

RAPPORT 2012

# Responsabilité d'Entreprise

Loyauté **Ethique** Réactivité

Conformité Collégialité **RESPECT**

Diversité **Transparence** Expertise

**EXCELLENCE** **Confiance**

Respect des engagements

ETHIQUE Partage **Valeurs** Loyauté

Contrôle **ECOUTE** Expertise

Confiance **Intégrité**

Engagement **ARBITRAGE** Rigueur

Leadership **Responsabilité**

# sommaire

Le rapport Responsabilité d'Entreprise 2012 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](http://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, ainsi que les données sociales et environnementales conformément au décret n°2012-557 du 24/04/2012, est téléchargeable depuis le site :  
**[www.thalesgroup.com/Group/Investisseur](http://www.thalesgroup.com/Group/Investisseur)**

- 03 ÉDITORIAL DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL
- 05 PRINCIPES DE RESPONSABILITÉ
- 07 L'INTELLIGENCE COLLECTIVE  
POUR UN MONDE PLUS SÛR
- 17 ÉTHIQUE ET RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE :  
COMPRENDRE LES RISQUES ET PARTAGER LES ENJEUX
- 27 CLIENTS ET FOURNISSEURS :  
L'INTÉGRITÉ COMME IMPÉRATIF STRATÉGIQUE
- 47 PARTENAIRES FINANCIERS :  
TRANSPARENCE ET DIALOGUE STRATÉGIQUE
- 53 LES ENGAGEMENTS DE THALES  
EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE
- 67 LA « GREEN TOUCH » D'UN GROUPE  
DE HAUTE TECHNOLOGIE
- 81 COMMUNAUTÉS LOCALES



► Thales considère la **responsabilité d'entreprise** comme un **impératif stratégique**, source d'innovations, qui crée un avantage différenciant vis-à-vis des concurrents et participe activement au **développement** et à la **performance** de l'entreprise ◀

► Une **vision stratégique** fondée sur une **culture d'intégrité** est aujourd'hui une **exigence** vis-à-vis de la totalité de ses partenaires ◀

# Éditorial du Président-directeur général

Depuis plus d'un siècle, Thales intervient dans le domaine de la sécurité des personnes, des biens et des données. Ce positionnement unique lui confère une responsabilité particulière vis-à-vis de ses parties prenantes et de la société en général.

Pour répondre à ces attentes, le Groupe déploie une politique affirmée et exigeante en matière de responsabilité sociétale des entreprises et attache la plus grande importance au respect de comportements éthiques. Cette démarche s'applique tant vis-à-vis des clients et fournisseurs que des collaborateurs, des actionnaires et des marchés financiers, de l'environnement et de la société civile.

Au-delà de la stricte conformité qui répond à une gestion des risques responsable, tenant compte de la complexité des opérations, des pressions réglementaires et d'une transparence accrue, Thales considère que la responsabilité d'entreprise est un impératif stratégique, source d'innovations, qui crée un avantage différenciant vis-à-vis des concurrents et participe activement au développement et à la performance de l'entreprise. Cette politique s'impose en tous lieux, qu'il s'agisse des pays occidentaux où l'environnement économique est actuellement tendu, comme des pays émergents qui constituent d'importants réservoirs de croissance.

Si les forces de Thales résident dans son excellence technologique et dans la compétence de ses équipes chargées de satisfaire les besoins exprimés par ses clients du monde entier, une vision stratégique fondée sur une culture d'intégrité est aujourd'hui une exigence vis-à-vis de la totalité de ses partenaires, et donc une donnée essentielle pour la réussite de l'entreprise à long terme.

S'appuyant sur des concepts bâtis sur l'intelligence collective, la confiance et le respect, cette approche permet, d'une part, de partager une perception commune des enjeux et des risques et, d'autre part, de construire les systèmes d'information pertinents, capables d'élaborer les réponses innovantes attendues par les parties prenantes du Groupe.

Ce nouveau rapport annuel porte témoignage de l'engagement de Thales. Mobilisé autour d'un objectif économique et sociétal commun, et par un comportement irréprochable, chacun des salariés du Groupe contribue directement à sa pérennité et à sa performance. Qu'ils en soient tous ici remerciés.



Jean-Bernard Lévy



► Mobilisé autour d'un objectif économique et sociétal commun, et par un **comportement irréprochable**, chacun des salariés du Groupe contribue directement à sa **pérennité** et à sa **performance** ◀

**Jean-Bernard Lévy**, Président-directeur général de Thales

# Principes de responsabilité

Lancé en 2000 par les Nations Unies, le Pacte Mondial (Global Compact) constitue à la fois une plate-forme politique et un cadre concret pour les 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 11 100 organisations dans le monde, dont 7 300 entreprises, ont adhéré au Pacte Mondial. Thales en est membre depuis 2003, et fait siens ces dix principes.

En 2012, le niveau de performance de **Thales** en matière de Responsabilité d'Entreprise a été relevé de "actif" à "avancé" ; le Groupe figure dorénavant parmi les 386 membres ayant obtenu le niveau "Global Compact Advanced".



## DROITS DE L'HOMME

<b>Principe 1</b>	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 18, 21, 31, 38, 40, 43, 50, 82, 83
<b>Principe 2</b>	veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme.	Pages 18, 21, 31, 38, 40, 43, 50

## NORMES DU TRAVAIL

<b>Principe 3</b>	Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ;	Pages 18, 20, 31, 42, 49, 51, 54, 56, 57, 58
<b>Principe 4</b>	l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;	Pages 18, 22, 31, 42, 51, 59
<b>Principe 5</b>	l'abolition effective du travail des enfants ; et	Pages 18, 22, 31, 42, 51, 59
<b>Principe 6</b>	l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.	Pages 18, 22, 31, 42, 51, 59, 60, 62, 63

## ENVIRONNEMENT

<b>Principe 7</b>	Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;	Pages 18, 22, 42, 43, 51, 68, 75, 76, 77
<b>Principe 8</b>	à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ; et	Pages 18, 22, 42, 43, 51, 68, 69
<b>Principe 9</b>	favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.	Pages 18, 22, 42, 43, 51, 68, 69, 70, 71, 72

## LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

<b>Principe 10</b>	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 18, 19, 20, 21, 22, 24, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 42, 43, 50, 51
--------------------	--	--



## L'intelligence collective pour un monde plus sûr

---

Partout où des décisions critiques doivent être prises, Thales est présent. Sur les marchés que le Groupe sert - défense, sécurité, espace, aéronautique, transport terrestre -, ses équipements et systèmes aident ses clients à choisir la meilleure option et à agir en conséquence.

L'expertise de ses 66 000 collaborateurs, sa puissance technologique et sa présence opérationnelle dans 56 pays font ainsi de Thales un acteur clé de la sécurité des citoyens, des infrastructures et des États.

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 25 000 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

**Plus mobile, plus complexe, plus vulnérable : dans ce monde qui évolue, comment prendre les bonnes décisions au bon moment pour agir en conséquence ?**

Dans un 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 se révèlent souvent critiques sur les marchés sur lesquels 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 complexité

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

Cette maîtrise sous-tend les innovations et les technologies de Thales : 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 les 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 du Groupe.

### Proximité et responsabilité

La connaissance intime des marchés sur lesquels Thales opère depuis des décennies ainsi que sa présence opérationnelle dans **56 pays** lui permet d'être au plus près de ses clients, et de mieux appréhender les processus opérationnels de décision et d'action pour proposer les meilleures solutions.

L'ensemble des activités de Thales s'inscrit dans le cadre d'une politique volontariste de responsabilité d'entreprise, portée par les **66 000 collaborateurs** du Groupe. Cette politique constitue un outil essentiel de maîtrise des risques et un élément clé de la performance de Thales.

## Nos activités

### Défense et sécurité

Partenaire de longue date des forces armées, Thales les accompagne sur le terrain pour accroître leur **efficacité opérationnelle** tout en leur assurant la meilleure protection possible.

Les systèmes conçus par Thales servent tous les milieux : aérien, spatial, naval, terrestre et cyberspace. Ils permettent la détection, l'évaluation, la maîtrise de l'information, la prise de décision rapide et la mise en œuvre de **réponses adaptées**, allant jusqu'à la neutralisation des menaces, avec une fiabilité maximale.

En facilitant la coordination des opérations interarmées ou en coalition, ils contribuent à la **supériorité décisionnelle**

des forces. Face à l'évolution des risques, la Défense ne peut pas à elle seule contenir les nouvelles menaces que sont les trafics, le terrorisme, la criminalité organisée, les cyberattaques.

Cette convergence défense/sécurité implique de mettre en place de nouvelles solutions et technologies qui permettent notamment le partage des systèmes d'information et de communication existants, mais aussi la protection des réseaux et des infrastructures.

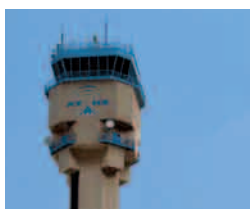
Le secteur Défense et Sécurité, dont la base de clientèle est essentiellement gouvernementale, regroupe les compétences de Thales dans ces différents domaines.

### DES POSITIONS DE PREMIER PLAN

#### N°1 MONDIAL



Charges utiles pour satellites télécom



Gestion du trafic aérien



Sonars



Sécurisation des transactions interbancaires

#### N°2 MONDIAL



Systèmes de signalisation ferroviaire



Multimédia de cabine et connectivité

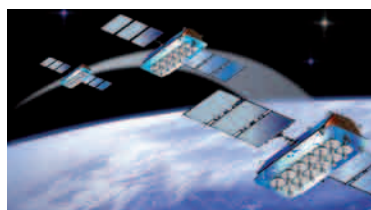


Radiocommunications tactiques militaires

#### N°3 MONDIAL



Avionique



Satellites civils



Radars de surface



## Aérospatial et transport

Grâce à sa maîtrise des technologies les plus sophistiquées et des grands systèmes logiciels, Thales aide les opérateurs à améliorer l'efficacité, la fiabilité et la sûreté des échanges et des transports.

En s'appuyant sur sa maîtrise des systèmes développés pour des clients gouvernementaux, Thales a mis en œuvre des solutions technologiques innovantes afin d'améliorer la **sécurité des personnes et des transports** :

- dans les transports terrestres : les centres de contrôle opérationnels des réseaux ferroviaires, les systèmes de billetterie, la signalisation des réseaux urbains et grandes lignes ;

- dans la gestion du trafic et le transport aérien : Thales est le fournisseur de référence de systèmes avioniques et de cabine pour les grands constructeurs et développe des simulateurs de vols pour avions militaires, hélicoptères civils et militaires, etc. ;

- dans les systèmes de navigation (Egnos et Galileo).

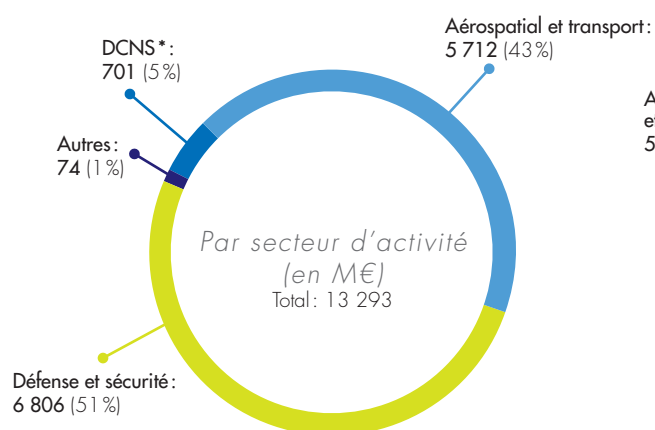
Enfin, Thales est un acteur de référence dans le secteur spatial, tant dans le domaine des télécommunications (civiles, militaires ou duales) que de l'observation.

Le secteur Aérospatial et Transport, dont la base de clientèle est essentiellement non gouvernementale, regroupe les compétences de Thales dans ces différents domaines.

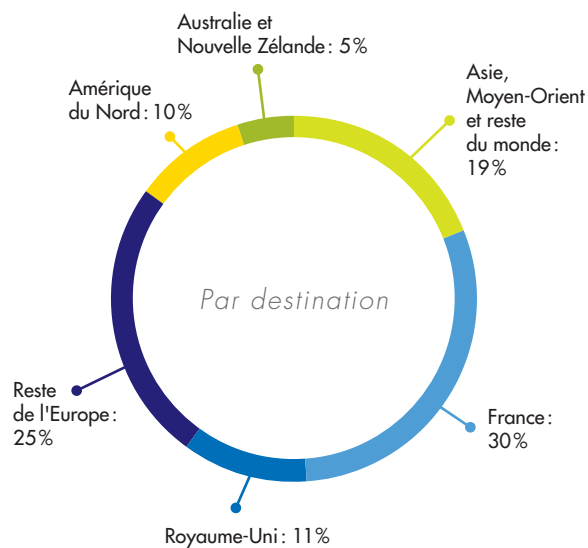
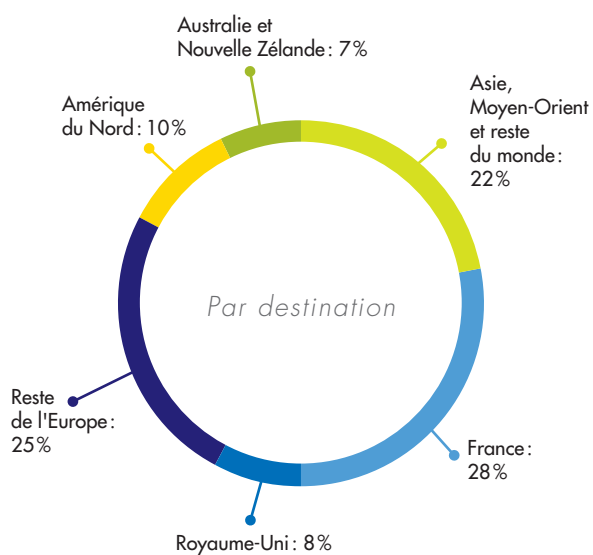
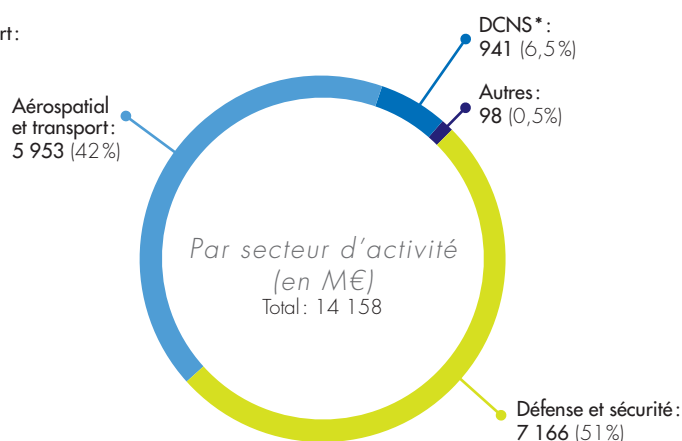
ESPACE	AÉRONAUTIQUE	TRANSPORT TERRESTRE
NOS POSITIONS		
N°1 européen pour les satellites civils	N°1 mondial dans le contrôle du trafic aérien	N°1 mondial des systèmes intégrés de communications et de supervision
N°3 mondial pour les satellites civils	N°2 mondial dans le multimédia de cabine N°3 mondial en avionique	N°2 mondial des systèmes de signalisation ferroviaire
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 cinq continents.

## Chiffres clés au 31 décembre 2012

### PRISES DE COMMANDES 2012



### CHIFFRE D'AFFAIRES 2012



\* DCNS est consolidée en intégration proportionnelle à 35%.



# Notre **stratégie**



La stratégie de Thales repose sur des forces reconnues : dualité de ses capacités (défense-civil), présence sur différents segments très complémentaires et implantation internationale. La mise en œuvre de cette stratégie s'appuie sur trois piliers essentiels :

- Croissance
- Innovation
- Performance

## La croissance

Les marchés en croissance se trouvent surtout dans les **pays émergents** en Asie, en Amérique latine et au Moyen-Orient, qui investissent aujourd'hui dans les infrastructures, les transports et la défense notamment. Le développement de Thales sur ces marchés repose sur le renforcement de ses implantations industrielles locales, afin de répondre aux attentes de ses clients, le plus souvent des gouvernements, qui souhaitent faire bénéficier leur pays de technologies et compétences qu'un groupe comme Thales peut leur apporter.

## THALES AU CŒUR DES ÉCOSYSTÈMES D'INNOVATION

► Chez Thales, nous considérons que l'innovation consiste à apporter un élément de nouveauté, en rupture par rapport à l'existant, dans nos processus, organisations, solutions techniques, façons de vendre et d'interagir avec nos clients, et ce, afin de créer de la valeur. Qu'elle modifie l'entreprise elle-même ou qu'elle donne naissance à de nouveaux produits, l'innovation doit être, au bout du compte, visible sur le marché. On ne se déclare pas innovant ; on est reconnu comme tel par ses clients et ses compétiteurs.

Hier, les entreprises pouvaient se reposer sur leurs seules forces internes. Aujourd'hui, avoir accès à des savoirs et connaissances plus larges en tirant le meilleur parti de la collaboration devient la règle pour créer une dynamique innovante, levier d'efficacité et de compétitivité. C'est le principe de l'innovation ouverte que Thales applique en nouant des partenariats aussi bien avec le milieu académique, les PME ou les industriels. Dès l'amont de la recherche, nous nous entourons de partenaires de talent, aux savoir-faire complémentaires et aux synergies communes.



**Marko Erman,**  
Directeur Technique Groupe

Faire naître de nouveaux concepts n'est évidemment pas suffisant. Thales, en consacrant 20% de son chiffre d'affaires à la R & D, s'est aussi donné les moyens de les réaliser. ◀

**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 (*Command, Control, Computers, Communication and Intelligence*).

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.

Croissance du trafic aérien, modernisation du parc aéronautique, urbanisation et nouvelles infrastructures de transport terrestre : sur ces marchés civils de l'aéronautique, du spatial et du transport terrestre, Thales joue un rôle majeur dans de nombreux projets structurants.

Les systèmes intégrés, l'intelligence, les réseaux et la cybersécurité, pour lesquels Thales a développé des expertises rares et reconnues, sont partout au cœur des priorités opérationnelles de la Défense et de la Sécurité.

Ces positions sont autant d'atouts pour l'avenir de Thales qui dispose ainsi d'un potentiel de croissance sur l'ensemble de ses métiers.

## L'innovation

Pour fournir à ses 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 ses clients**, et ce, dans tous les domaines : relation commerciale, organisation, processus, ressources humaines, et, bien sûr, technologie.

Les activités techniques du Groupe, de la recherche à l'ingénierie, concernent environ 22 500 personnes dont plus de 70% d'ingénieurs. Sur le périmètre restreint de la **R&D**, facteur essentiel de compétitivité, Thales a dépensé en 2012 près de **2 500 M€**, dont 700 M€ de R&D autofinancée par le Groupe, soit environ 28% du total.

Une part significative de ce budget est dédiée aux travaux de recherche amont afin de développer de nouvelles technologies, de nouveaux concepts de systèmes ou de produits et de nouveaux outils et méthodes d'ingénierie des systèmes d'information critiques.

L'une des priorités de la politique de R & D conduite par Thales est de développer des synergies technologiques transverses pour offrir à l'ensemble de ses 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 Activités Mondiales sont ainsi conduites, par exemple dans les systèmes de contrôle et de commandement, les hyperviseurs, les calculateurs hypersécurisés ou encore les antennes radar actives.

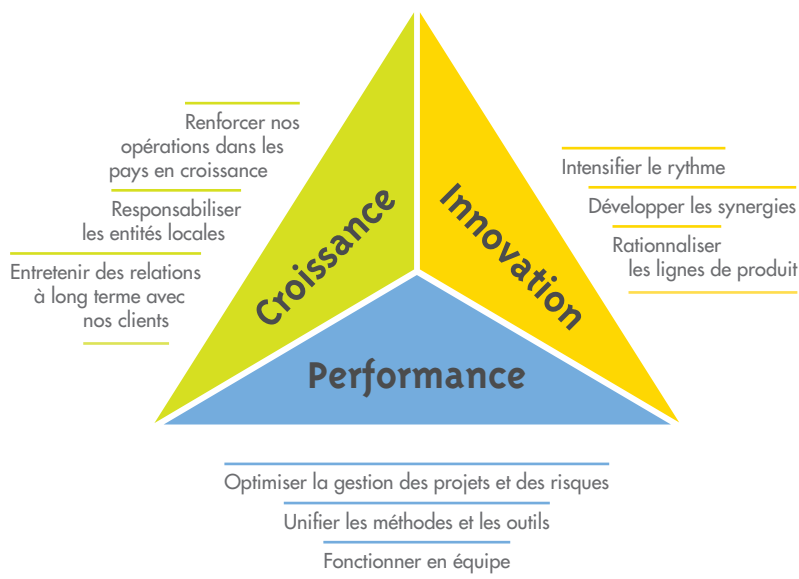
Le Groupe renforce par ailleurs sa politique d'innovation ouverte avec le monde académique, les centres de recherche et les PME.

Thales accélère également ses 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 sa capacité à travailler en équipe en unifiant ses méthodes et ses outils, tels sont les objectifs que Thales s'est fixé pour être encore plus performant dans la tenue de ses engagements vis-à-vis de ses clients.





► Les **systèmes intégrés**, l'intelligence, les réseaux et la cybersécurité sont partout au cœur des **priorités opérationnelles** de la Défense et de la Sécurité ◀

## 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.

**A 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.**







## Éthique et responsabilité d'entreprise : comprendre les risques et partager les enjeux

---

L'éthique du commerce et la lutte contre la corruption sont au cœur de la politique de responsabilité d'entreprise de Thales. Fondée sur un engagement managérial fort, cette politique, source de progrès et d'innovation, participe à la performance économique du Groupe à court, moyen et long terme.

Informar, former et responsabiliser l'ensemble des collaborateurs pour qu'ils comprennent les risques et partagent les enjeux : la démarche formalisée par le Groupe depuis l'année 2000 repose sur l'adhésion de tous et de chacun.

Acteurs et ambassadeurs d'une politique d'intégrité bien comprise - grâce à une organisation dédiée, à l'ajustement constant des processus du Groupe aux évolutions de son environnement, à la formation, à une politique d'audit et de contrôle interne rigoureuse et à des sanctions à l'encontre de ceux qui ne respecteraient pas les règles d'éthique en vigueur -, les collaborateurs contribuent ainsi à l'amélioration continue des pratiques de Thales.



# Une **organisation** solide

Thales dispose d'une organisation visant à concevoir, déployer et piloter un dispositif cohérent de normes éthiques - en particulier en matière de prévention de la corruption - et à instaurer une culture de responsabilité d'entreprise sur l'ensemble du périmètre Groupe.

Confirmant la place centrale de l'éthique et de la responsabilité d'entreprise au sein de la stratégie du Groupe, Thales s'est doté dès **2001** d'un **Comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise**. Ce comité est l'une des trois instances de pilotage du Groupe, aux côtés du comité exécutif et du comité risques et contrôle interne. Ce comité définit la politique de Thales en matière d'éthique et veille à l'adéquation de celle-ci avec l'évolution de son environnement légal, normatif et des attentes de ses parties prenantes.

Au sein de la Direction Générale du Groupe, la **Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise** met en œuvre la politique définie par le comité.

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-huit **responsables Éthique** (*Ethics Officers*) assurent la diffusion du *Code d'Éthique* et de ses principes dans toutes les unités du Groupe. Leur rôle consiste à veiller à la formation et à la sensibilisation du personnel, à répondre aux questions sur l'application du Code, mais également à décliner la démarche éthique du Groupe aux pratiques et législations locales. Il leur incombe également de signaler au Comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise les éventuelles atteintes aux principes énoncés dans le Code.



► **Pouvoir et responsabilité sont indissociables.** La façon dont une entreprise mène à bien ses opérations, selon qu'elle agit ou non en conformité avec les règles, a des répercussions sur la société et sur la vie de milliers d'individus... Par conséquent, les **entreprises**, dans leur mode de fonctionnement et leurs activités, **peuvent apporter une contribution positive à la Société** ◀ **Georg Kell**, Directeur exécutif du Pacte Mondial des Nations Unies

## MEMBRES DU COMITÉ ÉTHIQUE ET RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE GROUPE (au 31 décembre 2012)

- Président : Stanislas Guérin
- Secrétaire général : Dominique Lamoureux
- Représentants des parties prenantes :

Sandrine Bouttier-Stref	Environnement
Didier Brugère	Institutions françaises
Jean-Claude Climeau	Marchés financiers
Olivier Conrozier	Clients internationaux
Jérôme Dufour	Médias / Communautés
Patrick Fournié	Fournisseurs / Industrie
Sylvie Lucot	Clients internationaux
Anne de Ravaran	Ressources humaines
Michael Seabrook	Royaume-Uni
Andria Wyman-Clarke	États-Unis

Fin novembre 2012, la convention des Responsables Éthique a permis un échange intéressant sur les enjeux de la démarche de responsabilité d'entreprise, les actions menées et les futures initiatives, mais également d'obtenir un certain nombre de remontées « terrain », dont les principales portent sur :

- la reconnaissance, par les collaborateurs, de l'importance de la démarche Éthique de Thales,
- le besoin d'apporter un plus large éclairage sur les actions et dispositifs éthiques autres que la prévention des risques de corruption.

Un plan d'action visant à répondre aux attentes exprimées est en cours.

## L'INTEGRITÉ AU SERVICE DE LA PERFORMANCE : NOUVEL ENJEU POUR L'ENTREPRISE

► Les entreprises occidentales, présentes sur les grands marchés internationaux, sont aujourd'hui soumises à de très strictes contraintes réglementaires et juridiques - notamment en matière de conformité et d'intégrité - que la plupart d'entre elles respectent avec rigueur. Or, leurs nombreux concurrents ne sont pas tous soumis à ces mêmes obligations ou parviennent à s'en affranchir, bénéficiant ainsi d'un considérable avantage compétitif.

Les entreprises "responsables" doivent donc impérativement accroître leur leadership sur les marchés export pour y maintenir leur présence. A cette fin, elles doivent développer et améliorer leur expertise afin de gérer et maîtriser leur environnement, et approfondir ainsi leur compréhension des attentes de leurs clients et des stratégies de leurs concurrents.

Plus encore, confrontés aux ruptures majeures du monde des affaires et contraints de maintenir une compétitivité gravement menacée, les industriels doivent dorénavant passer d'une intelligence économique à une "intelligence stratégique". Il ne s'agit plus seulement de recueillir des informations ou de protéger les données sensibles, mais de développer une agilité, des approches innovantes et de nouvelles compétences en matière d'influence et de gestion de l'environnement international.

Par ailleurs, les entreprises sont soumises à de multiples standards, normes ou règles de conduite - en bref des "soft laws" - émanant d'organisations internationales et



non-gouvernementales ou même de l'opinion publique, qui se développent de façon exponentielle et conditionnent profondément leur gouvernance. Les acteurs économiques ont désormais une totale légitimité pour jouer un rôle proactif dans la création de normes et de règlements auprès des acteurs institutionnels nationaux et internationaux. Ils doivent aujourd'hui s'imposer en matière d'influence normative. Dans ce contexte, il est nécessaire que les industriels engagent un dialogue intelligent et responsable avec les nouveaux prescripteurs de normes et soient ainsi activement présents sur le "marché des idées".

Face à l'ensemble de ces défis, la puissance publique doit jouer un rôle majeur dans cette nécessaire mutation des comportements et des cultures. L'environnement économique international impose de mettre rapidement en œuvre des dispositifs gouvernementaux performants en matière d'intelligence stratégique au service des entreprises.

Pour y parvenir, il y a urgence à créer une authentique intelligence collective entre les pouvoirs publics et les acteurs économiques s'appuyant sur une réelle et mutuelle confiance. ◀

### Dominique Lamoureux

Directeur Éthique et Responsabilité d'Entreprise  
Président du Comité Intelligence Économique du MEDEF

Le fonctionnement du dispositif mondial d'**alerte professionnelle** a été précisé en 2012 par la publication d'un Guide d'utilisation accessible à tous les collaborateurs via intranet ; il décrit notamment le champ d'application du dispositif dans le cadre de l'autorisation accordée à Thales par la CNIL en 2011.

Il permet à tout collaborateur du Groupe :

► d'obtenir des informations et des conseils en cas d'interrogations ou de doutes sur l'application ou l'interprétation des règles du *Code d'Éthique* ;

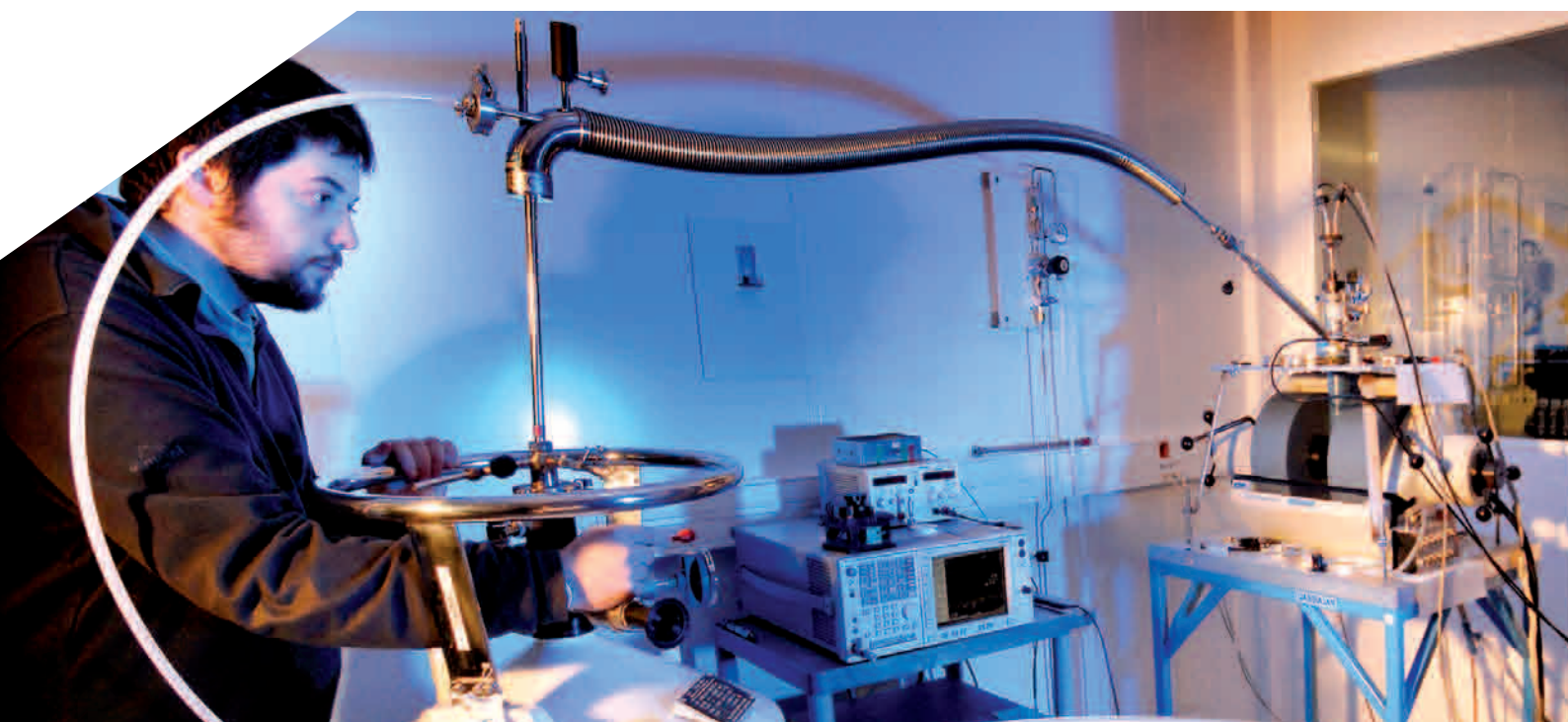
► de signaler des faits dans les domaines :

- comptable, financier, bancaire ou sur les questions liées à la lutte contre la corruption ou la concurrence,
  - mais également des faits de discrimination, de harcèlement ou de non-respect de la législation sur l'hygiène et la sécurité mettant en péril la santé physique ou mentale des salariés,
- qui sont susceptibles d'affecter sérieusement l'activité du Groupe ou d'engager gravement sa responsabilité.





# Susciter l'adhésion 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, journaux internes, événements divers. Des formations, en *e-learning* ou présentielles, sont également proposées afin d'apporter aux collaborateurs une connaissance approfondie de la politique éthique du Groupe.

## Un plan de formation pour des comportements plus éthiques

Le thème de l'éthique est décliné dans de nombreux 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 depuis lors trouvé place dans de nombreux programmes de formation, notamment ceux destinés aux acheteurs, aux collaborateurs en charge de la gestion de projets, de l'élaboration des offres et dans tous les modules de formation destinés à des fonctions commerciales.

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 (5 000 collaborateurs formés) dans les différents campus mondiaux de Thales Université. Les Responsables Éthique, quant à eux, animent des sessions de sensibilisation dans le monde entier ou assurent des présentations, si nécessaire, 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 large catalogue de cours en ligne accessibles par chaque salarié sur un portail intranet ou extranet. Le choix de ces formations en ligne s'effectue au regard des besoins et des objectifs de développement professionnel de chaque collaborateur selon sa fonction, sa famille professionnelle et son niveau de responsabilité. Ces 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. Déjà disponible en français et en anglais, et depuis 2012 en allemand, 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, 28% des salariés - soit **18 600 personnes** - ont participé à ce programme d'*e-learning*, soit l'équivalent de **14 200 heures** de formation dispensées.

## 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, guides, 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.

Entre autres, les brochures et guides suivants sont proposés en téléchargement :

- *Code d'Éthique* Thales (disponible en sept langues) ;
- Guides de conduite éthique des affaires (ex. : directives en matière de cadeaux et marques d'hospitalité, bonnes pratiques en matière de lobbying, bon usage de la messagerie électronique, alerte éthique) ;
- 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 (The Aerospace & Defence Industries Association of Europe) ou *Global Principles of Business Ethics* de l'ASD et l'AIA (The Aerospace Industries Association of America)) ;
- Modules de *e-learning* sur le thème de l'éthique des affaires, incluant des études de cas sous la forme de « serious games ».

## MESSAGERIE ÉLECTRONIQUE



Le *Guide de bon usage de la messagerie électronique*, publié en décembre 2012, a pour objectif de permettre à tout collaborateur d'améliorer sa connaissance de l'outil pour en effectuer un meilleur usage au quotidien et lui éviter certains désagréments pouvant résulter d'une mauvaise utilisation.

Il propose des bonnes pratiques permettant d'optimiser son temps, de gérer le volume informationnel, d'éviter le sentiment d'urgence, de limiter sa dépendance vis-à-vis du média, d'améliorer les échanges, de limiter les conflits et enfin de se protéger contre les détournements de messagerie. Il rappelle également les règles juridiques concernant les courriels en vigueur dans les principaux pays dans lesquels le Groupe est présent.

# 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.



### 18 RISQUES MAJEURS SOUS CONTRÔLE

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

Nota :

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

- L'intégration de ces risques dans les 26 processus décrits dans le référentiel de management Chorus 2.0 a débuté au dernier trimestre 2012 et courra jusqu'à la fin du deuxième trimestre 2013.

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 - risques exogènes, c'est-à-dire résultant de l'environnement dans lequel se déroulent les activités du Groupe et risques endogènes résultant des processus internes - qui 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, valide la gouvernance

## LA CERTIFICATION IFACI

En 2012, Thales s'est soumis à la re-certification trisannuelle de l'IFACI qui lui a été renouvelée pour trois ans le 5 février 2013. Depuis 2005, le label de qualité Certification IFACI contribue au progrès de l'audit interne en France et à l'international.

Officiellement reconnu et promu par l'Institut International de l'Audit Interne (IIA) et la Confédération Européenne des Instituts d'Audit Interne (ECIIA), ce label est recherché par les instances de direction pour l'assurance donnée sur la fonction d'audit interne, composante clé du dispositif de contrôle interne de leur organisation.







(objectifs, seuils d'alerte...) pour chacun des dix-huit risques suivis au niveau du Groupe (4 réunions par an) et institue la responsabilisation des *Risk Sponsors* (ou référents gestionnaires de risque) qui rendent compte des actions entreprises dans l'année pour prévenir la survenue de risques ;

- les responsables de filiales qui, depuis 2011, s'engagent formellement, dans une lettre d'affirmation annuelle (ou *Yearly Attestation Letter*), sur la maturité de leur entité en matière de gestion des risques, à partir d'un descriptif détaillé de chaque risque (scénarios, objectifs et stratégies) et d'un questionnaire de contrôle interne. Ces auto-évaluations sont revues par la Direction de l'Audit et

du Contrôle Interne et les *Risk Sponsors*, pour déterminer la meilleure approche et le meilleur support à apporter pour faciliter la réalisation des plans d'action des entités. Un certain nombre d'entre elles ont 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 ;

- un réseau de **150 Compliance Officers** qui :
  - s'assurent que le *Risk Owner* ou le correspondant du *Risk Sponsor* dans l'entité est engagé pour chacun des risques au sein de chaque entité (lettre d'affirmation),
  - assurent le suivi des plans d'action,
  - contrôlent les actions entreprises pour assurer la maîtrise des risques,
  - analysent les cas de non-conformité détectés,
  - rappellent aux salariés la diversité des risques et la nécessité de les gérer.

Le profil des *Compliance Officers*, fréquemment issus 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 ils sont rattachés ;

- enfin, **35 auditeurs internes** - parmi lesquels d'anciens directeurs d'unités commerciales ou de programme ou auditeurs issus de grands cabinets d'audit - vérifient l'application du dispositif et procèdent à environ 120 audits par an. Le plan d'audit est élaboré à partir d'entretiens avec 50 à 70 personnes « clés » (membres du comité exécutif, experts, responsables locaux etc.), à la lumière des 18 risques majeurs de l'entreprise. Les audits portent en particulier sur la gouvernance et la conformité, l'éthique commerciale, les achats, le système d'information, le contrôle des exportations. Une quarantaine d'audits concernent plus spécifiquement des projets importants de plusieurs dizaines de millions d'euros.

## 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), analyse des documents et présentation des premiers 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 trimestriel au Comité Exécutif des actions en retard.

## UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE

### Conformité aux lois anti-corruption

- Lutte contre la corruption :
- publique
  - privée

### Éthique du commerce

- Contrôle des exportations
- Lutte contre le blanchiment d'argent et les paradis fiscaux
- Crime économique et financier
- Espionnage industriel
- Trafic d'influence
- Concurrence déloyale
- Fausse sous-traitance

### Responsabilité d'entreprise

- Questions environnementales
- Droits des actionnaires
- Respect des droits de l'Homme
- Conditions de travail

## Parler le même langage

Reflète 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, 7 000 documents locaux d'accompagnement (check-lists, templates, etc.) conformes aux standards internationaux, modèles de maturité et intégrant les meilleures pratiques de Thales.

Quelque 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 66 000 collaborateurs du Groupe via un portail intranet dédié.

Depuis le début de l'année 2012, les processus sont appliqués partout dans le Groupe de manière **rigoureuse, mesurable et vérifiable**. Chorus 2.0 participe ainsi 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 ses risques. Il contribue également à une transparence toujours plus grande des opérations menées par le Groupe à tous les niveaux de son organisation.







## Clients et fournisseurs : l'intégrité comme impératif stratégique

---

Pour réussir sur les marchés émergents, aujourd'hui principaux moteurs de la croissance de Thales, les entreprises se doivent de faire évoluer leurs processus de conquête des marchés et de sélection des fournisseurs.

Au risque de corruption - qui s'y avère plus élevé que sur des marchés plus matures comme le souligne l'ONG Transparency International - s'ajoutent sur ces nouveaux marchés des risques opérationnels et/ou financiers que seule une parfaite connaissance des contextes, enjeux, cultures et réglementations locales et internationales permet de maîtriser.

Soucieux de répondre aux besoins et enjeux de ses clients, Thales a adapté son *business model* en confortant sa présence locale, tant sur le plan commercial qu'industriel, tout en réaffirmant les principes d'intégrité qui guident sa politique commerciale.

Ses échanges nourris avec les milieux économiques, sa participation à de nombreux groupes de travail au sein d'organisations internationales ou de groupements sectoriels en font un acteur engagé de l'émergence de standards élevés dans le domaine de l'éthique et de la responsabilité d'entreprise.



# La corruption, un mal évitable

Risque majeur pour les multinationales et en particulier pour celles qui soumissionnent aux marchés publics, la corruption, longtemps taboue, 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. Depuis le début des années 2000, la Direction du Groupe a constamment réaffirmé le principe d'une « **tolérance zéro** » à l'égard de tout acte de corruption.

Fortement impliqué dans les nombreux comités et groupes de travail traitant les questions relatives à la lutte contre la corruption, **Thales** est aujourd'hui considéré au plan international comme une entreprise responsable qui améliore constamment la manière dont elle conduit ses activités. La qualité de son dispositif interne de prévention de la corruption et son engagement dans un dialogue transparent avec les parties prenantes lui ont d'ailleurs valu en 2012 la reconnaissance du Pacte Mondial des Nations Unies et son classement parmi les **10 premières entreprises du monde** par l'ONG **Transparency International** dans son index anti-corruption des entreprises du secteur de la Défense.

## UN DISPOSITIF GLOBAL DE PRÉVENTION DE LA CORRUPTION





## Conquérir des marchés avec intégrité

Afin de maîtriser les risques de corruption et de 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 durables avec des partenaires industriels locaux, les « **Key Industrial Partners** » (KIP). Cette approche permet de développer un avantage compétitif tout en contribuant à réduire les risques opérationnels.

L'identification des KIP fait néanmoins 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.

Malgré les avantages qu'ils procurent, ces partenariats industriels peuvent comporter leur lot de risques, sur les plans juridique, financier, industriel ou d'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.

Conscient de ces risques, Thales a mis en place un processus très rigoureux d'identification, de sélection et de qualification de ses partenaires industriels locaux décrit dans une instruction (processus) intégrée dans le référentiel Groupe, 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* (intégrité, actionnaires, etc.), formule également des recommandations quant aux procédures de gestion à appliquer. Après plus de deux ans d'application, le processus est bien maîtrisé et la méthode d'évaluation des partenaires éprouvée. S'inscrivant dans une boucle d'amélioration continue, l'instruction KIP a été révisée et clarifiée en 2012 afin de prendre en compte les retours d'expériences.

Fin 2012, 180 KIP étaient qualifiés - pour une durée de trois ans renouvelable - dans 75 pays. Thales dispose ainsi d'une base de partenaires clés dans le monde,

## 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 un cabinet externe (ADIT) et recoupée avec les enquêtes internes.

### 2- Évaluation opérationnelle

Questionnaire de 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).

\* Siège et périmètre des holdings régionales de Thales :

- Amsterdam : Europe, Afrique, Amérique Latine.
- Dubaï : Asie de l'ouest, Moyen-Orient.
- Singapour : Asie du sud et sud-est.

établie suivant un processus de qualification très strict, systématique, encadré et innovant. Pour que ce dispositif gagne encore en compétitivité, l'un des enjeux des années à venir résidera dans la capacité du Groupe à améliorer son portefeuille de KIP et son mode de fonctionnement avec eux, tout en renforçant la dimension stratégique de ces partenariats.

Ces partenariats locaux peuvent également permettre à Thales de remplir ses obligations d'offsets (compensations) directs - transfert de production - de plus en plus présentes dans les contrats. Industrialiser davantage la part locale tout en « protégeant » son cœur de métier est un autre des enjeux cruciaux de la politique de partenariats internationaux mise en œuvre par Thales.

## PARTENARIATS STRATÉGIQUES EN INDE

Les moyens mis en place par Thales en Inde - présence locale et partenariats locaux - sont la clé de sa réussite dans le pays. En effet, Thales s'est associé à différents partenaires locaux, et a ainsi créé deux joint-ventures avec des entreprises indiennes :

- avec SAMTEL, pour le développement et à la production d'équipements avioniques et optroniques pour les aéronefs indiens ;
- avec BEL, société publique de défense indienne, pour capturer des parts de marché dans le domaine des radars militaires.

Ces joint-ventures et partenariats industriels avec des entreprises locales sont une condition *sine qua non* pour gagner des contrats en Inde, comme dans bon nombre de pays émergents, notamment dans le domaine de la défense.

L'obtention en juillet 2011 du contrat de modernisation des Mirage 2000 indiens était une étape importante pour Thales. Une des autres étapes est de remplir les obligations du contrat qui impliquent de réaliser 30 % d'offsets directs et semi-directs dans le domaine de la défense au cours des 9 prochaines années.

Cela signifie concrètement que l'État indien a choisi Thales pour la rénovation de ses Mirage 2000 en contrepartie de compensations sous forme d'achats auprès de fournisseurs éligibles.

Pour relever le défi et respecter les termes et conditions du contrat, une équipe dédiée au niveau Groupe - «GoToIndia» - a été mise en place.

Deux équipes coordonnées sont en fait mobilisées : une en France et une autre en Inde au travers de l'IPO (International Purchase Office) de Thales. La mission de l'équipe française, en lien avec les acheteurs segments et familles, est d'identifier les solutions d'achats en Inde qui sont mises en œuvre au travers des projets des entités.

L'équipe indienne, quant à elle, a pour mission d'identifier, d'évaluer et de sélectionner les fournisseurs indiens puis de négocier les prix et de garantir les performances sur la durée.

Dans le domaine du transport ferroviaire, la combinaison de facteurs comme la taille du marché, les dispositions réglementaires et la pression compétitive, ont conduit Thales à créer en 2012 un Centre d'Intégration à Delhi.

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. 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 de l'entreprise (actionnariat), les derniers rapports annuels, etc... Ces documents font l'objet d'une vérification systématique

par une **tierce partie**. Tout facteur de risque identifié doit être porté à la connaissance de structures dédiées de l'Organisation Internationale 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, les deux instructions KIP et BA, transcrites dans le référentiel Groupe 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), est chargé 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, un 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).

### 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 collabore 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.

En 2012, TI a classé **Thales** dans le **top 10 mondial** de son index **anti-corruption** (voir encadré ci-contre).

### 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.



### L'ENGAGEMENT ÉTHIQUE DE THALES RÉCOMPENSÉ

L'année 2012 marque un jalon important pour la politique de responsabilité d'entreprise et de lutte contre la corruption de Thales.

Thales est la seule entreprise du secteur d'activité « Aéronautique et Défense » à figurer parmi les 18 entreprises françaises classées « Global Compact Advanced » par le **Pacte Mondial des Nations Unies**. Seules 386 entreprises parmi les 7 000 membres du Global Compact ont obtenu ce niveau.

Dans son rapport publié le 4 octobre 2012, l'ONG **Transparency International** a classé Thales parmi les 10 premières entreprises du monde dans son premier index anti-corruption des entreprises du secteur de la Défense. Le rapport fournit une analyse des initiatives anti-corruption des 129 plus grandes entreprises mondiales du secteur. Elles sont évaluées sur cinq piliers :

- leadership, gouvernance et organisation ;
- gestion des risques ;
- normes internes ;
- formation ;
- dispositifs d'alerte.

Le rapport souligne que les 10 premières entreprises « ont démontré publiquement et en détail, les systèmes et procédures qu'elles ont mis en place pour lutter contre la corruption ». Les initiatives de Thales et son implication sur ces thématiques dans les instances nationales et internationales sont citées comme de très bons exemples à suivre et reprises dans le chapitre dédié aux « bonnes pratiques ».



Le Pacte Mondial évalue la politique des entreprises au moyen de 24 critères relatifs notamment à l'application de ses dix principes, à la contribution aux autres objectifs des Nations Unies, mais également au regard du **dialogue** instauré avec l'ensemble des parties prenantes.

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<sup>e</sup> 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.

En septembre 2012, constatant les progrès accomplis continuellement par **Thales**, le Pacte Mondial a relevé le **niveau de performance** du Groupe en matière de responsabilité d'entreprise de « actif » à « **avancé** » (voir encadré p.31).

#### Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE)

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<sup>er</sup> 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.

Enfin, le Groupe a, courant 2012, pris une part active aux travaux de la **Phase 3** du suivi des pays de la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption. Ces travaux ont pour objectif d'évaluer les efforts des pays pour instaurer un processus dynamique d'évaluations mutuelles - avec des missions sur place et un mécanisme permettant d'évaluer les performances de chaque pays - et de pressions par les pairs.

#### Les initiatives du milieu économique et des instances professionnelles (initiatives sectorielles) International Chamber of Commerce (ICC)

Membre de longue date de la Commission Responsabilité d'Entreprise et 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. Il 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).

Par ailleurs, Thales - dont le Directeur Éthique et Responsabilité d'Entreprise, Dominique Lamoureux, préside la Commission Responsabilité d'Entreprise et Anti-corruption d'ICC France - participe activement aux travaux du *Fighting Corruption Handbook* de l'ICC.

#### 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 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.

Après avoir comparé les politiques et procédures déjà existantes en matière de responsabilité d'entreprise, cette *task force* a publié en 2007 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. Il fait l'objet de mises à jour régulières - auxquelles Thales contribue largement - afin de refléter les évolutions des normes et réglementations en vigueur.

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.





Elaboré 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 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 du secteur de l'aéronautique

#### LES PRINCIPAUX MEMBRES DE L'INTERNATIONAL FORUM ON BUSINESS ETHICAL CONDUCT (IFBEC)

- BAE Systems Plc.
- BAE Systems, Inc.
- The Boeing Company
- Dassault Aviation
- EADS
- Finmeccanica
- General Dynamics Corporation
- General Dynamics European Land Systems
- L-3 Communications Corporation
- Lockheed Martin Corporation
- MBDA
- Meggitt Plc.
- Northrop Grumman Corporation
- Raytheon Company
- Rolls-Royce Plc.
- Saab
- Safran
- SAIC
- SERCO Group plc.
- Thales
- WSK "PZL-Rzeszów" S.A.



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](http://www.ifbec.info)

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'un *Steering Committee* permanent. 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.

La troisième conférence annuelle de l'IFBEC s'est tenue à Madrid en septembre 2012. Visant à promouvoir la **coopération internationale** en matière de **transparence** et



► Il est impossible d'envisager une économie mondiale saine et concurrentielle si les personnes morales et physiques continuent de se livrer à la **corruption** dans le cadre de leurs relations commerciales internationales. La corruption **fausse le fonctionnement des marchés** et **accroît le coût des transactions commerciales** ◀ **Prof. Dr. iur. Mark Pieth**, Professeur de droit pénal à l'université de Bâle et Président du groupe de travail de l'OCDE sur la corruption dans les transactions commerciales internationales

d'intégrité des marchés publics, elle a réuni Présidents et cadres dirigeants des principales sociétés multinationales américaines et européennes du secteur, ainsi que des représentants de l'industrie chinoise, invités en tant qu'observateurs. Des ONG, agences gouvernementales et organisations internationales étaient également représentées.

Parmi les conférenciers invités à l'événement figuraient notamment le vice-ministre espagnol de la Défense, Pedro Argüelles Salavería, et le président du groupe de travail de l'OCDE sur la corruption dans les transactions commerciales internationales, Mark Pieth.

Dominique Lamoureux, Directeur Éthique et Responsabilité d'Entreprise de Thales et Président du Business Ethics Committee de l'ASD, est également intervenu sur le thème du respect des **droits de l'Homme** et a ensuite coordonné une table ronde dédiée au **dialogue avec les parties prenantes**, à laquelle ont participé Susan Pond, Senior Officer, Defence

& Security Economics Political Affairs de l'OTAN, et Nicola Bonucci, Director of Legal Affairs de l'OCDE.

Les conclusions du premier *Annual Accountability Report*\* de l'IFBEC ont été rendues publiques lors de cette conférence. Destiné à vérifier la conformité de ses entreprises membres avec les Global Principles of Business Ethics, le rapport fournit - à partir d'un questionnaire détaillé permettant de mesurer leur maturité et auquel les entreprises candidates à l'entrée à l'IFBEC devront désormais se soumettre - une analyse des dispositifs et politiques d'intégrité qu'elles mettent en œuvre dans leurs organisations. Proposant également un inventaire de bonnes pratiques, le rapport a pour objectif d'engager un dialogue solide sur la conduite éthique des affaires avec l'ensemble des parties prenantes et de permettre le développement de règles et de pratiques de concurrence équivalentes pour les entreprises du secteur.

## LA TRANSPARENCE DANS LE CONTRÔLE DES EXPORTATIONS D'ARMEMENT

Thales a participé le 20 décembre 2012 au colloque « La transparence dans le contrôle des exportations d'armement : quels défis pour le nouveau gouvernement ? » organisé par le CCFD-Terre Solidaire et l'Assemblée Nationale.

Le colloque, rassemblant une diversité d'acteurs, avait pour objectif de préciser les modalités d'une plus grande transparence dans le commerce des armes.

Soulignant l'obligation de transparence financière à laquelle sont soumises les entreprises françaises, le rôle critique de l'industrie de défense en matière de souveraineté et de sécurité des nations démocratiques, la rigueur du dispositif réglementaire français, le caractère éminemment politique du commerce des armes et les contraintes inhérentes à la notion même de transparence (vs les enjeux stratégiques des États par exemple),

Dominique Lamoureux, Directeur Éthique et Responsabilité d'Entreprise de Thales, a conclu sur la nécessité d'une approche plus coopérative entre l'État, la société civile et les entreprises responsables, et de la création - via le Traité sur le Commerce des Armes (TCA) des Nations Unies fixant des normes strictes (transparence et prévention des détournements) - d'un *level playing field*.

\* Rapport téléchargeable depuis le site [www.ifbec.info](http://www.ifbec.info)



## 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 heures, consacré à la prévention de la corruption dans le cadre des activités commerciales.

### 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'offres 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 infligées par 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 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.

En 2012, elles se sont fortement impliquées, via les administrations de leurs pays, dans les négociations sur le traité international sur le commerce des armes (TCA) et continueront à le faire en 2013 en s'appuyant notamment sur leurs associations professionnelles.

#### 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.

### 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).

### 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.

Ce 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.



Cette **formation** est prioritairement destinée aux collaborateurs des familles professionnelles Achats, Vente et Marketing, Offres et Projets ; près de **5 000 collaborateurs** à travers le monde, dont 850 en 2012, 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.

### UN TRAITÉ SUR LE COMMERCE DES ARMES POUR UN MONDE PLUS SÛR

Thales était fortement engagé au sein des associations professionnelles du secteur (GIFAS, ASD,...) pour faire entendre la voix des industriels auprès des administrations en charge des négociations sur le commerce des armes aux Nations Unies.

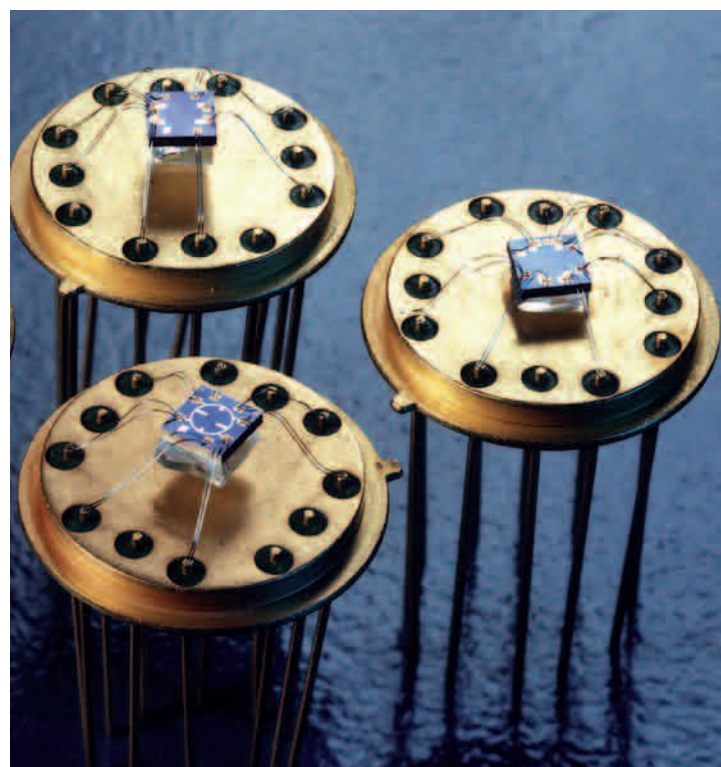
En France, le ministère des Affaires Étrangères, qui a porté la position de la France lors des dernières négociations, s'est fermement prononcé en faveur d'un traité sur le commerce des armes «*qui cherche à améliorer la transparence et prévienne le détournement d'armes du marché légal vers les réseaux illicites*» et qui soit «*robuste, efficace et juridiquement contraignant, afin de contribuer à un monde plus sûr et de réduire le nombre de victimes innocentes de la violence armée*» (source : site du ministère des Affaires Étrangères, [www.diplomatie.gouv.fr](http://www.diplomatie.gouv.fr)).

L'Assemblée Générale des Nations Unies a adopté le 2 avril 2013 le Traité sur le Commerce des Armes.

En 2012, 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 **strict respect 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 se tient ainsi 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 chaque année pour plus d'1 milliard d'euros de marchandises susceptibles d'être soumises aux règles de contrôle des exportations extraterritoriales en vigueur dans ce 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 telles 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.

Première directive du « paquet Défense européen » adoptée en mai 2009, la directive européenne sur

les transferts intra-communautaires de produits de défense entérine en partie ces propositions. Entrée en vigueur le 30 juin 2012, elle se déploie progressivement en Europe (moins de 10 entreprises certifiées en janvier 2013). Thales Avionics S.A.S. devrait être la première entreprise du Groupe certifiée en Europe au cours du premier semestre 2013.

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 matériel(s) 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, 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. Une expertise interne en contrôle des exportations américain a également été développée par Thales dans le but de fournir aux entreprises du Groupe des conseils pratiques sur l'interprétation des mesures de contrôle américaines.

### LA SENSIBILISATION DES SALARIÉS : UNE PRIORITÉ POUR THALES

Depuis 2009, plusieurs modules d'*e-learning* ont été développés et sont accessibles par l'ensemble des collaborateurs partout dans le monde. Ils sont consacrés 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. - mais aussi à la conformité aux règles françaises, allemandes, anglaises, japonaises, etc.

Des programmes de formation sont déployés en parallèle dans les entités du Groupe sous la responsabilité des membres du Comité de conformité au contrôle des exportations et avec l'appui du réseau des 250 *Export Control Officers* afin de sensibiliser les salariés, tous métiers confondus, sur les règles nationales et internationales de contrôle des exportations.

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.



## 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 et de la Sécurité nationale, elle est composée de représentants du ministère des Affaires étrangères et européennes, du ministère de la Défense, du ministère de l'Économie et des finances et du ministère du Redressement productif.

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).

Les deux phases seront transformées le 30 juin 2013 en une seule phase : la licence dite « unique » et qui, à terme, perdra ce qualificatif.

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. Les opérations d'exportations de biens à double usage peuvent être soumises à l'obtention de licences d'exportation demandées auprès du ministère du Redressement productif (Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCIS) / Services des biens à double usage (SBDU)) et délivrées après avis de la commission interministérielle des biens à double usage (CIBDU) présidée par le ministre des Affaires Étrangères.

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 les règles de conformité à l'export (*Standard of Export Compliance*) qui définissent le comportement attendu de la part de chaque employé partout dans le monde ; ces 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 » 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.

# 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, en partie, 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.

La transformation de l'organisation de la fonction Achats en 2012 a pour but d'améliorer la **productivité** de la chaîne d'acquisition, de poursuivre l'amélioration de la **sécurisation** de la part achats des offres et projets et réduire ainsi les coûts de non-qualité et, plus globalement, de rendre ainsi celle-ci plus efficace, plus responsable et plus performante.

Les acheteurs - 1300 personnes dans le monde - sont désormais soit dédiés aux achats sur les produits, les offres et projets, soit spécialisés par « famille Achats » (informatique et télécommunications, génération et conversion de puissance... par exemple). Dans ce dernier cas, une de leurs missions essentielles consiste à déployer les stratégies de chacune des familles Achats, auprès des 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

responsables produits, offres et projets correspondants 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, Thales 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

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



## FORMATION ET SENSIBILISATION

Le « Passeport Achats », programme de formation Achats dispensé par Thales Université, accorde une place significative aux aspects éthiques et environnementaux. Le stage de formation « Purchase Contract Management » intègre quant à lui 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.



## 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.

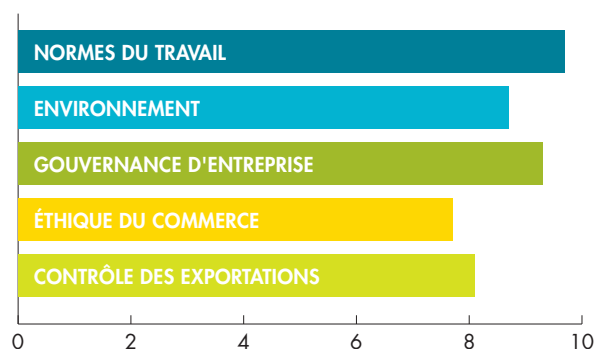
À travers elle, Thales affiche sa volonté de voir ses fournisseurs adhérer à sa démarche de responsabilité d'entreprise et respecter les principes formulés dans son *Code d'Éthique* ainsi que ceux du Pacte Mondial et de l'OCDE.

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.

Fin 2012, **1 800 fournisseurs de Thales ont signé la Charte** et rempli le questionnaire d'évaluation. Leur performance globale en matière de responsabilité environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) est de 9,2 sur une échelle de 10.

Les responsables Achats tiennent désormais compte des facteurs environnementaux dans leur processus de sélection : 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 des fournisseurs en matière de gestion environnementale et de les inviter à s'engager dans un processus d'amélioration continue.

## PERFORMANCE ESG DES FOURNISSEURS



L'objectif, que Thales s'était fixé en 2012, d'évaluer la maturité environnementale d'au moins 500 de ses principaux fournisseurs, a été atteint.

## SUPPLIER ONLINE ET SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT (SRM)

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.).

Le système de *Supplier Relationship Management* mis en place par Thales permet d'approfondir et d'améliorer la relation avec les fournisseurs stratégiques du Groupe (contrats-cadre, visibilité à 3 ans, récurrence de business). Il donne notamment lieu à des *Strategic Business Reviews* et le fournisseur est sollicité dans des évaluations 360° prises en compte par le Groupe dans le cadre de sa démarche d'amélioration continue.

## PME : le maillon clé

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

En 2006, Thales a été en France parmi les tous premiers membres du «**Pacte PME**» dont l'objectif est de favoriser les synergies entre grands comptes et PME, de contribuer à l'innovation et à l'émergence, à partir des meilleures PME, d'ETI (entreprises de taille intermédiaire) qui manquent au tissu économique français.

Aujourd'hui, 54 grands groupes sont membres de l'association Pacte PME. Elle les aide à mettre en place les meilleures pratiques leur permettant d'agir collectivement en faveur de la croissance des PME sans pour autant créer de dépendance économique.

Depuis la création de l'association Pacte PME en 2010, les PME et grands comptes membres ont construit un dispositif d'appui complet basé d'une part sur un référentiel de **61 bonnes pratiques** (innovation, adaptation des processus achats, relations partenariales, développement, gouvernance) et sur des programmes de soutien d'autre part. La mise en œuvre des pratiques du référentiel et l'utilisation des programmes de soutien sont laissées à l'initiative des grands comptes.

Le Pacte PME réalise tous les ans avec chaque grand compte, un dossier de suivi comparatif et confidentiel, incluant un «**Baromètre fournisseurs**» permettant à chaque grand compte membre de l'association de piloter sa démarche et d'élaborer des plans d'action et d'amélioration. 232 fournisseurs ont évalué Thales en 2012. Une restitution des résultats est prévue d'être partagée entre les fournisseurs ayant participé et le Groupe; elle permettra plus encore de renforcer cette qualité relationnelle à laquelle Thales est fortement attaché.

Thales a également approuvé, en 2011, le **Pacte Export**, ayant préalablement contribué à son élaboration au sein du Pacte PME International en soutenant le portage à l'international des PME par les grands groupes. Ainsi le Groupe contribue-t-il au développement à l'international de PME avec lesquelles il élabore des schémas industriels lui permettant, notamment, de remplir ses obligations d'offsets (compensations). C'est le cas en Inde où Thales accompagne des PME "proactives", certaines d'entre elles ayant déjà créé ainsi des rapprochements avec des sociétés indiennes.

Aux côtés de 20 autres grandes entreprises, Thales a en outre signé en 2010 la *Charte des relations inter-entreprises*, qui définit 10 engagements pour des achats responsables et 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;
- 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 directement par les fournisseurs en cas de conflit ou litige.

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 (voir en encadré l'exemple de 3D-Plus).

La démarche d'**innovation** ouverte de Thales se concrétise notamment par l'organisation de journées thématiques, conjointement avec le Pacte PME. À titre d'exemple, dans les domaines Communication et Sécurité, des rencontres telles que Radiotech, Optrotech et Sécuritech ont vu le jour grâce à l'expression d'une ambition de Thales, traduite en besoins technologiques, devant un parterre de PME. Durant ces rencontres se succèdent les présentations des réponses des entreprises aux besoins exprimés. L'analyse de ces réponses, selon des critères d'innovation, débouche sur la planification de rencontres bilatérales avec un certain nombre de PME permettant d'envisager des projets collaboratifs.

Cet effort permanent pour identifier les PME porteuses d'innovation s'est traduit en 2012 par la contribution à l'élaboration de la « Charte PME innovantes » lancée par le

ministère du Redressement productif et aujourd'hui signée par une vingtaine de grands groupes dans lesquels l'État a des participations (voir encadré).

Les nombreux pôles de compétitivité français offrent à Thales d'excellentes opportunités de nouer des **partenariats** avec divers fournisseurs innovants. Le Groupe 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

## LA CHARTE PME INNOVANTES

En 2012, Thales a participé à l'élaboration de la Charte PME innovantes dont il est également signataire.

Les objectifs que s'engagent à atteindre les signataires de la Charte sont les suivants :

- Assurer un accès simple pour les PME aux axes d'innovation des grandes entreprises ;
- Accompagner les PME pour faire aboutir leurs projets d'innovation ;
- Encourager les PME à utiliser leurs résultats pour se développer sur d'autres marchés ;
- Adapter les processus achat au service de l'innovation ;
- Investir dans les PME innovantes ;
- Contribuer au développement des PME innovantes ;
- Mettre en place un pilotage spécifique au sein des entreprises.

## 3D-PLUS GRANDIT AVEC THALES

*« Nous travaillons avec Thales sur la miniaturisation d'une partie de leur nouveau poste télécom. C'est un projet fantastique, très complexe, né d'une rencontre organisée par Thales et le Pacte PME.*

*Les exigences de Thales nous ont conduits à mener une réflexion sur l'optimisation technico-économique de l'une de nos nouvelles technologies. Cette montée en compétences n'est pas le seul bénéfice que 3D-Plus tire de cette collaboration. Elle nous fait entrer par la bonne porte dans le secteur de la Défense où nous figurions peu jusqu'alors. De plus, lorsque le codéveloppement aura abouti, nous envisageons avec l'accord de Thales de proposer au fabricant des puces d'industrialiser pour lui cette solution, ce qui nous ouvrirait de nouveaux marchés.*

*Enfin, nous cheminons également au sein de Thales. Nous avons ensemble plusieurs projets, dont l'un porte sur les radars », explique Christian Val, fondateur de 3D-Plus (www.3d-plus.com).*

## THALES REÇOIT LE LABEL RELATIONS FOURNISSEURS RESPONSABLES

François Monira, VP Achats de Thales, a reçu des mains de Fleur Pellerin, ministre déléguée auprès du ministre du Redressement productif, chargée des PME, de l'innovation et de l'économie numérique, le "Label Relations Fournisseurs Responsables", premier label d'État décerné à quatre grands groupes par la Médiation Inter-entreprises et la Compagnie des dirigeants et acheteurs de France (CDAF).

Ce label distingue les entreprises françaises qui font preuve de relations "durables et équilibrées" avec leurs fournisseurs. Attribué pour une durée de trois ans, ce label s'inscrit dans le prolongement et la mise en application des dix engagements pour des achats responsables définis par la Charte des relations inter-entreprises dont Thales a été l'un des premiers signataires dès 2010.







## **Partenaires financiers : transparence et dialogue stratégique**

---

Les éléments extra-financiers, qu'il s'agisse des questions d'éthique, de gouvernance, de relations sociales ou encore liées à l'environnement, prennent une place de plus en plus importante dans la valorisation des entreprises.

Thales s'attache à intégrer l'ensemble de ces critères dans sa communication financière pour nouer et poursuivre avec ses actionnaires des relations de long terme en assurant l'accès à l'information pour tous, sa disponibilité immédiate et sa transparence. Le Groupe développe également une politique de proximité et de dialogue pour permettre aux actionnaires de mieux appréhender sa stratégie.

# Actionnariat et **gouvernement** d'entreprise

## 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 ces administrateurs, les quatre « Personnalités extérieures » (voir encadré p. 49) ont été déclarées 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. Le comité d'audit et des comptes, le comité de sélection et des rémunérations et le 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, société détenue 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 quatre administrateurs indépendants, soit 25% 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). Le conseil d'administration a décidé de proposer à l'assemblée générale du 24 mai 2013 la réduction de 6 à 4 ans de la durée statutaire des mandats d'administrateur. Cette disposition s'appliquerait pour la première fois aux nominations ou renouvellements de mandats intervenant à l'Assemblée de 2014.

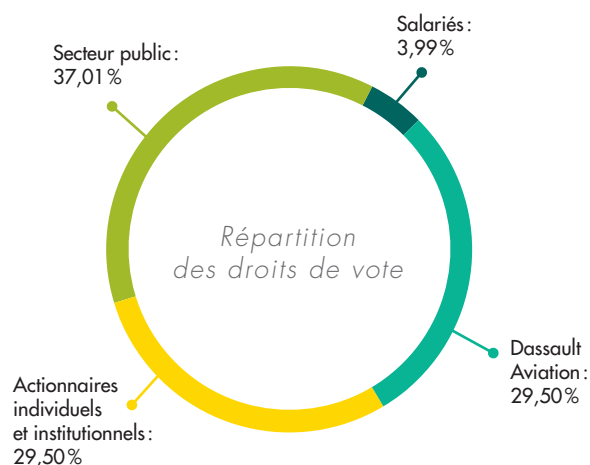
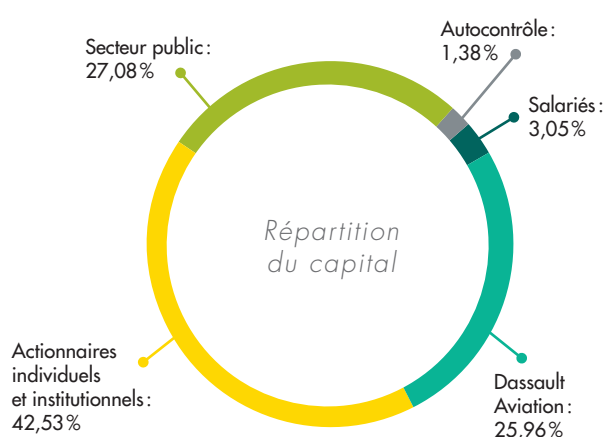
Conformément aux dispositions du règlement intérieur du conseil, les commissaires aux comptes sont également conviés à assister aux séances du conseil d'administration et reçoivent la même information que les administrateurs.

En matière de renforcement de la **présence des femmes** au Conseil d'administration, les objectifs fixés par le Code AFEP-MEDEF et par la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 sont identiques, avec toutefois un décalage d'un an. Ainsi, pour un Conseil fixé à 16 membres, les textes en vigueur précisent que ces objectifs s'élèvent à :

- trois femmes à la date de l'Assemblée 2013 (Code AFEP-MEDEF) ou 2014 (loi); et
- six femmes à l'Assemblée de 2016 (Code AFEP-MEDEF) ou 2017 (loi).

## ACTIONNARIAT DE THALES (AU 31 DÉCEMBRE 2012)

Les informations détaillées sur l'actionnariat sont publiées dans le Document de référence, téléchargeable sur le site [www.thalesgroup.com](http://www.thalesgroup.com) (rubrique « Investisseurs »).



► En associant ses **collaborateurs** à la gouvernance de l'entreprise, Thales **partage** plus largement sa **vision stratégique**, crée un **dialogue constructif** et développe un mode de management qui valorise l'**intelligence collective** et la **responsabilité**. Représentant l'un des principaux minoritaires, les actionnaires salariés participent ainsi aux prises de décisions majeures qui structurent l'avenir de l'entreprise ; à ce titre, la **gouvernance de Thales** est exemplaire ◀ **Philippe Lépinay**,

Administrateur de Thales, Président de la Fédération Française des Associations d'Actionnaires Salariés



Les nominations de Mesdames Prost, Taittinger et Taylor en tant qu'administratrices, intervenues lors de son Assemblée générale du 15 mai 2012, ainsi que la présence de Madame Saunier représentante élue des salariés, ont permis à Thales d'avoir à cette date un Conseil composé de 25 % de femmes et de dépasser l'objectif fixé à 20 % de femmes avec un an d'avance sur l'échéance AFEP-MEDEF et deux ans d'avance sur l'échéance légale.

## 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. La dernière de ces offres a été réalisée en juin 2011.

Au 31 décembre 2012, les salariés détenaient 3,05 % 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 majoritairement composé de membres élus par les salariés porteurs de parts 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.

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.

### CONSEIL D'ADMINISTRATION

(composition au 31 mars 2013)

#### SECTEUR PUBLIC (ÉTAT FRANÇAIS)

Jean-Bernard Lévy, Président-directeur général

David Azema

Didier Lombard

Bruno Parent

Jeanne-Marie Prost

#### PARTENAIRES INDUSTRIELS (DASSAULT AVIATION)

Charles Edelstenne

Loïk Segalen

Amaury de Sèze

Éric Trappier

#### PERSONNALITÉS EXTÉRIEURES

Yannick d'Escatha

Stève Gentili

Anne-Claire Taittinger

Ann Taylor

#### REPRÉSENTANT DES ACTIONNAIRES SALARIÉS

Philippe Lépinay

#### REPRÉSENTANTS ÉLUS PAR LES SALARIÉS

Dominique Floch

Martine Saunier

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).

## ACTIONNARIAT SALARIÉ : THALES REÇOIT LE PRIX DE LA GOUVERNANCE DES FCPE

La remise des Grands prix de l'Actionnariat Salarié a eu lieu le 23 novembre 2012 au Palais des Congrès, à Paris. Thales a remporté le Grand prix de la gouvernance des FCPE, décerné par la Fédération des Associations d'Actionnaires Salariés et Anciens Salariés (FAS).

La gouvernance du FCPE "Actionnariat Salarié Thales" qui porte 95 % de l'actionnariat salarié du Groupe est assurée par un conseil de surveillance composé à plus de 80 % de membres élus par les détenteurs de parts.



# 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 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 - le montant de l'investissement «**responsable**» a doublé depuis 2010 et s'élevait à 115 milliards d'euros en 2012 - et s'étendent aujourd'hui à de nombreux pays, notamment aux pays anglo-saxons (+25% aux États-Unis ces deux dernières années).

A travers des réunions bilatérales (30 *one-on-ones* en 2012), des *roadshows* ou en participant 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, traitant notamment des questions liées à l'environnement, au social et à la gouvernance, mais également à l'éthique du commerce, en particulier les volets relatifs 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, 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](http://www.thalesgroup.com)



► L'analyse ESG (environnement, social, gouvernance) est intégrée à la recherche comme une discipline financière censée **mieux appréhender les risques et opportunités de marchés**, grâce à une évaluation propre des enjeux extra-financiers des entreprises et de leurs secteurs. Les investisseurs qui souhaitent engager un **dialogue actif avec une entreprise**, le font de façon à déterminer le risque ESG potentiel auquel ils sont exposés ◀ **Stéphane Voisin**, Directeur de la Recherche Durable et de l'investissement Responsable, Kepler Cheuvreux

## LES FONDAMENTAUX THALES

ENVIRONNEMENT	SOCIAL	GOVERNANCE
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.



## TRANSPARENCE FINANCIÈRE : THALES RÉCOMPENSÉ

Thales a été distingué à l'occasion de la 4<sup>ème</sup> édition des Grands Prix de la Transparence pour la qualité de sa communication financière, en remportant le Grand Prix de la Meilleure progression du SBF 120\* et se classant à la deuxième place dans les catégories "Grandes capitalisations" et "Biens et services industriels".

Organisés tous les ans sous l'égide d'un comité scientifique réunissant tous les représentants de la communauté financière, les Grands Prix de la Transparence récompensent les meilleures pratiques des sociétés cotées en matière d'accès à l'information financière réglementée.

Les pratiques des entreprises sont évaluées sur la base de quatre supports d'information financière (le document de référence annuel, le rapport financier semestriel, la rubrique

« information réglementée » du site internet et le communiqué de presse des résultats annuels) et au regard de 85 critères permettant d'apprécier l'accessibilité, la précision, la comparabilité et la disponibilité de l'information financière.

*"Ce prix reconnaît et salue l'engagement de Thales à fournir à ses actionnaires, à la communauté financière et à l'ensemble de ses parties prenantes une information financière régulière, transparente et claire", commente Pascal Bouchiat.*

\* le SBF 120 (pour Sociétés des Bourses Françaises) est un indice boursier sur la place de Paris déterminé à partir des cours de 40 actions du CAC 40 et de 80 valeurs des premier et second marchés.



### Pascal Bouchiat

Directeur général, Finances et Systèmes d'Information

## Contrôle interne et conformité

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par Thales 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 ;
- 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 pour autant permettre une garantie de résultats 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 liées au 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 :

- s'assurer que les salariés ont une compréhension suffisante des risques pour contribuer le plus efficacement possible à leur prévention et réduction ;
- contrôler les actions entreprises au niveau de l'entité pour gérer les cas de non-conformité détectés et prendre les actions nécessaires ;
- assurer le suivi des plans d'action associés.

Enfin, la conformité étant une **responsabilité** qui incombe à chaque salarié du Groupe, tenu à un respect strict des différentes lois en vigueur, des programmes de *e-learning* (concurrence, délit d'initié, propriété intellectuelle, ...) destinés à des non-juristes ont été déployés à l'échelle du Groupe. Ils permettent à chacun de savoir quels sont les principaux risques juridiques et comment les éviter.



## 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, 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, fidélise ses salariés et s'engage à développer constamment leurs connaissances et leurs compétences.

# Une politique sociale responsable

En 2012, Thales a redéfini sa politique sociale autour d'un socle commun, «Thales Together», nouvelle identité par laquelle le Groupe réaffirme son engagement durable à l'égard de ses salariés.

## Les engagements de Thales visent à :

- partager un ensemble de valeurs communes constituant un trait distinctif majeur qui dynamise sa performance ;
- s'appuyer sur le dialogue et la responsabilité sociale dans toutes les actions conduites pour renforcer la cohésion du Groupe ;
- respecter la spécificité de chacun des pays, en veillant à adopter un comportement éthique tant en interne qu'auprès de ses clients et fournisseurs.

Les salariés sont liés par quatre valeurs qui font partie intégrante de la culture d'entreprise : «Être à l'écoute de nos clients», «En équipe, améliorer notre performance», «Innové», «Développer nos talents».

Les principes de **responsabilité sociale** qui guident les actions du Groupe constituent un axe essentiel de sa conduite des hommes et des affaires. Dans ce cadre Thales s'engage à :

- Partager une culture commune ;
- Développer tous les talents ;
- Valoriser les salariés ;
- Agir de manière socialement responsable.

Pour la première fois, la Responsabilité Sociale a été intégrée dans un axe à part entière de la politique sociale du Groupe - «Thales Together» - sur la base des **engagements** suivants :

- Encourager la diversité et traiter chaque salarié avec équité et respect ;
- Promouvoir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au travers de plans d'action spécifiques ;
- Offrir un environnement de travail sûr et sain à tous ses salariés ;
- Fonder la réussite du Groupe sur le dialogue avec les salariés et leurs représentants.

Au-delà des actions du Groupe pour mener une politique de Responsabilité Sociale de qualité à l'égard de ses salariés, Thales met également en œuvre des actions de responsabilité sociale à l'égard d'autres **parties prenantes**.



## La promotion et le respect des droits de l'Homme

Le Groupe a élaboré, dès 2001, un *Code d'Éthique* remis à l'ensemble des salariés qui reprend, dans la partie sociale, des engagements au titre des droits de l'Homme et du droit du travail.

Thales a signé le Pacte Mondial des Nations Unies en 2003 et adhère à ses dix principes relatifs aux droits de l'Homme et au droit au travail qui s'inspirent de la Déclaration universelle des droits de l'Homme et de la déclaration 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 les activités du Groupe obéissent à un comportement responsable.

En 2012, le Pacte Mondial a relevé le niveau de performance de Thales en matière de responsabilité d'entreprise du niveau «actif» à celui d'«avancé». Thales est ainsi la seule entreprise du secteur «Aéronautique et Défense» à figurer parmi les 18 entreprises françaises classées «**Global Compact Advanced**».

La volonté de promouvoir la responsabilité sociale a permis l'élaboration au cours de l'année 2012 d'un *e-learning* «Responsabilité Sociale» s'adressant à l'ensemble des



► En présence de si profondes et rapides mutations, la **RSE** est au cœur d'une **nouvelle dynamique** des relations du travail comme professionnelles. Être responsable, c'est **dialoguer socialement**, respecter la personne humaine au travail, lier les générations, lutter contre toutes discriminations et promouvoir la diversité, s'engager socialement pour un **développement durable**. La RSE est donc, pour l'entreprise et ses parties prenantes, une formidable **opportunité sociale comme économique** ◀ **Jean-Claude Javillier**, Professeur Émérite à l'Université de Paris-II, Avocat au Barreau de Paris, Membre de l'us Laboris-Global Human Resources Lawyers (Capstan), Président de l'Association Française pour l'Organisation Internationale du Travail (AFOIT), Ancien directeur des normes et méthodes du Bureau international du travail

salariés du Groupe. Le *e-learning* précise les engagements et les actions concrètes mises en œuvre par Thales et a été développé en anglais et en français pour être largement accessible. L'enjeu est d'intégrer plus encore la dimension Responsabilité Sociale à la Politique Ressources Humaines et de renforcer le sentiment d'appartenance des salariés à un groupe socialement 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. Dans la continuité du processus initié en 2011, grâce au déploiement de l'outil de reporting informatisé « e-Social Responsibility Reporting », les informations ont été renseignées de manière précise par des contributeurs et validées par les Directeurs des ressources humaines des pays/zone. Ceux-ci ont été interrogés sur la base d'un questionnaire qualitatif et quantitatif comportant des indicateurs issus pour une grande part de ceux proposés par la « Global Reporting Initiative »\*, et pour partie, d'**indicateurs négociés avec les partenaires sociaux**, notamment au niveau européen. Outre les indicateurs permettant de répondre aux nouvelles dispositions législatives, d'autres indicateurs ont permis de recueillir les informations nécessaires à la prévention du risque ressources humaines « Dommages aux hommes » et à l'établissement des rapports européen et pays sur l'égalité hommes-femmes. Les données recueillies auprès des pays ont, ensuite, été transmises pour validation et consolidation à la Direction des ressources humaines du Groupe qui assure un contrôle de cohérence et procède à l'élaboration du rapport.

Dans ce cadre, le Rapport Social, disponible sur le site internet du Groupe ([www.thalesgroup.com](http://www.thalesgroup.com), rubrique « responsabilité d'entreprise » ou directement à l'adresse <http://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 genré, 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 salariés\*\* du groupe Thales (65 138), par zone géographique et par niveau de responsabilité, illustre des données fondamentales du Groupe, qui définissent sa politique sociale :

- son internationalisation, avec, à fin 2012, 30 464 salariés travaillant hors de France représentant près de 47% de l'effectif total ;
- les compétences élevées de ses salariés 74% occupant un poste de niveau équivalent à ingénieur, spécialiste ou manager ;
- la présence des femmes qui représentent 22% de l'effectif mondial ;
- l'importance de la part de ses emplois durables, c'est-à-dire à durée indéterminée (97,5%) ;
- et le volume de ses emplois à temps plein (93,5%).

\* La « Global Reporting Initiative » est une organisation à but non-lucratif qui développe un cadre de travail commun pour l'élaboration des rapports développement durable. Créée en 1997, la GRI a publié une première version de ses lignes directrices en 1999.

Le respect de ce texte par les entreprises est totalement volontaire.

\*\* Par « salariés », Thales entend l'ensemble des effectifs gérés, femmes et hommes.



# Une politique sociale réactive aux **opportunités** et défis de demain



Avec une expertise technologique reconnue, une large présence internationale, une grande **richesse de talents** et de compétences et une longue tradition de succès et d'innovation dans tous les domaines, le Groupe a pu faire face aux défis d'un monde en profonde évolution. Grâce à une politique d'emploi adaptée à ses besoins, et en dépit du ralentissement de certains marchés du travail et de nécessaires efforts d'adaptation dans certains pays, le Groupe a recruté 5 985 salariés en 2012. La majorité des nouveaux embauchés a bénéficié d'un emploi durable (à durée indéterminée).

Les **compétences** techniques (au sens métier) de ses salariés étant un atout majeur pour Thales, le Groupe a généralisé à l'ensemble des familles professionnelles une démarche « management des compétences clés », centrée sur l'identification et le partage des compétences techniques disponibles.

En renforçant la gestion et l'identification des **savoir-faire** dans quinze 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 au salarié dans son activité au quotidien, dans le cadre de son **projet professionnel** ou dans le développement de ses compétences. Quelques 26 000 salariés (soit 70 % des salariés concernés) ont à ce jour déjà déclaré leurs compétences, dans le cadre de la mise en œuvre de la démarche au niveau mondial.

# Un **dialogue** social de qualité visant un objectif partagé

## Thales soutient et encourage le dialogue social

Parmi les accords européens pionniers en matière de dialogue social (11 pays et près de 52 000 salariés concernés), trois 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 où Thales est présent. Il bénéficie de moyens qui ont été progressivement étendus par avenants en 2002 et en 2007. Un nouvel avenant est en cours de négociation ;
- 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** qui favorise le développement professionnel des salariés. À ce jour, et en tenant compte de ces accords européens, plus de 88,7% des salariés 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 anticipation européenne.

Le processus annuel d'**anticipation** implique :

- la présentation, chaque année à la Commission Anticipation Nationale (dans les pays européens), des tendances globales d'évolution des familles professionnelles ainsi que des enjeux collectifs pour la société ;
- la communication au salarié et au manager, avant la tenue de l'entretien de développement professionnel, des informations pertinentes relatives à l'évolution de leur famille professionnelle ;
- la définition de plans d'action 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 mais aussi de créer un véritable réseau de partenaires sociaux européens, de grands événements paritaires et transnationaux ont été organisés par Thales en 2009, 2010 et 2011. Ces événements ont réuni une centaine de représentants du personnel, de managers et de responsables ressources humaines du Groupe, issus des pays européens. Le bureau du Comité d'entreprise européen s'est réuni en novembre 2012 afin notamment de préparer la Convention Européenne de 2013 et prévoir ses modalités d'organisation.



## 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, gage de son employabilité.

Cette politique s'est affirmée, dès 1988, par la création de l'Université, devenue, depuis, le socle majeur de la politique de formation du Groupe.

Présent dans neuf pays - France, Allemagne, Italie, États-Unis, Pays-Bas, Royaume-Uni, Émirats Arabes Unis, Australie et Singapour - Thales Université a pour mission d'aider au développement professionnel des salariés du Groupe dans les pays tout en leur assurant une **culture commune** qui renforce la cohésion dans le cadre de ses valeurs clés.

Axe majeur de la formation au service des salariés et de la compétitivité de l'entreprise, Thales Université permet d'adapter les compétences individuelles et collectives aux métiers, tout en accompagnant les **orientations stratégiques** du Groupe.

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

- 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 salariés 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 bénéficier d'une formation pertinente, d'une durée significative et conforme à son plan de formation et aux besoins de Thales et ce, au moins tous les 3 ans ;

- la reconnaissance de l'expérience dans la mise en place des parcours de formation individualisés et la dispense de formation visant à l'obtention d'une certification externe.

En 2012, 51 200 salariés (84% des femmes et 83% des hommes) ont reçu au moins une formation.

## Le développement professionnel des salariés

« Développer nos talents » est l'une des valeurs fondamentales du Groupe.

En s'efforçant de leur offrir davantage d'opportunités en matière de parcours professionnels, Thales entend soutenir la motivation de ses salariés et leur donner la possibilité de **construire** de façon transparente un parcours professionnel correspondant à leurs attentes.

Le Groupe estime que chaque salarié doit pouvoir accéder à une vie professionnelle épanouissante, quel que soit son niveau de responsabilité ou la famille professionnelle à laquelle il appartient.

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 salariés en Europe ont donc bénéficié d'un tel entretien au cours de l'année 2012 ; dans le monde, 83% 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 salarié, 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

L'une des principales priorités de Thales est d'assurer à tous ses salariés un environnement de **travail sûr et sain** dans le respect des dispositions légales en vigueur, le suivi des procédures, la prévention des risques sanitaires et professionnels, ainsi que la formation du personnel. Le Groupe a mis en place une organisation dédiée, déployée depuis deux ans, applicable à l'ensemble des pays du monde, visant à prévenir les risques de santé et sécurité au travail.

Au sein du Groupe, les directions Ressources Humaines/Opérations-HSE se partagent un large domaine en matière de santé et de sécurité. Ainsi la Direction Opérations-HSE veille à la santé environnementale et à la sécurité liée aux installations. La Direction des Ressources Humaines veille à la prévention des risques liés à la santé et à la sécurité au travail des salariés. Elle définit les axes de la politique H&S (Hygiène et Sécurité) liée à la santé et sécurité au travail des salariés qui sont mis en œuvre dans les pays, en tenant compte des législations et des contraintes nationales.

Un *Risk sponsor*, en charge de la prévention du risque « Dommages aux hommes », opère un **suivi régulier** des risques susceptibles de toucher les salariés dans le monde (pratiques discriminatoires, harcèlement moral ou sexuel, atteintes à la santé, accidents du travail, risques professionnels, risques psychosociaux).

En France, chaque société du Groupe a désigné en 2012 un binôme composé d'un représentant RH et d'un représentant HSE, pour **aider à la prévention des risques** en matière de santé et de sécurité au travail. Le référent RH et le référent HSE ont été nommés au niveau de l'entreprise ; ont été aussi nommés des responsables RH et HSE à titre de relais dans les établissements.

Des procédures concrètes sont mises en œuvre pour anticiper et gérer les risques sanitaires majeurs pouvant intervenir à l'échelle internationale et/ou nationale. Ces **procédures ont été formalisées** en 2012 dans le référentiel du Groupe afin de les rendre encore plus visibles et connues de tous les acteurs :

- Une « cellule médicale permanente de veille sanitaire », par laquelle un médecin-conseil/coordination médicale Thales opère une veille, afin d'être en mesure de repérer et d'alerter sur un risque sanitaire majeur identifié au niveau monde ou d'un pays ;
- Une « cellule de crise en cas de risque sanitaire international majeur » ayant vocation à être réunie en cas de crise sanitaire majeure touchant un ou plusieurs pays au sein duquel le Groupe compte à titre permanent ou temporaire des salariés, afin de déterminer, diffuser et suivre le déploiement de mesures adaptées ;
- Une procédure de gestion des « missions dans les pays à risque sanitaire majeur » qui permet, le cas échéant, d'empêcher toute mission ou d'encadrer le déplacement du salarié par une déclaration préalable, des instructions et recommandations sanitaires. Cette procédure accompagne par exemple toute mission vers le Japon depuis le tremblement de terre survenu en mars 2011.

Des **engagements** de la Direction des ressources humaines Groupe en matière de santé et sécurité au travail des salariés dans le monde ont, par ailleurs, été pris (possibilité d'une visite médicale sur volontariat dans l'année du recrutement, attention portée au travail isolé et au travail de nuit, temps de repos, information des salariés sur la santé et la sécurité au travail).

Thales s'est également investi dans le développement de la qualité de vie au travail. En France, l'accord « Qualité de vie au travail », signé le 2 juillet 2009, avait défini un cadre général de la politique de santé et de sécurité de Thales et mis en place un système d'identification et de prévention des risques professionnels. Cette **approche préventive**, à laquelle participent tous les acteurs de la santé au travail, vise notamment à prévenir l'apparition des risques psychosociaux par des actions collectives et une vigilance particulière à l'égard de chaque salarié. Le dernier accord ayant pris fin en juin 2012, de nouvelles négociations se sont engagées avec les organisations syndicales représentatives au niveau du Groupe avec pour objectif d'aboutir à la conclusion d'un accord mi-2013.



# 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 clé**. Mais c'est sur la base d'une politique engagée et concrète, soutenue par un dialogue social constructif, que Thales poursuit ses actions afin que les femmes soient plus encore pleinement associées à son développement. Les données recueillies au 31 décembre 2012 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 (ou 24 % si l'on considère l'effectif total inscrit en France). Les actions mises en œuvre en matière de recrutement ont porté à 27,4% le nombre de femmes embauchées dans le monde au cours de l'année 2012 (27,4% en Europe).

L'emploi des femmes au sein de Thales est également caractérisé par sa nature durable et qualifiée, puisque 97% d'entre elles occupent un **emploi durable** (à durée indéterminée) et 59,5% d'entre elles sont de niveau équivalent à celui d'ingénieur, spécialiste ou manager (niveaux de responsabilité 7 à 12).

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**. A été ensuite négocié, dans une vingtaine de sociétés françaises, un plan d'action triennal adapté à la situation concrète des femmes et des hommes dans leur environnement de travail. Ces plans d'action préparés à l'aide d'un rapport de situation comparée ont été renégociés tous les trois ans. Un nouvel accord-cadre Groupe unanime a été conclu en juin 2012. Thales s'est ainsi doté d'objectifs et de **moyens nouveaux** permettant de renforcer ses actions en matière de recrutement, de développement de carrière des femmes et d'encourager un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

En Europe, l'accord IDEA signé en 2009 par Thales et la Fédération Européenne de la Métallurgie (devenue industriAll) 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 soit établi dans chaque pays signataire afin d'envisager, si nécessaire, des plans d'action.

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.

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 en Allemagne, notamment, le Groupe a développé des actions de communication dans les établissements scolaires afin d'encourager les jeunes filles à s'orienter vers les filières scientifiques. Les plans d'action négociés dans les sociétés du Groupe en France visent à réaliser une analyse prospective des départs des femmes afin de fixer un pourcentage de recrutement de femmes permettant de maintenir leur taux de présence dans le Groupe (24% des salariés inscrits en France). En Espagne, un « business plan » égalité élaboré fin 2011 est en cours de déploiement. Les femmes ont représenté, en 2012, 29% des recrutements en Espagne, 28,5% en France, 29% aux États-Unis et 41,2% au Brésil.

En matière de rémunération, les démarches visent, dans de nombreux pays, à maintenir 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 2012, 1 193 femmes ont encore bénéficié de cette mesure pour une augmentation moyenne individuelle de leur rémunération, à ce seul titre, de 2,43%.

En termes d'évolution de carrière, les revues de personnel réalisées chaque année en France portent une attention particulière aux femmes et à l'évolution de leur carrière. Les sociétés du Groupe en France s'engagent ainsi à respecter une **dynamique positive d'évolution** visant à combattre le « plafond de verre ». Elles favorisent l'accès des femmes à certains métiers majoritairement occupés par des hommes grâce au développement d'actions de formation ou de tutorat et encouragent les actions d'accompagnement, de co-développement ou de coaching individuel. Un accès équivalent des hommes et des femmes à la formation est





► *Thales réaffirme*  
son **engagement durable**  
à l'égard de ses salariés ◀

également renforcé par le développement de sessions intervenant en priorité dans les locaux de l'entreprise, ou la prise en charge, si nécessaire et dans le cadre d'un budget dédié, des frais supplémentaires de garde lorsque la formation exige que le (ou la) salarié(e) s'absente de son domicile.

L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est également un domaine d'action dans les sociétés du Groupe en Europe. Le Groupe est attaché au respect de cet équilibre à l'égard de l'ensemble de ses salariés, parents ou non.

Thales porte ainsi une attention particulière aux salariés à temps partiel. Les plans d'action négociés au sein des sociétés veillent également à rappeler le **respect de bonnes pratiques** en matière d'horaires de travail, d'heures de réunion ainsi que d'utilisation des NTIC.

En signant, en France, en novembre 2008, la Charte de la Parentalité en Entreprise, Thales a par ailleurs manifesté sa volonté de favoriser l'environnement de travail des «salariés-parents». Pour répondre à ce même objectif, le Groupe encourage la participation de ses sociétés à la création de crèches interentreprises. Les accords-cadres commerciaux conclus en 2006 et 2010 avec la société Crèche Attitude ont favorisé cette démarche. A ce jour, près de 200 enfants de salariés appartenant à une douzaine de sociétés françaises sont donc accueillis à proximité du lieu de travail de leurs parents dans plus d'une dizaine d'établissements. Depuis janvier 2013, le Groupe offre par ailleurs, en partenariat avec la société Crèche Attitude, une solution d'accueil d'urgence - Solu'Crèche - adaptée

à ses salariés. Ce dispositif permet aux "salariés-parents" de Thales dont le mode de garde habituel fait défaut (absence de l'assistante maternelle...) de bénéficier pendant une quinzaine de jours par an d'une place de crèche au sein d'un établissement du réseau Crèche Attitude, dans la mesure des places disponibles. Pour permettre aux pères de participer activement à l'arrivée de l'enfant au foyer, Thales maintient en France la rémunération des salariés pendant la totalité du congé paternité.

En Allemagne, les programmes «Baby 1st» et «Home care» ont été mis en œuvre pour apporter un soutien aux salariés dans leur vie familiale. En Autriche, l'analyse des écarts de rémunération a conduit à la correction des écarts de rémunération (mineurs) relevés entre femmes et hommes.

En Allemagne, un Manager «Diversité» a été nommé en 2012, et Thales a rejoint des organisations qui visent à promouvoir la place des femmes dans les professions techniques.

En Espagne, au Portugal et en Allemagne, des partenariats sont mis en place pour permettre aux parents de trouver plus facilement une place en crèche pour leurs enfants.

En Italie, Thales contribue à la prise en charge des frais de garde d'enfants.

Enfin, des sessions de formation organisées dans l'ensemble du Groupe, et plus particulièrement en Europe, ainsi que la diffusion du *e-learning* **responsabilité sociale**, apportent leur soutien aux actions visant à la mixité et à l'égalité professionnelle dans le Groupe.

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

Thales, entreprise internationale, intègre des nationalités diverses. Le Groupe respecte et favorise la pluralité des cultures sur le lieu de travail. Il porte une grande attention à recruter ses salariés dans tous ses pays d'implantation. Dans un contexte de mondialisation du marché du travail, la **diversité culturelle, source de richesse**, contribue à la force du Groupe. Elle lui permet d'être concurrentiel à l'international et de mieux comprendre les clients locaux. Les équipes multiculturelles sont synonymes de créativité et d'innovation. Dans son accord européen IDEA, Thales s'est engagé à promouvoir la diversité en mettant en œuvre des actions visant à garantir la diversité culturelle et à combattre les discriminations.

## 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 ainsi que 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** toutes formes de **discriminations** (en Australie, Norvège, Pays-Bas, Royaume-Uni), certaines d'entre elles (en Afrique du Sud, Allemagne, Autriche, Espagne, Italie) prévoient une 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 (au 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 en 2007, puis le 21 octobre 2011 à l'unanimité des organisations syndicales.

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 2011 et fin 2012, de 5,1% à 5,4%, la volonté du Groupe étant de tendre vers un objectif de 6%. En 2012, 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. 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 aux jeunes déficients visuels de capter sur leur ordinateur 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 est en cours de déploiement dans les bâtiments de Thales à Gennevilliers et équipera le campus de l'ESSEC à Cergy en 2013) ;
- un « système intelligent de guidage de fauteuil roulant », basé sur les technologies d'intelligence artificielle, avec la participation de la Fondation Garches dans le cadre du partenariat sur 3 ans avec l'ISEN. Ce dispositif est devenu opérationnel en 2012.

Fin 2006, Thales avait pris l'initiative de réunir un groupe de travail avec l'AFNOR en vue de la conception d'une norme définissant ce qu'est une entreprise « handi-

accueillante». En 2012, 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'action nécessaires à son amélioration.

## Combattre la discrimination par l'âge

Les parties signataires de l'accord IDEA ont souhaité affirmer que toute discrimination fondée sur l'âge des salariés était inacceptable. À cette fin, toutes les références à l'âge (date de naissance) dans les bases de données de gestion de ressources humaines sont prohibées.

### 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. En France, la volonté de Thales de créer une nouvelle dynamique par l'adoption de mesures innovantes en faveur de l'emploi des seniors s'est traduite par la signature d'un accord Groupe en 2009. Les dispositions de cet accord, qui ont été prorogées jusqu'au 30 juin 2013 par un avenant de décembre 2012, visent notamment à prévenir tout risque de discrimination des seniors, à anticiper l'évolution des carrières et **développer les compétences**, 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. Les accords locaux qui complétaient cet accord ont été également prorogés.

Sur la durée de l'accord, le Groupe, en 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 du groupe Thales témoigne, trois ans après sa date d'entrée en vigueur, de l'effectivité et de l'intérêt des dispositions prévues au regard notamment des objectifs poursuivis.



## INDICATEURS SOCIAUX

INDICATEURS	DONNÉES 2012	PÉRIMÈTRE COUVERT	VÉRIFICATION DES DONNÉES	
			DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	RAPPORT SOCIAL
<b>EFFECTIF * GLOBAL AU 31 DÉC. 2012</b>	65 138	100 %	✓	✓
<b>EFFECTIF PAR PAYS</b>				
Effectif France	34 674	100 %	✓	✓
Effectif Europe	52 481	100 %	✓	✓
Effectif hors France	30 464	100 %	✓	✓
<b>EFFECTIF FEMMES/HOMMES</b>				
% de femmes	22 %	94,6 %	✓	✓
% d'hommes	78 %	94,6 %	✓	✓
% de femmes en France	23 %	98,2 %	✓	✓
<b>EFFECTIF PAR TYPE DE CONTRAT</b>				
% de CDI	97,5 %	94,6 %	✓	✓
% de contrats à temps plein	93,5 %	94,6 %	✓	✓
<b>EFFECTIF PAR TRANCHE D'ÂGE</b>				
< 30	11 %	94,6 %	✓	✓
30-39	24 %	94,6 %	✓	✓
40-50	31 %	94,6 %	✓	✓
> 50	34 %	94,6 %	✓	✓
<b>EFFECTIF PAR LR</b>				
NR 1 à 6	26 %	94,5 %	✓	✓
NR 7 à 12	74 %	94,5 %	✓	✓
<b>NOMBRE DE TRAVAILLEURS TEMPORAIRES</b>	2 707	94,7 %	✓	✓
<b>DÉPARTS PAR TYPE</b>				
Nombre de départs	4 212	94,6 %	✓	✓
% Démissions	46,4 %	94,6 %	✓	✓
% Licenciements	25,7 %	94,6 %	✓	✓
% Départs en retraite	20,9 %	94,6 %	✓	✓
% Autres départs (y compris décès)	7,0 %	94,6 %	✓	✓
<b>RECRUTEMENTS</b>				
Nombre total de recrutements	5 985	94,6 %	✓	✓
% de femmes	27,4 %	94,6 %	✓	✓
Nombre de contrats d'apprentissage conclus en 2012	975	94,6 %	✓	✓

\* Les effectifs indiqués sont les effectifs actifs.

INDICATEURS	DONNÉES 2012	PÉRIMÈTRE COUVERT	VÉRIFICATION DES DONNÉES	
			DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	RAPPORT SOCIAL
FORMATION				
% de salariés ayant bénéficié d'un EDP	83 %	94,5 %	✓	✓
% de salariés formés	83 %	94,6 %	✓	✓
% de femmes formées	84 %	94,6 %	✓	✓
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	24	94,5 %	✓	✓
Nombre total d'heures de formation	1 472 261	94,5 %	✓	✓
% DE SALARIÉS COUVERTS PAR UNE CONVENTION COLLECTIVE	88,7 %	92,9 %	✓	✓
% DE SALARIÉS COUVERTS PAR UNE RÉGLEMENTATION DE LA DURÉE DU TRAVAIL	89 %	95,5 %	✓	✓
SANTÉ ET SÉCURITÉ				
Taux d'absentéisme global Monde	2,64 %	94,6 %	✓	✓
Taux d'absentéisme global en France	2,72 %	98,2 %	✓	✓
Taux d'absentéisme global en France y compris maternité/paternité	3,06 %	98,2 %	✓	✓
Taux de gravité des accidents du travail Monde	0,07	94,6 %	✓	✓
Taux de gravité des accidents du travail en France	0,10	98,2 %	✓	✓
Taux de fréquence des accidents du travail Monde	2,42	94,6 %	✓	✓
Taux de fréquence des accidents du travail en France	2,85	98,2 %	✓	✓
Nombre de jours perdus pour maladies professionnelles en France	2 309	98,2 %	✓	✓
AUTRES				
Masse salariale Monde	5,27 Md€	100 % consolidation financière	✓	✓
Taux d'emploi de personnes handicapées en France	5,4 %		✓	✓
Nombre d'emplois créés par le GERIS en 2012	859		✓	✓
Nombre de nouveaux projets de création ou reprise d'entreprise accompagnés par le GERIS en 2012	50		✓	✓
Part d'achats réalisés auprès de fournisseurs UE	2/3		✓	✓
% d'achats réalisés auprès de fournisseurs France	37 %		✓	✓
Volume prestations de sous-traitance industrielle	1,5 Md€		✓	✓

✓ Indicateurs ayant fait l'objet d'une mission de vérification réalisée par le cabinet Mazars pour l'exercice 2012.

Le Rapport Social est disponible sur le site internet du Groupe : [sustainability.thalesgroup.com](http://sustainability.thalesgroup.com)







## La « Green touch » d'un groupe de haute technologie

Innovant et responsable, Thales se doit de contribuer à relever les grands défis environnementaux. Son déploiement international - dans 56 pays - en fait non seulement un acteur important dans le paysage industriel mondial mais aussi un observateur de premier plan des mutations en cours.

Fort de ses atouts technologiques et humains, le Groupe ne se contente pas d'une stricte conformité aux réglementations en vigueur, il prend également une part active aux programmes internationaux en faveur de la préservation de l'environnement et met en œuvre sa capacité technologique pour élaborer des solutions qui permettent à ses clients - notamment dans le domaine du transport terrestre et aérien - de répondre à leurs enjeux majeurs de réduction de leur empreinte carbone et de meilleure efficacité énergétique.

« Voisin responsable » partout où il est implanté, le Groupe intègre 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 2012

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 CO<sub>2</sub> :**

- 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.

Preuve de l'engagement de Thales, la Direction de l'Environnement est rattachée au Directeur des Opérations du Groupe, membre du comité exécutif.

Soucieux d'améliorer constamment ses performances environnementales et de prévenir les risques, le Groupe a mis en place une organisation à deux niveaux :

- Une équipe environnementale Corporate : chargée de définir la stratégie, la politique et les processus, et de superviser leur mise en œuvre dans l'ensemble du Groupe ;
- Un réseau mondial de responsables Environnement : chargés de l'application de la politique du Groupe au niveau des régions, des pays et des sites.

En appui de cette politique, la maîtrise des impacts et des risques environnementaux fait l'objet d'un processus à part entière, accessible à tous les collaborateurs via 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.

Ce processus étend sa démarche à toutes les fonctions et activités du Groupe. Son déploiement soutient ainsi l'intégration de l'environnement dans la conception et le développement des produits et services du Groupe.

	PERFORMANCE 2008-2010	PERFORMANCE 2010-2012	CIBLE 2012
Réduction des consommations d'énergie	-11%	-5%	-5%
Réduction des émissions de CO <sub>2</sub> liées aux voyages d'affaires par personne	-14%	-1%	-10%
Réduction des émissions de CO <sub>2</sub> provenant des bâtiments, des process et des substances	-18%	-9%	-10%
Réduction des déchets non dangereux, par personne	-20%	-11%	-10%
Certifications ISO 14001 incluant l'environnement dans les produits et services		60%	50%
Évaluation de la maturité environnementale de 50% des 1 000 premiers fournisseurs		51%	50%



# 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 de ses 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...).

## OBJECTIFS HSE 2013 - 2015



### Énergie et ressources naturelles - 10%

- Consommation d'énergie
- Consommation d'eau



### Émissions de CO<sub>2</sub> - 10%

- Réduction des scopes 1 et 2 (énergie et substances du protocole de Kyoto)
- Réduction due aux trajets (voyage d'affaires par chiffre d'affaires, trajets : système de mesure mise en place)



### Déchets non dangereux - 10%

- Diminution de la quantité totale par personne
- Augmentation du taux de recyclage



### Renforcer la prise en compte de l'environnement chez les fournisseurs

- Évaluation de la maturité environnementale de tous les fournisseurs de classe A
- Intégration de l'environnement en tant que critère dans les appels d'offres
- Formation de 80% des acheteurs (à partir des modules de formation existants)



### Renforcer la place de l'environnement dans la politique produit

- 20% des lignes de produits intègrent 2 à 3 objectifs environnementaux
- Formation de 100% des PLM (à partir des modules de formation existants)

# 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.

Intégrer l'environnement depuis la conception des **produits** jusqu'à leur élimination est un levier de créativité et de dynamisme tout en prenant en compte les contraintes de performance, sécurité et fiabilité. Etre créatif et **innovant** en matière de technologie, c'est ce qui caractérise la « Green touch » de Thales : de nouveaux matériaux, de nouvelles architectures sont créés pour diminuer le poids, la taille, la consommation des équipements.

Pour soutenir cette politique volontariste, le référentiel du Groupe intègre les dimensions environnementales dans tous les processus pertinents, tels que le management des offres et projets, les phases de conception et de développement jusqu'au maintien en conditions opérationnelles et au démantèlement des produits qui pourrait 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 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.

## L'EXEMPLE GAGNANT DU LASER CIVIL GAIA

Depuis début 2011, le Responsable HSE Produit de Thales Optronique à Élançourt (France) pilote la démarche d'éco-conception pour étendre la certification ISO 14001 non seulement au site mais aux produits et services. Le projet pilote retenu en 2012 est GAIA-I, un laser utilisé dans l'industrie des semi-conducteurs pour la technologie de recuit des composants silicium, dont l'utilisation par le client est continue : 24/24, 7/7. La démarche d'éco-conception a d'abord consisté à former l'équipe grâce à Thales Université qui a lancé un module d'éco-design. Puis, dans le cadre de la reconception industrielle du produit, l'équipe a réalisé une analyse de cycle de vie : définition du périmètre d'analyse, établissement de l'inventaire du cycle de vie, quantification des impacts négatifs du laser sur l'environnement, identification des pistes d'amélioration et vérification de la diminution des impacts. Résultats obtenus : une réduction de la consommation d'énergie de 20% et la préparation d'une future version visant une réduction de moitié... Le client est plus que satisfait.

## 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 2012, 1 800 fournisseurs répartis dans le monde entier s'y sont engagés. Pour renforcer cette démarche, la Direction des Achats Groupe s'était fixée un objectif environnemental pour 2011-2012 qui consistait à évaluer la maturité de la moitié des 1 000 premiers fournisseurs du Groupe. À fin 2012, plus de 500 fournisseurs ont été évalués.

\* Extrait de l'Engagement Hygiène, Sécurité, Environnement de Thales



# 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.

L'altimètre Poseidon permet, par exemple, 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 Sentinel 3 dont la mission est de dresser une topographie des océans, des glaces et des

### SATELLITES ET DÉVELOPPEMENT DURABLE EN AFRIQUE

En 2050, un habitant de la planète sur cinq sera Africain, et plus d'un milliard d'Africains auront moins de 15 ans. Confronté à des problématiques économiques, politiques, environnementales et humaines, le continent africain est en plein essor et bouillonne d'initiatives, mêlant souvent traditions, coutumes et haute technologie.

Publié par Thales Alenia Space et trois autres partenaires du projet AMESD (*Africa Monitoring of Environment for Sustainable Development*), un livre raconte l'aventure humaine qui réunit au sein de ce projet les scientifiques, les industriels, les agences spatiales et les citoyens. Il montre également comment l'Afrique aborde les problématiques environnementales et envisage son développement.

Mêlant culture, industrie et science, le livre aborde l'ensemble des problématiques du développement durable comme la surveillance des ressources naturelles, de la biodiversité ou des risques naturels, et les réponses que peuvent y apporter les systèmes spatiaux.

<http://www.satellites-and-africa.com/>

terres émergées. Il renseignera également sur l'état global de la végétation.

En partenariat avec l'Union Africaine, Eumetsat et l'Union Européenne notamment, Thales Alenia Space participe au projet AMESD (*Africa Monitoring of Environment for Sustainable Development*) qui permet au continent africain de bénéficier de technologies spatiales de pointe et d'un réseau d'experts africains formés sur le terrain, pour suivre et protéger l'environnement, au profit des populations (voir encadré).

► De **nouveaux matériaux**, de nouvelles architectures sont créés par Thales pour **diminuer** le poids, la taille, la **consommation** des équipements ◀

## GREEN IT: THALES, PRÉCURSEUR DES DATA CENTERS ÉCO-RESPONSABLES

Avec ses cinq **data centers\***, dont le plus grand se trouve à Élançourt, près de Paris, l'activité d'infogérance de Thales est exemplaire en matière de Green IT.

« Il n'y a pas de Green IT mais des Green IT qui limitent l'impact écologique des technologies d'information et de communication », souligne Bruno Le Breton, directeur conseil de l'activité Infogérance de Thales. Rédacteur d'un Livre blanc sur les Green IT, il estime qu'une sensibilisation accrue à leur potentiel écologique est indispensable pour faire évoluer les comportements, non seulement des exploitants mais surtout des concepteurs d'installations et de systèmes d'information.

Pour cet expert, la « Green IT Attitude » peut se définir par le respect de quatre grands axes.

Le premier est la maîtrise énergétique des installations - en particulier les **data centers** - de leur conception à la gestion de leurs activités.

Le second réside dans la conception optimisée des logiciels de manière à réduire la consommation des ordinateurs eux-mêmes, « car plus on consomme de CPU\*\*, plus on consomme d'électricité. »

Le troisième axe est la fourniture de systèmes informatiques visant à réduire l'impact écologique de l'activité humaine, par exemple des solutions de télétravail ou de visioconférences qui éviteront les déplacements de personnes.

Le quatrième axe est d'embarquer plus d'intelligence dans les composantes d'un système d'information de sorte qu'il économise lui-même de l'énergie. Par exemple, introduire dans une box internet un processus automatique de mise en veille dès qu'elle n'est plus utilisée par l'internaute.

### Et chez Thales ?

Chez Thales, les actions consistent par exemple à organiser les salles informatiques en « allées

chaudes » et en « allées froides » pour gagner en efficacité du système de refroidissement et densifier davantage l'implantation des serveurs (plus de puissance informatique au m<sup>2</sup>, moins de coûts de construction et d'émissions carbone...). Ainsi, à Élançourt, Thales Services a pu multiplier par 30 sa puissance informatique délivrée sans avoir été contraint à construire de nouveaux bâtiments !

Les résultats écologiques de ces actions se mesurent à l'aide d'un indicateur appelé PUE (*Power Usage Effectiveness*) qui détermine le rapport entre la consommation d'électricité totale d'un data center et la consommation effective des processeurs. Plus ce rapport est faible, plus le rendement énergétique du data center est élevé.

De 2005 à 2012, le PUE du data center d'Élançourt est passé de 2,4 à 1,7.

\* Élançourt, Toulouse, Cholet et Valence, en France. Doncaster au Royaume-Uni  
\*\* CPU : Central Processing Unit

## Les transports au cœur des défis environnementaux

### Rail et route tracent la voie... verte

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 CO<sub>2</sub>. Depuis plus de trente ans, Thales aide les gestionnaires des villes et les opérateurs de grands réseaux de transport à répondre à la demande toujours plus pressante d'optimisation des déplacements. L'enjeu est clair : il s'agit de convaincre les voyageurs - qui, en France par exemple, réalisent 85% de leurs déplacements en voiture - de passer à d'autres moyens de transport, en mettant à leur disposition une offre composée de différents modes qui leur soit plus favorable en coût, confort et temps.

Les systèmes fournis par Thales optimisent l'efficacité opérationnelle et contribuent à améliorer le service aux clients.

Les systèmes de billettique déployés par Thales à l'échelle d'une région ou d'un pays permettent, par exemple, aux voyageurs d'emprunter différents modes de transport 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 a été le premier industriel au monde à déployer cette technologie et en est le leader mondial.

Les métros et réseaux ferroviaires urbains sont la colonne vertébrale des systèmes de transport urbains. Ils permettent chaque année à plus de 40 milliards de passagers de se **déplacer de façon fluide** et avec un impact environnemental réduit : les trains produisent en effet trois fois moins de CO<sub>2</sub> par passager au kilomètre que les voitures.



► Les **questions écologiques** constituent un élément très **fédérateur**, mais il faut que les **solutions** soient **rentables** car l'objectif de **compétitivité** dans les années qui viennent sera majeur en Europe. Il faudra avoir aussi une **approche plus intégrée**, car en matière de **recherche** on doit imaginer des solutions qui doivent répondre aux besoins des citoyens ◀ **Eric Dautriat**, Directeur exécutif de Clean Sky



Thales est le leader du contrôle des trains automatisés 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 urbain.

Les solutions de Thales pour le transport terrestre permettent également aux opérateurs ferroviaires de réduire leur consommation d'énergie - jusqu'à 15 % d'économies d'énergie pour le CBTC par exemple - contribuant ainsi à **réduire davantage l'empreinte carbone** du transport par rail.

Le renforcement des moyens mis à la disposition des passagers permettant l'optimisation de leur voyage est l'objet de nombreux contrats pour Thales dont l'expertise en supervision et information voyageur est reconnue.

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 - dont Thales est l'un des acteurs clés - 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 et en Autriche.

Les systèmes de « *free-flow tolling* » (télépéage flux-libre) sans voie canalisée ni dispositif au sol) jouent un rôle de plus en plus important dans la lutte contre l'engorgement et la pollution qui affectent les autoroutes urbaines et interurbaines aux quatre coins du monde. Cette technologie, qui élimine les arrêts et redémarrages imposés par les péages traditionnels, accroît la capacité des routes existantes et diminue les coûts d'exploitation tout en réduisant les émissions de carbone et en améliorant la sécurité des conducteurs. Rien d'étonnant à ce qu'elle rencontre un succès croissant dans le monde entier : des systèmes sont désormais opérationnels en

Australie, au Brésil, au Canada, au Chili, en Israël et aux États-Unis. À Brisbane, en Australie, les usagers de la route se déplacent plus vite, et de façon plus sûre, grâce à un système de péage électronique de **dernière génération** signé Thales, qui optimise les déplacements routiers grâce à une technologie innovante de portique sans équivalent sur le marché.

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.

### L'aéronautique sur une trajectoire verte

Le trafic aérien mondial devrait concerner entre 415 et 500 millions de passagers en 2030, soit le double du chiffre enregistré en 2005 (228 millions de personnes). Largement soutenue par les pays émergents, cette croissance impactera aussi la flotte mondiale, qui pourrait passer de 15 000 avions aujourd'hui à 31 500 en 2030. Face à ces défis, l'industrie aéronautique s'organise pour **gagner en sécurité et en efficacité**, mais aussi pour mieux prendre en compte les contraintes liées à la protection de l'environnement.

Très présent dans le secteur des systèmes avioniques et des solutions de gestion du trafic aérien, Thales est partie prenante des programmes majeurs mis en place au début des années 2000 afin de gérer l'ensemble des recherches et des projets technologiques visant à améliorer l'utilisation des avions.

Le Groupe est membre fondateur du programme européen de recherche Clean Sky (voir encadré p.74). Thales pilote l'un des six 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 Clean Sky, le Groupe coordonne par ailleurs le *Technology Evaluator*, outil de simulation destiné à évaluer l'impact environnemental de ce programme.

Thales est également un acteur majeur du programme SESAR, lancé en 2004 à l'initiative de la Commission Européenne et dont l'un des objectifs est de **réduire l'impact** de l'activité aérienne sur l'environnement.

SESAR s'est donné pour but :

- de diminuer les rejets de CO<sub>2</sub> de 10 % par vol d'ici 2020 (sur la base des chiffres de 2005) ;
- de réduire les émissions acoustiques des avions de 20 décibels lors du décollage et de l'atterrissage ;
- d'accroître la place des réglementations environnementales locales dans la gestion du trafic aérien.

Pour atteindre leurs objectifs environnementaux, les industriels de l'aéronautique doivent impérativement améliorer la conception des avions. En effet, une meilleure conception des appareils contribuera à hauteur de 65 % à une réduction globale de 10 % de la consommation de kérosène. Thales est également partenaire d'un projet piloté par le CRIAQ (Consortium de recherche et d'innovation en aérospatiale au Québec), organisme à but non lucratif créé en 2002 dans le but d'**accroître la compétitivité** de l'industrie aérospatiale. Ce projet, qui vient d'entrer dans sa deuxième phase, porte sur l'amélioration de l'architecture des ailes afin de diminuer leur traînée et permettre ainsi une baisse de la consommation de carburant. Ces avancées permettront également de raccourcir les distances de décollage et d'atterrissage dans la mesure où les avions pourront réaliser ces phases à plus faible allure.

## Des villes plus intelligentes

Lieu privilégié de concentration des ressources et des compétences et de rencontre de multiples acteurs, la ville est aussi le territoire de l'innovation. A l'heure où la mondialisation intensifie la compétition entre les villes et les acteurs et où le changement climatique et la menace de l'épuisement des ressources ne permettent plus de produire et de consommer de manière non raisonnée, l'urbanisation croissante et les problèmes démographiques - plus de la moitié de la population mondiale vit aujourd'hui dans les villes - poussent les villes à repenser leur **stratégie** et leur **mode de développement**.

### CLEAN SKY, COMME SON NOM L'INDIQUE...

Clean Sky, l'initiative technologique conjointe européenne dans laquelle Thales joue un rôle clé, est l'un des programmes européens de recherche les plus importants jamais mis en œuvre. L'objectif de cette initiative publique/privée est d'accélérer une nouvelle conception plus verte dans une industrie qui se caractérise traditionnellement par des cycles de conception et de vie très longs.

Les buts environnementaux de l'initiative Clean Sky ont été définis par ACARE - Advisory Council for Aeronautics Research in Europe (Conseil consultatif pour la recherche aéronautique en Europe).

Ces objectifs, qui doivent être atteints en 2020, sont les suivants :

- réduction de 50 % des émissions de CO<sub>2</sub> grâce à une diminution drastique de la consommation de kérosène ;
- réduction de 80 % des émissions de NO<sub>x</sub> (oxyde d'azote) ;
- réduction de 50 % du bruit perçu ;
- un cycle de vie vert pour les produits : conception, fabrication, maintenance et élimination/recyclage.

Alors même que les problématiques de cohésion sociale sont de plus en plus cruciales, l'utilisation croissante des réseaux sociaux, *think tanks* et pôles de compétitivité amènent les acteurs à travailler de manière plus concertée et partagée. Pour les villes, il est désormais urgent de se repenser de manière plus **durable**, plus **intelligente** (« smart »), plus **créative**.

Présent dans les plus grandes métropoles du monde depuis plusieurs décennies, Thales est au cœur des processus de transformation en cours vers une ville plus « intelligente ». Le Groupe 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



## L'ÉCO-CONSTRUCTION, UN NOUVEL ENJEU POUR THALES

«Éco-construire» ou «éco-rénover» équivaut aujourd'hui à atteindre une haute performance sur plusieurs cibles touchant à l'environnement, au confort et à la santé des occupants d'un bâtiment : préservation des ressources naturelles (matières premières, énergie, eau), lutte contre le changement climatique, réduction des déchets et de la pollution, qualité de l'air intérieur, qualité environnementale et sanitaire des produits de construction.

Cristal, le **nouveau siège de Thales Communications & Security** à Gennevilliers (à côté de Paris) est un bon exemple d'éco-construction. Ouvert pendant l'été 2012, le site, qui s'étend sur près de 7 hectares, est certifié ISO 14001, HQE (Haute Qualité Environnementale) et BBC (Bâtiment Basse Consommation) : façades et terrasses hautement isolantes, baies triple vitrage, pompes à chaleurs réversibles, éclairage basse consommation à déclenchement et extinction automatiques, récupération des calories évacuées par les process

et salles informatiques, système de GTC (Gestion Technique Centralisée) pour, par exemple, réguler le chauffage en fonction des horaires ou gérer les stores...

Ouvert en août 2009, le **siège social de Thales USA** à Washington est implanté dans un nouveau bâtiment, co-occupé par l'Agence américaine de protection de l'environnement. Ce bâtiment a obtenu la certification Or (en 2009), et Platine (en 2012) du programme LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*).

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 process 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 a poursuivi ses **efforts** en réduisant de 5 % sa consommation d'énergie, conformément à son objectif 2012.

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 continue de porter ses fruits. Entre 2007 et 2012, cette réduction est de 36 % 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.

Les quantités de papier et d'emballage continuent de baisser (respectivement - 15 % et - 16 % par rapport à 2011).

Le taux de recyclage des déchets non dangereux, quant à lui, est passé de 31 % en 2007 à 54 % en 2012.

Les déchets dits dangereux font aussi l'objet d'une attention particulière. La 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, etc.) et régulièrement contrôlés. Les rejets les plus fréquents sont ceux de solvants.

### PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT: L'AUSTRALIE EN POINTE

Bien que parfois isolés, les sites de Thales Australie ont mis en place des programmes de protection de l'environnement, de réduction de la consommation de ressources et de prévention des risques sanitaires et environnementaux qui ont produit quelques résultats impressionnants.

Selon Adrian Sandral, Responsable HSE du site de production Thales à Mulwala, en Nouvelle-Galles du Sud, « *les considérations relatives à la santé, à la sécurité et à l'environnement font partie intégrante de notre façon de travailler.* »

Pour cette usine située dans un cadre naturel, en bordure du vaste lac de Mulwala et du fleuve Murray, ces considérations sont très importantes. En effet, malgré la présence de ces

sources d'eau, la région souffre parfois de pénuries d'eau chroniques. Soucieux d'être un acteur local responsable et de réduire son impact environnemental, le site de Mulwala a diminué sa consommation d'eau annuelle de 50 % au cours des 20 dernières années.

En plus de réduire sa consommation de ressources, le site utilise toutes les possibilités locales de recyclage pour limiter le plus possible le volume de déchets mis en décharge.

Pour Matthew Goodman, Directeur HSE pour l'Australie, ces initiatives s'inscrivent dans le cadre des efforts engagés dans tout le pays pour améliorer la performance environnementale. « *Cette démarche s'articule autour de trois axes,*

*explique-t-il, premièrement, nous essayons de réduire l'impact environnemental réel global de notre consommation de ressources et de la contamination des sites. Deuxièmement, nous nous efforçons de gagner en efficacité et de réduire notre consommation de ressources par unité de production. Enfin, et pour y parvenir, nous devons également faire les choses plus intelligemment, en nous conformant à nos obligations légales mais à un coût réduit. Les processus d'amélioration continue, sur lesquels se fonde notre accréditation ISO 14001, ont été déterminants pour obtenir un grand nombre d'améliorations et nous évitent l'écueil de nous satisfaire des résultats obtenus.* »

À l'exception du site de Mulwala (fabrication de propulseurs) en Australie, l'utilisation la plus fréquente de solvant est globalement liée à des applications très ponctuelles (retouches au pinceau) ou à des bains de petite capacité pour dégraisser des pièces. Les quantités mises en œuvre sont donc limitées. La mesure des émissions atmosphériques est donc difficile car elles ne sont pas canalisées.

En effet, bien que 79 entités achètent des solvants, 90% de ces achats concernent 6 d'entre elles seulement (80% pour le site de Mulwala). À eux seuls, les sites australiens représentent 90% des émissions totales. À noter que de nombreux sites ont **supprimé les solvants** ou les ont remplacés par des lessives.

Les activités de Thales sont peu génératrices de rejets d'eaux industrielles : 90% d'entre eux sont émis par 6 sites dont 60% par le seul site de Mulwala.

En 2012, les rejets d'eaux industrielles ont augmenté de 47% par rapport à 2011. Ceci est lié essentiellement aux rejets de la station de traitement des effluents du site de Mulwala (Australie) ayant nécessité une surconsommation d'eau mais également au site de Turin (Italie), qui a entrepris des travaux pour rejeter ses effluents dans les réseaux, après accord des autorités, plutôt que de les éliminer en déchets dangereux. En **excluant les rejets** de ces deux sites, les quantités d'effluents industriels restent constantes depuis 2010, après avoir été réduites de 57% entre 2007 et 2010.

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. 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.

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.

## THALES MESURE SES ÉMISSIONS

Le changement climatique est un enjeu majeur auquel Thales souhaite apporter une réponse cohérente avec ses activités en mettant en place une stratégie de réduction à la source des émissions de CO<sub>2</sub> mais également en contribuant, au travers de programmes, de partenariats, de produits et services, à une meilleure connaissance des effets climatiques et à la réduction des émissions de ses clients et de la société civile.

La mise en place d'indicateurs relatifs aux émissions de CO<sub>2</sub> 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.

Par exemple, le réaménagement et la rénovation de certains bâtiments selon des standards plus écologiques, le changement d'équipements et des habitudes de consommation sont autant de mesures prises afin d'améliorer l'efficacité énergétique contribuant ainsi à la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>.

Les substances appauvrissant la couche d'ozone font également l'objet de plans de suivi et de réduction, notamment celles inscrites au Protocole de Kyoto, utilisées essentiellement dans les systèmes de réfrigération.

Thales multiplie aussi les initiatives pour réduire les émissions issues des déplacements professionnels (route, air et rail : incitation à l'usage de la visioconférence ou téléconférence, covoiturage, location de véhicules moins consommateurs).

**-8 % d'émissions de CO<sub>2</sub> liées aux énergies, aux substances du protocole de Kyoto et voyages d'affaires, entre 2010 et 2012.**

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

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 98% des surfaces du Groupe.

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

## 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. Pour illustrer, Thales coprécide, depuis 2009, le groupe de travail «Carbone» du Gifas (Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales) et participe au groupe de travail «Gaz à Effet de Serre» de l'IAEG (*International Aerospace Environmental Group*) afin de définir les standards internationaux. 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 de 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 Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) ainsi que des partenaires industriels comme Veolia Eau et Thales Alenia Space.

### INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

INDICATEURS		UNITÉS	ÉVOLUTION 2007-2010	2010	2012	ÉVOLUTION 2010-2012	2012 (nouveau périmètre)
<b>ÉNERGIE</b>							
Consommation d'électricité	✓	milliers de tep	- 4,5 %	142	137	- 4 %	139
Consommation d'électricité par CA <sup>1</sup>	✓	tep/k€	-	11,9	11,3	- 5 %	11,4
Consommation d'énergie fossile	✓	milliers de tep	- 42 %	27	24	- 11 %	24
Consommation d'énergie fossile par CA <sup>1</sup>	✓	tep/k€	-	2,3	2	- 13 %	2
Consommation totale d'énergie	✓	milliers de tep	- 11 %	173	164	- 5 %	166
Consommation totale d'énergie par CA <sup>1</sup>	✓	tep/k€	- 15 %	14,5	13,6	- 6 %	13,7
<b>EAU</b>							
Consommation d'eau	✓	milliers de m <sup>3</sup>	- 21 %	1 763	1 742	- 1 %	1 770
Consommation d'eau par CA <sup>1</sup>	✓	m <sup>3</sup> /k€	- 24 %	147	144	- 2 %	146
<b>DÉCHETS</b>							
Production de déchets non dangereux (hors déchets exceptionnels)	✓	tonnes	- 21 %	13 390	12 008	- 10 %	12 464
Production de déchets non dangereux par personne (hors déchets exceptionnels)	✓	kg/pers	- 20 %	190	169	- 11 %	172
Part de déchets non dangereux valorisés <sup>2</sup>	✓	%	31 %	82	85	4 %	85
Production de déchets dangereux <sup>3</sup>	✓	tonnes	- 5 %	2 945	2 731	- 7 %	3 088
Part des déchets dangereux valorisés <sup>2</sup>	✓	%	22 %	81	80	- 1 %	72
Production totale de déchets par CA <sup>1</sup>		tonne/k€	- 24 %	1,36	1,22	- 10 %	1,28
<b>REJETS</b>							
Rejets d'eaux industrielles		milliers de m <sup>3</sup>	- 57 %	531	782	47 %	782
Rejets atmosphériques		tonnes	-	990	693	- 30 %	694

<sup>1</sup> Chiffre d'affaires

<sup>2</sup> Ni mis en décharge, ni incinéré sans récupération d'énergie

<sup>3</sup> Hors déchets exceptionnels et explosifs



INDICATEURS		UNITÉS	ÉVOLUTION 2007-2010	2010	2012	ÉVOLUTION 2010-2012	2012 (nouveau périmètre)
<b>CO<sub>2</sub></b>							
Émissions de CO <sub>2</sub> liées aux énergies	✓	milliers de t de CO <sub>2</sub>	- 18 %	238	226	- 5 %	227
Émissions de CO <sub>2</sub> liées aux énergies par CA <sup>1</sup>	✓	kg de CO <sub>2</sub> /k€	- 33 %	19,9	18,7	- 6 %	19
Émissions de CO <sub>2</sub> liées aux substances de Kyoto	✓	milliers de t de CO <sub>2</sub>	- 10 %	37	19	- 49 %	19
dont émissions de CO <sub>2</sub> liées au SF <sub>6</sub>	✓	milliers de t de CO <sub>2</sub>	- 28 %	25	11	- 56 %	11
Émissions de CO <sub>2</sub> liées aux transports (périmètre Groupe)	✓	milliers de t de CO <sub>2</sub>	- 15 %	111	107	- 4 %	107
Émissions de CO <sub>2</sub> liées aux transports par personne	✓	kg de CO <sub>2</sub> /pers	- 14 %	1 665	1 649	- 1 %	1 649
<b>SCOPE CO<sub>2</sub> SELON GHG PROTOCOL</b>							
Scope 1 (gaz, fuel, charbon, substances)	✓	milliers de t de CO <sub>2</sub>	- 31 %	124	98	- 21 %	98
Scope 1 par CA <sup>1</sup>	✓	kg de CO <sub>2</sub> /k€	- 33 %	10,4	8,1	- 22 %	8,1
Scope 2 (électricité, vapeur)	✓	milliers de t de CO <sub>2</sub>	- 6 %	168	167	- 1 %	168
Scope 2 par CA <sup>1</sup>	✓	kg de CO <sub>2</sub> /k€	- 7 %	14	14	- 1 %	13,9
Scope 3 (déplacements professionnels : air, fer, route)	✓	milliers de t de CO <sub>2</sub>	- 15 %	111	107	- 4 %	107
Total scopes 1, 2 et 3	✓	milliers de t de CO <sub>2</sub>	- 16 %	403	372	- 8 %	373
<b>DIVERS</b>							
Entités certifiées ISO 14001	✓	-	70 %	118	124	-	124
Population concernée par rapport à l'effectif Groupe	✓	%	15 %	75 %	85 %	-	85 %

✓ Indicateurs ayant fait l'objet d'une mission de vérification d'un niveau d'assurance modérée réalisée par Ernst & Young pour l'exercice 2012.

Le Rapport Environnement est disponible sur le site internet du Groupe : [sustainability.thalesgroup.com](http://sustainability.thalesgroup.com)









## 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, un acteur global engagé localement

La politique territoriale repose sur des relations étroites avec les acteurs économiques et sociaux, les institutions et les communautés locales. Les sous-traitants et fournisseurs sont autant que possible choisis localement afin de **soutenir l'activité régionale**.

Depuis une trentaine d'années, Thales dispose également d'une société dédiée, Geris Consultants, délégataire d'une mission de service public dans le domaine de la revitalisation, 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'aider à la création d'emplois pérennes (CDI) le plus souvent bien au-delà du nombre d'emplois détruits par les restructurations, en apportant des aides aux chefs d'entreprise sous forme de conseil, de prêts financiers participatifs ou bonifiés et de subventions ;
- de conduire des actions collectives structurantes ou innovantes dans le domaine économique et social ;
- de contribuer ainsi avec les acteurs locaux à la dynamique économique des territoires.

Les missions de **revitalisation** menées par le Geris ont ainsi permis la création plus de 3 000 emplois en France, dont 859 sur la seule année 2012, auprès d'environ 450 PME/PMI.

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 également 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 aussi 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.

Dès 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 a notamment contribué en 2012 au financement d'une aide médicale destinée aux enfants afghans malades.

En 2012, Thales a continué de soutenir l'association Hanvol\* qui a pour vocation de faciliter la formation et l'**insertion** professionnelle des jeunes en situation de handicap dans l'industrie aéronautique et spatiale.

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. Le programme «Give as you earn», créé en 2012, permet aux salariés de donner à toute association caritative un pourcentage de leur salaire brut, dont une partie seulement est déduite du salaire net (le reste étant pris en charge par Thales). Thales soutient également le «Marie Curie Cancer Care».

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.

\* Association créée en 2010 à l'initiative de plusieurs membres du Gifas (Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales) - dont Thales, Dassault Aviation et Safran - et UTC Aerospace System ; pour en savoir plus : [www.hanvolinsertion.aero](http://www.hanvolinsertion.aero)



Aux Pays-Bas, Thales apporte son soutien à «University Fund Twente», au «Study Centre Hengelo» mais aussi à la «Opkikker Foundation» qui organise des activités pour des **enfants** atteints d'une maladie grave et leur famille. Thales participe localement au «Technology Museum» et au «Nautical Museum».

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 a une nouvelle fois apporté son soutien en 2012 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 d'un bateau d'entraînement. 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 supporte de nombreuses causes portées par des associations (actions civiques, organisations au soutien de la santé, soutien aux familles de militaires).

En Espagne, cette année le budget dédié à la responsabilité d'entreprise a été augmenté et un nouveau plan d'action a été mis en œuvre. Thales participe à des projets dans

lesquels les salariés sont directement impliqués. Tout salarié de Thales España peut ainsi demander à bénéficier d'une aide pour monter un **projet caritatif** dans le cadre du programme «Thales commitment». En 2012, Thales a collaboré à dix projets portés par différentes fondations ou 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 a renouvelé en 2012 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

**sustainability.thalesgroup.com**

**ou contacter la Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise:**

Par mail : [ethics.cr@thalesgroup.com](mailto: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](mailto:dominique.lamoureux@thalesgroup.com)  
+33 (0)1 57 77 82 07



## **Sylvain Masiéro**

Directeur Développement Responsabilité d'Entreprise  
[sylvain.masiero@thalesgroup.com](mailto: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](mailto:stephane.daura@thalesgroup.com)  
+33 (0)1 57 77 83 74

## **Cathy Floret**

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

## **Régine Poidevin**

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

Crédit photos : ©THALES (p. 76) ; ©SNC-L (p. 9) ; ©FabriceGaumont (p. 9) ; ©AIRBUS SAS/Photo by ExM Company (p. 9) ; ©JM Wilmotte/Artefactory (p. 16, 46, 66, 75) ; ©Anma Kapunki (p. 6, 43) ; ©SPLIT IMAGE (p. 9) ; Y. Bourdin/Photopointcom ©THALES (p. 9) ; G. Bassignac/Abaca Press ©THALES (p. 9) ; TAS/Master Image Programmes ©THALES (p. 9) ; J.L. Bazile ©THALES ALENIA SPACE (p. 12) ; ©UN Global Compact/Thomas Tolstrup (p. 18) ; B. Delessard ©THALES (p. 20) ; P. Darphin ©THALES (p. 38) ; E. Briot ©THALES ALENIA SPACE (p. 9, 79) ; D. Rory/Abaca Press ©THALES (p. 15, 55, 80, 83) ; P. Wack/CAPA Pictures (p. 22, 26, 73) ; R. Carter/Abaca Press ©THALES (p. 63) ; P. Calinescu/Abaca Press ©THALES (p. 31) ; P. Stumpf/Abaca Press ©THALES (p. 23, 52, 58, 61) ; G. Bassignac/Abaca Press ©THALES (p. 54) ; G. Bassignac/Capa Pictures (p. 51) ; R. Carter/Abaca Press ©THALES (p. 29) ; C. Dautre/Abaca Press (p. 13) ; N. Gouhier/Abaca Press (p. 19, 84) ; Mario Guerra ©THALES (p. 8, 42) ; Bernard Rousseau ©THALES (p. 9, 21, 24, 33, 34, 70) ; Gonzalez/Abaca Press ©THALES (p. 32) ; Denis Allard - REA (p. 2) ; Etienne de Malglaive/Capa Pictures ©THALES (p. 9, 56) ; Giger (p. 35).

**Thales tient à remercier les contributeurs extérieurs et les collaborateurs du Groupe.**

Design et production : MAKASAR - Date de publication : Mai 2013.



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](http://www.thalesgroup.com)