reposant sur une confiance profonde entre tous les acteurs.

Trouver des réponses innovantes et proactives impliquant une authentique agilité dans les esprits, comme dans les actes, tel est l'esprit de la démarche de responsabilité d'entreprise mise en place par Thales. Car, comme le postulait Saint-Exupéry, « l'avenir, tu n'as point à le prévoir, mais à le permettre ».

Sensibiliser l'ensemble des collaborateurs

En complément du *Code d'Éthique*, qui établit les règles de comportement applicables au sein du Groupe, Thales organise tout au long de l'année des **campagnes de sensibilisation** via différents canaux : intranet, site web, journaux internes, événements divers. Il propose également des **formations** par le biais de modules d'*e-learning* ou présentiels, afin d'apporter à ses collaborateurs une connaissance approfondie de sa politique éthique.

Un plan de formation pour des comportements plus éthiques

Le thème de l'éthique est de plus en plus décliné dans les programmes de formation internes du Groupe. Dès 2000, il avait été intégré dans les formations relatives au contrôle des exportations et à la prévention de la corruption. Concrétisant la volonté du Groupe d'aller au-delà de la conformité, en plaçant l'éthique et la responsabilité au rang des valeurs partagées par l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, cette thématique a été intégrée par la suite dans de nombreux programmes de formation, notamment pour les achats, la gestion de programmes, le management, ou encore le marketing et la vente.

En 2011, le programme de formation « services et support client » prend également en compte les questions liées à l'éthique. Pour diffuser un message cohérent, Thales a demandé à deux formateurs multilingues, spécialisés dans le domaine de l'éthique, de conduire les sessions de formation dans les différents campus mondiaux de Thales Université. Les Responsables Éthique animent également des sessions de formation dans le monde entier ou font des présentations en cas de besoin dans le pays ou le groupe d'entités légales auquel ils sont rattachés.

Des formations en ligne

En complément des programmes de formation présentielle, Thales propose à ses collaborateurs un vaste éventail de cours en ligne. Chaque salarié peut accéder au portail *e-learning* à partir de l'intranet, ou d'internet, afin de choisir les cours disponibles dans un **large catalogue**. Le choix des formations en ligne s'effectue par rapport aux besoins et aux objectifs de développement professionnel de chaque collaborateur sur des critères tels que : sa fonction, sa famille professionnelle et son niveau de responsabilité. Les cours en ligne dans des domaines comme la gestion, le marketing, la vente, la gestion de programmes et les processus internes, le logiciel, les systèmes et d'autres technologies concernant l'ensemble des métiers du Groupe, sont conçus pour compléter les programmes de formation présentielle.



Plus spécifiquement, Thales met à la disposition de ses salariés du monde entier un programme d'*e-learning* visant à les sensibiliser aux principes fondamentaux de l'éthique et de la responsabilité d'entreprise. Disponible en français et en anglais, il comprend trois modules de 30 minutes, incluant **des études de cas concrets** qui ont pour but d'aider les collaborateurs à identifier et gérer des situations complexes qu'ils pourraient rencontrer dans leur travail quotidien. À ce jour, 26 % des salariés ont participé à ce programme d'*e-learning*, soit l'équivalent de 13 600 heures de formation dispensées.

Des groupes d'échanges sur le thème de l'éthique

En 2011, des groupes d'échanges constitués de collaborateurs représentant la diversité des métiers de Thales ont été organisés en Allemagne, en France, en Italie, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni afin de :

- mesurer la compréhension et le niveau de maturité des collaborateurs du Groupe face aux questions d'éthique ;
- identifier les manques et les besoins, et ainsi pouvoir lancer les plans d'actions utiles afin d'augmenter la maturité globale de Thales.

Tous animés dans la langue locale durant quatre heures, ces groupes d'échanges ont permis aux participants de s'exprimer pleinement et partager leurs expériences au regard de la politique Éthique et Responsabilité d'Entreprise de Thales, notamment vis-à-vis des relations clients et fournisseurs, de la discrimination, des questions environnementales...

Les principales conclusions font apparaître **une perception positive** de la démarche Éthique du Groupe, notamment en termes de crédibilité, ainsi qu'une forte aspiration pour un monde des affaires plus éthique. Ils souhaitent aussi une plus grande visibilité de la démarche de responsabilité d'entreprise de Thales ainsi qu'une meilleure évaluation et reconnaissance des comportements éthiques au sein de l'entreprise.

Toutes ces conclusions ont été présentées au Comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise du Groupe et un plan d'actions sur deux ans a été acté afin de répondre aux attentes des collaborateurs.



Intranet

Sur son intranet, Thales a créé un **portail dédié** à l'éthique et la responsabilité d'entreprise. Il permet à tous les salariés de consulter les dernières actualités dans ce domaine, de s'informer sur la politique du Groupe et de télécharger des brochures, outils et documents divers. Il sert également à informer le personnel sur le système d'alerte Éthique mis en place par le Groupe et sur les personnes à contacter pour obtenir des renseignements ou des conseils.

Les **brochures et guides** suivants sont proposés en téléchargement :

- *Code d'Éthique* Thales (disponible en sept langues)
- Guides de conduite sur l'éthique des affaires (ex. : directives en matière de cadeaux et marques d'hospitalité, bonnes pratiques en matière de lobbying)
- Guide de référence sur la prévention de la corruption
- Grandes lignes de la politique de Thales (ex. : en matière de prévention de la corruption)
- Conventions et textes juridiques sur la lutte contre la corruption (OCDE, etc.)
- Normes professionnelles (ex. : *Common Industry Standards* de l'ASD ou *Global Principles of Business Ethics* de l'ASD et l'AIA)
- Modules de *e-learning* sur le thème de l'éthique des affaires, incluant des études de cas sous la forme de *serious games*.

Code d'Éthique, guides, portail spécifique sur l'intranet, formations en salle et en ligne : Thales met de nombreux outils à la disposition de ses collaborateurs.



Soutenir la démarche : processus et management des risques

Pour garantir l'application de sa politique de responsabilité d'entreprise et assurer le développement durable de ses activités tout en améliorant la satisfaction de ses clients, de ses collaborateurs et de l'ensemble de ses parties prenantes, Thales a mis en place, à l'échelle du Groupe, une organisation fondée sur la transparence, l'amélioration des performances et la maîtrise des risques.

Un système global de management des risques

Thales fournit des systèmes, produits et équipements complexes à destination d'États ou de grandes entreprises partout dans le monde. Leur nature, souvent critique pour la souveraineté des États et/ou la sécurité des personnes, des données et des

biens, impose le **respect strict de règles et législations nationales et internationales**. Leur non-respect exposerait l'entreprise non seulement à des risques juridiques et financiers mais aussi compétitifs. Thales a depuis de nombreuses années mis en place une organisation solide visant à s'assurer de la conformité de ses activités aux lois et règlements.

Dans une optique d'amélioration de sa performance et d'une meilleure satisfaction de ses clients, Thales a également, depuis 2010, intégré les risques opérationnels dans son dispositif de management des risques. Cette **initiative**, innovante, permet à Thales de disposer d'un outil complet et très mature de management des dix-huit risques majeurs qui lui sont propres et lui a valu d'être **récompensé en 2011 par l'Institut français de l'audit et du contrôle interne (IFACI)**.

Placé sous la responsabilité de la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne, ce système

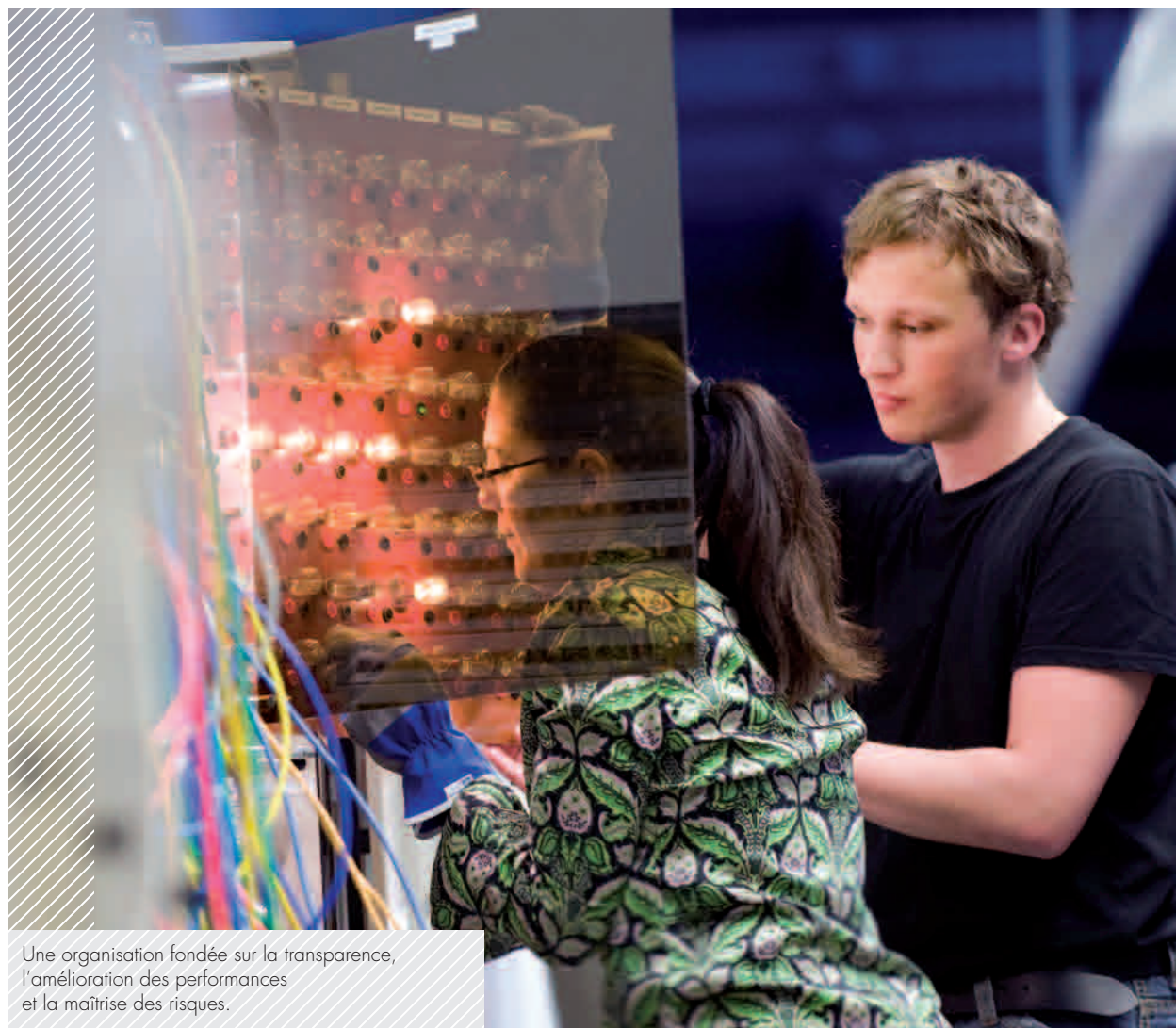
s'appuie sur **une organisation multidimensionnelle** :

- un **Comité des Risques et du Contrôle Interne**, émanation du comité exécutif du Groupe (quatre membres au minimum y siègent systématiquement), valide la gouvernance (objectifs, seuils d'alerte...) pour chacun des dix-huit risques suivis au niveau du Groupe ;
- les **responsables de filiales** qui, depuis 2011, s'engagent formellement, dans une lettre d'affirmation annuelle, sur la maturité au sein de leur entité du dispositif de gestion des risques. Une dizaine d'entités ont, en outre, créé leur propre comité des risques pour s'assurer de la pleine et transparente application du dispositif : Thales UK, Thales Germany et, en France : Thales Communications & Security, Thales Services, Thales Avionique, Thales Systèmes Aéroportés, Thales Alenia Space.

18 risques majeurs sous contrôle

Risques opérationnels	Risques d'infraction légale	Risques financiers
<ul style="list-style-type: none"> - Indisponibilité majeure d'un site - Défaillance majeure de projet - Rupture d'approvisionnement - Dommages aux hommes - Dommages environnementaux - Défaillance d'une solution Thales pendant la phase d'exploitation - Manque de compétences ou de ressources 	<ul style="list-style-type: none"> - Droit des sociétés - Délégations - Risque de corruption - Infraction aux règles sur le contrôle des exportations - Perte de confidentialité - Utilisation non maîtrisée de propriété intellectuelle - Infraction au droit de la concurrence 	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de change et couverture - Liquidité & dette - Anomalie de reporting financier - Fiscalité

NB : Un référent (expert), auquel chaque personne concernée par la gestion des risques peut faire appel en cas de nécessité, a été désigné pour chacun de ces risques.



Une organisation fondée sur la transparence, l'amélioration des performances et la maîtrise des risques.

La démarche de gestion des risques récompensée



De gauche à droite :
Bruno Biguet, Directeur des risques et du contrôle interne -
Marc Darmon, SVP Audit et contrôle interne -
Luc Vigneron, Président-directeur général de Thales

L'Institut français de l'audit et du contrôle interne (IFACI) a doublement récompensé le travail mené par Thales pour identifier et mettre les risques sous contrôle : 1^{er} prix dans la catégorie « Meilleure démarche de cartographie des risques » et 3^{ème} prix dans la catégorie « Meilleure démarche de Contrôle Interne ».

La méthode de cartographie des risques déployée au sein de Thales s'appuie sur les recommandations du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) et de l'Institut français de l'audit et du contrôle interne (IFACI). Elle différencie les risques exogènes résultant de l'environnement dans lequel se déroulent les activités du Groupe et les risques endogènes résultant des processus internes.

L'étude 2011 a porté sur près d'une centaine de grandes entreprises et d'administrations françaises.

E Éthique et responsabilité d'entreprise : un bien commun partagé par tous

- **un réseau de 160 Compliance Officers**

- en fait des *risk managers* - qui :
 - s'assurent que quelqu'un - le *risk owner* - est engagé pour chacun des risques majeurs au sein de chaque entité (lettre d'affirmation),
 - contrôlent les actions entreprises pour assurer la maîtrise des risques,
 - analysent les rapports sur les risques et les cas de non-conformité détectés,
 - assurent le suivi des plans d'action,
 - rappellent aux salariés la diversité des risques et la nécessité de les gérer.

Le profil des *Compliance Officers*, issus principalement des fonctions juridiques,

financières ou de la Direction des opérations, varie en fonction de l'activité et de la maturité de l'entité à laquelle il est rattaché ;

- enfin, **40 auditeurs internes** - parmi lesquels des opérationnels chevronnés tels que d'anciens directeurs d'unités commerciales ou directeurs de programme - vérifient l'application du dispositif et procèdent à environ 150 audits par an. Une quarantaine de ces audits portent plus spécifiquement sur des programmes importants de plusieurs dizaines de millions d'euros.

Vous avez dit « responsable » ?



Fleur Rahou,
auditrice interne
**Compliance
& Finance**

« Un auditeur interne doit être curieux et attentif pour capturer les enjeux de chacune des missions qui lui est confiée, en toute objectivité et impartialité. Nous avons gagné une très bonne image et en tant que « Thalesiens », nous partageons tous les mêmes objectifs : gagner des contrats en innovant et en maîtrisant nos risques, et satisfaire nos clients tout en enrichissant notre expérience. C'est dans cette optique que nous réalisons chacune de nos missions d'audit. Nous nous attachons à avoir un comportement constructif pour proposer des recommandations pertinentes. Nous devons être une valeur ajoutée et non un frein. »

Audit interne : une valeur ajoutée et non un frein.



L'audit interne en quatre étapes

Phase 1 : Préparation

Définition du plan de travail et revue des documents préliminaires avec l'entité concernée.

Phase 2 : Travail sur le terrain

Interviews (20 à 50 personnes sont interrogées par une équipe de deux à quatre auditeurs durant une à deux semaines) et analyse des documents conclue par une présentation préliminaire des constats et recommandations.

Phase 3 : Rapport

Le rapport d'audit, intégrant constats, recommandations et plan d'action, est finalisé conjointement avec l'organisation auditée.

Phase 4 : Suivi des actions

Suivi dans la durée et compte rendu au comité exécutif des actions en retard.

Parler le même langage

CHORUS 2.0

Reflet de la volonté d'accroître la performance collective, Chorus 2.0 est le **référentiel du groupe Thales**. Il fédère en un « lieu » unique l'ensemble des processus régissant le fonctionnement de l'entreprise, soit près de 160 procédures Groupe, 700 instructions et documents attachés, 220 définitions de rôles, 7000 documents locaux d'accompagnement (*check-lists, templates, etc.*) conformes aux standards internationaux, modèles de maturité et intégrant les meilleures pratiques de Thales.

Quelques 1 500 personnes ont contribué à son élaboration depuis son lancement en février 2010. Organisé en **26 processus opératoires** dont les étapes-clés de décision, les rôles et les règles à appliquer sont décrits de façon claire et précise et dans un langage commun à tous, il structure l'activité de l'ensemble du Groupe. Décliné en quatre langues (français, anglais, espagnol, italien), il est accessible depuis mi-2011 à l'ensemble des 67 000 collaborateurs du Groupe via un portail intranet dédié.

L'année 2011 a été consacrée au **déploiement à l'échelle mondiale**, 2012 sera celle de la généralisation de l'application rigoureuse - mesurable et vérifiable - des processus. Chorus 2.0 participera ainsi de façon encore accrue

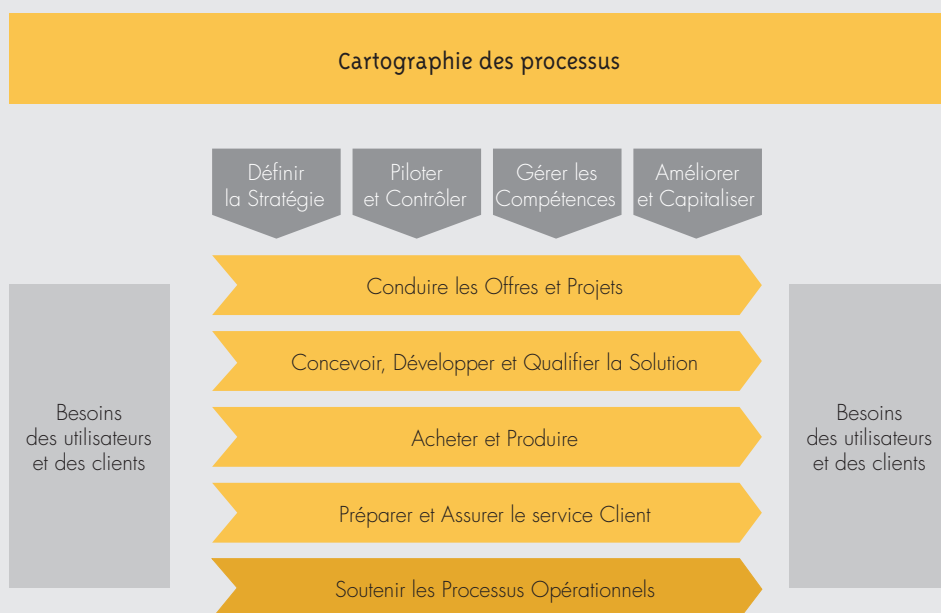
à l'amélioration de la performance de l'entreprise, à la diminution des coûts de non-qualité résultant le plus souvent de la mauvaise application des processus et d'une façon plus globale à la maîtrise de nos risques.

Il contribuera également à une transparence toujours plus grande des opérations par le Groupe à tous les niveaux de son organisation.

Chorus 2.0 intègre les processus-clés de l'entreprise

Les principaux processus décrits dans Chorus 2.0 :

- Gestion des appels d'offre
- Gestion des projets
- Développement des solutions
- Gestion de la *supply chain*
- Achats
- Fourniture de services





R Responsabilité d'entreprise, un écosystème autour des clients et fournisseurs

La croissance de Thales est aujourd'hui de plus en plus tirée par la demande des marchés émergents. Selon l'ONG Transparency International, le risque de corruption s'avère plus élevé sur ces marchés que sur les marchés matures. Aussi, pour réussir sur les marchés émergents, les entreprises se doivent de faire évoluer leurs processus de lutte contre la corruption de manière à les adapter à ces nouveaux environnements.

Afin de mieux répondre aux besoins des clients implantés sur ces marchés et d'établir des relations à long terme avec eux, comme avec ses fournisseurs, Thales a adapté son *business model* en confortant sa présence locale, tant au plan commercial qu'industriel. Thales a par ailleurs renforcé son programme de prévention de la corruption en 2011 et ajusté ses outils de gestion des risques afin de prendre en compte cette nouvelle donne.

La corruption, un mal évitable

Risque majeur pour les multinationales et en particulier pour celles qui soumissionnent aux marchés publics, la corruption, longtemps tabou, reste un mal endémique dans de nombreux pays. S'il a longtemps été admis qu'un acte de corruption commis dans un pays étranger relevait de la seule législation de ce pays... ou que le laxisme juridique d'un grand nombre d'entre eux - émergents ou en développement en particulier - conférait une impunité quasi-absolue, une page s'est définitivement tournée en 1997 avec la signature de la Convention de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) sur la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales.

Aujourd'hui, par exemple, selon le Code pénal français et en application de la

convention de l'OCDE, une enveloppe déposée sur le bureau d'un « facilitateur » étranger, fait courir au dirigeant d'entreprise le risque d'une peine de dix ans de prison et de 150 000 euros d'amende.

Ainsi la corruption fait-elle désormais partie des risques que les entreprises exportatrices ou investies à l'étranger doivent intégrer dans leur mode de gestion, comme dans leurs stratégies de développement.

Comprendre ces risques, les analyser, les évaluer, mettre en place les dispositifs pour y faire face sont de la responsabilité du dirigeant d'entreprise. Dès son arrivée à la tête de Thales en mai 2009, le Président Luc Vigneron, dans la continuité de la politique et des actions engagées par le Groupe depuis l'année 2000, a réaffirmé le principe d'une « **tolérance zéro** » à l'égard de tout acte de corruption.

Thales est considéré au plan international comme une entreprise responsable qui améliore constamment la manière dont elle conduit ses activités. S'appuyant sur cet engagement fort et cette reconnaissance, Luc Vigneron, Président de Thales est intervenu lors du **sommet du B20*** à Cannes en novembre 2011, durant lequel étaient présentées les recommandations débattues ensuite lors du sommet du G20** qui a fait de la lutte contre la corruption l'un de ses thèmes majeurs.

Face à la pression internationale, le **plan d'action pluriannuel de lutte contre la corruption** du G20, lancé lors du sommet de Séoul en 2010, commence à porter ses fruits : le Brésil, la Russie, l'Inde, la Chine ou encore l'Indonésie, reconnaissant la corruption comme un fléau, ont adopté en 2011 diverses dispositions visant à

Thales au sommet du B20 à Cannes



Le Business 20 (B20) s'est imposé comme un événement à part entière du Sommet G20 : il s'agit d'un lieu d'expression et d'échange d'opinions de la communauté des affaires au niveau international. Les entreprises et les organisations patronales s'engagent à répondre aux problématiques actuelles en proposant des solutions concrètes. Le sommet de 2011 a été organisé

autour de 12 thèmes majeurs sur lesquels les présidents d'organisations patronales des pays du G20, ainsi que 120 dirigeants d'entreprises internationales de tous les secteurs, ont travaillé pendant plusieurs mois.

Luc Vigneron, Président-directeur général de Thales, a participé au groupe de travail sur la prévention de la

corruption dont les recommandations, présentées au G20, portent sur quatre axes prioritaires :

- la lutte contre la corruption est un sujet critique qui doit être poursuivi par le G20 au-delà du Sommet de Cannes ;
- l'essentiel de l'effort doit porter dorénavant sur la lutte contre la corruption dite « passive » (extorsion, sollicitation, etc.) et il est primordial que tous les grands pays exportateurs mais aussi importateurs signent les conventions internationales dont celle de l'OCDE ;
- les entreprises « responsables » doivent être reconnues, encouragées et privilégiées, notamment dans les appels d'offres publics, et les initiatives sectorielles doivent être développées, à l'instar de celle conduite par l'Aerospace and Defence Industries Association of Europe (ASD) ;
- les entreprises doivent assister les gouvernements pour développer des bonnes pratiques.

* Le B20 représente la communauté internationale des affaires.

** Le G20 réunit 20 pays représentant 85 % de l'économie mondiale et les deux tiers de la population de la planète.



intensifier la lutte contre la corruption, en particulier celle d'agents publics à l'étranger.

En 2011 également, le « printemps arabe » a contraint au départ les dirigeants de pays dans lesquels la corruption et le détournement de fonds publics étaient parmi les facteurs d'exaspération de la population.

En 2012, la corruption, longtemps considérée comme un « mal inévitable », continuera à reculer sous la pression des opinions publiques et grâce à l'instauration d'un véritable partenariat public-privé et au rôle proactif des entreprises. Et le prochain sommet du G20, qui se tiendra à Mexico, mesurera les avancées de la lutte contre la corruption et renforcera les pressions sur les pays « hors cadre ».

Conquérir des marchés avec intégrité

Afin de maîtriser les risques de corruption et mieux répondre aux attentes de ses clients, Thales a choisi de renforcer le management de ses entités locales et de s'appuyer sur une organisation internationale dédiée en charge, entre autres, de s'assurer de l'intégrité des partenaires retenus.

Dans une logique de proximité industrielle plus forte avec ses clients, Thales a établi des partenariats stratégiques avec des partenaires locaux, les **Key Industrial Partners** (KIP). Une approche qui permet non seulement de disposer d'un avantage compétitif - tout en réduisant les risques de corruption - dans la plupart des pays dans lesquels le Groupe travaille avec ces partenaires, mais aussi de faire bénéficier nos clients - le plus souvent des gouvernements - des technologies et compétences qu'un groupe comme Thales peut leur apporter.

Malgré les avantages qu'ils procurent, ces partenariats industriels peuvent aussi

« Tolérance zéro » à l'égard de tout acte de corruption.

Key Industrial Partners : un processus de qualification rigoureux

Piloté par les holdings régionales*, le processus de qualification des KIP se décompose en trois étapes :

1- Évaluation éthique interne / externe

Vérification de l'honorabilité des partenaires (réputation, éthique, références, structure financière, etc.) réalisée par cabinet externe (ADIT) et recoupée avec les enquêtes internes.

2- Évaluation opérationnelle

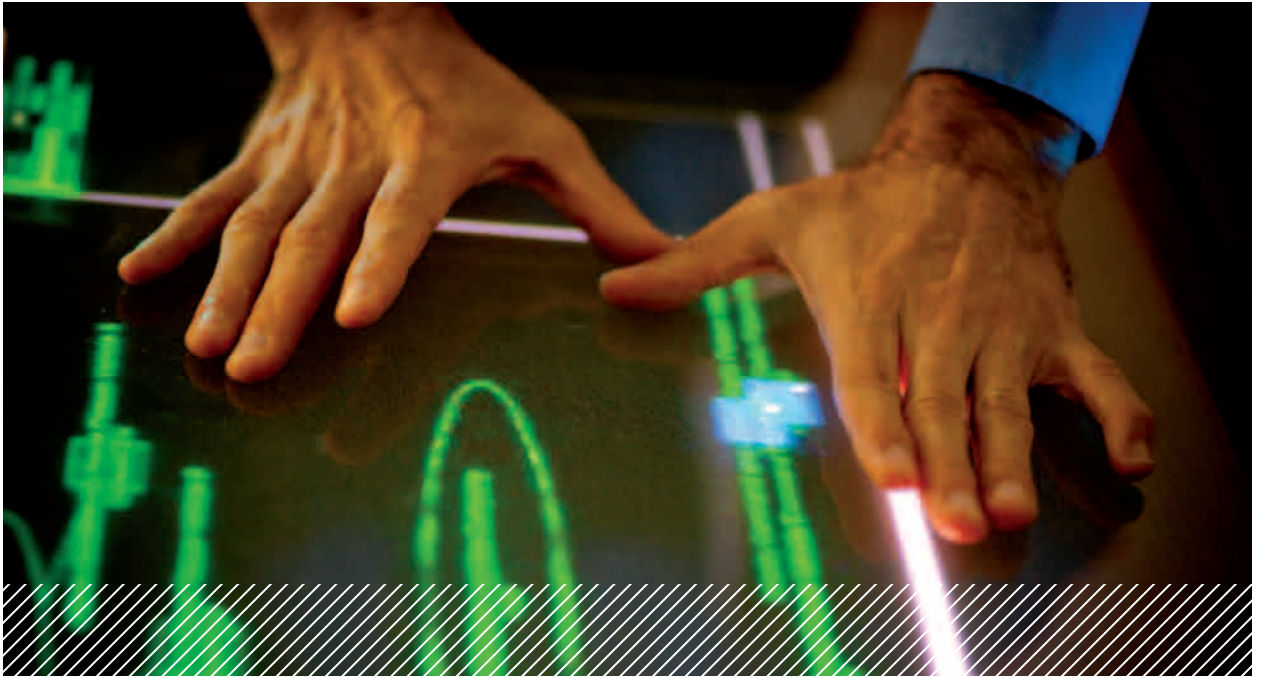
Questionnaire suivi de visites pour vérifier la crédibilité des réponses fournies.

3- Analyse

Dans chaque région, le « *KIP manager* » coordonne le travail des équipes juridique, financière et opérationnelle qui produisent un rapport de qualification dans lequel chacune des parties se prononce sur la société étudiée.

Le *KIP manager* présente ensuite au directeur de la holding régionale concernée une recommandation (oui/non) en soulignant les éventuels facteurs de risques (ex. : actionnariat, problème judiciaire, conflit d'intérêts). La qualification n'est obtenue qu'une fois ces risques levés et pour une durée de trois ans seulement. Les partenaires, qualifiés par domaine correspondant aux segments achats du Groupe (ex. : installation, logistique, génie civil), doivent accepter qu'une clause éthique soit inscrite dans les contrats (*Charte Achats et Responsabilité d'Entreprise*).

* Sièges et périmètres des holdings régionales de Thales :
Amsterdam : Europe, Afrique, Amérique Latine.
Dubai : Asie, Moyen-Orient.
Singapour : Asie.



comporter leur lot de risques, sur les plans juridique, financier, industriel ou de l'image s'ils ne s'inscrivent pas dans une démarche de sélection rigoureuse. Ces risques sont particulièrement prononcés dans les pays qui ne partagent pas le même niveau de maturité en matière de prévention de la corruption d'agents publics ou privés. Conscient de ces risques, Thales a mis en place un **processus très rigoureux** d'identification, de sélection et de qualification de ses partenaires industriels décrit dans une instruction publiée en octobre 2010 et intégrée dans Chorus 2.0. Intitulée « *Instruction pour qualifier, sélectionner et gérer les partenaires industriels clés (KIP)* », cette instruction, qui inclut des évaluations techniques, opérationnelles ainsi que des *due diligences*, formule également des recommandations quant aux procédures de gestion à appliquer.

L'identification des KIP fait l'objet d'une véritable **réflexion stratégique** : ils doivent à la fois faciliter l'accès au marché (*go-to-market*) et être les plus fiables possibles suivant tous les critères définis par Thales.

Fin 2011, 190 KIP ont été identifiés dans 75 pays, parmi lesquels 112 ont été qualifiés - pour une durée de trois ans renouvelable -, le processus de qualification suivant son cours pour les autres. Thales dispose ainsi désormais d'une **base de partenaires clés dans le monde**, établie suivant un processus de qualification très strict, systématique, encadré et innovant. Pour que ce dispositif gagne en compétitivité,

l'un des enjeux des années à venir résidera dans la capacité du Groupe à industrialiser davantage la part locale tout en « protégeant » son cœur de métier.

Par ailleurs, dans certaines circonstances exceptionnelles, Thales peut être amené à faire appel aux services de *Business Advisers* (BA), derniers piliers de l'organisation mise en place en support local au commerce. Personnes physiques ou morales agissant en qualité de consultants, experts, lobbyistes, sponsors, représentants, courtiers, tierces parties etc., les BA permettent d'acquérir une connaissance plus approfondie des marchés, contribuant ainsi au développement des activités de Thales.

La proximité qu'ils peuvent entretenir avec les clients ou futurs clients constitue pour Thales un risque de s'exposer à un conflit d'intérêts ou à une suspicion de corruption. Afin de s'en prémunir, Thales a mis en place une **procédure spécifique** concernant le recours à des BA. Cette instruction, intitulée « *Instruction pour engager et gérer les Business Advisers (BA)* » décrit la procédure d'identification, de sélection, de désignation et de rémunération des BA interdisant notamment le recours aux *success fees*.

Conformément à la politique de gestion des risques de Thales, seules les entités dûment désignées, habilitées et expérimentées sont autorisées à sélectionner les conseillers commerciaux et à les rémunérer. Le processus de sélection répond à des règles très rigoureuses, exigeant notamment la fourniture de tous les documents officiels

Vous avez dit « responsable » ?



Kumiko Wada,
Directrice du
domaine défense
et aéronautique,
Thales Japon

« La politique responsabilité d'entreprise de Thales nous a rapprochés du Siège ! Depuis quelques années, nous avons constaté un net renforcement du contrôle interne pour vérifier que nous conduisons nos affaires de manière conforme aux réglementations - notamment celles locales et internationales relatives à l'éthique et au contrôle des exportations - en particulier pour ce qui concerne le recours aux Business Advisers (BA). Ici, nous sommes tous très concernés. Via l'intranet, nous avons accès à Chorus 2.0 dont nous avons obligation d'appliquer les processus. Nous nous sentons réellement impliqués dans la stratégie de Thales pour apporter de la valeur à nos clients. »

Vous avez dit « responsable » ?



**Thomaz d'Agostini Aquino, Directeur Brésil
Key Account Manager, Thales International Brasil**

« La fonction de Key Account Manager a été créée pour rapprocher Thales de ses clients dans une volonté de renforcer l'éthique du commerce. Il s'agit non seulement d'être conforme aux réglementations mais aussi aux principes d'un commerce intègre, en ayant un comportement irréprochable, basé sur des valeurs que nous partageons tous au sein du Groupe. Le cadre

mis en place par Thales nous permet de nous adapter aux cultures, clients et contextes locaux tout en restant fidèles à la ligne de conduite éthique du Groupe. Cette politique est très bien perçue par nos clients, qui demandent d'ailleurs de plus en plus souvent, et ce dès la phase d'appel d'offres, de nous engager sur les dimensions éthique et de responsabilité d'entreprise. C'est un mouvement de fond, très important, que je constate non seulement ici au Brésil, mais dans tous les pays du monde où j'ai eu à gérer des relations commerciales. »

de l'entreprise (registre du commerce...), ainsi que les derniers rapports annuels. Ces documents font l'objet d'une **vérification systématique** par une tierce partie. Tout facteur de risque identifié doit être porté à la connaissance des plus hautes instances de gouvernance du Groupe afin que celui-ci soit examiné et qu'une décision soit prise. Comme dans la procédure applicable aux KIP, cette instruction définit strictement les facteurs de risques, notamment ceux de nature bloquante.

Faisant partie intégrante des processus internes du Groupe, ces deux instructions, transcrites dans Chorus 2.0, sont déclinées dans l'ensemble de l'organisation et confortent la rigueur et le sérieux de la politique de prévention de la corruption, inscrite dans une démarche d'amélioration continue, mise en place par Thales depuis plus de 10 ans. Elles offrent aussi une définition claire des rôles et responsabilités des entités et managers de Thales afin de garantir une stricte séparation des pouvoirs.

Enfin, en complément de cette organisation, un réseau mondial de responsables grands comptes - environ 250 personnes -, les **Key Account Managers** (KAM), sont chargés d'entretenir une relation privilégiée et durable avec les clients. Point de contact unique, de la phase de soumission de l'offre à l'achèvement du projet, le **Key Account Manager** est l'ambassadeur du client au sein de Thales et veille à ce que ses besoins soient parfaitement pris en compte.

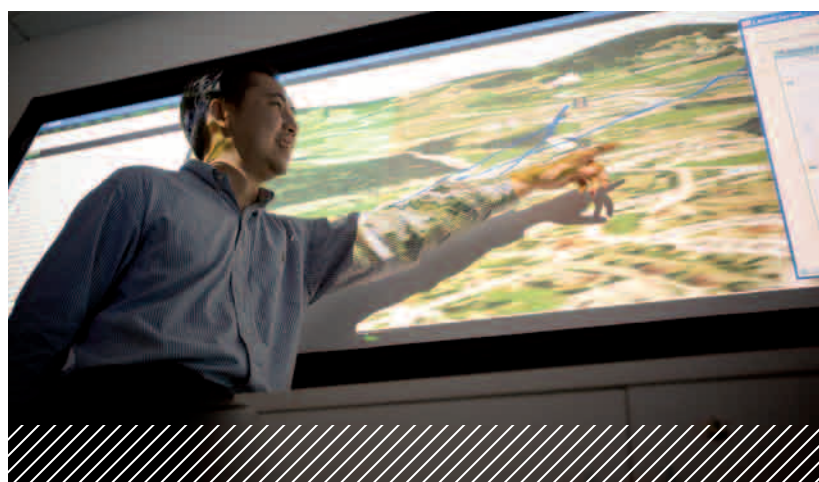
Normes, réglementations, bonnes pratiques : Thales, acteur engagé

La multiplication des conventions internationales depuis la fin des années 1990 s'est accompagnée d'un ensemble d'initiatives émanant de la société civile, d'organisations internationales et des milieux économiques. Plus récemment, les instances professionnelles sectorielles ont invité les entreprises à s'engager publiquement, individuellement ou collectivement, dans le refus de la corruption.

Les partenariats noués avec de nombreuses organisations telles que les Nations Unies,

Transparency International ou encore l'Aerospace and Defence Industries Association of Europe (ASD) permettent à Thales de suivre l'évolution des réglementations et des normes, de partager les bonnes pratiques avec d'autres acteurs du secteur et d'anticiper les changements.

Par son engagement au sein de *task forces* et groupes de travail, **Thales a contribué à l'établissement de directives et de normes communes** à tous les secteurs d'activité telles que le **Guide des bonnes pratiques de l'OCDE** ou, spécifiquement pour le secteur de l'aéronautique et la défense, les *Global Principles of Business Ethics* (Principes mondiaux d'éthique du commerce), publiés conjointement par l'ASD et l'Aerospace Industries Association of America (AIA).



Un réseau mondial de quelque 250 responsables grands comptes est chargé d'entretenir une relation privilégiée et durable avec les clients.



Les initiatives de la société civile

Transparency International

Créée en 1993, Transparency International (TI) est une organisation non-gouvernementale (ONG) qui s'est donnée pour mission de développer le réseau d'expertises dans le domaine de la prévention et la lutte contre la délinquance financière, en élaborant des outils d'information et de sensibilisation, tels que l'Indice de Perception de la corruption et le Rapport mondial annuel sur la corruption, et en diffusant des recommandations pratiques pour prévenir les risques de corruption.

Thales travaille en étroite collaboration avec TI et participe notamment à l'initiative menée par son chapitre britannique sur la question de la corruption dans le secteur de la défense.

Les initiatives des organisations internationales

Le Pacte Mondial des Nations Unies

Depuis 2003, Thales a rejoint le Pacte Mondial des Nations Unies et a adopté ses dix principes dans les domaines des droits de l'Homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. Chaque année, Thales soumet un rapport volontaire afin de



tenir l'organisation informée des progrès réalisés (actions entreprises, indicateurs de performances) et promeut ces principes dans sa sphère d'influence.

Thales est un membre actif du groupe de travail sur le 10^{ème} principe (lutte contre la corruption) du Pacte Mondial, dont les objectifs principaux sont :

- établir des directives pour aider les sociétés à étendre au sein de leur chaîne logistique des mesures de lutte contre la corruption (évaluer, sélectionner et former les fournisseurs, les encourager à améliorer leurs dispositifs de lutte contre la corruption) ;
- fournir aux PME des outils leur permettant d'élaborer des programmes fiables de lutte contre la corruption.

Ce groupe de travail a officiellement publié son guide pour les clients et les fournisseurs lors du Sommet des Dirigeants du Pacte Mondial qui s'est tenu à New York en juin 2010.

Les efforts mis en œuvre par Thales pour étendre sa démarche de prévention de la corruption à ses fournisseurs et sous-traitants ont été remarqués, et ont fait l'objet d'une citation, non seulement dans le rapport annuel 2008 du Pacte Mondial des Nations Unies, mais également dans le rapport intitulé *Global Compact for Development* publié en 2010.

Organisation de Coopération et de Développement Économiques

Thales collabore aux travaux de l'OCDE, tout particulièrement à travers le Comité consultatif économique et industriel (BIAC) sur les sujets des marchés publics et de la mise en œuvre de la Convention sur la lutte contre la corruption.

Le Groupe a notamment travaillé sur l'amendement intitulé *Annexe II* ou *Guide de bonnes pratiques pour les contrôles*

internes, la déontologie et la conformité, qui a pour but d'aider les entreprises, notamment les PME, à prendre des mesures pour prévenir et détecter la corruption d'agents publics étrangers dans leurs transactions commerciales internationales. Il comprend également des principes directeurs à l'attention des entreprises internationales et des associations professionnelles qui aident ces entreprises à appliquer ces mesures.

Bien qu'il soit juridiquement non contraignant, cet outil peut aider les entreprises à élaborer des programmes efficaces de contrôle interne et de conformité pour prévenir et détecter la corruption d'agents publics étrangers, mais également leur permettre de se mettre en conformité avec les législations existantes telles que le **UK Bribery Act** (loi anti-corruption du gouvernement britannique) entré en vigueur le 1^{er} juillet 2011. La mesure phare de ce texte introduit une responsabilité de la personne morale, en cas de manquement par l'entreprise en matière de prévention de la corruption (« *Failure to prevent bribery* »). La forte dimension extraterritoriale est le second point particulièrement important de ce texte. Les procédures de prévention de la corruption de Thales ont anticipé depuis déjà plusieurs années les dispositions du **UK Bribery Act**.

Thales a également été étroitement associé aux travaux de l'OCDE sur les « paiements de facilitation », autorisés par certaines législations nationales, mais dont l'usage contestable doit être proscrit des pratiques commerciales.

Les initiatives du milieu économique et des instances professionnelles (initiatives sectorielles)

International Chamber of Commerce

Membre de longue date de la *task force* anti-corruption de l'International Chamber of Commerce, Thales est un acteur du programme *Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions* (RESIST), outil visant à aider les entreprises exportatrices à former leur personnel sur la manière de réagir face aux tentatives de corruption. Lancé en 2009, RESIST est l'œuvre commune de la Chambre de Commerce Internationale, de l'ONG Transparency International, du Pacte Mondial des Nations Unies et du Forum Économique Mondial.

Cet outil de formation complète les programmes déjà mis en place par les entreprises en matière de conformité et de



lutte contre la corruption, et cible plus particulièrement les sollicitations exercées par les agents publics et clients étrangers. Cette formation s'appuie sur 22 scénarios concrets, et propose un large éventail de mécanismes et procédures internes permettant de réagir et d'anticiper les sollicitations d'un partenaire commercial ou d'une autorité publique.

Plusieurs entreprises multinationales, dont Thales, ont largement contribué à l'élaboration du contenu de cette formation en partageant leurs meilleures pratiques et expériences. Les scénarios proposés se divisent en deux catégories :

- les sollicitations dans le cadre des appels d'offres (7 scénarios) ;
- les sollicitations dans le cadre de l'exécution des marchés et des opérations quotidiennes (15 scénarios).

L'AeroSpace and Defence Industries Association of Europe (ASD) et l'Aerospace Industries Association of America (AIA)

Thales considère qu'il est nécessaire de **partager** ses expériences et ses meilleures pratiques avec ses partenaires industriels, afin d'élaborer des directives, des recommandations et des normes communes à l'ensemble du secteur, et créer ainsi des conditions de concurrence équivalentes.

Le Groupe est l'un des membres fondateurs de la *task force* sur l'éthique du commerce de l'ASD. En 2007, après avoir comparé les politiques et procédures déjà existantes en matière de responsabilité d'entreprise, cette *task force* a publié un ensemble de normes connu sous le nom de *Common Industry Standards*. Ces directives abordent la question de l'intégrité des entreprises au

sens large, ainsi que certains problèmes spécifiques au secteur de l'aéronautique et de la défense. Le document a été signé par les 30 associations professionnelles nationales membres de l'ASD et par plus de 400 entreprises européennes. En 2010, cette *task force* a été élevée au rang d'instance permanente, sous la dénomination Business Ethics Committee, et rapporte au conseil d'administration de l'ASD.



Suite à la publication des *Common Industry Standards*, l'ASD et son homologue américain, l'Aerospace Industries Association of America (AIA), se sont rapprochées pour travailler ensemble à l'élaboration d'une norme internationale. Il en a résulté un document, intitulé *Global Principles of Business Ethics*, que les deux associations ont signé en 2009. Ces principes, non contraignants, sont le reflet d'un **engagement fort du secteur** pour adopter une démarche commerciale responsable, et ont pour objectif d'aider les entreprises à bénéficier d'un avantage compétitif par rapport à celles qui ne respectent pas les mêmes critères d'intégrité.



Élaboré sous le leadership de Thales, ce document couvre actuellement quatre questions fondamentales :

- la tolérance zéro à l'égard de la corruption ;
- le recours à des conseillers ;
- la gestion des conflits d'intérêt ;
- le respect de la confidentialité des informations.

International Forum on Business Ethical Conduct (IFBEC)



Afin de poursuivre l'évolution de ces principes et de les élargir à d'autres pays, l'ASD et l'AIA ont lancé en 2010 le premier International Forum on Business Ethical Conduct (IFBEC) dont l'objectif était de

Les membres de la *task force* de l'International Forum on Business Ethical Conduct (IFBEC)

- BAE Systems Plc.
- BAE Systems, Inc.
- The Boeing Company
- EADS
- Finmeccanica
- General Dynamics
- L-3 Communications Corporation
- Lockheed Martin Corporation
- Meggitt Plc.
- Northrop Grumman Corporation
- Raytheon Company
- Rolls-Royce Plc.
- Saab
- Safran
- Thales

Toutes ces entreprises sont membres de l'AeroSpace and Defence Industries Association of Europe (ASD) et/ou de l'Aerospace Industries Association of America (AIA).

Plus d'information :
www.ifbec.info

renforcer les échanges entre les acteurs industriels ainsi qu'avec leurs clients et la société civile. En tant que membre fondateur, **Thales a coprésidé la première édition de ce Forum** qui a réuni les principaux industriels mondiaux du secteur de l'aéronautique et de la défense, des associations nationales d'entreprises, et les dirigeants de grandes institutions telles que l'OCDE, l'OTAN, l'US Air Force, l'Agence européenne de défense et l'ONG Transparency International.

En 2011, sous l'impulsion des quinze entreprises européennes et américaines leader du secteur de l'aéronautique et de la défense, l'IFBEC est devenu, à l'occasion de sa conférence annuelle à Washington au mois d'octobre, une association dotée d'un organe de gouvernance et d'une *task force* permanente. Sa mission est double : d'une part, promouvoir et encourager le développement à l'échelle mondiale de normes éthiques pour l'ensemble des entreprises actives dans le secteur de

l'aéronautique et de la défense ; d'autre part, organiser des rendez-vous réguliers d'échange d'information et de bonnes pratiques pour les industriels et les parties prenantes autour des défis, pratiques et opportunités liés à l'éthique des affaires.

En interne, une démarche globale de prévention de la corruption

Le nouveau *business model* adopté par Thales depuis 2010 vise à accroître l'empreinte internationale du Groupe en développant des partenariats industriels durables dans les pays cibles - les *Key Industrial Partners* (KIP) - et conjointement en renforçant les entités Thales locales.

Identifiée comme l'un des 18 risques majeurs pour l'entreprise, la corruption fait l'objet d'une vigilance toute particulière

dans le cadre du système de management global des risques mis en place à l'échelle mondiale dans le Groupe.

Cette vigilance s'exerce particulièrement dans le cadre des **processus opérationnels d'achat**, qui ont été renforcés de façon à mieux prendre en compte les risques inhérents à la chaîne d'approvisionnement. Plus largement, les processus d'offres et projets de Thales - intégrés dans Chorus 2.0 et accessibles à l'ensemble des collaborateurs - intègrent des éléments de qualification et de réduction des risques de corruption.

Dans sa démarche de sensibilisation et de formation, Thales a mis un fort accent sur les aspects comportementaux - des « guides de comportement » sont régulièrement mis à jour et diffusés largement - qui accompagnent et complètent les outils, directives et procédures opérationnelles.

Depuis 2000, Thales dispense un programme de formation en salle de quatre

Corruption active versus corruption passive

D'après la Banque Mondiale, l'argent de la corruption circulant dans le monde représenterait chaque année entre 1 000 et 1 600 milliards de dollars et les pots-de-vin liés aux appels d'offre publics seraient de l'ordre de 200 milliards de dollars.

Malgré les mécanismes répressifs très contraignants imposés aux entreprises des pays occidentaux et les sévères sanctions de la part de leurs autorités nationales, la corruption reste endémique. Une raison simple à cela : seule la corruption « active » est réprimée alors que les initiatives pour lutter contre l'extorsion ou la sollicitation dite « corruption passive » sont insuffisantes.

Dans un certain nombre de négociations, ne pas céder à la demande pressante d'un gouvernement de verser un

pot-de-vin signifie tout simplement être écarté du marché. Dans d'autres cas, les manœuvres d'extorsion sont si habilement organisées (après la signature des contrats, dans le cadre de différents paiements, etc.) que, dans certains pays à faible gouvernance, l'entreprise se retrouve au pied du mur sans recours, contrainte d'abandonner un projet à mi-parcours ou de renoncer à des créances dues. En refusant les situations de sollicitations indues auxquelles elles sont confrontées, les entreprises sont doublement pénalisées : elles perdent un contrat tout en donnant un avantage à un concurrent qui ne respectera pas les principes des conventions internationales anti-corruption. Particulièrement exposées aux pratiques d'extorsion, les grandes entreprises du secteur de l'aéronautique et de la défense ont entamé un processus concerté pour faire reculer les mauvaises pratiques (initiatives sectorielles initiées par l'ASD et l'AIA et poursuivies dans le cadre de l'IFBEC). Confrontées aux mêmes enjeux et risques, elles fixent collectivement des standards d'intégrité adaptés et harmonisés qui contribuent à créer la confiance entre concurrents, veillent au strict respect des législations et favorisent la constitution de fronts du refus face à la sollicitation ou à l'extorsion.

Corruption active

Désigne le fait, pour une entreprise, de verser une commission illicite ou d'octroyer un avantage indu à un agent public.

Corruption passive

Désigne le fait, pour un agent public, de solliciter ou de recevoir une commission illicite ou un avantage indu.

Des pratiques encadrées

La démarche éthique de Thales se fonde sur la responsabilité personnelle de ses collaborateurs : il revient à chaque collaborateur d'agir de manière loyale et responsable, sans hésiter à solliciter, si besoin est, des avis internes.

Lobbying

En mai 2011, Thales a publié un *Guide de bonnes pratiques en matière de lobbying* dont l'objet est de donner à tout collaborateur concerné - notamment des familles Marketing & Ventes, Management des Offres et Projets, Services et support, Achats, Finance et Communication - des informations et recommandations à appliquer dans le cadre d'activités de lobbying.

Thales définit le lobbying comme la fourniture, en toute transparence, d'informations utiles susceptibles d'éclairer la prise d'une décision publique. Il s'agit ainsi de faire connaître et de légitimer les activités du Groupe auprès des décideurs publics, de manière à leur apporter une expertise technique favorisant le développement de Thales.

Le guide vise à permettre à chaque collaborateur de mesurer les risques d'une activité de lobbying qui consisterait en la tenue de négociations sous-jacentes non-transparentes et qui tendrait vers une pratique illégitime d'influence des décideurs.

Il s'agit d'acquérir les réflexes nécessaires pour développer une réelle prise de conscience quant aux enjeux de la pratique du lobbying, et de fournir aux collaborateurs la capacité de faire des arbitrages dans leurs actions quotidiennes, de manière à ne pas franchir la frontière imprécise du trafic d'influence, ou pire celle de la corruption.



Cadeaux et marques d'hospitalité

Fin 2009, Thales a publié un *Guide sur les Cadeaux et Marques d'Hospitalité* afin d'apporter à ses salariés, quel que soit leur métier ou leur culture, un éclairage précis sur ces questions. S'inscrivant en droite ligne avec le *Code d'Éthique* Thales, ce document, véritable outil de management, est applicable à l'ensemble des sociétés contrôlées par le Groupe.

Ce guide intègre des éléments d'aide à la décision comme par exemple des logigrammes ou encore une règle en quatre points intitulée « Règle des 4R » pour Réglementaire, Raisonnable, Responsable et Répertoire.

Compte tenu des lois nationales, des jurisprudences, du cadre fiscal ou des spécificités culturelles, des suppléments pays ont été annexés à ce guide : Royaume-Uni (2009), Allemagne et France (2010) ainsi qu'Espagne, Hong-Kong et Pologne (2011).

heures, consacré à la prévention de la corruption dans le cadre des activités commerciales. Cette formation est prioritairement destinée aux collaborateurs des familles professionnelles achats, vente et marketing, offres et projets ; plus de 4000 collaborateurs à travers le monde, dont 1300 en 2011, ont suivi cette formation depuis 2008.

Concrétisant la volonté du Groupe d'aller au-delà de la conformité, en plaçant l'éthique et la responsabilité d'entreprise

au rang des valeurs partagées par l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, cette thématique a également été intégrée comme sous-module dans de nombreux programmes de formation proposés par Thales Université à l'ensemble des salariés.

En déployant cet **important dispositif**, Thales s'affirme comme un acteur responsable en matière d'éthique du commerce et s'inscrit dans le cercle vertueux du Pacte Mondial des Nations Unies.

Se conformer aux règles de contrôle des exportations

Un contexte contraignant

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 composants, équipements et technologies militaires ou pouvant être utilisées à des fins militaires ou terroristes (biens et équipements dits « à double usage »), 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.

Ces réglementations prennent en compte les impératifs nationaux de souveraineté et de sécurité ainsi que les engagements internationaux en matière de maîtrise des armements, de désarmement et de non-prolifération.

En 2011, les activités de défense et de sécurité représentaient plus de la moitié du chiffre d'affaires de Thales tandis que la part de l'export avoisinait 40 % du chiffre d'affaires global du Groupe.

Nombre d'activités commerciales du Groupe sont ainsi conditionnées par le **respect strict** des réglementations en vigueur dans les différents pays depuis lesquels il exporte. Leur non-respect peut entraîner *a minima* des retards préjudiciables de livraison, souvent assortis de pénalités financières et, dans les cas les plus graves, de lourdes sanctions pouvant prendre des formes diverses : amendes d'un montant

prohibitif, peines de prison à l'encontre des dirigeants de l'entreprise, voire interdiction temporaire ou définitive de toute activité d'exportation ou d'importation.

De plus, une part importante des produits et solutions de Thales repose sur des matériels achetés auprès de fournisseurs extérieurs. Le Groupe doit donc se tenir constamment informé des contraintes qui pèsent sur les **biens achetés**, notamment ceux provenant du Japon - qui ne doivent pas être frappés d'une interdiction d'utilisation à des fins militaires - ou des États-Unis auxquels Thales achète pour plus d'1 milliard d'euros de marchandises susceptibles d'être soumises aux règles de contrôle des exportations extraterritoriales en vigueur dans le pays.

La position commune de l'Europe

Depuis fin 2008, les États européens ont adopté une « *Position commune en matière d'exportation des biens d'armement* » qui détaille les critères de décision, que les États membres s'engagent à respecter lors de l'examen des demandes d'exportations d'armement :

- respect par le destinataire des engagements internationaux ;
- respect des droits de l'Homme ;
- situation interne dans le pays de destination finale ;
- préservation de la paix, de la sécurité et de la stabilité régionales ;
- sécurité nationale des États membres et des États alliés ou amis ;

- comportement du pays acheteur à l'égard de la communauté internationale et notamment son attitude envers le terrorisme ;
- existence d'un risque de détournement du matériel à l'intérieur du pays acheteur ou d'une réexportation dans des conditions non souhaitées ;
- compatibilité des exportations d'armes avec la capacité technique et économique du pays bénéficiaire.

La liste des matériels de guerre et assimilés est établie par l'arrêté du 17 juin 2009 et partagée par l'ensemble des pays membres de l'Union européenne.

Thales en faveur de la modernisation du contrôle des exportations

Des législations nationales régissant le contrôle des exportations sont mises en place pour protéger la sécurité nationale des États depuis des décennies et contribuer à lutter contre la prolifération des armes de destruction massive. De nombreux systèmes hétérogènes, certains multilatéraux, d'autres extraterritoriaux, coexistent. Or, la mondialisation de la production et l'apparition de nouvelles menaces pourraient remettre en cause l'efficacité et la pertinence de ces instruments de contrôle nationaux.

Il semble donc nécessaire d'élaborer un nouveau cadre juridique qui prenne en compte, au niveau international, la mondialisation croissante des activités des entreprises, et contribue parallèlement à prévenir de nouvelles menaces telle que la guerre asymétrique (terrorisme, cybercriminalité...).

Thales milite depuis plusieurs années pour la modernisation du contrôle des exportations, encourageant notamment le développement des concepts « **d'entreprise certifiée** » pour les acteurs qui fabriquent et commercialisent des produits sensibles et de « **licence générale** » pour les échanges entre États démocratiques.

Adoptée en mai 2009, la directive européenne sur les transferts intra-communautaires de produits de défense entérine en partie ces propositions. Le dispositif prévu repose sur six éléments principaux :

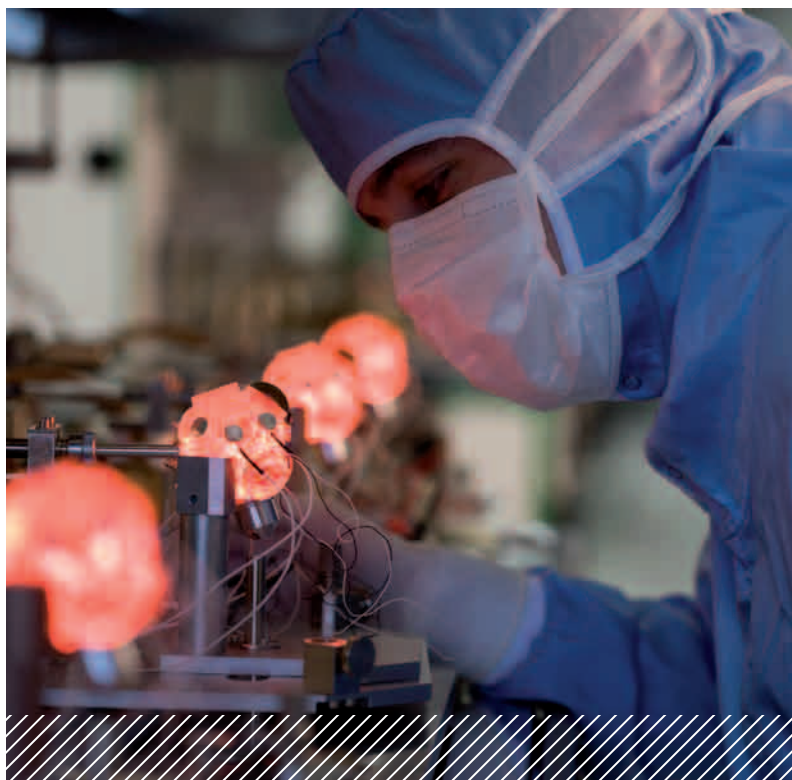
- un mécanisme de licence générale permettant à tout industriel résidant dans un État membre de l'UE, d'effectuer un ou plusieurs transfert(s) de produits de défense déterminé(s) ;
- un mécanisme de licence globale permettant à un fournisseur identifié le transfert d'un ou plusieurs matériels vers un ou plusieurs destinataire(s) déterminé(s) sur le territoire d'un des États membres de l'UE ;
- un mécanisme de licence individuelle permettant à un fournisseur identifié le transfert d'un matériel vers un destinataire déterminé sur le territoire d'un des États membres de l'UE ;
- une certification des entreprises destinataires des transferts, délivrée pour une durée limitée (3 ans) ;
- un mécanisme de contrôle des réexportations ;
- un mécanisme de sanctions devant assurer le respect rigoureux du nouveau dispositif.

Des processus internes rigoureux

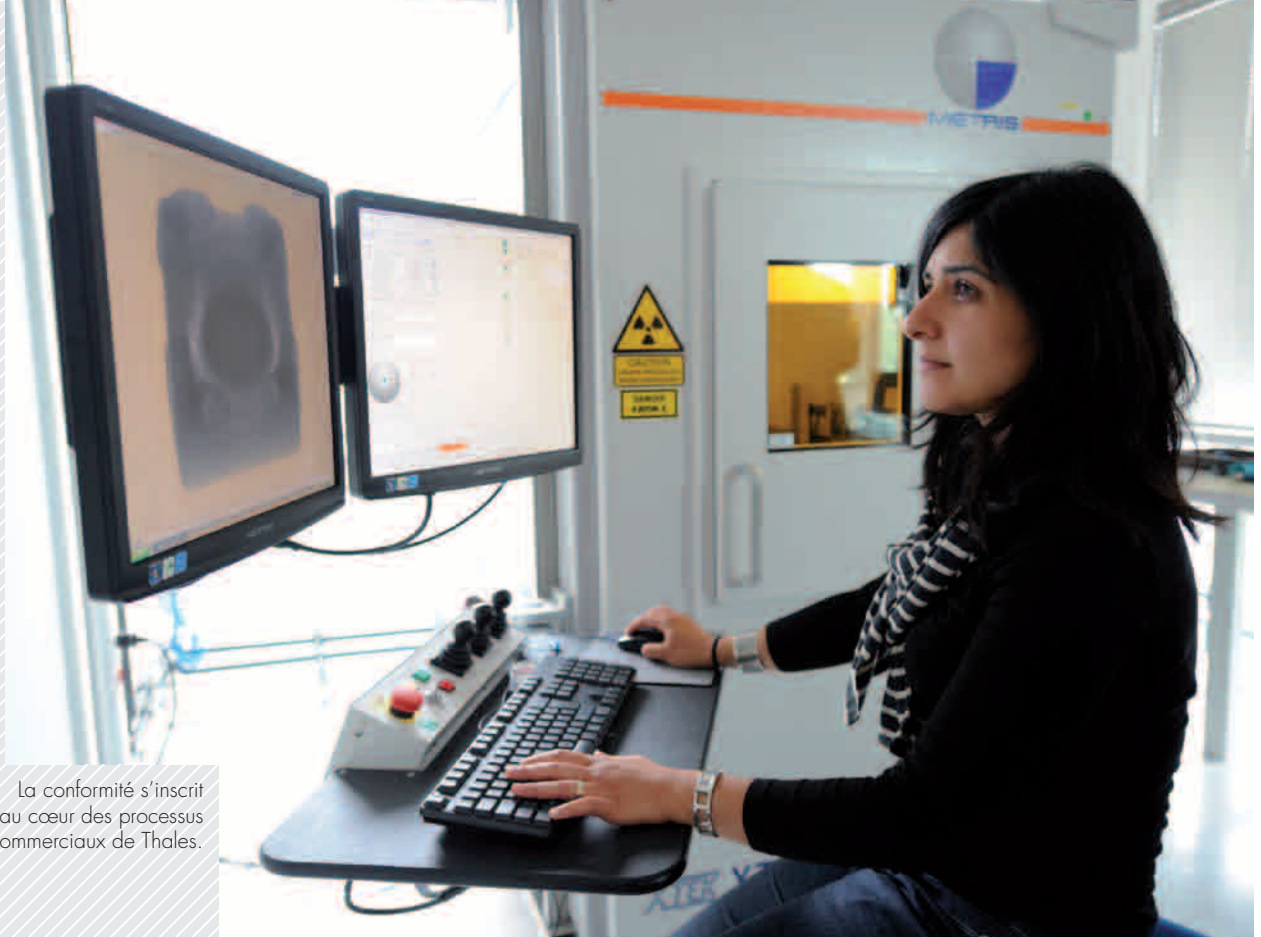
Le respect rigoureux de la réglementation en matière de contrôle des exportations est donc essentiel pour assurer le succès durable du Groupe et la préservation de ses actifs. Pour s'en assurer, la politique de contrôle des exportations est, en raison de son caractère particulièrement sensible, définie et gérée au niveau de la Direction du Contrôle des Exportations du Groupe, puis déclinée à l'échelle mondiale dans toutes les unités de Thales.

Les infractions aux règles sur le contrôle des exportations sont, au même titre que le risque de corruption, identifiées comme l'un des risques majeurs de l'entreprise et comme telles, intégrées dans le dispositif global de management des risques de Thales.

Au fil des ans, Thales a mis en place à l'échelle du Groupe un dispositif lui garantissant une stricte conformité aux réglementations qui régissent le contrôle des exportations. La Direction du Contrôle des Exportations coordonne un **réseau mondial de 250 Export Control Officers**. Chaque entité, dans les pays d'exportation,



Garantir la stricte conformité aux réglementations.



La conformité s'inscrit au cœur des processus commerciaux de Thales.

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 du Contrôle des Exportations Groupe pour garantir une **mise en œuvre cohérente** de la politique et des procédures du Groupe. Un expert interne en contrôle des exportations américain a également été désigné par Thales dans le but de fournir aux entreprises du Groupe des conseils pratiques sur l'interprétation des mesures de contrôle américaines.

Chaque trimestre, le Comité de **conformité au contrôle des exportations**, composé des responsables du contrôle des exportations des principales entités concernées, des représentants de 13 pays, et des responsables Groupe pour les Achats, l'Audit Interne et la Responsabilité d'Entreprise, se réunit pour faire le point sur l'avancement du programme d'amélioration, en approuver les propositions, partager les

bonnes pratiques et aborder les questions d'intérêt commun.

Afin d'identifier les unités les plus susceptibles d'être exposées à un risque de violation des règles de contrôle des exportations, Thales a développé un **questionnaire d'auto-évaluation**. Ce questionnaire, annuel, permet au Groupe de catégoriser les différentes entités en fonction de leur niveau de risque (élevé, faible ou très faible), et de leur allouer des ressources en conséquence. Il fait partie intégrante du programme de conformité du Groupe et permet de suivre l'évolution des mesures de conformité et de la performance année après année.

Enfin, des **audits réguliers** sont menés par la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne du Groupe afin de vérifier l'existence de mesures de contrôle appropriées et leur niveau d'efficacité. Le cas échéant, des audits externes sont également réalisés afin

de s'assurer de la mise en œuvre des diverses procédures internes.

Les auto-évaluations annuelles, associées aux résultats des audits internes, permettent d'améliorer la visibilité sur les mesures de contrôle déployées. Les progrès réalisés font l'objet d'un suivi de la part des personnes chargées du contrôle des exportations, tant au niveau du Groupe qu'au niveau local.

Un très grand niveau de maturité

Si, malgré la rigueur du dispositif, des exportations non conformes sont réalisées, Thales prône une **transparence** totale vis-à-vis des autorités réglementaires. Une approche qui peut sembler contraire à la logique, au vu des amendes et sanctions encourues, mais qui démontre en fait la détermination de

Thales à améliorer sa performance en termes de conformité et à tirer les leçons des expériences passées. Cette approche est par ailleurs vivement recommandée par les autorités américaines selon lesquelles une auto-déclaration spontanée, en l'absence de circonstances aggravantes, est susceptible d'atténuer les sanctions encourues en cas de violation accidentelle des mesures de contrôle des exportations. Et, de fait jusqu'à ce jour, aucune des 30 auto-déclarations volontaires déposées auprès des autorités américaines depuis janvier 2008 n'a été suivie d'amende ou de sanction.

La conformité des exportations s'inscrit aujourd'hui **au cœur des processus commerciaux** de Thales, reflet de la prise de conscience de plus en plus aigüe des avantages que procure cette approche intégrée. Via Chorus 2.0, les entités disposent d'une information et de documents régulièrement actualisés, tels que le *Standard of Export Compliance* qui définit le comportement attendu de la part de chaque employé partout dans le monde et dont les

règles, portant sur **dix domaines de bonnes pratiques**, doivent obligatoirement être appliquées. Des guides sur la réglementation en vigueur dans les pays-clés pour l'activité de Thales sont également disponibles ainsi qu'un document spécifique aux pays « sensibles » (32 au total) qui dresse l'inventaire des contraintes, embargos éventuels, limitation à l'export qui leur sont propres et fournit des indicateurs sur la qualité de vie au sens large (respect des droits de l'Homme, indice de développement, fiabilité financière, etc.).

La prise en compte de ces critères, qui dépassent le strict cadre du contrôle des exportations, est l'illustration de la **démarche d'amélioration continue volontariste** de Thales, qui soumet chaque année au Pacte Mondial des Nations Unies un rapport l'informant des progrès réalisés et des actions mises en place pour une meilleure conformité à ses principes dans le domaine des droits de l'Homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.

e-learning certifiant

Depuis 2009, un module d'*e-learning* spécifiquement consacré à la conformité aux règles américaines de contrôle des exportations - pour les matériels de guerre ITAR et pour les biens à double usage EAR, les procédures douanières, etc. - est accessible par l'ensemble des collaborateurs partout dans le monde. Un quiz permet de vérifier l'acquisition des connaissances et les collaborateurs y ayant répondu correctement peuvent imprimer un certificat attestant qu'ils ont suivi la formation avec succès.

Le dispositif réglementaire français

Thales produit, achète et vend des composants, équipements et systèmes civils, militaires ou « à double usage », c'est-à-dire « *susceptibles d'avoir une utilisation tant civile que militaire* ». L'exportation de ces différentes catégories de biens est soumise à des réglementations spécifiques : règles douanières pour les biens civils, contrôle des exportations pour les matériels de guerre et pour les technologies sensibles ou les biens à double usage.

En France, le cadre législatif et réglementaire fixe comme **principe de base** que l'exportation de matériels de guerre est prohibée, sauf autorisation. L'autorité de décision est le Premier ministre, sur avis de la Commission interministérielle pour l'étude des exportations de matériels de guerre (CIEEMG). Présidée par le secrétaire général de la Défense nationale, elle est composée de représentants du ministère des Affaires étrangères et européennes, du ministère de la Défense et du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.

La CIEEMG exprime ses avis dans le cadre des directives générales approuvées par les autorités politiques. Elle recourt d'une part à des critères généraux et d'autre part à des directives particulières dans le cas de situations spécifiques telles que les embargos, les zones

en conflit ou en cas d'entraves aux droits de l'Homme. Les opérations d'exportation de matériels de guerre font l'objet d'un contrôle en deux phases : la première concerne la signature du contrat d'exportation :

- toute opération de négociation, toute vente effective ou signature de contrat ou d'acceptation de commande est soumise à l'agrément préalable du gouvernement français. L'agrément préalable est donné par le secrétaire général de la Défense nationale au nom du Premier ministre ;
- l'exportation physique du matériel ne peut ensuite être faite qu'après délivrance par le directeur général des Douanes d'une autorisation d'exportation de matériels de guerre (AEMG).

L'exportation de « biens à double usage » repose juridiquement, en France comme dans les autres États membres de l'Union européenne, sur un règlement communautaire.

Si elle n'est pas interdite a priori, elle fait néanmoins l'objet d'un contrôle, généralement sous la forme d'une obligation de licence. La liste des biens et technologies à double usage soumis à contrôle est régulièrement remise à jour afin de tenir compte de l'évolution des technologies et de leur disponibilité sur le marché international.

Étendre l'éthique à la chaîne logistique

Thales développe et produit des solutions intégrées, composées de sous-ensembles, sous-systèmes ou systèmes complets qui sont, pour la plupart, achetés auprès de fournisseurs extérieurs. Ces **fournisseurs contribuent donc activement à la valeur ajoutée de Thales** et à la satisfaction de ses clients. Soucieux d'établir avec eux des relations durables et équitables, le Groupe a adopté un ensemble de mesures pour favoriser des pratiques et comportements responsables sur l'ensemble de la chaîne d'acquisition.

Acheteurs responsables

La part des achats représente environ 50 % du chiffre d'affaires du Groupe. Il est donc crucial pour Thales de maîtriser et sécuriser ce poste.

En 2011, le Groupe a mis en place une nouvelle organisation de la fonction Achats dans le but d'améliorer la productivité de la chaîne d'acquisition, de sécuriser la part achats des offres et projets et réduire ainsi les coûts de non-qualité et, plus globalement, de rendre l'organisation Achats plus efficace, plus responsable et plus performante.

Formation et sensibilisation

En 2011, les aspects éthiques et environnementaux ont été renforcés dans le « Passeport Achats », programme de formation Achats dispensé par Thales Université. Le stage de formation « *Purchase Contract Management* » intègre toutes les dimensions de responsabilité d'entreprise. Enfin, un portail intranet dédié aux Achats permet à chacun de se tenir informé des actualités, procédures et évolutions de la fonction.

Les acheteurs - 1 300 personnes dans le monde - sont désormais soit dédiés aux achats sur les produits, les offres et projets, soit spécialisés par « famille d'achats » (informatique et télécommunications,

génération et conversion de puissance... par exemple). Dans ce dernier cas, une de leurs missions essentielles consiste à identifier les fournisseurs et partenaires les plus pertinents. Les acheteurs produits, offres et projets sont de véritables chefs de projets achats, capables de « challenger » le besoin, de définir une stratégie achats adaptée, en étroite collaboration avec les prescripteurs et les acheteurs familles.

Dans le cadre de son processus d'évaluation et de sélection des fournisseurs - intégré dans Chorus 2.0 - Thales prend non seulement en considération la qualité et le coût de possession de l'offre, mais examine également scrupuleusement **la politique de responsabilité d'entreprise de chaque fournisseur**. En tant que membre du Pacte Mondial des Nations Unies, la plus importante initiative au monde en termes de responsabilité d'entreprise, le Groupe exige de ses fournisseurs qu'ils respectent un certain nombre de principes de responsabilité dans les domaines suivants :

- Normes du travail
- Gouvernance d'entreprise
- Protection de l'environnement
- Éthique du commerce
- Contrôle des exportations

Vous avez dit « responsable » ?



Alain Monjaux,
Directeur
de la relation
fournisseurs et
médiateur interne
pour les PME

« L'éthique et la responsabilité d'entreprise, au cœur de la stratégie de Thales, innervent désormais progressivement notre

tissu de fournisseurs. Près de 1 500 d'entre eux ont déjà signé la Charte Achats et Responsabilité d'Entreprise et notre engagement va s'intensifier en 2012 avec l'intégration dans notre référentiel de management Chorus 2.0 - déployé et applicable partout dans le monde - du processus de sélection des nouveaux fournisseurs qui devront

obligatoirement adhérer à cette charte, faute de quoi ils seront écartés. Nous pensons que cet engagement ferme aux côtés de Thales va avoir un effet bénéfique sur leur propre chaîne d'approvisionnement, créant ainsi une spirale vertueuse en faveur d'une plus grande responsabilité sociétale des entreprises. »

Tous les fournisseurs sont tenus de signer la **Charte Achats et Responsabilité d'Entreprise** de Thales et de remplir un questionnaire détaillé. Ce questionnaire vise à évaluer l'implication des fournisseurs et leur performance dans les grands domaines constitutifs de la responsabilité d'entreprise, et permet d'identifier les risques s'y rattachant. Il a également pour but d'aider les fournisseurs à aligner leurs politiques et leurs processus internes sur les principes adoptés par Thales.

Thales cité en exemple par le Pacte Mondial des Nations Unies



La mise en place et le déploiement par Thales d'une *Charte Achats et Responsabilité*

d'Entreprise vis-à-vis de ses fournisseurs et sous-traitants, a été perçue par le Pacte Mondial comme une contribution positive aux Objectifs du Millénaire.

À travers elle, Thales affiche sa volonté de voir ses fournisseurs adhérer à sa démarche de responsabilité d'entreprise et respecter les principes formulés dans son *Code d'Éthique* ainsi que ceux du Pacte Mondial et de l'OCDE.

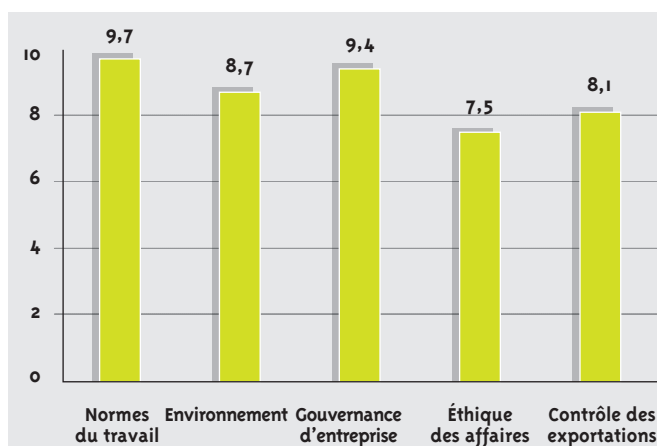
Fin 2011, près de 1 500 fournisseurs ont signé la *Charte Achats et Responsabilité d'Entreprise* de Thales.



Fin 2011, près de 1 500 fournisseurs de Thales ont signé la Charte et rempli le questionnaire d'évaluation, soit 49 % de l'objectif fixé. Sur cette base, la performance

globale des fournisseurs en matière de responsabilité environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) est de 9,2 sur une échelle de 10.

Performance ESG des fournisseurs



1 476 fournisseurs ont signé la Charte et rempli le questionnaire. La performance moyenne est de 9,2 (sur une note maximale de 10).

De plus, un questionnaire spécifique à la protection de l'environnement fait désormais partie intégrante du processus d'achat. Il a pour objectif de mesurer la maturité de leur gestion environnementale et de les inviter à s'engager dans un processus d'amélioration continue. Les responsables achats tiennent compte de ces facteurs environnementaux dans leur processus de sélection. Cette auto-évaluation est vérifiée au cours des audits fournisseurs, lesquels peuvent conduire à solliciter un plan d'amélioration voire à écarter le fournisseur en cas de non-respect de certains critères jugés rédhibitoires.

Thales s'est fixé pour objectif d'avoir évalué la maturité environnementale d'au moins 500 de ses principaux fournisseurs à la fin de l'année 2012.

Supplier Online

Dans le choix de ses fournisseurs, Thales adopte des procédures qui allient clarté et transparence. Le portail Internet *Supplier Online* permet à tous les fournisseurs de prendre connaissance de la politique Achats du Groupe ainsi que de son processus de sélection, et leur donne accès à un grand nombre de documents (données techniques, appels d'offres, etc.).

PME : le maillon clé

Thales confie plus d'un tiers du volume de ses achats en France à près de 3 000 PME. Partout dans le monde, le Groupe fait en sorte de développer des relations durables et équitables avec elles et développe à leur égard une politique d'encouragement de l'innovation, d'accompagnement de la croissance et d'amélioration de leurs performances.

En France, **Thales a été parmi les tous premiers signataires, en 2006, du « Pacte PME »** dont l'objectif est de favoriser les synergies entre grands comptes et PME innovantes. À travers la signature de ce texte, les grands groupes s'engagent à réserver une partie de leurs achats à des petites et moyennes entreprises, et ainsi à favoriser l'innovation et l'émergence, à partir des meilleures PME d'aujourd'hui, d'ETI (entreprises de taille intermédiaire) qui manquent, selon eux, au tissu économique français. En 2011, **Thales a également approuvé le Pacte Export**, ayant préalablement contribué à son élaboration au sein de Pacte PME International, en soutenant le portage à l'international des PME par les grands groupes. Un premier plan de portage à cet égard a reçu courant 2011 l'aval de la Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCIS) et de la Direction Générale du Trésor (DGT), directions situées au sein du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.

En 2010, **Thales a en outre signé, aux côtés de 20 autres grandes entreprises, la « Charte des bonnes pratiques régissant les relations entre donneurs d'ordres et PME »**, qui établit 10 engagements pour des achats responsables, participe à construire dans un cadre de confiance réciproque une relation équilibrée entre les fournisseurs et leurs clients, dans la connaissance et le respect de leurs droits et devoirs respectifs. Thales concourt ainsi à :

- créer une relation durable entre le donneur d'ordres et la PME ;
- favoriser la collaboration avec les fournisseurs stratégiques ;
- choisir un fournisseur en appréciant le coût total de l'achat et non pas seulement le prix apparent, en intégrant les coûts logistiques, les risques en termes de réapprovisionnement, les problèmes de qualité et d'image ;



Partout dans le monde, Thales s'emploie à développer des relations durables et équitables avec les PME.

- prendre en compte l'impact environnemental ;
- veiller à la responsabilité territoriale de son entreprise, en recherchant, sur le territoire où elle exerce son activité, à contribuer le plus possible à développer l'activité économique ;
- garantir le professionnalisme et le comportement éthique des donneurs d'ordres (équité, objectivité, intégrité).

Comme le prévoit la charte, Thales a désigné un correspondant PME qui, dans un rôle de médiateur interne, peut être saisi par les fournisseurs en cas de conflits ou litiges.

Dernier volet illustrant l'engagement de Thales en faveur des PME : l'innovation. **Thales a établi des relations pérennes avec de nombreuses PME innovantes, dont plusieurs sont considérées comme des partenaires stratégiques**, leur expertise étant jugée essentielle pour l'offre de produits de Thales. Aussi, Thales s'est-il engagé à déployer un effort permanent pour identifier les PME porteuses d'innovation. Les nombreux pôles de compétitivité français, par exemple, offrent au Groupe d'excellentes opportunités de nouer des partenariats avec divers fournisseurs innovants. **Thales est ainsi activement impliqué dans plusieurs pôles**

de compétitivité régionaux, nationaux et internationaux, parmi lesquels :

- Aerospace Valley
- ASTech Paris Région
- Cap Digital Paris Région
- Mer PACA et Bretagne
- Pegase
- System@tic Paris-Région

Il est de l'intérêt de Thales que les PME avec lesquelles des partenariats ont été établis préservent leur bonne santé financière, conservent leur capacité d'innovation et poursuivent leur développement. En France, par exemple, Thales soutient les fournisseurs innovants en les informant sur les aides consenties par le gouvernement (aides financières, crédits d'impôts, etc.), et en les accompagnant dans les démarches à entreprendre. En particulier, Thales a établi **un partenariat avec l'organisme public OSEO** dont la mission est d'aider au développement des petites entreprises par le biais, notamment, d'avances remboursables. Dans le cadre du dispositif ainsi mis en place, les PME du secteur de l'aéronautique peuvent bénéficier d'avances de trésorerie pour financer leurs dépenses de R&D. Dans ce schéma, OSEO avance 40 % de la somme nécessaire à un projet, Thales prenant en charge l'avance des 60 % restants.

Le médiateur national interentreprises apprécie...

Le 18 mars 2011, Thales recevait Jean-Claude Volot, Médiateur national des relations interentreprises industrielles et de la sous-traitance.

Au terme de sa visite, il a souligné que Thales était, à cette date, le seul groupe à avoir intégré dans ses Conditions Générales d'Achat une clause d'activation de la médiation en cas de litiges, controverses ou réclamations avec ses fournisseurs.

Un encouragement pour Thales à travailler toujours plus en écosystème intelligent et à renforcer la proximité avec ses fournisseurs.



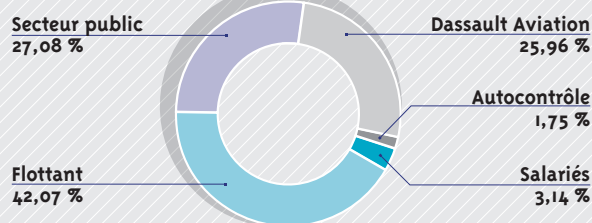
T Transparence et dialogue avec les investisseurs

Thales s'attache à fournir à l'ensemble de ses actionnaires une information régulière, transparente et claire. Le Groupe entretient un dialogue permanent avec la communauté financière pour lui permettre de mieux appréhender sa stratégie, sa politique financière et ses priorités en matière environnementale, sociale et de gouvernance.

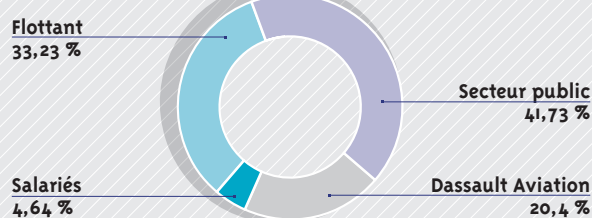
Capital et gouvernement d'entreprise

Actionnariat de Thales (au 31 décembre 2011)

Répartition du capital



Répartition des droits de vote



Les informations détaillées sur l'actionnariat sont publiées chaque année dans le Document de référence, téléchargeable sur le site www.thalesgroup.com (rubrique « Investisseurs »).

Le conseil d'administration

Le conseil d'administration de Thales se compose de 16 administrateurs, dont 14 sont nommés par l'assemblée générale des actionnaires et 2 sont élus par les salariés des sociétés françaises du Groupe. Parmi les quatre administrateurs « Personnalités extérieures », trois ont été déclarés administrateurs indépendants par le conseil en application des critères du code AFEP-MEDEF. Les principaux actionnaires de

Thales veillent à désigner comme administrateurs des personnes dotées d'une expérience à la fois diversifiée et pertinente au regard de l'activité du Groupe.

Trois comités, mis en place par le conseil d'administration, se réunissent régulièrement sur des sujets spécifiques. Il s'agit du comité d'audit et des comptes, du comité de sélection et des rémunérations, ainsi que du comité stratégique.

Thales se conforme aux recommandations du code AFEP-MEDEF de gouvernement

d'entreprise des sociétés cotées à l'exception de celles concernant :

- La proportion d'administrateurs indépendants au conseil d'administration (1/3 est recommandé dans les sociétés contrôlées) et dans les différents comités et ce en raison du pacte d'actionnaires en vigueur entre le Secteur Public (TSA et Sofivision, sociétés détenues à 100 % par l'État français) et le partenaire industriel (Dassault Aviation) et des critères stricts d'indépendance adoptés par la société. À ce jour, le conseil d'administration de Thales compte trois administrateurs indépendants, soit 19 % de ses membres.
- La durée statutaire des mandats d'administrateur (six ans) qui excède la durée maximale préconisée par le code AFEP-MEDEF (quatre ans), la société considérant qu'une durée trop courte n'est pas souhaitable en raison de la longueur du cycle de ses activités et qu'un renouvellement par tiers tous les deux ans est préférable à toute disposition réduisant la durée des mandats.

Conformément aux dispositions du règlement intérieur du conseil, les commissaires aux comptes sont également conviés à assister aux séances du conseil d'administration et reçoivent la même information que les administrateurs.

Cinq mandats arrivent à échéance en 2012. Trois des administrateurs désignés à cette occasion seront des **femmes**, ce qui portera à quatre leur nombre total au sein du conseil d'administration. Le Groupe anticipe ainsi sur les échéances fixées par le code AFEP-MEDEF et la loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et des conseils de surveillance des entreprises cotées en Bourse et des entreprises publiques.

Le conseil d'administration s'est réuni 10 fois en 2011. En moyenne, la participation des administrateurs a été supérieure à 90 %.

L'actionnariat salarié, partie intégrante de la gouvernance d'entreprise

Depuis sa privatisation en 1998, le Groupe a procédé à plusieurs offres d'actionnariat salarié : en 1998, 2000, 2002, 2004 et 2008. Une nouvelle offre a été réalisée en juin 2011.

Au 31 décembre 2011, les salariés détenaient 3,14 % du capital de la société.

Cet actionnariat est essentiellement réalisé au travers de **Fonds Communs de Placement Entreprise (FCPE)**, gérés par un conseil de surveillance mixte composé de membres élus par les salariés et de représentants de la Direction. Les **actionnaires salariés sont représentés au conseil d'administration** de Thales par un administrateur qui est proposé par le conseil de surveillance du FCPE et élu par tous les actionnaires lors de l'assemblée générale. Cet administrateur est également membre du comité stratégique du conseil d'administration du Groupe.



Un représentant des actionnaires salariés siège au conseil d'administration de Thales.

Il est à noter que Thales fait partie des rares grandes entreprises françaises à avoir décidé qu'un représentant des actionnaires salariés siégerait à son conseil d'administration, avant même que cela ne devienne une obligation légale.

Plusieurs **associations d'actionnaires salariés** ont été créées au sein du Groupe, afin de promouvoir et développer cette démarche dans 17 pays d'Europe, d'Amérique du Nord et de la région Asie-Pacifique. Ces structures sont regroupées au sein de la FAST (Federation of Associations of Staff Shareholders of Thales).

Conseil d'administration (au 31 décembre 2011)

Secteur public (État français)	Partenaires industriels (Dassault Aviation)	Personnalités extérieures	Représentant des actionnaires salariés	Représentants élus par les salariés
Luc Vigneron, Président-directeur général	Charles Edelstenne	Yannick d'Escatha	Philippe Lépinay	Dominique Floch
Olivier Bourges	Loïc Segalen	Roger Freeman		Martine Saunier
Didier Lombard	Amaury de Sèze	Stève Gentili		
Bruno Parent	Éric Trappier	Pierre Mutz		
TSA, représenté par Bernard Rétat				

Un dialogue régulier avec les communautés financière et extra-financière

Pour les investisseurs et les analystes financiers, les éléments extra-financiers prennent une place de plus en plus importante dans la valorisation des sociétés. Désormais, les problématiques liées à l'éthique, à la gouvernance, aux relations sociales et à l'environnement sont prises en compte pour identifier et analyser les risques susceptibles d'avoir une incidence sur une entreprise et sur sa performance financière.

En outre, la prise en compte de ces critères est un moyen d'investir dans des entreprises dont les pratiques sont compatibles avec leurs valeurs et d'exclure, par exemple, certains secteurs d'activité ou des entreprises qui ont violé des conventions internationales relatives aux droits humains, à l'environnement, etc.

Ces pratiques se sont considérablement développées en Europe du Nord et en France depuis les années 2000 et s'étendent aujourd'hui à de nombreux pays, notamment les pays anglo-saxons.

À travers des réunions bilatérales (*one-on-ones*), des journées dédiées (*Corporate Responsibility Investor Day*) ou la participation à des conférences spécialisées organisées par des *brokers*, Thales présente régulièrement à la communauté des Investisseurs Socialement Responsables (ISR) sa politique de responsabilité d'entreprise, incluant des questions sur l'environnement, les questions sociales et la gouvernance, ainsi que sur l'éthique du commerce, notamment les volets liés à la prévention de la corruption et au contrôle des exportations.

Ces rencontres - qui complètent le dispositif de communication financière du Groupe - ont pour objectif d'aider les investisseurs et les analystes à mieux comprendre la politique de responsabilité d'entreprise de Thales, la façon dont elle est mise en œuvre au sein de l'organisation, et comment elle contribue directement à la compétitivité de l'entreprise et à la création de valeur.

Plus largement, Thales entretient un dialogue permanent avec les **analystes financiers et investisseurs institutionnels** - notamment lors de la publication des comptes annuels, des comptes semestriels et des chiffres d'affaires trimestriels, ou lors de la réalisation d'opérations financières ou stratégiques majeures, permettant ainsi d'approfondir leur connaissance des activités et de la stratégie du Groupe. En complément, toutes les informations financières transmises sont mises en ligne et consultables sur le site Internet de Thales www.thalesgroup.com.



Vous avez dit « responsable » ?



**Guillaume Simonnet,
Head of Treasury & Trade Finance,
Thales UK**

« La crise des marchés financiers a contraint la plupart des banques à réduire la taille de leurs bilans de façon drastique. À la crise s'ajoute l'entrée en vigueur progressive de nouvelles réglementations européennes et internationales - la plus connue étant « Bâle III » - visant à obliger les banques à augmenter significativement leurs fonds propres. En conséquence, les banques adoptent désormais une attitude beaucoup plus conservatrice par rapport au risque sous-jacent aux opérations de financement du commerce (trade finance). Elles pratiquent également une politique de prix beaucoup plus réaliste, à savoir plus élevée. Cela nous oblige à élargir notre base de partenaires financiers, notamment pour les grands contrats à l'export. Nous sommes amenés à solliciter de nouveaux acteurs, souvent très soucieux du risque de réputation attaché aux contrats de défense. Pouvoir leur démontrer que nous conduisons nos affaires de façon rigoureuse et que nous sommes à l'origine d'initiatives visant à renforcer l'éthique des affaires dans notre secteur d'activité est un atout important pour emporter leur adhésion. »

Contrôle interne et conformité

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par l'organisation, et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs du Groupe, au travers :

- de l'efficacité et l'efficience des processus internes;
- du contrôle interne comptable et financier, qui vise à assurer la fiabilité des informations diffusées et utilisées en interne à des fins de pilotage et de contrôle dans la mesure où elles concourent à l'élaboration de l'information comptable et financière publiée ; et
- de la conformité légale, qui vise à assurer le respect des obligations réglementaires.

Le dispositif de contrôle interne contribue à la réalisation des objectifs du Groupe sans constituer de garantie absolue, en raison des limitations inhérentes à tout système de contrôle interne, notamment induites par la prise en compte du rapport coûts / bénéfices amenant à accepter un certain

niveau de risques, et par les incertitudes du monde extérieur.

De plus, Thales respecte strictement l'ensemble des lois, réglementations ou traités internationaux en vigueur dans le cadre de la conduite de ses activités.

Le risque de conformité est intégré au système global de management des risques de Thales, la non-conformité aux réglementations pouvant exposer le Groupe et ses collaborateurs à de lourdes amendes, à des condamnations sur le plan civil ou pénal, à des sanctions commerciales ou encore à une détérioration de sa réputation.

Les mandataires sociaux des filiales de Thales sont responsables de la conception, de la mise en œuvre et de la gestion d'un système adéquat de contrôle interne et de gestion des risques englobant la prévention des non-conformités juridiques.

Pour les aider à appréhender la complexité des réglementations et des lois ainsi que

leur constante évolution, Thales a désigné un *Compliance Officer* dans chacune de ses entités. Les principales missions des 150 *Compliance Officers* présents au sein du Groupe sont de :

- rappeler aux salariés la diversité des risques juridiques et la nécessité de les gérer ;
- contrôler les actions entreprises pour assurer la conformité du Groupe et analyser les rapports sur les risques et les cas de non-conformité détectés ;
- assurer le suivi des plans d'action.

Enfin, la conformité étant une responsabilité qui incombe à chacun des salariés du Groupe, tenu à un respect strict des différentes lois en vigueur, un programme de *e-learning* destiné à des non-juristes a été déployé à l'échelle du Groupe. Il permet à chacun de savoir quels sont les principaux risques juridiques et comment les éviter.

Les normes Thales

Environnement	Social	Gouvernance
Une politique proactive	Un leadership en matière de politique RH au niveau transnational	Des normes rigoureuses de gouvernance et de transparence
Une démarche globale de gestion du risque environnemental au niveau des domaines d'activités, des processus et de la conception des produits.	Des accords européens précurseurs dans le domaine des normes du travail qui favorisent le développement professionnel et des relations plus transparentes avec les salariés.	Le commissaire du gouvernement et des auditeurs externes sont invités à participer aux réunions du conseil d'administration.
Participation à des programmes de recherche et de développement pour contribuer au suivi et à la gestion de l'environnement ainsi qu'aux technologies « vertes ».	Un dialogue constant et des relations constructives avec les représentants du personnel.	Une évaluation proactive des risques et le déploiement d'un programme approprié de contrôle interne et de conformité.

Thales est inclus dans l'indice ASPI Eurozone® qui recense les 120 entreprises de la zone euro les mieux notées en termes de performances sociales et environnementales. Ces valeurs sont sélectionnées sur la base des analyses réalisées par Vigeo, agence française de notation de la responsabilité d'entreprise.



Les engagements de Thales en matière de responsabilité sociale

Les principes de responsabilité sociale guident les actions de Thales et constituent un axe essentiel de sa conduite des hommes et des affaires.

Avec une expertise technologique reconnue, une présence internationale forte, une grande richesse de compétences et une longue tradition de succès et d'innovation dans ses domaines de compétence, le Groupe dispose de sérieux atouts pour faire face aux défis d'un monde en profonde évolution.

Afin de conserver sa position de leader mondial, Thales recrute et fidélise ses collaborateurs et s'engage à développer constamment leurs connaissances et leurs compétences.

Une politique sociale responsable

Les principes de responsabilité sociale qui guident les actions du Groupe constituent un **axe essentiel** de sa conduite des hommes et des affaires.

La politique sociale du Groupe vise à mettre en œuvre les principes édictés dans la partie sociale du *Code d'Éthique* sur la base des **engagements** suivants :

- chaque collaborateur est traité avec équité et respect. La diversité est encouragée ;
- l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est une priorité et des plans d'action spécifiques s'attachent à la promouvoir ;
- Thales tient à offrir un cadre de travail sûr et sain à tous ses collaborateurs ;
- le dialogue avec les salariés et leurs représentants est décisif pour la réussite du Groupe.

Thales a signé le Pacte Mondial des Nations Unies en 2003 et adhère à ses dix principes, notamment ceux relatifs aux droits de l'Homme et au droit du travail qui s'inspirent de la Déclaration universelle des Droits de l'Homme et de la déclaration de l'OIT* relative aux principes et droits fondamentaux du travail. Ceux-ci sont mis en œuvre sur la base d'accords et de bonnes pratiques qui garantissent que ses activités obéissent à un comportement responsable.

Les informations sociales relatives à l'emploi, aux conditions de travail, aux accords, aux pratiques sociales et aux droits de l'Homme sont recueillies auprès des Directions des ressources humaines (DRH) pays.

La mise en œuvre, en 2011, d'un **nouvel outil de reporting** ressources humaines (*e-Social Responsibility Reporting*) a permis d'interroger les DRH dans l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe est implanté, sur la base d'indicateurs tant qualitatifs que quantitatifs qui s'inspirent pour la plus grande partie des indicateurs proposés par le Global Reporting Initiative (GRI), et pour partie d'indicateurs négociés avec les partenaires sociaux, notamment au niveau européen, qui ont été renseignés de façon précise.

Cet outil moderne de reporting permet, aussi, de faciliter le recueil des informations nécessaires à la prévention du Risque dommages aux hommes, et à l'établissement des rapports européen et pays sur l'égalité hommes-femmes.

Ces nouveaux moyens et l'organisation dédiée impliquant la validation par les DRH pays des informations communiquées ont contribué à optimiser la fiabilité des données fournies localement.

Dans ce cadre, le Rapport Social, disponible sur le site internet du Groupe (www.thalesgroup.com/Group/Careers ou sustainability.thalesgroup.com), présente, de façon plus complète que le présent document, par thème, l'ensemble des actions et démarches innovantes menées par Thales en matière sociale dans les pays. Il s'accompagne désormais d'un reporting social chiffré et généré, pour l'ensemble des pays. Les données communiquées sont assorties du pourcentage de périmètre couvert par la réponse.

La volonté d'être reconnu comme un employeur de référence

Dans le monde, la répartition des 66 979 salariés (effectifs actifs), par zone géographique et par catégorie professionnelle illustre des **données fondamentales** du Groupe, qui définissent sa politique sociale :

- son internationalisation, avec, à fin 2011, 32 261 salariés travaillant hors de France représentant près de 48 % de l'effectif monde,
- les compétences élevées de ses salariés, de niveau équivalent à ingénieurs, spécialistes ou managers (73 %),
- la présence des femmes qui représentent 22 % de l'effectif monde,
- l'importance de la part de ses emplois durables (98 % à durée indéterminée) et de ses emplois à temps plein (94 %).

Loïc Mahé, SVP Ressources Humaines et Communication, avec la Direction Juridique Ressources Humaines en charge du Reporting Social.



* Organisation Internationale du Travail.

Une politique sociale réactive aux opportunités et défis de demain

Avec une expertise technologique reconnue, une présence internationale croissante et une longue tradition de succès et d'innovation dans tous les domaines, le Groupe dispose de sérieux atouts pour faire face aux défis d'un monde en profonde évolution.

Dans ce contexte, le Groupe est conscient de la **nécessité de recruter et de fidéliser des collaborateurs hautement qualifiés** pour conserver sa position de leader mondial. Grâce à une politique d'emploi adaptée, et en dépit du ralentissement de certains marchés du travail, le Groupe a recruté 5 342 collaborateurs dans le monde en 2011.

En renforçant la **gestion des compétences** fondée sur l'identification des savoir-faire dans 15 familles professionnelles, le Groupe s'assure de la bonne adéquation des compétences de ses salariés à ses besoins. Cette démarche permet d'apporter des réponses concrètes à des problèmes techniques identifiés sur des programmes ou d'aider à la mise en place de nouvelles équipes permettant de sécuriser les offres et projets. Elle permet également d'apporter un soutien aux salariés dans son activité au quotidien, dans le cadre de son projet professionnel ou dans le développement de ses compétences. Quelque 20 000 salariés ont à ce jour déjà déclaré leurs compétences, dans une première étape de mise en œuvre de la démarche au niveau mondial.



Une politique active de gestion des compétences.

Un dialogue social de qualité visant un objectif partagé

Thales a une longue histoire de dialogue constructif avec ses partenaires sociaux. Le groupe Thales soutient et encourage un dialogue social de qualité basé sur la confiance et la transparence.

Parmi les **accords pionniers** en la matière sur une dimension européenne, qui concerne 11 pays européens soit près de 54 000 salariés, trois accords sont fondateurs :

- L'accord qui, dès 1993, a institué un **comité d'entreprise européen** dans le cadre d'un accord d'anticipation. Le comité européen est composé de représentants issus des 11 principaux pays européens de Thales. Il bénéficie de moyens qui ont été progressivement étendus par avenants en 2002 et en 2007.
- **IDEA** : premier accord social européen formalisant l'amélioration du développement professionnel par une démarche d'anticipation. Cet accord, signé en 2009, s'est construit par la mise en commun de bonnes pratiques existantes dans les pays entrant dans son périmètre et a été, à ce titre, considéré comme un accord particulièrement novateur. Au-delà d'énoncer des grands principes, il définit des objectifs précis visant à l'amélioration du développement professionnel des salariés qui se déclinent en une trentaine d'actions.



- **TALK** : accord social européen qui favorise la transparence lors des entretiens annuels d'activité, l'écoute mutuelle et le développement des savoir-faire professionnels et qui pose un cadre clair et des repères afin de permettre que l'entretien se déroule dans de bonnes conditions et que les droits et devoirs de chacun soient respectés.



La politique sociale du Groupe s'inscrit dans le cadre d'un dialogue social de qualité qui favorise le développement professionnel

des collaborateurs. À ce jour, et en tenant compte de ces accords européens, plus de 80 % des collaborateurs dans le monde sont couverts par une convention collective.

Le suivi des évolutions des familles professionnelles

L'accord IDEA a permis la mise en œuvre d'un **processus annuel d'anticipation** qui associe les représentants du personnel aux perspectives d'évolution des familles professionnelles dans le cadre de Commissions nationales d'anticipation et d'une Commission d'anticipation européenne permettant d'échanger avec les partenaires sociaux des différents pays européens sur les actions entreprises.

IDEA précise les mesures à mettre en place à l'échelon national, et définit un processus annuel d'anticipation, impliquant :

- la présentation chaque année aux instances représentatives du personnel dans les pays, des tendances globales d'évolution des familles professionnelles ainsi que des enjeux collectifs pour la société,
- la communication aux salariés et aux managers, avant la tenue des entretiens de développement professionnel, des informations pertinentes relatives à l'évolution de leur famille professionnelle ;
- la définition de plans d'actions collectifs par entité prenant en compte les besoins et les spécificités de la société ainsi que les tendances d'évolution par famille professionnelle.

Afin d'accompagner la mise en œuvre de ces accords européens et aussi de créer un **véritable réseau de partenaires sociaux**, de grands événements paritaires et transnationaux ont été organisés par Thales en 2009, en 2010 et en 2011. Ces événements ont réuni chaque année plus d'une centaine de représentants du personnel, de managers et de responsables

Ressources Humaines du Groupe, issus des différents pays européens concernés par l'accord.

La formation au soutien du développement professionnel

L'engagement de Thales en matière de formation repose sur la conviction qu'un parcours professionnel réussi se construit en veillant à **maintenir, en permanence, l'expertise de chaque salarié**.

Cette politique s'est affirmée, dès 1988, par la création d'une université interne, devenue, depuis, le socle majeur de la politique de formation du Groupe.

Présente dans neuf pays (France, Allemagne, Italie, États-Unis, Pays-Bas, Royaume-Uni, Émirats Arabes Unis, Australie, Singapour), **Thales Université** soutient l'ensemble des actions du Groupe en mettant à jour chaque année les programmes clés permettant de répondre aux évolutions des besoins opérationnels et aux attentes de ses collaborateurs. Elle contribue avant tout au développement professionnel des collaborateurs du Groupe dans les différents pays tout en leur assurant une culture commune qui renforce la cohésion dans le cadre de ses valeurs clés.

En Europe, l'accord IDEA a fait une large part à la formation en prévoyant :

- l'obligation pour chaque pays de veiller à ce que les plans de formation collectifs prennent en compte l'analyse prospective des innovations, des tendances technologiques, des évolutions d'emploi et des besoins exprimés par les collaborateurs et l'entreprise ;
- la mise à disposition de chaque salarié d'un conseiller formation par le développement d'un réseau de conseillers formation partout en Europe ;
- la garantie, pour chaque salarié de



Pour Thales, chaque salarié doit être acteur de son projet professionnel.

bénéficier d'une formation pertinente, d'une durée significative au moins tous les trois ans.

En 2011, 45 710 salariés (74 % des femmes et 72 % des hommes) ont reçu au moins une formation.

Le développement professionnel des collaborateurs

« Développer nos talents » est l'une des valeurs du Groupe. En s'efforçant de leur offrir davantage d'opportunités en matière de parcours professionnels, Thales entend soutenir la motivation de ses collaborateurs et leur donner la possibilité de **construire de façon transparente un parcours professionnel correspondant à leurs attentes**.

Thales estime que chaque salarié doit pouvoir accéder à une vie professionnelle

enrichissante, quel que soit son niveau de responsabilité et la famille professionnelle à laquelle il appartient.

Au sein de Thales, professionnels, experts et managers bénéficient de la même reconnaissance, et les salariés ont accès aux plus hauts niveaux de responsabilité quel que soit leur parcours professionnel.

La politique du Groupe en matière de ressources humaines repose sur un principe : chaque salarié est acteur de son projet professionnel.

L'accord IDEA a ainsi généralisé **l'entretien de développement professionnel** à chaque salarié en Europe. Plus de 86 % des collaborateurs en Europe ont donc bénéficié d'un tel entretien au cours de l'année 2011 ; dans le monde, 82 % des salariés l'ont réalisé.

L'entretien de développement professionnel est, chaque année, un point d'étape fondamental du processus de développement professionnel et constitue,

pour chaque collaborateur, un moment privilégié lui permettant de :

- faire le point avec son manager sur la manière de se développer dans son poste actuel,
- définir son orientation de carrière,
- identifier ses compétences professionnelles acquises ou à développer,
- mettre en perspective son projet professionnel,
- définir les moyens adaptés permettant de réaliser ce projet (formation, mise en situation).

Une volonté d'assurer un cadre de travail sûr et sain et de promouvoir la qualité de vie au travail

Thales place au cœur de ses préoccupations la volonté d'assurer à ses collaborateurs un cadre de travail sûr et sain, le respect des dispositions légales en vigueur, le suivi des procédures, la prévention des risques sanitaires et professionnels, ainsi que la formation du personnel. Ces principes se sont particulièrement traduits, au cours de l'année 2011, par le déploiement d'actions concrètes.

Au sein du Groupe, les Directions Ressources Humaines/Opérations-Environnement se partagent un large domaine en matière d'hygiène et de sécurité. Afin de favoriser

la prévention du risque dans ce domaine, **une organisation clarifiée**, applicable à l'ensemble des pays du monde, est définie et déployée depuis deux ans.

Ainsi, la Direction des Ressources Humaines veille à la prévention des risques H&S liés à la santé et à la sécurité au travail des collaborateurs. Elle définit les axes de la politique H&S mise en œuvre dans les pays, en tenant compte des législations et des contraintes nationales. La Direction des Opérations-Environnement assure la prévention des risques relatifs à la santé environnementale et à la sécurité liée aux installations et aux activités exercées.

Thales a également choisi de nommer un *Risk Sponsor* en charge de la prévention des risques Ressources Humaines/Santé et Sécurité au travail en vue d'opérer **un suivi régulier et précis** des risques susceptibles de toucher les salariés du Groupe dans le monde (pratiques discriminatoires, harcèlement moral ou sexuel, atteintes à la santé, risques professionnels, risques psychosociaux...).

Des procédures concrètes sont mises en œuvre pour anticiper et gérer les risques sanitaires majeurs pouvant intervenir à l'échelle internationale et/ou nationale.

Une **cellule de veille sanitaire**, créée au cours de l'année 2011, permet d'identifier ces risques au niveau mondial ou national. Grâce à la veille opérée par le Médecin conseil/Coordination Médicale Thales, le

DRH du Groupe peut ainsi décider, si nécessaire et en fonction de l'analyse de la situation, de la mise en œuvre d'une cellule de crise ou du déploiement d'une procédure encadrant les missions vers les pays concernés.

Une procédure de « **gestion des missions dans les pays à risque sanitaire majeur** » a, par ailleurs, été définie. Elle permet d'encadrer le déplacement du salarié par une déclaration préalable ainsi que des instructions et recommandations sanitaires ou, si nécessaire, d'empêcher toute mission. Cette procédure accompagne toute mission vers le Japon depuis le tremblement de terre survenu en mars 2011. Elle a permis au Groupe de porter à la connaissance des collaborateurs certaines informations sanitaires concernant leur lieu de mission et de participer plus activement à la prévention des risques.

En France, l'accord « **Qualité de vie au travail** » signé le 2 juillet 2009 définit un cadre général de la politique de santé et de sécurité de Thales et met en place un système d'identification et de prévention des risques professionnels. L'accord repose sur une approche préventive, à laquelle participent tous les acteurs de la santé au travail. Il vise notamment à prévenir l'apparition des risques psychosociaux par des actions collectives et une vigilance particulière à l'égard de chaque salarié. Une commission centrale Qualité de vie au travail suit et accompagne l'ensemble de ces démarches.

Le 23 septembre 2011, une Convention Qualité de vie au travail a réuni une grande partie des acteurs de la santé, des partenaires sociaux et des DRH du Groupe.



Assurer à ses collaborateurs un cadre de travail sûr et sain, est une préoccupation majeure de Thales.

Un soutien à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et à l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle

Dans un Groupe de haute technologie comptant une forte majorité d'ingénieurs, la mixité professionnelle représente toujours un enjeu de taille. Mais c'est sur la base d'une politique engagée et concrète, soutenue par un dialogue social constructif, que le Groupe poursuit ses actions afin que les femmes soient plus encore pleinement associées à son développement.

Les données recueillies au 31 décembre 2011 témoignent de l'**engagement du Groupe en matière d'égalité professionnelle**. Ainsi, la part des femmes représente 22 % de l'effectif actif monde, 22 % en Europe et 23 % en France. Les actions mises en œuvre en matière de recrutement ont porté à 26 % (soit 1 367) le nombre de femmes embauchées dans le monde au cours de l'année 2011 (26 % en Europe en 2011 contre 25 % en 2010).

L'emploi des femmes au sein du Groupe est également caractérisé par sa nature durable et qualifiée, puisque 97 % d'entre elles occupent un emploi durable (à durée indéterminée) et 58 % d'entre elles sont de niveau équivalent à celui d'ingénieur, spécialiste ou manager.

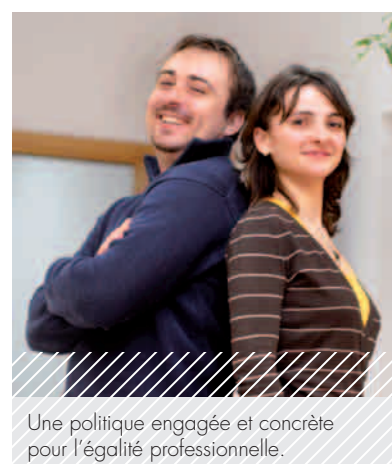
En France, un **accord cadre Groupe**, conclu avec l'ensemble des organisations syndicales représentatives, a défini dès 2004 les principes et la méthodologie à déployer en faveur de l'égalité. Ont été ensuite négociés, dans chaque société française, une vingtaine de plans d'action triennaux adaptés à la situation concrète des femmes et des hommes dans leur environnement de travail.

En Europe, l'accord IDEA « Améliorer le développement professionnel en anticipant mieux » signé en 2009 par le Groupe et la Fédération européenne de la métallurgie comporte un important volet de mesures en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Il prévoit qu'un rapport annuel sur la situation comparée des hommes et des femmes est établi dans chaque pays signataire afin d'envisager, si nécessaire, des plans d'actions. Plus généralement, l'accord est porteur d'**engagements** dans tous les domaines de l'égalité entre les hommes et les femmes : recrutement, développement de carrière, égalité de rémunération, équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

Thales a donc poursuivi, au cours de l'année 2011, ses actions dans tous les domaines de l'égalité professionnelle.

Une représentation équilibrée des femmes dans le Groupe passe nécessairement par **une attention soutenue portée aux recrutements**, notamment dans les filières techniques ou scientifiques. En France et aux Pays-Bas, le Groupe a ainsi développé des actions de communication dans les établissements scolaires afin d'encourager les jeunes filles à s'orienter vers les filières scientifiques. Bon nombre de plans d'actions veillent, en France, à corréliser les recrutements de femmes aux pourcentages de sortie des écoles cibles. En Espagne, un « *business plan* » égalité a été élaboré. 42 % de femmes ont ainsi été recrutées en Espagne, 36 % aux États-Unis, 35 % à Singapour, 28 % en Allemagne ou 27 % en France.

En matière de **rémunération**, les démarches visent, dans de nombreux pays, à maintenir



Une politique engagée et concrète pour l'égalité professionnelle.

une égalité de traitement. En France, un budget annuel spécifique de 0,1 % de la masse salariale est dédié, depuis 2006, au traitement des éventuels écarts salariaux injustifiés entre hommes et femmes. En 2011, 1 221 femmes ont encore bénéficié de cette mesure pour une augmentation moyenne individuelle de leur rémunération, à ce seul titre, de 2,33 %.

En termes d'**évolution de carrière**, les revues de personnel réalisées chaque année en France portent une attention particulière aux femmes. Des actions nouvelles de coaching, de co-développement ont été mises en œuvre, en France, avec le soutien de Thales Université pour encourager la promotion des femmes. La mise en place par certaines sociétés du Groupe en France d'un espace d'expression dédié aux femmes - le réseau WIN - leur permet également de partager

leurs expériences et constitue un autre soutien aux actions engagées en faveur de l'égalité.

L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est également un domaine d'action dans les sociétés du Groupe en Europe. En signant, en France, le 20 novembre 2008, la Charte de la Parentalité en Entreprise, aux côtés de 37 autres entreprises et organisations, Thales a confirmé sa volonté de favoriser l'environnement de travail des « salariés-parents ». Pour répondre à ce même objectif, un accord-cadre commercial, conclu en 2006 et renégocié en 2010 avec la société Crèche Attitude, permet aux sociétés françaises du Groupe qui le souhaitent de participer à la réservation de

berceaux au sein de crèches interentreprises. À ce jour, plus de 120 enfants de salariés appartenant à une douzaine de sociétés françaises sont accueillis à proximité du lieu de travail de leurs parents dans plus d'une dizaine de crèches interentreprises. De nouvelles ouvertures devraient encore voir le jour en 2012.

En Allemagne, les programmes « *Baby 1st* » et « *Home care* » ont été mis en œuvre pour apporter un soutien aux salariés dans leur vie familiale. Certaines sociétés françaises et espagnoles contribuent aux frais de garde d'enfants occasionnés par le départ en formation de leurs salariés, en vue notamment de favoriser le taux de participation des femmes aux formations.

Enfin, des sessions de formation organisées dans l'ensemble du Groupe, et plus particulièrement en Europe, incitent les managers à porter une attention à la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle de leurs équipes.

Thales entend poursuivre ses actions. En Europe, le déploiement de l'accord IDEA (voir plus haut) et la mise en œuvre d'actions concrètes constituent des enjeux de taille. En France, une nouvelle négociation a été engagée au niveau du Groupe pour améliorer encore les actions déployées et développer d'autres mesures visant notamment à apporter un soutien au recrutement et à la carrière des femmes.

Une volonté de favoriser la diversité et un engagement contre les discriminations

Thales, groupe de dimension internationale, s'est construit en s'enrichissant de la pluralité des cultures de ses équipes. La **diversité culturelle est source de richesse** et est indispensable au bon développement du Groupe. Ainsi, les équipes multiculturelles sont source de créativité et d'innovation.

Favoriser l'emploi des personnes en situation de handicap

Quel que soit le pays dans lequel elles sont implantées, les sociétés du Groupe s'attachent à respecter les dispositions légales et l'ensemble de la réglementation et des préconisations locales prévues en faveur de l'emploi des personnes handicapées.

Si une partie de ces réglementations vise essentiellement à prohiber systématiquement toutes formes de discriminations (États-Unis, Royaume-Uni, Pays-Bas), certaines d'entre elles (Chine, Allemagne, Autriche, Espagne, Italie) prévoient, au-delà de ce principe de non-discrimination, une véritable obligation d'emploi, une contribution spécifique étant généralement mise à la charge des sociétés qui ne satisfont pas à cette obligation. Enfin, selon une logique différente, certaines législations (Portugal) prévoient le versement d'incitations financières au profit des entreprises qui s'engagent dans une démarche de recrutement des personnes en situation de handicap.

De nombreuses sociétés du Groupe, implantées dans différents pays, ont par ailleurs adopté une série de mesures visant,

au-delà des dispositions légales, à favoriser l'emploi des salariés en situation de handicap.

En France, Thales a adopté depuis longtemps une politique visant à favoriser le recrutement et le développement de carrière des salariés handicapés. **Précurseur dans ce domaine** en signant dès 1992 un accord d'entreprise, Thales a poursuivi cette politique qui a conduit, le 13 novembre 2004, à la signature d'un accord Groupe renouvelé pour les années 2008 à 2011.

Thales s'efforce ainsi d'intervenir tout au long de la filière éducative pour aider les étudiants à surmonter les obstacles découlant de leur handicap et à s'épanouir professionnellement. Le Groupe a signé des **partenariats** avec des établissements d'enseignement primaire et secondaire afin



Thales s'est construit en s'enrichissant de la pluralité des cultures de ses équipes.

de coordonner l'orientation professionnelle, les visites d'entreprise, le « mentorat », les conférences et l'assistance technique. Des partenariats avec des établissements d'enseignement professionnel, des universités et des établissements d'enseignement technique et commercial ont également été conclus pour aider les étudiants handicapés à réussir leurs études.

En 2009, sous la présidence de Thales, la commission de normalisation de l'AFNOR a élaboré un projet de norme qui, publié en août 2010, rend plus visible les actions menées par les entreprises engagées en faveur de l'insertion professionnelle des personnes handicapées et guider celles désirant s'investir dans ce domaine.

Enfin, l'emploi des personnes en situation de handicap n'a cessé d'évoluer depuis le premier accord. À noter, le taux d'emploi des personnes en situation de handicap dans le Groupe en France est passé, entre fin 2010 et fin 2011, de 4,86 à 5,1 %, la volonté du Groupe étant de tendre vers un objectif de 6 %.

En 2011, en France, Thales a aussi généralisé ses partenariats en vue de la formation et de l'orientation des jeunes handicapés : université Pierre et Marie Curie (UPMC Paris), universités de Bordeaux et de Toulouse, université Paris Descartes.

Groupe de haute technologie, Thales a également développé ses propres produits pour aider les étudiants ou les salariés en situation de handicap. Le logiciel *Portanum* - développé conjointement avec l'Institut Montclair et le Centre de rééducation pour déficients visuels - est un de ses produits phares qui permet aux déficients visuels de lire une présentation ou de visualiser une image sur leur ordinateur.

Grâce au développement d'une technologie adaptée, les personnes en situation de handicap moteur peuvent désormais obtenir une licence pour piloter de petits aéronefs. Le programme *Handi-aérosurveillance* donne ainsi la possibilité aux personnes handicapées moteur de prévenir et de surveiller les feux de forêts.

Thales participe également au **développement de projets innovants** à partir des technologies développées au sein du Groupe afin d'apporter des aides concrètes aux personnes handicapées tels que :

- le système *Eyeschool* qui permet à des jeunes déficients visuels de capter sur leur PC ce que le professeur écrit au tableau et de vocaliser les documents distribués en classe,
- le dispositif *GUIDEO* qui, grâce à un smartphone, permet à une personne aveugle ou malvoyante de se diriger de manière autonome dans un bâtiment, (dispositif qui sera déployé en 2012 dans les nouveaux bâtiments de Thales à Gennevilliers et équipera le campus de l'ESSEC à Cergy),
- un système intelligent de guidage de fauteuil roulant, basé sur les technologies d'intelligence artificielle avec la participation de Fondation Garches dans le cadre du partenariat sur trois ans avec l'ISEN.

Fin 2006, Thales avait pris l'initiative de réunir un groupe de travail avec l'AFNOR en vue de la conception d'une norme entreprise « *handi-accueillante* ». En 2011, Thales a poursuivi sa coopération avec l'AFNOR par la mise en œuvre d'un outil *OK Pilot* permettant à une entreprise de s'auto-évaluer par rapport aux exigences de la norme et de définir les plans d'actions nécessaires à son amélioration.

Combattre la discrimination par l'âge

Les parties signataires de l'accord IDEA ont affirmé avec conviction que toute discrimination fondée sur l'âge des employés était inacceptable. À cette fin, les références à l'âge (date de naissance) dans les bases de données de l'outil « *e-self service RH* » sont prohibées.

Le groupe Thales propose aussi à tous les employés en Europe ayant 25 ans d'expérience, de bénéficier d'une session spécifique afin de définir le dernier tiers de leur carrière.

La promotion de l'emploi des seniors en France

Depuis 2001, de nombreuses dispositions conventionnelles issues de différents accords (accord Groupe sur l'anticipation des évolutions d'emploi, accord européen IDEA, accord sur la qualité de vie au travail) ont renforcé les mesures prévues en faveur des seniors.

La volonté du Groupe d'impulser une nouvelle dynamique par l'adoption de nouvelles mesures en faveur de l'emploi des seniors s'est traduite par la conclusion, le 18 décembre 2009, de l'Accord sur l'emploi des seniors au sein du groupe Thales.

Les dispositions de cet accord, qui couvre la période 2010-2012, visent notamment à prévenir tout risque de discrimination des seniors, à anticiper l'évolution des carrières et développer les compétences des seniors, à améliorer les conditions de travail et tenir compte des situations personnelles de désadaptation ou des situations de travail pénibles, à aménager la deuxième partie de carrière et à assurer la transition entre activité et retraite.

Sur la durée de l'accord, le Groupe (France) s'est fixé pour objectifs de majorer de 5 % le nombre de salariés âgés de 55 ans et plus apprécié au 31 décembre 2009 et de porter à 4,5 % le pourcentage de recrutements de salariés âgés d'au moins 50 ans rapporté au nombre total de recrutements.

L'état des nombreux indicateurs prévus par l'accord sur l'emploi des seniors au sein de Thales, témoigne, deux ans après sa date d'entrée en vigueur, de l'effectivité et de l'intérêt des dispositions prévues au regard notamment des objectifs poursuivis.



La haute technologie au service de l'environnement

Permettre l'avenir, c'est aussi contribuer à relever les grands défis environnementaux. Présent dans 56 pays, Thales est un acteur majeur du paysage industriel local. En tant que tel, le Groupe s'efforce d'être un « voisin » responsable et fait en sorte d'introduire une dimension environnementale dans toutes ses activités et à tous les niveaux, afin de forger une réelle culture de responsabilité environnementale, partagée par tous les collaborateurs.

Une politique réaffirmée en 2011

La responsabilité envers l'environnement est l'une des valeurs fondamentales de Thales. Pour fédérer l'ensemble des acteurs, Thales a défini une politique environnementale déployée sur l'ensemble des sites.

Outre le respect des réglementations en vigueur et l'anticipation de celles à venir, cette politique se décline en cinq axes :

Prévenir les effets des activités sur l'homme et l'environnement :

- en réduisant et maîtrisant les impacts de l'environnement sur la santé,
- en respectant la biodiversité et le patrimoine culturel.

Intégrer l'environnement dans la conception des produits et services :

- en limitant, quand cela est possible, leur empreinte environnementale,
- en utilisant l'environnement comme facteur d'innovation.

Consommer moins de ressources naturelles :

- en limitant la dépendance aux énergies fossiles,
- en économisant l'eau.

Réduire significativement les émissions de CO₂ :

- en mettant les expertises du Groupe à profit,
- en diminuant les déplacements et en privilégiant des modes de transport plus écologiques.

Cultiver un état d'esprit innovant :

- en partageant les compétences,
- en communiquant de façon transparente,
- en impliquant les collaborateurs, les fournisseurs et les autres parties prenantes.

En 2011, en raison des enjeux liés à l'environnement, Thales a décidé de donner plus de visibilité à la maîtrise des impacts et des risques environnementaux : cette activité est ainsi devenue un processus à part entière, accessible à tous les collaborateurs via Chorus 2.0, le référentiel de management du Groupe. Ce processus se décline selon deux axes :

- sites et activités opérationnelles (bâtiments, outils industriels, équipements, chantiers)
- produits et services (conception, offres, projets...).

Il définit l'ensemble des pratiques à déployer, fournit des guides méthodologiques et précise les règles à respecter à tous les niveaux de l'organisation.

Déjà intégré dans les différentes fonctions telles que les Achats, la Qualité, l'Immobilier et le Juridique, ce nouveau processus étend sa démarche à toutes les fonctions et activités du Groupe. Le déploiement du nouveau processus soutient ainsi l'intégration de l'environnement dans la conception et le développement des produits et services du Groupe.



Des années d'engagement

2011

Constitution d'un réseau de responsables « HSE*-produit » et renouvellement des engagements Groupe afin de porter la démarche d'intégration de l'environnement dans la conception des produits.

2010

Intégration à part entière d'un processus HSE dans le référentiel Groupe et implication dans les différents autres processus (achats, conception, offre, projet...).

*Hygiène Sécurité Environnement.

2009

Rattachement de la Direction de l'Environnement à la Direction des Opérations.

2008

Double certification simultanée ISO 14001 et OHSAS 18001 de l'ensemble de la division Aéronautique.

2007

Formalisation de la politique Environnement Groupe.

2005

Premiers objectifs environnementaux assignés à travers le monde.

2003

Signature du Pacte Mondial des Nations unies, premier rapport annuel environnement.

2001

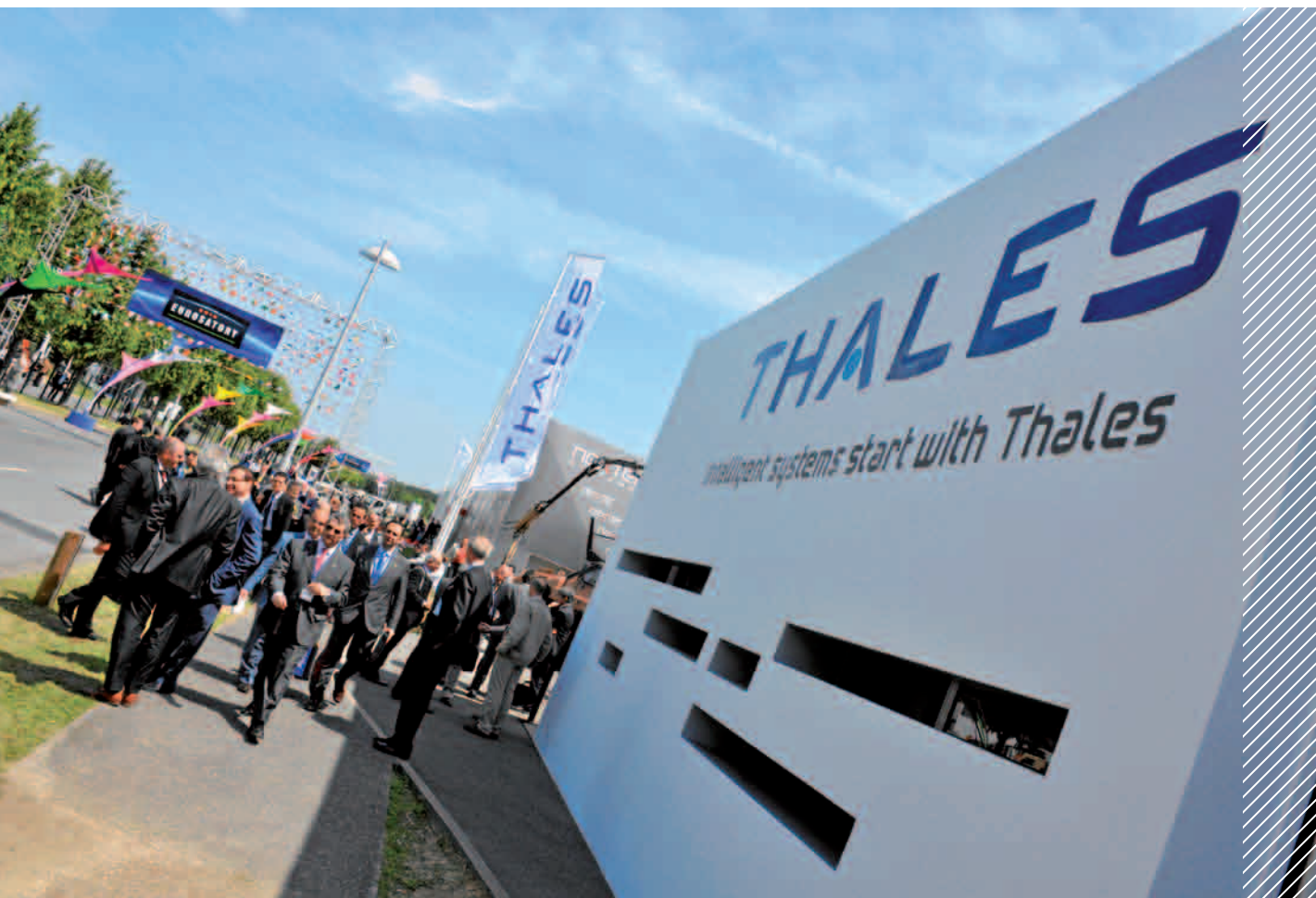
Code d'Éthique affichant l'environnement comme l'un de ses engagements.

2000

Premier site certifié ISO 14001 (Hengelo aux Pays-Bas).

1997

Premier schéma directeur Environnement.



Une politique environnementale déployée sur l'ensemble des sites dans le monde.

Impliquer les collaborateurs

Thales s'efforce d'inculquer dans toutes ses entités **une véritable culture de responsabilité environnementale**. Pour cela, le Groupe développe des campagnes d'information et de sensibilisation à l'intention des collaborateurs.

Il met à leur disposition différents outils de formation, sensibilisation, communication et échanges. L'objectif est de **faire porter un nouveau regard sur l'environnement** et de le prendre en compte dans les métiers au quotidien.

Une plateforme informatique collaborative regroupant plusieurs centaines de membres dans le monde permet d'échanger les informations et les actualités du Groupe. Elle regroupe non seulement les acteurs directs de la gestion de l'environnement mais aussi des acteurs de la communication, de la conception...

Thales a mis en ligne des modules *e-learning* pour initier les collaborateurs du Groupe aux fondamentaux de la maîtrise des risques environnementaux. En renfort de ces

outils, Thales propose dans son catalogue de formation, des modules dédiés aux différentes familles professionnelles (Achats, Conception, Ventes...).

Dans ce cadre, le **Rapport Environnement** est disponible sur le site internet du Groupe : sustainability.thalesgroup.com

Green Ranking de Newsweek

Thales a été classé 79° entreprise la plus verte dans le monde et 6° en France, dans le Green Ranking 2011 du magazine américain Newsweek.

Le *Green Ranking* classe les 500 plus grandes entreprises cotées en Bourse en fonction :

- d'une note sur l'impact environnemental (gaz à effet de serre, consommation, déchets...);
- d'une note sur la gestion environnementale;
- d'une note sur la diffusion de l'information.

Eureka !

La boîte à idées du Groupe, Eureka, a fait l'objet d'un challenge dédié à l'environnement au cours de la Semaine européenne de réduction des déchets. Les collaborateurs ont ainsi pu faire part de leurs idées pour contribuer à un des objectifs du Groupe qui consiste à réduire la quantité de déchets non dangereux. Les idées collectées ont été analysées et font l'objet d'actions.

Soutenir l'éco-conception

L'engagement du Groupe en faveur de l'environnement renforce la démarche interne dans le domaine de l'éco-conception. Cet engagement affirme la volonté de Thales de « concevoir, produire et fournir des produits et services intégrant les exigences de santé, sécurité et environnement », de « contribuer au développement de technologies en faveur de l'environnement », ainsi que de « participer aux efforts entrepris au travers de programmes nationaux, continentaux et internationaux pour améliorer la compréhension et la préservation de l'environnement ».

C'est sur la base de cet engagement que toute la démarche de Thales repose. Pour soutenir cette politique, **le référentiel du Groupe intègre les dimensions environnementales dans tous les processus pertinents**, tels que le management des offres et projets, et ce depuis les phases de conception et de développement jusqu'au maintien en conditions opérationnelles et au démantèlement, à l'élimination ou recyclage des produits qui pourraient intervenir des décennies plus tard.

Un réseau de responsables « HSE-produit » (Hygiène Sécurité Environnement) a pour rôle de déployer ce référentiel.

Pour accompagner ce réseau, différents **outils de formation et communication** sont déployés tels que des séminaires, du *e-learning* ou la toute nouvelle formation *Ecodesign* dispensée par Thales Université et proposée à tous les salariés du Groupe. Un module de sensibilisation est également intégré dans les formations destinées aux métiers de la conception et du développement.

Vous avez dit « responsable » ?



Michel Hinfrey,
Responsable
des Contrats publics
avionique et systèmes
de mission de défense

« Depuis la découverte en 2005 de quantités massives d'amiante dans le porte-avions Clémenceau, l'État, la DGA et les services de soutien des forces armées sont extrêmement attentifs au respect de l'environnement qui fait désormais partie intégrante de chaque nouveau marché quel qu'en soit le périmètre (étude, réalisation prototype, fabrication série ou MCO). Dès lors, l'analyse et la réponse de Thales à cette problématique s'intègrent donc dans un véritable travail d'équipe, permettant pour

chaque contrat et conformément à la politique environnementale du Groupe, un examen au cas par cas des exigences du client, adapté au périmètre des fournitures. Côté client, les demandes sont souvent plus sévères que les strictes exigences réglementaires. Elles concernent notamment la cartographie des substances, c'est-à-dire qu'y a-t-il dans tel équipement et où ? L'autre préoccupation grandissante concerne la fin de vie des matériels, le démantèlement et la valorisation des déchets. Face à ces thématiques nouvelles (apparition de clauses contractuelles en 2006) et très évolutives au plan réglementaire, l'analyse environnementale de chaque contrat est devenue pour nous une préoccupation systématique et permanente, l'enjeu premier étant la sécurité des utilisateurs qui doivent pouvoir utiliser nos produits en toute sécurité. »

En parallèle, Thales construit **des outils et méthodes** pour appuyer cette démarche. La pierre angulaire de ces outils est une **base de données mondiale** qui regroupe les caractéristiques environnementales de plus de 300 000 composants et environ 3 000 mélanges chimiques. Cette base, qui contient des données relatives au respect des réglementations telles que REAC (*Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals*) est périodiquement actualisée afin d'inclure les nouvelles évolutions. En effet, à l'instar de tous les fabricants, Thales doit identifier les substances dangereuses dans les composants utilisés et informer en conséquence les parties prenantes (clients, instances de réglementation, etc.).

Impliquer les fournisseurs

Soucieux d'étendre sa politique d'éco-responsabilité à l'ensemble de ses fournisseurs, Thales leur demande de signer la *Charte Achats et Responsabilité d'Entreprise*, document contractuel, visant à aider ces derniers à aligner leurs politiques et processus internes sur un ensemble de principes que Thales s'est engagé à respecter. À fin 2011, 1 476 fournisseurs répartis dans le monde se sont engagés (918 en 2010). Pour porter cette démarche, la Direction des Achats Groupe s'est fixée un objectif environnemental pour 2011-2012 qui consiste à évaluer la maturité de la moitié des 1 000 premiers fournisseurs du Groupe.

Les technologies de Thales au service des grands enjeux environnementaux

Partout dans le monde, les clients de Thales sont confrontés aux mêmes enjeux environnementaux : réduire l'impact de leurs activités sur le milieu naturel, protéger l'environnement et la biodiversité et contribuer à la lutte contre le réchauffement climatique.

Quel que soit leur domaine d'activité, Thales s'efforce de les aider à relever ces enjeux en mettant à profit son expertise technique et sa capacité d'innovation et en participant à divers programmes nationaux et internationaux.

Des outils de surveillance climatique

Alors que la crise climatologique et environnementale se poursuit avec l'enchaînement inexorable de ses effets sur la planète et sur la vie de ses habitants, la communauté industrielle et scientifique se mobilise pour apporter des solutions. Thales est un des **acteurs majeurs dans l'observation de la Terre** pour la compréhension du changement climatique et la surveillance de l'environnement grâce à ses instrumentations optiques et radars très haute résolution.

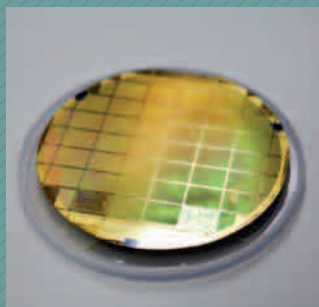
Par exemple, l'altimètre Poseidon permet d'identifier les mécanismes de circulation des courants océaniques, en surface et en profondeur, pour mieux comprendre le moteur de la « machine climatique » de la planète. La caméra Meris délivre quotidiennement des vues exceptionnelles de la planète, de ses océans et de la figure perpétuellement changeante de sa biosphère, témoin de l'efflorescence des planctons ou de l'évolution de la couverture végétale.

Dans le cadre du programme européen GMES (*Global Monitoring for Environment and Security*), l'Agence Spatiale Européenne a confié à Thales Alenia Space la réalisation du satellite *Sentinelle 3* dont la mission est de dresser une topographie des océans, des glaces et des terres émergées. Il renseignera également sur l'état global de la végétation.

Le Groupe met à profit son expertise technique pour lutter contre la crise climatologique et environnementale.



L'innovation au service des technologies vertes



Thales mène depuis plusieurs années des travaux de recherche et développement sur le nitrure de gallium (GaN), un nouveau matériau dont les propriétés exceptionnelles permettent de réduire l'impact environnemental des équipements électriques et électroniques. Véritable rupture technologique, le GaN permet de réduire les consommations d'énergie grâce à ses propriétés exceptionnelles telles que son comportement thermique et nécessite moins de composants pour générer le même niveau de puissance. Cette nouvelle technologie très prometteuse fait l'objet d'un nouveau programme confié aux équipes de Thales Research & Technology et concerne la conception d'alimentations électriques respectueuses de l'environnement.

Les transports au cœur des défis environnementaux

Le rail et la route

Dans un contexte d'urbanisation croissante, créer les conditions d'une mobilité durable à l'intérieur des villes comme entre les villes est un des leviers les plus efficaces pour lutter contre les émissions de CO₂.

Thales joue un rôle important dans ce domaine en fournissant aux opérateurs de transport des systèmes optimisant l'efficacité opérationnelle et contribuant à améliorer le service aux clients.

À titre d'exemple, Thales déploie des systèmes de transports publics interconnectés permettant aux passagers d'emprunter différents modes de transport, à l'échelle d'une région ou d'un pays, à l'aide d'un titre de transport unique.

Autre illustration, le déploiement de l'European Train Control System (ETCS), standard de signalisation européen qui permettra la création, à terme, d'un espace ferroviaire européen. Thales fut le premier industriel au monde à déployer cette technologie et en est le leader mondial.

Dans le domaine du transport urbain, Thales est également le leader du contrôle des trains automatisé reposant sur la technologie CBTC (Communications Based Train Control). Cette technologie améliore significativement le nombre de trains pouvant circuler sur une ligne et contribue ainsi à une plus grande efficacité des systèmes de transport ferré urbains.

Enfin, Thales fournit, par l'intermédiaire de ses solutions, des fonctionnalités qui permettent aux opérateurs ferroviaires de réduire leur consommation d'énergie, contribuant ainsi à réduire davantage l'empreinte carbone du transport par rail.

La régulation du transport par route et le renouvellement des infrastructures routières font partie des fondamentaux. Initié par l'État français, le dispositif d'**écotaxe** permettra, à compter de l'été 2013, de calculer, percevoir et contrôler les taxes dues par les poids lourds français et étrangers circulant en France métropolitaine. En Europe, des systèmes similaires sont déjà opérationnels en Allemagne, en Suisse ou en Autriche.

Le renforcement des moyens mis à la disposition des conducteurs permettant l'optimisation de leur voyage est l'objet de nouveaux contrats pour Thales dont l'expertise en supervision et information passager est reconnue. C'est le cas par exemple en Angleterre avec le projet NTIS engagé par la *Highways Authority* en 2011.

Les systèmes d'aide à la navigation par satellite, tel que le *Global Navigation Satellite System* (GNSS) reposant sur des technologies Thales, contribuent également à l'optimisation du trafic routier.

Dans les airs...

Alors que le trafic aérien est appelé à connaître une explosion dans les prochaines années, il apparaît indispensable de diminuer de façon urgente l'empreinte environnementale de ce moyen de transport.

Thales s'est associé au programme européen de recherche baptisé **Cleansky**, un partenariat public-privé qui entend diminuer de 50 % la pollution sonore des avions, de 40 % leurs émissions de CO₂ et de 60 % celles de monoxydes d'azote, et ce, d'ici à l'horizon 2020.

En tant que membre fondateur de ce programme, Thales pilote l'un des six



Un arbre à chaque vol...

C'est l'équivalent en papier qui est mobilisé pour le flot d'informations nécessaires au décollage d'un avion. Les équipes toulousaines de Thales ont mis au point *Topwings*, une solution numérique alternative aux documents papier habituellement embarqués dans les cockpits. Un système unique intégrant plusieurs sous-systèmes internationaux (hardware, cartes aériennes, etc.) facilite la communication des données en temps réel et augmente l'efficacité opérationnelle des avions, le tout en réduisant la charge de travail des pilotes et... le papier ! Une solution qui permet aussi l'optimisation des coûts pour les compagnies aériennes.

grands thèmes de recherche baptisé Systems for Green Operations, qui devra permettre d'optimiser la consommation de l'avion en travaillant sur sa trajectoire, notamment au décollage et en phase d'approche.

Au sein de Cleansky, Thales coordonne par ailleurs le *Technology Evaluator*, outil de simulation destiné à évaluer l'impact environnemental de ce programme. Le Groupe participe également au programme SESAR visant à mieux gérer le trafic aérien

à l'horizon 2020, à améliorer la sécurité et à réduire de 10 % les consommations et les émissions associées en optimisant les trajectoires tant verticales qu'horizontales.

Des villes plus intelligentes

Thales fournit des systèmes de supervision et d'hypervision (vision synthétique des informations importantes) interopérables qui

permettent aux opérateurs des grands réseaux - transport, énergie... - et aux administrateurs des grandes cités d'optimiser leurs flux, leurs infrastructures et l'ensemble de leurs moyens et ressources pour une meilleure sécurité, une plus grande efficacité (énergétique, opérationnelle, décisionnelle) améliorant ainsi la qualité de vie de leurs habitants.

Préserver l'environnement et la biodiversité

Le Groupe s'est engagé à réduire l'empreinte environnementale de ses activités en analysant les impacts et les risques sur l'homme et l'environnement.

Pour accompagner les mesures techniques et organisationnelles, **le partage des bonnes pratiques et le changement des comportements** constituent les facteurs-clés de l'amélioration des performances.

Réduire la consommation de ressources naturelles

Depuis plusieurs années, Thales a développé une stratégie dédiée aux ressources naturelles et déployé différents programmes favorisant la maîtrise et la réduction des consommations :

efficacité énergétique des bâtiments et des processus industriels, optimisation de l'usage de l'eau, sensibilisation des collaborateurs aux bonnes pratiques.

En matière d'énergie, Thales a dépassé son objectif précédent de réduction des consommations : -11 % entre 2008 et 2010, en tonnes équivalent pétrole (tep).

Conscient de l'enjeu énergétique, le Groupe poursuit ses efforts avec un nouvel objectif de -5 % à fin 2012 et atteint déjà -3 % en 2011.

L'empreinte énergétique du Groupe est notamment réduite par la limitation du recours aux énergies fossiles et de nombreuses actions d'économie d'énergie.

L'eau fait partie des ressources fondamentales à préserver. Le programme de réduction de la consommation d'eau engagé dès 2000



Améliorer l'efficacité énergétique des processus industriels.

continue de porter ses fruits. Entre 2007 et 2011, cette réduction est de 26 % au niveau mondial et de 48 % en France.

Moins de déchets

Les « engagements déchets » de Thales visent à la fois la réduction de la quantité de déchets ainsi que la limitation de la mise en décharge.

En 2010, Thales a dépassé son objectif précédent de réduction de déchets non dangereux par personne : -20 % entre 2008 et 2010. Le Groupe poursuit son effort avec un nouvel objectif de -10 % pour fin 2012. Fin 2011, cette réduction atteint -8 %.

Les quantités de papier et d'emballage continuent de baisser (respectivement -10 % et -9 % par rapport à 2010).

Le taux de recyclage des déchets non dangereux, quant à lui, est passé de 31 % en 2007 à 55 % en 2011.

Agricleaning : nettoyage de cartes électroniques avec des bioproduits

Agricleaning est un projet de développement expérimental d'un nouveau procédé de nettoyage de précision de pièces électroniques utilisant des produits d'origine végétale (bioproduits solvants et tensioactifs), respectueux de l'environnement et générant zéro rejet. L'objectif est d'obtenir des performances de nettoyage équivalentes à celles obtenues actuellement avec des solvants pétrochimiques, comme par exemple les hydrofluorocarbones (HFC) ou la famille des éthers de glycol tout en divisant par quatre les émissions de gaz à effet de serre (en équivalent CO₂).

Les déchets dits dangereux font aussi l'objet d'une attention particulière. La nette diminution de la quantité est essentiellement liée à la modification des process industriels vers des procédés plus propres.

Limiter les rejets

Les activités de Thales ne sont généralement pas à l'origine de rejets atmosphériques, exceptés ceux liés au fonctionnement du site (chauffage notamment). Les rejets atmosphériques industriels sont canalisés et traités lorsque cela est nécessaire (filtres, laveurs,...) et régulièrement contrôlés. Les rejets les plus fréquents sont ceux de solvants mais 90 % des achats de solvants concernent cinq sites seulement dont 80 % pour le site de Mulwala en Australie. Les rejets de ce site sont conformes aux permis délivrés par les autorités et ne sont pas considérés par celles-ci comme à risque pour l'environnement. Toutefois, le site a mis en œuvre une démarche de réduction de ces émissions dont le processus sera terminé vers 2012. À noter que de nombreux sites ont remplacé les solvants par des lessives ou les ont supprimés.

Les activités de Thales sont peu génératrices de rejets d'eaux industrielles : 90 % d'entre eux sont émis par cinq sites. Les évolutions des process industriels et des méthodes de traitement des eaux ont conduit à limiter considérablement la quantité de ces rejets : parmi les mesures phares, le « zéro rejet industriel », avec un traitement et une réutilisation de l'intégralité des eaux industrielles. Certains sites, éloignés des réseaux publics, rejettent leurs eaux industrielles dans les eaux de surface, après traitement, conformément à la réglementation et en accord avec les autorités locales.

Respecter les espaces naturels et la biodiversité

Thales sensibilise ses sites qui hébergent des espèces protégées ou qui se situent à proximité de zones préservées.

Le Groupe intègre les critères environnementaux dans le choix d'implantation de ses sites : risques climatiques et géologiques, impacts de ses activités sur l'environnement humain et naturel, usage des sols. L'objectif est d'assurer la meilleure compatibilité entre les activités et leur environnement.

En raison de leur activité, la majorité des sites du Groupe privilégie naturellement les zones industrielles (56 %).

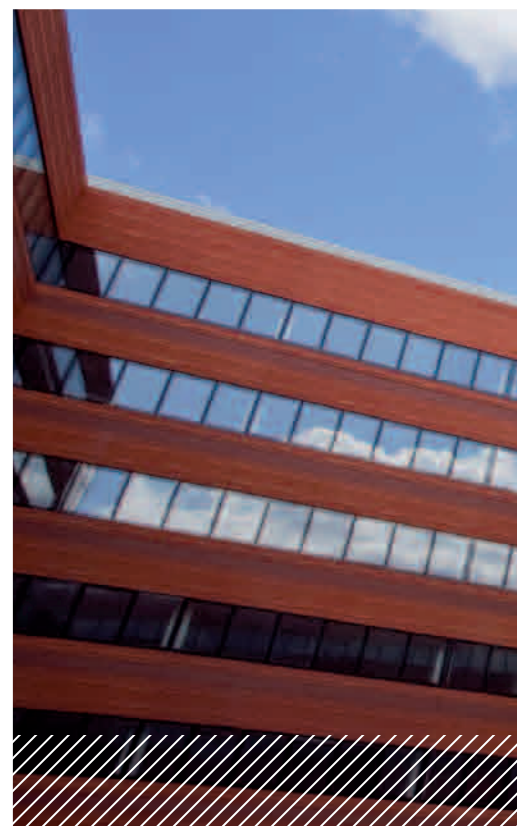
Certaines activités comme la pyrotechnie font l'objet d'une implantation spécifique en raison des risques qu'elles génèrent, nécessitant de larges zones de sécurité aux alentours. Ces surfaces représentent près de 78 % des surfaces du Groupe.

Ces espaces sont toutefois valorisés et font l'objet de mesures en faveur de la biodiversité ou sont transformés en zones de pâturages voire agricoles.

Les espèces végétales et animales font l'objet d'une attention particulière sur de nombreux sites. Des inventaires sont ainsi réalisés, bénévolement ou en partenariat avec les autorités ou organismes locaux de protection de la biodiversité. Sur d'autres sites, des aménagements spécifiques sont conçus pour privilégier l'habitat traditionnel.

Adhérer et faire adhérer au changement climatique

Au-delà de la réduction des émissions de gaz à effet de serre de ses propres activités, Thales encourage ses partenaires à adopter une attitude responsable sur cette thématique.



Thales mesure ses émissions

La mise en place d'indicateurs relatifs aux émissions de CO₂ depuis plusieurs années, associée aux objectifs de réduction des émissions, a conduit à une prise de conscience plus large de l'impact des activités de Thales sur le changement climatique mais également à identifier les opportunités.

Pour identifier et quantifier ses émissions de gaz à effet de serre, Thales a défini sa méthodologie en cohérence avec ses activités et reposant sur le Greenhouse Gas Protocol, mis en place en 1998 par le World Resources Institute et le World Business Council for Sustainable Development.

Depuis plusieurs années, Thales s'efforce de réduire son empreinte carbone, en réduisant les émissions de CO₂ liées à son activité (énergie, substances qui contribuent à l'effet de serre) et à ses voyages professionnels. Les actions d'amélioration locales avec les fournisseurs ainsi que la politique du « moins voyager » et « mieux voyager » ont permis de réduire les émissions de CO₂ de manière significative. Des actions de communication et journées événementielles sont régulièrement organisées pour démontrer aux collaborateurs l'intérêt des modes de transport alternatifs et ainsi contribuer à changer les comportements.

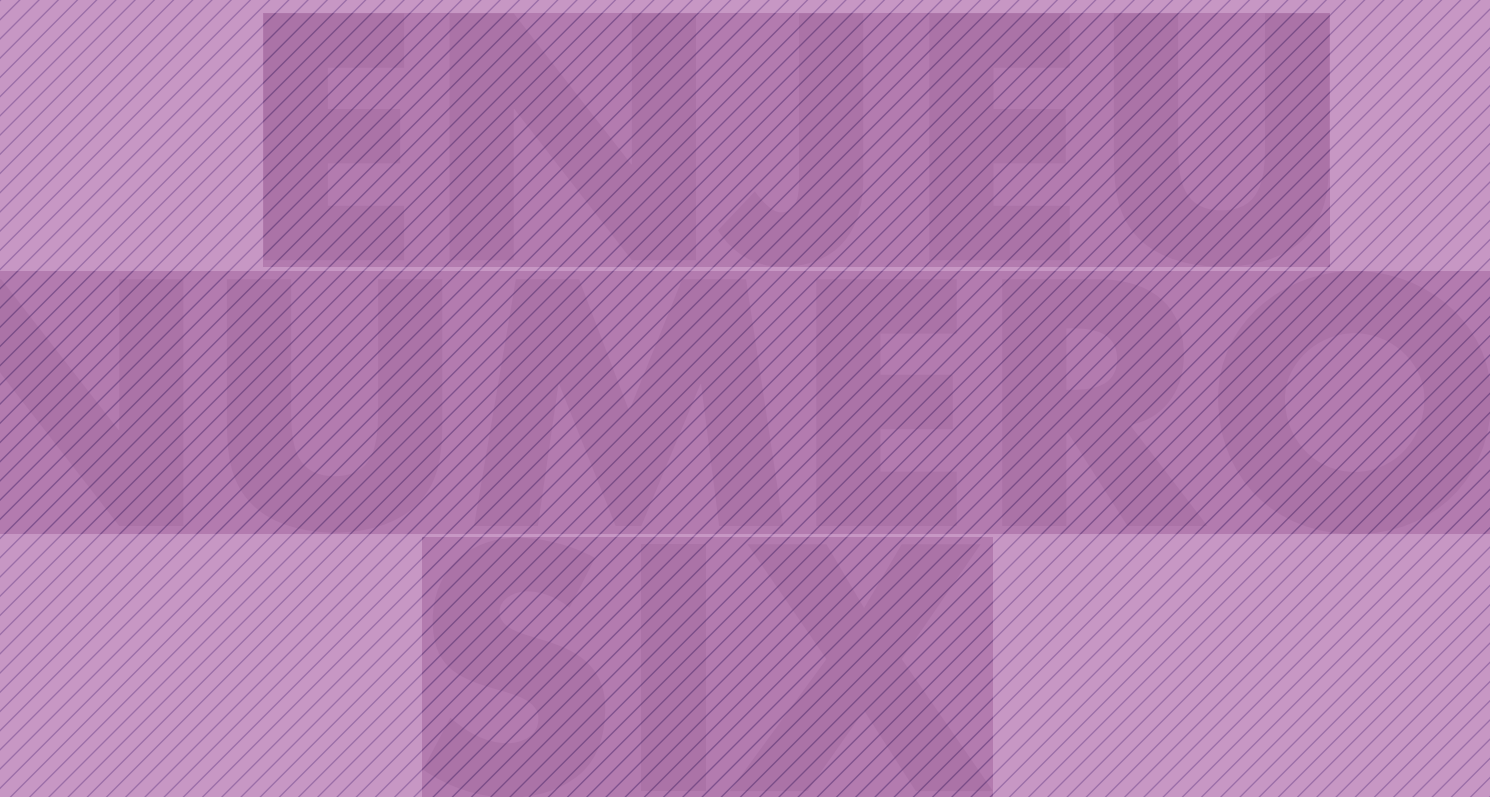
-43 % d'émissions de CO₂ liées aux substances du protocole de Kyoto entre 2010 et 2011.

Pour exemple, Thales coprécide, depuis 2009, le groupe de travail « Carbone » du GIFAS (Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales). Guides méthodologiques et séminaires d'information sont proposés afin de mieux appréhender les enjeux et obligations, décrire l'approche sectorielle recommandée et les bonnes pratiques associées.

Différents témoignages, dont celui de Thales, ont permis d'illustrer la méthode. Thales s'engage également dans des partenariats avec d'autres industriels, des laboratoires de recherche et des agences gouvernementales. La nouvelle chaire industrielle dédiée aux enjeux des systèmes pour la surveillance des émissions des gaz à effet de serre, inaugurée en décembre 2011, en est la parfaite démonstration. Elle regroupe des partenaires scientifiques comme le Laboratoire des Sciences du Climat et l'Environnement (LSCE), le Commissariat à l'Énergie Atomique (CEA), l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ) et le CNRS ainsi que des partenaires industriels comme Veolia Eau et Thales Alenia Space.

Thales intègre des critères environnementaux dans le choix d'implantation de ses sites.







C Communautés locales

Les sociétés du Groupe sont, dans les nombreux pays au sein desquels elles sont implantées, des acteurs locaux majeurs et contribuent activement à la solidarité économique et sociale des territoires.

Partout dans le monde, Thales et ses collaborateurs apportent leur soutien aux communautés locales et notamment aux initiatives en faveur des jeunes et de l'éducation.

Thales s'engage

La politique territoriale repose sur des liens étroits avec les institutions et les communautés locales, notamment en France. Les sous-traitants et fournisseurs sont autant que possible choisis localement afin de **soutenir l'activité régionale**. Depuis une vingtaine d'années, Thales dispose en France d'une société dédiée aux opérations de revitalisation : le GERIS qui met son savoir-faire à la disposition de groupes, de collectivités territoriales et de PME/PMI en création ou en développement dans les territoires touchés par des pertes d'emplois industriels afin :

- d'accompagner les plans de développement et de création d'emplois pérennes au sein des PME/PMI des territoires ;
- d'aider à la création d'emplois à hauteur du nombre d'emplois détruits par les restructurations ;
- d'apporter des aides sous forme de conseil aux chefs d'entreprise, de prêts financiers participatifs et de subventions ;
- de contribuer à la dynamique économique des territoires.

Thales s'investit dans l'éducation. Le Groupe développe ainsi de multiples partenariats éducatifs visant à promouvoir les métiers du Groupe ou à inciter les jeunes dans leurs choix de formation et établit des liens étroits avec les étudiants. Une grande importance est accordée à la création d'échanges d'expérience et de connaissance entre étudiants et entreprise.

Le Groupe développe une politique active pour soutenir les **personnes en situation de handicap**. De nombreuses actions sont ainsi

déployées à l'égard des jeunes handicapés par l'accueil de stagiaires ou la généralisation des partenariats éducatifs. Thales participe au développement, au sein du Groupe, de technologies innovantes afin d'apporter des aides concrètes aux personnes handicapées.

Thales s'efforce également d'être un acteur responsable vis-à-vis de la société civile même s'il est conscient que les demandes dans le domaine sont multiples et grandissantes. Le Groupe apporte son **soutien à plusieurs associations caritatives** dans la plupart de ses pays d'implantation ; la majorité de ces initiatives est locale et concerne la santé et l'éducation des enfants.

En 2009, le Groupe a signé un partenariat de trois ans avec La Chaîne de l'Espoir, une organisation à but non lucratif qui fournit des services de santé aux enfants les plus démunis dans les pays en voie de développement. Dans le cadre de ce partenariat, Thales contribue au financement d'une aide médicale destinée aux enfants afghans malades.

En 2010, Thales et cinq autres membres du GIFAS (Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales), ont créé Hanvol, une association qui a pour vocation de faciliter la formation et l'insertion professionnelle des jeunes en situation de handicap dans l'industrie aéronautique et spatiale.

Toujours en **France**, le Groupe est membre de la Fondation Vilette-Entreprises qui

apporte son soutien aux entreprises souhaitant développer des projets en partenariat avec des musées, comme par exemple la Cité des Sciences et de l'Industrie, afin de promouvoir une culture scientifique et technologique auprès du grand public, et en particulier auprès des jeunes.

Au **Royaume-Uni**, les collaborateurs soutiennent des associations caritatives depuis plusieurs années, défendant leur cause de nombreuses manières et leur apportant une aide financière conséquente. Ainsi soutiennent-ils le Marie Curie Cancer Care au profit duquel ils ont recueilli 500 000 livres en cinq ans à l'occasion d'événements sportifs ou lors de collectes de fonds.

Toujours au Royaume-Uni, via son Charitable Trust, Thales continue d'apporter son soutien à Youthnet, une organisation qui a pour mission de fournir une information claire aux jeunes de 16 à 24 ans pour leur permettre de s'orienter professionnellement. Thales a un partenariat avec The Railway Children, une organisation caritative qui procure un abri, des vêtements et des repas à des enfants sans logis. Thales a également participé à la création du site Internet Talk, Don't Walk, qui diffuse des informations visant à dissuader les enfants de fuguer, et offre ses services aux familles pour les aider à résoudre leurs problèmes relationnels.

Aux **Pays-Bas**, Thales sponsorise des associations caritatives locales, et participe par exemple au financement de musées tels que le Musée local des technologies et le Musée nautique. Le Groupe apporte

Aide au Japon sinistré

À la suite du tremblement de terre et du tsunami qui ont touché le Japon en mars 2011, Thales a fait un don de 100 000 euros à la Fondation de France qui a ouvert un fonds dédié pour aider les populations les plus affectées. L'action de la

Fondation de France s'articule autour de trois principes : le soutien aux associations japonaises pour avoir une relation de proximité et être à l'écoute des besoins non couverts des populations les plus fragiles, le ciblage sur les

populations les plus démunies (personnes âgées, isolées, handicapées, enfants, chômeurs...), l'intervention en post-urgence pour laquelle le gouvernement japonais a de plus accepté l'aide de 28 pays et organisations internationales.

THALES

Thales s'efforce d'être un acteur responsable vis-à-vis de la société civile, en particulier en apportant son soutien à des associations caritatives dans la plupart de ses pays d'implantation.

également son soutien à la Fondation Opkikker qui organise des activités pour les enfants souffrant de maladies graves. En 2011, Thales Nederland a également sponsorisé le *Veterandag*, événement créé par le ministère de la Défense pour célébrer les vétérans - et notamment ceux ayant participé aux récentes opérations en Irak et en Afghanistan - de toutes les forces armées du pays.

Thales a établi un partenariat depuis plusieurs années avec Legacy, l'une des institutions caritatives les plus anciennes d'**Australie**. Cette institution s'occupe actuellement de 115 000 veuves ainsi que de 1 900 enfants et invalides dans le pays. Thales Australia apporte également son soutien à Young Endeavour, une association à but non lucratif qui permet à des jeunes en difficulté de 16 à 23 ans de participer à un voyage à l'étranger à bord du bateau d'entraînement *Young Endeavour*. Une expérience unique qui leur permet de développer leur connaissance de soi, leur sens du travail en équipe, leur leadership et leur sens des responsabilités au sein de l'équipage.

Aux **États-Unis**, Thales aide plusieurs associations locales sous forme de dons en espèces et d'actions de bénévolat. Par

l'intermédiaire du Charitable Contribution Committee, Thales et ses collaborateurs apportent leur soutien à plusieurs associations telles que the American Cancer Society et American Heart Association.

Via le programme *Thales Commitment*, **Thales España** a continué d'apporter son soutien à des associations et organisations caritatives, en particulier celles avec lesquelles ses collaborateurs ont des liens directs, à travers des dons en argent et en nature (Theodora Foundation, Médicos sin Fronteras, Niños con cancer, África Directo, Asociación Crezer, Solidaridad/Educación/Desarrollo (SED),...). En 2011, un service de volontariat proposant diverses missions aux collaborateurs a en outre été mis en place ainsi que le don de matériel informatique obsolète à diverses associations. Thales España encourage également un certain nombre d'initiatives en faveur d'une vie plus saine et plus équilibrée, notamment en soutenant la participation de ses collaborateurs à diverses manifestations sportives. Enfin, la société a mis en place un plan baptisé « Aula Thales » destiné à faire connaître les technologies de Thales et leur impact sur la société dans plusieurs écoles de Madrid.

Thales Canada apporte son soutien à United Way Centraide, le plus important bailleur de fonds des secteurs bénévoles au Canada. United Way Centraide recueille chaque année plus de 480 millions de dollars, dont la plus grande part est réinvestie dans les collectivités locales afin de soutenir les programmes et les services visant l'amélioration des conditions de vie des Canadiens. Un soutien financier a également été apporté à l'association True Patriot Love qui œuvre en faveur des soldats blessés et de leurs familles.

Pour plus d'informations

<http://sustainability.thalesgroup.com>

ou

Contacter la Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise :

Par mail : ethics.cr@thalesgroup.com

Par téléphone : +33 (0)1 57 77 86 49



Dominique Lamoureux

Directeur Éthique et Responsabilité d'Entreprise
dominique.lamoureux@thalesgroup.com
+33 (0)1 57 77 82 07



Sylvain Masiéro

Directeur Développement Responsabilité d'Entreprise
sylvain.masiero@thalesgroup.com
+33 (0)1 57 77 85 88



Stéphane d'Aura

Responsable Normes Éthiques et Responsabilité d'Entreprise
stephane.daura@thalesgroup.com
+33 (0)1 57 77 83 74

Cathy Floret

Coordination / Administration /
Support à la communication
cathy.floret@thalesgroup.com
+33 (0)1 57 77 86 49

Régine Poidevin

Gestion documentaire / Secrétariat
de rédaction / Back office
regine.poidevin@thalesgroup.com
+33 (0)1 57 77 86 61

Citation en page 17 : *Citadelle*, Antoine de Saint-Exupéry.

Crédit photos : C. Audebert/AbacaPress(p. 43 d.), G. Bassignac/AbacaPress(p. 7 d., 57), S. deBourgies/AbacaPress(p. 2), K. Brustad (p. 9 d.), J. Byron (p. 13 d.), P. Calinescu/Abaca Press (p. 55), R. Carter/Abaca Press (p. 71), C. Dautre/Abaca Press (p. 4, 43 g.), I. Galli (p. 9 g.), N. Gouhier/Abaca Press (p. 15 d., 17, 36, 46, 63, 72), M. Guerra (p. 7 g., 35, 65), T. Hierl (p. 53), Maritime Coastguard (p. 12), Master Image Programmes (p. 13 g.), Photopointcom (p. 27, 54, 61, 69 d.), Quadrimage (p. 40), E. Raz (p. 25 d.), Q. Reytinas/Quadrimage (p. 49 g., 50), D. Rory/Abaca Press (p. 15 g., 19, 28, 29, 49, 51, 69 g.), B. Rousseau (p. 8, 25 g., 30, 59), Saragoussi (p. 21), P. Stumpf/Abaca Press (p. 21), TAS/Master Image Programmes (p. 10), Thales, Thales Alenia Space (p. 22), E. Vandeville/Abaca Press (p. 39).

Thales tient à remercier les collaborateurs du Groupe pour leur participation aux interviews ainsi qu'au reportage photographique.

Design et production : **MAKASAR** - Date de publication : Mai 2012.



Ce document est imprimé sur du papier recyclé.

THALES

45 rue de Villiers
92526 Neuilly-sur-Seine Cedex
France
Tel.: +33 (0)1 57 77 80 00
www.thalesgroup.com