Thales

et la responsabilité d'entreprise

sommaire

01 Message du Président

02 Activités du Groupe

03 Chiffres clés

04 **DÉMARCHE DE RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE**

VIS-À-VIS :

DES **CLIENTS** ET DES **FOURNISSEURS** 08

DES **COLLABORATEURS** 12

DES **ACTIONNAIRES** ET DES **MARCHÉS FINANCIERS** 18

DE L'**ENVIRONNEMENT** 22

DE LA **SOCIÉTÉ CIVILE** 26

Cette brochure constitue une synthèse du rapport Responsabilité d'Entreprise disponible sur notre site Internet www.thalesgroup.com

profil

Thales est un leader mondial de l'électronique et des systèmes. Partout dans le monde, le Groupe sert les marchés de l'Aéronautique et de l'Espace, de la Défense et de la Sécurité, appuyé par une offre globale de services. Le Groupe optimise le développement parallèle des hautes technologies civiles et militaires au service d'un seul objectif : **la sécurité des personnes, des biens et des États**. Avec 25 000 chercheurs de très haut niveau, Thales constitue une capacité unique pour créer et déployer des systèmes d'information critiques.

Message du Président

> **Notre environnement nous impose de respecter des standards toujours plus exigeants.**

L'environnement complexe et global dans lequel s'inscrit le groupe Thales impose le développement et le respect de standards toujours plus exigeants, et la prise en compte d'une responsabilité croissante de l'entreprise dans la bonne conduite de ses affaires.

J'attache personnellement la plus grande importance au respect des comportements éthiques, que ce soit à l'égard de nos clients et de nos fournisseurs, de nos actionnaires et des marchés financiers, de l'ensemble de nos collaborateurs, mais aussi en matière d'environnement et vis-à-vis de la société civile.

Des initiatives multiples ont été prises, des actions nombreuses ont été mises en œuvre ; elles sont le résultat du travail accompli, dans ce domaine, par des milliers de collaborateurs du Groupe dans leur engagement quotidien. C'est grâce à leurs efforts que Thales a l'ambition d'être reconnu par ses clients et ses partenaires comme un leader mondial responsable. Ce document porte témoignage de cet engagement. Cette démarche nécessite un effort permanent pour que soient sans cesse améliorés les procédures, les moyens de contrôle interne, mais aussi l'appropriation par chacun des collaborateurs des risques et des enjeux liés à cette Responsabilité d'Entreprise. Tout dysfonctionnement constaté conduit à affiner encore nos règles comme nos comportements. Et le Groupe s'y engage avec détermination.

C'est sur cette démarche seulement que peut se construire la relation de confiance à long terme, inscrite dans le concept d'entreprise responsable, nécessaire entre toutes les parties prenantes au développement de Thales.

Denis Ranque

Les activités

Présent dans 50 pays, Thales est un leader mondial des systèmes d'information critique pour les marchés de l'aéronautique et de l'espace, de la défense et de la sécurité. Avec des revenus de 12,6 milliards d'euros et fort de 68 000 salariés, Thales exploite l'ensemble de ses capacités civiles et militaires pour couvrir les besoins de ses clients, de la maîtrise d'œuvre aux produits, en passant par les systèmes et les services.

AEROSPACE

> Aéronautique

À bord de tous les grands programmes aéronautiques civils et militaires.

Offre :
- Équipements aéronautiques
- Électronique de mission pour avions de combat
- Systèmes aéroportés de surveillance et de mission

Quelques références :
- Programme Watchkeeper : capacité ISTAR à base de drones
- Programmes A380, A400M et B787
- Avions de combat Rafale et Mirage 2000
- Hélicoptères S76d, Lynx, Future Lynx, Tigre, NH90
- Programme de patrouille maritime Meltem (Turquie)
- Avions régionaux (Bombardier, Embraer, Sukhoï)
- Multimédia de bord pour les grandes compagnies aériennes mondiales

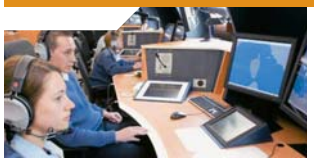
> Espace

Offre de solutions spatiales de bout-en-bout à travers Thales Alenia Space (participation de 67 %) et Telespazio (33 %).

Offre :
- Leader européen des systèmes et services satellites dans les télécommunications commerciales, la navigation, l'observation radar et optique, la météorologie et l'océanographie, les communications et l'observation militaires, et la science
- Position de tout premier plan dans les infrastructures orbitales et le transport spatial

Quelques références :
- Satellites de télécommunications commerciales W2A (Eutelsat, Mobile TV), Globalstar (constellation de 48 satellites pour communications mobiles)...
- Satellites de télécommunications militaires Syracuse (France), Sicral (Italie), Satcom BW (Allemagne), Koreasat (Corée)
- Programmes d'observation militaires Helios et Pleïade (France), COSMO-SkyMed (Italie) et Sar Lupe (Allemagne)
- Systèmes de navigation EGNOS et Galileo
- GMES (Global Monitoring for Environment and Security), MSG (Meteosat Second Generation)
- Programmes scientifiques Huygens, Herschel Planck, ExoMars
- Station Spatiale Internationale

DÉFENSE



> Systèmes Aériens

Solutions globales de sécurité et de surveillance de l'espace aérien civil et militaire.

Offre :
- Systèmes d'armes, de surveillance et de détection
- Solutions radar, commandement et contrôle, radar de champ de bataille à travers la JV ThalesRaytheonSystems
- Solutions de gestion du trafic aérien

Quelques références :
- Programmes européens de défense antimissile FSAF, PAAMS et SAAM
- Systèmes de missiles à courte portée Crotale et Shahine
- Missile Starstreak à très courte portée
- Système de commandement et de conduite des opérations aériennes de l'OTAN (ACCS LOC-1)
- Radar de contrebatterie Cobra
- Systèmes de gestion du trafic aérien pour l'Australie et la Chine

> Systèmes Terre & Interarmées

Acteur majeur de la transformation du combat aéroterrestre ; contribue à la supériorité opérationnelle des Forces par la maîtrise de l'information.

Offre :
- Gamme complète de solutions terrestres : grands systèmes coopératifs, systèmes soldat/véhicule, équipements clé et services
- Systèmes de renseignement, commandement et communication bout-en-bout (C4ISR) interopérables, pour opérations interarmées et infocentrées
- Équipements de communication et d'optronique air, terre et mer

Quelques références :

Terre
- Systèmes de combat coopératifs : démonstrateur BOA (France)
- Modernisation du fantassin : FIST (RU), Normans (Norvège), IdZ (All.), D2S2 (Pays-Bas)
- Plus de 25 000 systèmes intégrés sur 150 types de véhicules différents
- 500 000 radios tactiques dans 100 pays, 300 caméras infrarouges dans 40 pays

Opérations interarmées
- 200 pods de reconnaissance électro-optiques et laser
- SIC navals : destroyers T45 (UK), RIFAN (France), SEA 1442 (Australie), SIC 21 (France)
- Composante sol du système Syracuse III (France)
- Services de communication aux forces de l'OTAN en Afghanistan

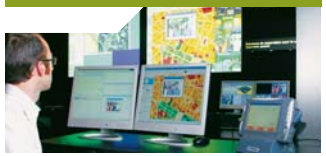
> Naval

Acteur majeur de l'industrie navale. Coopération renforcée avec DCN au cœur de la consolidation européenne.

Offre :
- Maîtrise d'œuvre et intégration de systèmes
- Équipements et systèmes pour bâtiments de surface
- Équipements et systèmes sous-marins
- Services (soutien de flottes et maintien en condition opérationnelle)

Quelques références :
- Porte-avions du futur, CVF (R-U) et PA2 (France)
- FREMM (frégates multimissions franco-italiennes)
- Frégates Horizon et LCF
- Navire de renseignement stratégique MINREM (France)
- Sous-marins Scorpène (Inde, Chili, Malaisie)
- Frégates Sawari II (Arabie saoudite)
- Frégates SAN PC (Afrique du sud)
- Chasseurs de mines FFG7 (Australie)

SÉCURITÉ



> Solutions de Sécurité & Services

Solutions pour répondre aux besoins de sécurité, offre de services diversifiée et technologies de simulation de pointe.

Offre :

- Solutions de transport terrestre
- Systèmes de sécurité des infrastructures critiques
- Services aux entreprises ; aéronautique et défense
- Solutions et services de simulation

Quelques références :

- Système national de billettique sécurisée (Pays-Bas, Danemark)
- Systèmes pour métros (Londres, Hong Kong, Dubaï, Shanghai, New York, etc.) et métros automatisés (Las Vegas)
- Signalisation ferroviaire (Allemagne, Autriche, Espagne, Finlande, France, Portugal, Roumanie, Suisse)
- Sécurité d'oléoducs et gazoducs (Russie, Algérie, Pakistan) et de sites sensibles (France)
- Communications gouvernementales (R-U, USA)
- Documents d'identité sécurisés (France, Maroc)
- Système de gestion de crise (La Mecque)
- Portail et procédures fiscaux (France)
- Centre d'entraînement du Tornado GR4 (R-U)
- Logistique, systèmes de données (Airbus, Embraer)
- Gestion des infrastructures du musée du quai Branly à Paris

> Accords avec Alcatel-Lucent et DCNS Des étapes majeures du développement de Thales

Les accords conclus, fin 2006 et début 2007, avec Alcatel-Lucent, d'une part, et DCNS, d'autre part, constituent des étapes capitales dans la stratégie de croissance de Thales, qui se renforce à la fois en termes de métiers, de taille et d'envergure internationale.

Accord avec Alcatel-Lucent : L'apport d'activités stratégiques

L'apport par Alcatel-Lucent des activités Transport, Sécurité et Espace consolide de loin le positionnement de Thales comme leader européen et parmi les trois leaders mondiaux dans la plupart de ses secteurs d'activité dédiés à l'intégration des systèmes électroniques critiques pour l'aéronautique et l'espace, la défense et la sécurité. Thales conforte ainsi ses perspectives de croissance et équilibre son portefeuille d'activités, en complément de ses activités de défense.

L'opération conclue avec Alcatel-Lucent est cohérente avec la stratégie de Thales puisqu'elle en renforce les trois piliers :

- **Exploiter toute la chaîne de valeur :** Thales couvre l'ensemble de la chaîne de compétences dont ont besoin ses clients, depuis les équipements, les systèmes, les offres de services globaux, jusqu'à la maîtrise d'œuvre de grands programmes. Grâce à cette opération, Thales occupe une position unique dans la chaîne de valeurs, en renforçant sa capacité fondamentale, celle des systèmes de missions critiques.
- **Optimiser les synergies entre les technologies civiles et militaires :** les solutions développées par les équipes de Thales s'appuient sur la maîtrise d'un socle de technologies communes exceptionnelles. Thales assure la fertilisation croisée des technologies des mondes civil et militaire au service d'un seul objectif : la sécurité des personnes, des biens et des États. L'apport des activités d'Alcatel-Lucent permet à Thales de disposer d'un portefeuille d'activités équilibré entre civil et militaire.
- **Accroître la dimension multi-domestique :** c'est-à-dire la capacité à être au plus près de ses clients. Grâce à cette stratégie multidomestique, Thales est reconnu comme un acteur local à part entière dans chacun des pays où il est implanté.
Le Groupe peut ainsi anticiper les besoins de ses clients, et donc y répondre au mieux. Cette stratégie porte ses fruits : Thales est le premier fournisseur français du Pentagone, le numéro 1 de la défense en Australie, en Corée, aux Pays-Bas et le numéro 2 de la défense au Royaume-Uni.

Enfin, cet accord renforce la coopération avec Alcatel-Lucent. Il institue un partenariat réellement « gagnant-gagnant » entre les deux groupes :

- **en clarifiant les activités respectives de Thales et d'Alcatel-Lucent.** Thales devient l'un des grands leaders mondiaux des systèmes critiques destinés aux marchés de la sûreté et de la sécurité dans le domaine civil. Pour sa part, Alcatel-Lucent va pouvoir se concentrer sur son métier d'excellence, les télécommunications civiles, et bénéficier de la position exceptionnelle de Thales sur les marchés de la défense et de la sécurité pour accroître ses ventes de solutions de télécommunications grâce au développement de l'utilisation des technologies duales ;
- **en consolidant leur coopération industrielle et technologique,** dans des domaines tels que l'optique, l'architecture des systèmes, les logiciels avancés et les composants. Bien que très différents, les produits respectifs d'Alcatel-Lucent et de Thales reposent en effet sur les mêmes technologies de base. Thales et Alcatel-Lucent ont déjà créé un laboratoire commun de recherche sur les composants optoélectroniques et microélectroniques fondés sur les technologies III-V, ciblant des applications dans les télécommunications, la défense, la sécurité et le spatial ;
- **en étendant cette coopération au domaine commercial,** pour permettre à chacun des deux groupes de profiter des implantations internationales de l'autre.

Accord avec DCNS : naissance d'un champion de l'industrie navale

Début 2007, Thales est devenu l'actionnaire industriel de référence à hauteur de 25 % de DCNS.
En contrepartie, Thales a apporté à DCNS ses activités navales en France (hors équipements). Cette opération renforce significativement l'activité navale du Groupe et sa position au niveau européen dans ce secteur : Thales pèse désormais plus de 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires dans le naval.
Ce rapprochement consolide les industries navales de défense sur le marché français, première étape vers une consolidation européenne.

BRISTOL, ROYAUME-UNI

Thales
et la responsabilité d'entreprise

QUE SIGNIFIE LA RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE POUR THALES ?

Les activités de Thales, entreprise du secteur de l'électronique intervenant dans les domaines de l'aéronautique, de la défense et de la sécurité, sont intimement liées au contexte géopolitique. Les profondes évolutions de ce contexte se répercutent sur ses marchés. Elles ont aussi un impact sur sa gestion et sa façon de conduire ses activités, et ont amené le Groupe à renforcer sa démarche de Responsabilité d'Entreprise.

DANS UN MONDE GLOBALISÉ, DES RESPONSABILITÉS NOUVELLES

Un contexte réglementaire en mutation

Les organisations internationales, comme les administrations nationales, se montrent de plus en plus exigeantes sur le plan réglementaire. La globalisation contribue à ce phénomène, mais surtout exige un commerce plus fluide et plus transparent, garantissant la traçabilité des transactions. Parallèlement se développe le concept de « **soft law** » qu'illustrent des initiatives comme le Global Compact des Nations unies, relatif aux droits de l'Homme, aux droits du travail, à la protection de l'environnement, ainsi qu'à la lutte contre la corruption. Signataire de ce Pacte Mondial, Thales s'y réfère pour consolider sa démarche éthique et pour conduire ses affaires.

Garantir des relations commerciales sûres, justes et équitables

L'émergence de nouvelles menaces (prolifération des armes de destruction massive, terrorisme…) justifie que le Groupe porte une attention croissante au contrôle de la destination finale de ses équipements.

À ce titre, Thales a mis en place, au travers d'une démarche responsable et volontaire, **un dispositif interne rigoureux** afin d'éviter tout transfert illicite de biens ou technologies sensibles.
Ce dispositif contribue non seulement à une stricte conformité aux réglementations nationales et internationales qui encadrent son activité, notamment en matière commerciale, mais également au respect des standards les plus élevés.

« Le Groupe s'engage à développer en permanence les meilleures pratiques, en intégrant les standards les plus élevés de la profession et en jouant un rôle actif dans le développement d'un cadre de référence international. »

Bernard Rétat
Président du Comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise ;
Vice-Président honoraire de Thales.

Focus

Le nom de Thales a pu être associé à des soupçons d'irrégularité ou de non-respect des législations locales ou internationales. Le Groupe a porté plainte lorsqu'il a considéré que les allégations étaient non fondées ou mensongères et, en tout état de cause, a systématiquement collaboré avec les autorités judiciaires nationales.
Ainsi, récemment, dans le cadre de certaines procédures judiciaires à l'étranger, il a été décidé de ne retenir aucune charge à l'encontre du Groupe. Lorsque, en de rares occasions, les soupçons de dysfonctionnement se sont révélés exacts, Thales en a tiré les conséquences qui s'imposaient, en sanctionnant, d'une part, les collaborateurs qui se sont rendus coupables d'actes contraires aux lois comme au Système de Référence Thales et en accroissant, d'autre part, la rigueur des procédures existantes.
Parallèlement, un renforcement des procédures de contrôle interne est mis en œuvre, avec par exemple la nomination de « Compliance Officers » au sein de toutes les structures majeures de Thales, ou encore la création au sein de la Direction Générale d'un Comité Risques et Contrôle Interne.
Enfin, les procédures de délégation ont été renforcées.

Focus

Composition du Comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise
Président :
• **Bernard Rétat,**
Vice-Président honoraire de Thales
Secrétaire :
• **Dominique Lamoureux,**
Directeur Éthique et Responsabilité d'Entreprise
Membres :
• **Sandrine Bouttier-Stref,**
Responsable Environnement
• **Didier Brugère,**
Directeur Défense France
• **Sylvie Dumaine,**
Directeur de la Communication
• **John Howe,**
Vice Chairman, Thales UK
• **Alexandre de Juniac,**
SVP, division Systèmes Aériens
• **Jean-Paul Lepeytre,**
Deputy SVP, division Solutions de Sécurité et Services
• **Sylvie Lucot,**
Directeur des Relations avec les Investisseurs
• **Anne de Ravaran,**
Directeur du service Droit Social
• **Veronique Silverman,**
Directeur des Ressources Humaines et Affaires Corporate, Thales North America

éthique

En outre, dans un secteur où les contrats peuvent représenter des montants très importants, Thales renforce ses procédures internes pour lutter le plus efficacement possible contre d'éventuelles tentatives de corruption.

LES GRANDS AXES DE NOTRE DÉMARCHE DE RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Une démarche éthique, des valeurs partagées

La démarche éthique de Thales s'appuie sur des approches transverses et couvre les questions commerciales, environnementales, sociales et sociétales. Thales, par conséquent, s'attache à proposer **des mesures concrètes**, avec pour ambition d'accroître l'éthique de l'entreprise et le partage de ses valeurs dans l'ensemble du Groupe. **Avec ses clients et ses fournisseurs**, Thales s'emploie à développer des relations commerciales responsables, avec le souci permanent de prévenir la corruption et de garantir l'éthique de l'entreprise. **Vis-à-vis de ses collaborateurs**, Thales a comme objectif de veiller à assurer leur développement personnel et professionnel ainsi que leur performance. Ses pratiques de gouvernement d'entreprise, ses procédures de contrôle interne et sa politique de communication sont des signes forts à l'attention de son personnel, **des actionnaires et des marchés financiers**. Enfin, le Groupe met en place des actions tangibles pour réduire l'impact de ses activités sur **l'environnement**. Dans cette même démarche, l'activité de Recherche et Développement de Thales intègre **une approche citoyenne**, en mettant, par exemple, son savoir-faire technologique au service de meilleures conditions de vie ou au profit de projets d'intérêt général ou de développement local.

Un dispositif éthique interne

Thales a mis en place un dispositif spécifique fondé sur **un Code d'Éthique et une organisation dédiée** à son application. Élaboré en 2001, le Code d'Éthique guide le comportement professionnel

des collaborateurs du Groupe envers les différentes parties prenantes. Traduit en plusieurs langues (allemand, anglais, espagnol, néerlandais…) et distribué à la totalité des collaborateurs, il véhicule les valeurs de l'entreprise et démontre l'attachement de Thales au respect de principes éthiques clairs dans la conduite des affaires.

Un plan de formation spécifique

Le déploiement du Code d'Éthique est accompagné d'un plan de formation. Thales Université a ainsi intégré, dans l'essentiel de ses formations, un module spécifique. Par ailleurs, l'éthique, ou plus généralement la Responsabilité d'Entreprise, est systématiquement traitée dans les formations managériales « transverses ». Et, pour assurer **la sensibilisation de tous les collaborateurs**, un programme d'« e-learning » Éthique est en cours d'élaboration.

Une organisation dédiée

Enfin, Thales s'est doté d'une **Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise**, composée de six personnes, en charge de la mise en œuvre de cette démarche et de la coordination des actions au niveau du Groupe. Pour ce faire, elle s'appuie en priorité sur les différentes directions fonctionnelles ou opérationnelles de Thales, mais aussi sur les structures propres aux principaux pays d'implantation.

En phase avec les orientations fixées par le **Comité Éthique**, les missions de la direction sont principalement de :

- contribuer à la définition et au déploiement des meilleures pratiques ;
- fixer les normes en matière d'éthique du commerce ;
- préconiser les actions de sensibilisation et d'information ;
- contribuer à créer une culture de responsabilité ;
- participer à la veille et aux évolutions réglementaires ou normatives.

Focus

Le 31 janvier 1999, Kofi Annan, alors Secrétaire Général de l'ONU, a évoqué l'idée du Pacte Mondial dans un discours prononcé au Forum économique mondial de Davos. La phase opérationnelle du pacte a été lancée au siège de l'ONU à New York, le 26 juillet 2000. Le Secrétaire Général a alors invité les dirigeants de société à se joindre à une initiative internationale – le Pacte Mondial ou Global Compact – qui rassemblerait les entreprises et les organismes des Nations unies, le monde du travail et la société civile autour de dix principes universels relatifs aux droits de l'Homme, aux normes du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.

Le Pacte Mondial s'attache à promouvoir la transparence et la responsabilité civique des entreprises par une intégration de ses principes à leurs stratégies et à leurs activités, afin que le monde des affaires puisse participer à la recherche de solutions pour résoudre les problèmes posés par la mondialisation. En partenariat avec d'autres acteurs sociaux, « le secteur privé peut ainsi lancer des actions concrètes, dans le respect des principes du pacte, et contribuer à la réalisation du projet du Secrétaire Général, à savoir une économie mondiale plus viable et plus ouverte ».

Thales, au travers d'une lettre d'engagement du Président Denis Ranque, a adhéré au Pacte Mondial en 2003 et fait ainsi siens les 10 principes universels énoncés. Thales a renouvelé régulièrement son engagement en publiant notamment des « Communications on Progress ».

Responsabilité vis-à-vis des clients et des fournisseurs

CLARKSBURG, ÉTATS-UNIS

POUR UNE MAÎTRISE RIGOUREUSE DES OPÉRATIONS COMMERCIALES

Compte tenu de la nature de ses activités, la maîtrise et le contrôle de la sécurité des opérations commerciales représentent pour Thales l'un des enjeux majeurs de sa Responsabilité d'Entreprise.

« Pour accompagner la globalisation de ses activités, Thales entretient un dialogue étroit avec les grandes institutions internationales et nationales. Les résultats sont partagés au sein du Groupe pour créer une culture de responsabilité. »

Dominique Lamoureux
Directeur Éthique
et Responsabilité d'Entreprise.

CONTRÔLER LA DESTINATION FINALE

Dans un nouveau contexte géopolitique troublé, Thales encadre de manière stricte la vente et le transfert de ses équipements et technologies.

Le Groupe respecte les réglementations nationales, européennes ou internationales, et déploie parallèlement **une démarche proactive** se traduisant par la mise en œuvre de son propre dispositif de contrôle à l'exportation.

En effet, ses équipements et technologies intègrent quasi systématiquement des sous-ensembles provenant de pays industrialisés, notamment des États-Unis. Les obligations de Thales, Groupe mondial, en matière de conformité à la réglementation dépassent donc le strict cadre national.

Le dispositif de contrôle de Thales repose sur plusieurs éléments :

Un programme interne de contrôle

Thales fait converger de manière continue l'ensemble de ses unités vers un haut niveau de maturité, grâce à des programmes internes de contrôle et à un effort important et régulier de formation et de sensibilisation.

Un Comité de Surveillance

Il définit la politique du Groupe en matière de contrôle des exportations afin d'assurer sa conformité, au sens large, aux règles et législations internationales, et s'assure que, dans chaque pays d'implantation, les unités sont en parfaite conformité avec les législations locales relatives aux transferts de biens et technologies.

Un Comité « Exportations vers les Pays Sensibles »

Il examine l'ensemble des projets vers des pays identifiés comme sensibles, qu'ils soient contrôlés ou non par les législations domestiques, afin de valider si leur exportation est conforme aux engagements internationaux que le Groupe s'est fixés dans le cadre d'une démarche responsable.

PRÉVENIR LA CORRUPTION

Conscient que la totalité de ses activités doit s'exercer dans le cadre d'une déontologie commerciale étroitement intégrée à ses valeurs, Thales met plus particulièrement l'accent sur la prévention de la corruption.

Des procédures et des organisations dédiées

Aucune relation contractuelle avec des agents ou prestataires de service en matière d'environnement du commerce international ne peut être conclue directement par une unité opérationnelle. L'ensemble des moyens consacrés au support commercial apporté aux unités opérationnelles, pour leurs opérations à l'exportation, est rassemblé dans **des organisations spécifiques**, notamment Thales International. C'est à elles seules que le Groupe reconnaît l'expertise nécessaire. Cela permet non seulement d'améliorer l'efficacité commerciale du Groupe, mais également de garantir un contrôle strict de la bonne conformité des opérations.

Un échange permanent des meilleures pratiques

L'ambition de Thales est d'être un leader mondial dans ses domaines, en conjuguant croissance et création de valeur.

Pour répondre à cette ambition, Thales a mis en place un certain nombre de dispositifs internes, comme par exemple **un Système de Référence unique**, lui permettant d'améliorer continuellement ses procédures, ses directives et son organisation.

Cette démarche d'amélioration permanente, construite dans une logique de transparence accrue et de conformité globale, s'appuie également sur l'échange des « meilleures pratiques » avec ses partenaires industriels. Ce processus est mis en œuvre notamment au travers des relations que le Groupe entretient avec de multiples organisations professionnelles, telles que le Medef (Mouvement des Entreprises de France), le CBI (Confederation of British Industry), le BIAC (Business and Industry Advisory Committee – OCDE), l'ICC (International Chamber of Commerce), l'ASD (AeroSpace and Defence Industries Association of Europe) ou encore l'ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises). Les mécanismes d'audit interne ont également été améliorés par le renforcement des moyens de la Direction de l'Audit, ainsi que par un élargissement de ses missions.

Parallèlement, des actions de sensibilisation et de formation des collaborateurs du Groupe sont mises en œuvre, et des modules spécifiques intégrés au programme d'« e-learning » éthique sont en développement. Enfin, l'animation de cette démarche est suivie par le Comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise.

Un programme spécifique de sensibilisation et de formation

Thales a engagé un effort important de sensibilisation et de formation de ses collaborateurs, avec l'édition d'un guide de référence « Éthique du commerce international » et d'un « Guide de

Focus

Defense Industry Initiative (DII)
Les plus importantes sociétés américaines du secteur de la défense ont décidé de constituer en 1986 une structure de concertation, afin d'établir et de promouvoir de façon volontaire des principes éthiques dans la conduite de leurs affaires.
Sur la base de ces principes, des standards professionnels ont été développés, souvent plus élevés que les obligations légales en vigueur, ainsi que des « bonnes pratiques » que les industriels s'attachent à mettre en œuvre. Thales, au travers de sa filiale implantée aux États-Unis, a été la première société non américaine à signer cette déclaration d'intention en 2002. Thales North America fait ainsi siens les principes de gouvernance d'entreprise en vigueur sur le marché américain et contribue activement aux différents travaux menés par la DII.

Plus de **2 000** responsables commerciaux ont suivi le cycle de formation « Business Ethics » de Thales.

Environ **5,4** milliards d'euros : c'est le montant annuel des achats du Groupe. Thales souhaite disposer d'une base limitée de fournisseurs et de sous-traitants performants, fiables et adoptant des pratiques conformes aux législations et aux standards internationaux.

comportement en matière d'éthique du commerce international », consacrés notamment à la prévention de la corruption. Par ailleurs, des modules dédiés à la prévention de la corruption sont systématiquement intégrés aux principaux cycles de formation de Thales Université consacrés au commerce.

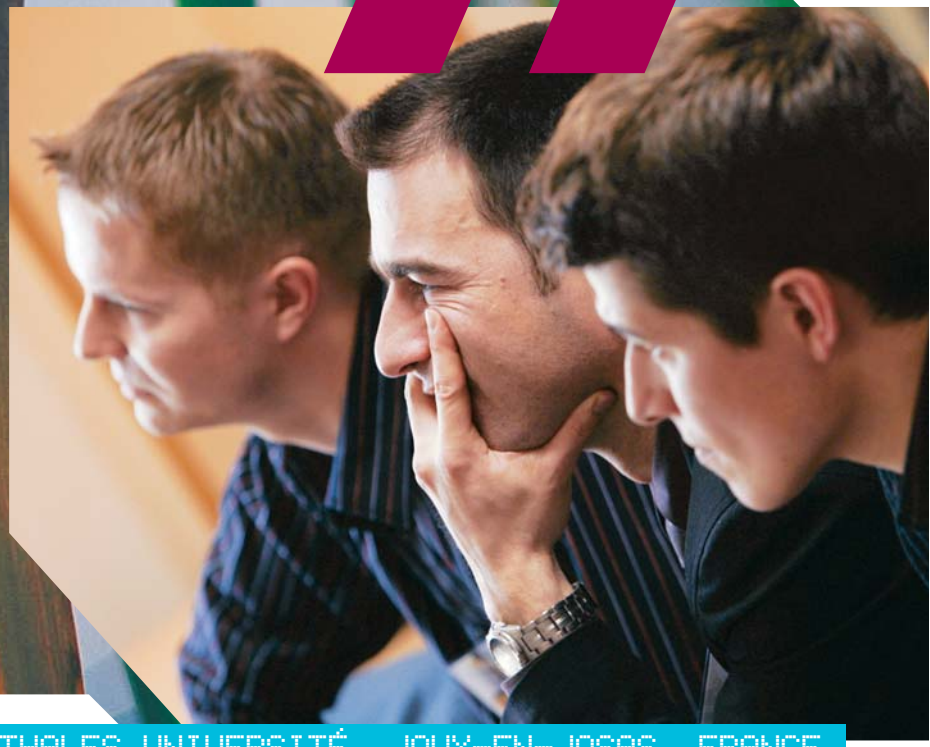
DES RELATIONS RESPONSABLES AVEC LES FOURNISSEURS

Une coopération mutuelle

Thales s'attache à appliquer envers ses fournisseurs des procédures et des méthodes d'achats compétitives dans le respect scrupuleux des « relations de coopération mutuelle », telles qu'inscrites dans son Code d'Éthique.
Cette coopération implique une sélection des fournisseurs les mieux adaptés aux marchés, selon un certain nombre de principes : équité dans la sélection, définition et respect des engagements mutuels, respect de la confidentialité et de la propriété intellectuelle et, enfin, définition et partage des risques et des responsabilités.

La politique Achats

Thales développe une politique Achats qui vise à renforcer la contribution des fournisseurs et sous-traitants à la performance globale de ses programmes et affaires. Des équipes d'acheteurs et de prescripteurs analysent les besoins majeurs, définissent des standards communs à l'ensemble du Groupe et identifient les fournisseurs à solliciter pour constituer **le panel de fournisseurs cibles**. Des plans d'action en vue de l'amélioration continue des performances fournisseurs sont suivis par des équipes pluridisciplinaires, en liaison étroite avec le Responsable Relations Fournisseurs, tout au long du cycle de vie du produit, service ou système.



THALES UNIVERSITÉ, JOUY-EN-JOSAS, FRANCE

Responsabilité vis-à-vis des collaborateurs

LE DÉVELOPPEMENT DES HOMMES, CLÉ DE LA PERFORMANCE

La politique de ressources humaines de Thales est largement guidée par deux facteurs : la dimension internationale du Groupe et le niveau élevé de compétences techniques de ses collaborateurs. Ces deux points fondamentaux orientent les grandes priorités : mobilité, formation, reconnaissance de la performance.

L'ESPRIT THALES, UN AUTRE REGARD SUR LES RESSOURCES HUMAINES

Pour assurer le développement professionnel de ses collaborateurs, Thales déploie une stratégie de gestion des ressources humaines à l'échelle internationale. Construite sur des processus communs, elle exprime « l'esprit Thales ». Premier principe : chaque employé est responsable de ses performances et il est l'acteur principal de son avenir. L'esprit Thales instaure aussi au sein de l'entreprise un cycle de perfectionnement professionnel permanent, clé du succès collectif et individuel. L'intégrité du système est garantie par la transparence, l'accessibilité et la communication des objectifs de performance. Enfin, l'esprit Thales est un système global, qui intègre les valeurs et les comportements du Groupe, ses relations de confiance avec chacun de ses collaborateurs et ses processus communs de gestion des ressources humaines.

Effectifs dans les principaux pays où Thales est implanté
y compris joint-ventures à 100 %

Et aussi : Pologne 110, Portugal 160, Autriche 170, Singapour 170, Norvège 230, Suisse 280, Chine 300, Afrique du Sud 330, Arabie Saoudite 530

« La politique de ressources humaines de Thales est internationale. Son ambition : proposer à chacun un parcours professionnel personnalisé de qualité, grâce notamment à la mobilité et au partage du savoir au sein de l'Université Thales. »

Yves Barou
Directeur général adjoint, Ressources Humaines.

Manager les familles professionnelles et les experts

Le management des familles professionnelles apporte une dimension « métier » à la gestion et au développement des ressources humaines de Thales. Il procure au Groupe **un cadre d'anticipation** en augmentant la visibilité sur les tendances d'évolution des métiers.

Groupe de haute technologie de notoriété mondiale, Thales reconnaît la contribution des spécialistes à tous les niveaux de responsabilité et dans chaque famille professionnelle, au travers d'une double échelle de développement de carrière. À niveaux de responsabilités comparables, spécialistes et managers sont ainsi gérés de façon identique.

Un dialogue social de qualité

Le Code d'Éthique de Thales prône la « coopération avec les salariés et leurs représentants ». Thales s'engage en particulier à leur fournir une information de qualité sur les sujets d'intérêt commun et à octroyer aux organisations syndicales les moyens visant à favoriser un dialogue social de qualité.

Depuis 2005, la loi ayant reconnu aux accords conclus au niveau du Groupe la valeur d'accords d'entreprise, Thales s'attache à négocier **des accords Groupe** s'appliquant directement dans l'ensemble des sociétés comprises dans le périmètre de l'accord. Thales a, par ailleurs, aux termes d'un accord conclu en 1999, reconnu l'existence d'intercentres, structures d'interface avec la Direction du Groupe dont le rôle est notamment de prévenir les problèmes communs et d'anticiper les conflits sociaux.

En France, Thales est doté d'**un Comité de Groupe** qui réunit les représentants de l'ensemble des filiales françaises et, au niveau européen, d'**un Comité Européen** dont les attributions ont été largement renforcées depuis 2002 par un avenant à l'accord de 1993.

Lutter contre les discriminations

Thales entend lutter contre toute forme de discrimination. Cet objectif est formalisé dans son Code d'Éthique. Thales accorde notamment une grande importance au respect du principe d'**égalité professionnelle entre les femmes et les hommes**. Ce thème a fait l'objet d'un accord cadre Groupe le 13 janvier 2004, aujourd'hui décliné auprès des sociétés du Groupe. Illustration de cette progression de la parité, c'est une salariée de Thales, Cécile Dubrovin, qui a remporté en mai 2006 le prix Excellencia du ministère français de la Cohésion sociale et de la Parité, trophée de la femme ingénieur high-tech.

L'entretien individuel de développement professionnel

Pour Thales, l'entretien de développement professionnel est **un point d'étape fondamental**. Pour chacun des collaborateurs, cet entretien permet d'identifier les compétences professionnelles acquises ou à développer, d'évoquer les possibilités en termes de projet professionnel et de réfléchir sur les moyens d'y parvenir.

Un cadre de travail sûr et sain

Assurer la sécurité des personnes est une préoccupation majeure de Thales. Un guide référentiel des pratiques et procédures, consultable sur l'intranet, définit pour le Groupe un processus de **gestion des risques et de la sécurité**. Les déplacements internationaux font, quant à eux, l'objet d'une directive particulière. Les événements du 11 septembre 2001 ont conforté Thales dans sa **politique rigoureuse de sécurité des personnes et des biens**. Une cellule de crise est notamment mise en place dans toute circonstance grave ou pour tout événement pouvant porter atteinte au Groupe. Des plans de survie sont en cours d'établissement dans l'ensemble des sociétés du Groupe.

En France, depuis un accord de juillet 2000, les salariés mensuels ont une organisation **du temps de travail** basée sur une moyenne hebdomadaire de 35 heures sur l'année. Les cadres se sont vu proposer en fonction de leur autonomie un régime de forfait en heures ou en jours sur l'année. Au Royaume-Uni, les salariés travaillent en moyenne 37 heures par semaine, et aux Pays-Bas en moyenne 40 heures par semaine.

QUE CHACUN SOIT ACTEUR DE SON DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Partager les connaissances

Être un « employeur de référence », s'appuyant sur la formation comme outil de développement professionnel de ses salariés, constitue un principe clé pour Thales. Sa **politique de formation** poursuit une double finalité : répondre aux besoins de l'entreprise avec des programmes de compétence collective et prendre en compte les besoins individuels des salariés.

Créée en 1988, **Thales Université** est aujourd'hui reconnue comme l'une des meilleures universités d'entreprise. Elle a pour mission de développer une culture commune au sein du Groupe et permet d'adapter les compétences individuelles et collectives aux métiers, dans le respect des orientations stratégiques de l'entreprise.

Ses programmes couvrent l'ensemble des compétences clés du Groupe : Management, Business et Management de Programmes, Ingénierie et Développement de Produits et Processus transverses. Deux autres programmes, le Point Orientation et le Point Carrière, visent à répondre aux questions des collaborateurs sur leur développement professionnel.

Les managers et les experts du Groupe sont très fortement impliqués dans la définition des objectifs de Thales Université, le contenu des formations et les interventions.

Cette implication garantit que les formations dispensées répondent bien au besoin de développement des compétences des salariés de l'entreprise. Le corps d'enseignants « internes » est complété par un corps d'experts consultants et de professeurs d'université.

La mobilité professionnelle

Sur des marchés toujours plus concurrentiels, la mobilité et le développement professionnel des salariés accroissent la capacité d'adaptation du Groupe aux changements. C'est pourquoi Thales a fait de la mobilité **un axe majeur de sa politique de ressources humaines**.

Depuis 2004, Thales met à la disposition de ses collaborateurs en France le guide « Itinéraires » qui contient le descriptif des 62 familles professionnelles du Groupe et les évolutions permettant de passer de l'une à l'autre.

Des équipes spécialisées accompagnent également les salariés, en cas d'évolution professionnelle ou géographique, de reclassement, de création d'entreprise et de réindustrialisation de bassins d'emplois.

La mobilité géographique

Pour mieux répondre aux besoins locaux et permettre une meilleure organisation de la mobilité de proximité géographique, sept bassins d'emplois ont été créés en France et six en Grande-Bretagne.

Un plan mondial de rémunération variable pour les cadres et ingénieurs

Le fondement de la politique sociale du Groupe repose sur les notions de management de la performance et de développement professionnel. Ces principes ont conduit à mettre en œuvre, pour les

Focus

Trois accords à la pointe de l'innovation sociale

Fin 2006, Thales a signé, avec les instances représentatives du personnel en France, trois accords structurants **dans les domaines de l'anticipation, de l'innovation et du dialogue social.**

• Le premier accord vise à doter Thales d'une méthode pour mieux anticiper les évolutions des emplois et offrir des carrières diversifiées aux salariés.

- D'abord, par **une meilleure prospective par famille professionnelle** en rassemblant ce que les meilleurs experts savent de l'avenir des métiers du Groupe, en mettant le résultat de cet observatoire à disposition de tous les salariés, en partageant cette information avec les organisations syndicales dans le cadre d'une commission d'anticipation et en bâtissant des parcours de formation.
- Ensuite, **par une Gestion Active de l'Emploi** fondée sur la transparence, le volontariat et le soutien personnalisé, pour éviter, chaque fois que faire se peut, les plans sociaux classiques.
- Enfin, par **une gestion en continu de l'emploi,** soutenue, à court terme, par des mesures facilitant l'accès à la retraite.

• Le second accord met de l'ordre dans les dispositions sociales applicables aux salariés du Groupe.

Il met à jour la convention sociale de 1995 et répond aux enjeux soulevés par le désengagement de l'État dans le domaine de la prévoyance et de la maladie. Harmonisant l'ensemble des dispositions au sein du Groupe et entre les différentes catégories de salariés, il crée **un socle pour renforcer la cohésion de Thales et faciliter la mobilité.** Cet accord gagnant-gagnant est à la fois plus protecteur et moins coûteux pour les salariés, tout en préservant les équilibres économiques de l'entreprise.

• Le troisième accord porte sur le dialogue social et le droit syndical. Thales facilite la représentativité du personnel, reconnaît pleinement les organisations syndicales et garantit le libre exercice du droit syndical. L'activité syndicale est reconnue comme un service à la collectivité du travail, ce qui conduit le Groupe à favoriser la transparence et à éviter toute discrimination. Privilégiant la recherche du consensus le plus large, **Thales s'engage à continuer à ne recourir qu'à des accords majoritaires**, ce qui implique un maximum de démarches participatives et de responsabilités. En outre, le Groupe appelle les salariés à exercer le plus largement possible leur responsabilité civique lors des diverses élections au sein de Thales, et ainsi à renforcer la représentativité de leurs élus.

Focus

Carrières internationales pour jeunes embauchés

Pour offrir aux jeunes embauchés la possibilité d'évoluer rapidement à l'international, Thales a développé le programme **Career1st**. Depuis 2005, le dispositif a été orienté vers l'Asie avec **AsianCareer1st**, un programme qui vise à embaucher en Europe ou en Asie des étudiants asiatiques diplômés, à les former au fonctionnement des équipes Thales en Europe, puis, à l'issue d'une expérience de deux à quatre ans, à leur offrir une opportunité de poste en Asie.

ingénieurs et cadres, un plan mondial de rémunération variable faisant référence au niveau de responsabilité du poste occupé et basé, pour moitié, sur les résultats financiers et, pour moitié, sur la performance individuelle.

Plan d'Épargne Groupe

Thales dispose depuis 1998 d'un Plan d'Épargne Groupe. Ce dispositif recueille régulièrement les souscriptions aux offres d'actions réservées aux salariés. Accessible depuis 2002 aux filiales internationales situées dans les pays où le Groupe a une présence significative, ce dispositif a fait l'objet d'une refonte en 2004, ce qui a permis de compléter les possibilités de gestion à la disposition des salariés. Le Plan d'Épargne du groupe Thales est désormais constitué du fonds « Actionnariat Salarié » investi en actions de l'entreprise, mais également de quatre fonds diversifiés. Il peut recueillir les sommes issues de la participation et de l'intéressement, aussi bien que des versements volontaires. Fin 2005, environ 50 000 porteurs détenaient des parts du Plan d'Épargne du groupe Thales.

Actionnariat salarié

Thales souhaite **ériger l'actionnariat salarié comme une véritable valeur au sein du Groupe**. Suite aux différentes opérations d'actionnariat salarié proposées, plus de 42 000 collaborateurs dans le monde sont aujourd'hui actionnaires de Thales. Au 31 décembre 2005, la participation des salariés au capital de Thales s'établit à 4,6 % du capital de la société.

L'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL

Valoriser les expériences professionnelles

Thales Missions et Conseil a été conçu pour permettre à des cadres en attente de repositionnement dans le Groupe de valoriser leur expérience professionnelle en exerçant pour le Groupe un rôle de consultant. Depuis, son activité a été reconnue tant en interne que par le succès des missions de consultance externe. Afin d'encourager leur évolution professionnelle, le Groupe propose à certains de ses cadres ce **parcours original** : apprendre le métier de consultant et l'exercer en interne pendant dix-huit mois, tout en construisant son projet professionnel. Depuis cinq ans, 250 missions ont été assurées, dont 95 % dans le Groupe avec 65 consultants. 106 positionnements professionnels ont été réalisés, dont 75 % dans le Groupe.

Accompagner les restructurations

En France, le Groupe Thales assume sa responsabilité sociale en s'engageant, dans chaque plan de sauvegarde de l'emploi, à proposer à chaque salarié concerné par une suppression de poste une solution adaptée.

Ainsi, **une politique active** est menée pour favoriser la mobilité, l'objectif étant de privilégier le reclassement des salariés concernés par les opérations de restructuration.

Des reclassements professionnels sont opérés via un réseau actif de responsables de l'emploi animé par le **Forum Opportunités,** et agissant au sein des bassins d'emplois. Forum Opportunités apporte son soutien aux salariés, dans le cadre des projets de restructuration, en intervenant à différentes phases du déroulement des opérations.

Au Royaume-Uni, dans le cadre des restructurations, Thales offre aux salariés les services d'une cellule de reclassement consistant, par exemple, en des séminaires de développement de carrière, des ateliers de mobilité, des opportunités de conseil financier et des séminaires de retraite anticipée.

Aux Pays-Bas, Thales est en contact étroit avec l'agence de reclassement SMEO, à la mise en place de laquelle il a contribué dès les années quatre-vingt-dix. Tous les salariés licenciés bénéficient de son aide. Les moyens mis en œuvre et la durée de cette aide sont déterminés par le plan de sauvegarde de l'emploi. Les salariés qui ont recours à cette structure sont près de 80 % à trouver un nouvel emploi.

En Allemagne, le dialogue social avec les institutions représentatives du personnel est au cœur des restructurations.

En Australie, les possibilités de reclassement interne sont étudiées en priorité et peuvent se traduire par une reconversion.

1 500 projets de mobilité aboutis, dont 78 % en interne. C'est le nombre de projets accompagnés par la structure d'accueil et de conseil de Thales, Forum Opportunités, depuis sa création en 2000.

4 170 stagiaires environ ont suivi une formation de Thales Université sur le campus de Jouy-en-Josas en 2005.

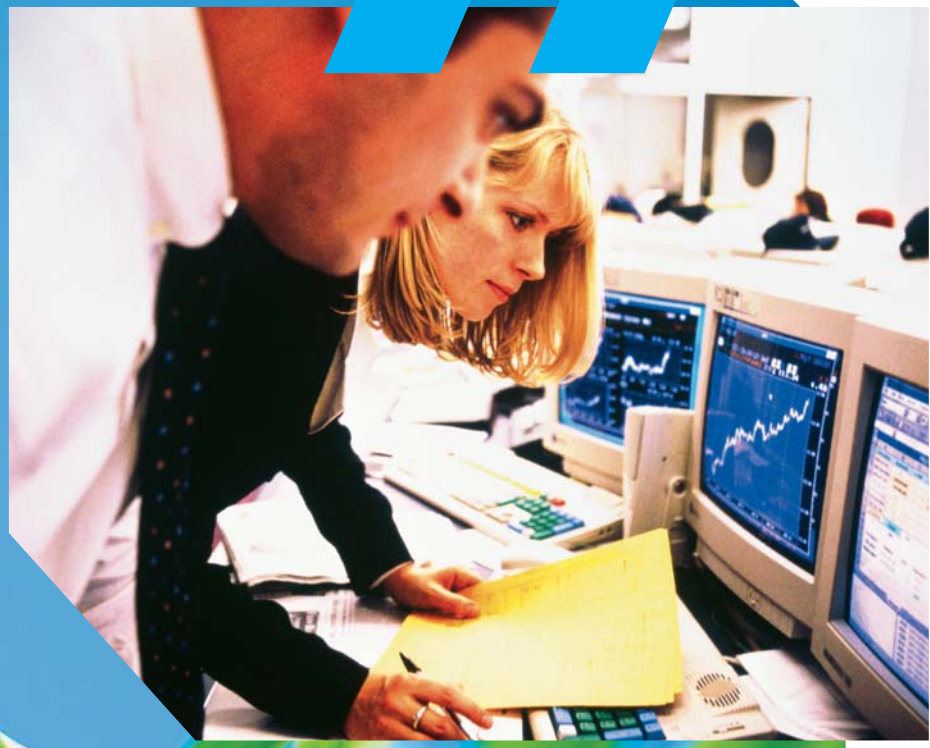
2 005 personnes (dirigeants, cadres supérieurs, managers, experts, techniciens, mais aussi contributeurs clés à tous les niveaux de l'entreprise dans une vingtaine de pays) ont bénéficié en 2005 du plan d'options de souscription d'actions approuvé le 30 juin 2005 par le conseil d'administration de Thales.

3,8 % de la masse salariale brute. C'est le total de la participation et de l'intéressement distribués en 2005 au titre de l'exercice 2004, contre 3,4 % distribués en 2004 au titre de l'exercice 2003.

Indicateurs socio-économiques

	2004	2005	Périmètre 2005
RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT			
Budget R&D du Groupe/chiffre d'affaires	17,9 %	18,5 %	Monde
EFFECTIFS			
Effectifs totaux du Groupe au 31 décembre 2005	59 842	57 810	Monde
Collaborateurs présents/à l'effectif total du Groupe :			
- en France	53,9 %	54,9 %	Monde
- au Royaume-Uni	16,7 %	15,7 %	Monde
- en Allemagne	5,6 %	5,2 %	Monde
- aux Pays-Bas	4,0 %	3,9 %	Monde
- dans les autres pays européens	5,2 %	5,1 %	Monde
- dans le reste du monde	14,4 %	15,1 %	Monde
Nombre de recrutements	775	1 040	France
Pourcentage de femmes/nombre de salariés	25,8 %	27,8 %	France
MOBILITÉ			
Mobilité géographique	1 016	1 023	France
Mobilité professionnelle	2 639	3 167	France
Mobilité géographique/recrutements*	2,75	2,18	France
FORMATION			
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	16,4	16,0	France
Nombre de salariés ayant suivi une formation	15 342	15 635	France
ACTION SOCIALE			
Nombre de salariés handicapés	1 200	1 300	Monde
PARTICIPATION ET INTÉRESSEMENT			
Participation distribuée aux salariés	37,6 M€	42,8 M€	France
Intéressement versé aux salariés	9,5 M€	7,9 M€	France
Part de l'intéressement et de la participation/masse salariale	3,4 %	3,8 %	France

* Hors recrutements de Thales Services.



Responsabilité vis-à-vis des actionnaires et des marchés financiers

DÉVELOPPER LA GOUVERNANCE ET LE CONTRÔLE DES RISQUES, OFFRIR UNE INFORMATION FINANCIÈRE DE QUALITÉ

Groupe international coté sur l'Eurolist du marché réglementé Euronext, Thales s'attache à exercer ses activités dans le respect des principes d'une bonne gouvernance, à optimiser ses moyens de maîtrise des risques et de contrôle interne, à communiquer une information claire et fiable sur sa situation financière, ses orientations stratégiques et sa politique de management.

GOUVERNANCE ET CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration de Thales est composé de seize administrateurs, dont quatorze désignés par l'Assemblée Générale et deux élus par les salariés des sociétés françaises du Groupe. Sur les quatorze sièges pourvus par l'Assemblée, quatre sont occupés par des « personnalités extérieures », selon les termes du Pacte d'actionnaires, un par le représentant des salariés actionnaires, les autres administrateurs étant proposés à l'Assemblée par le secteur public et par le Partenaire Industriel. Le **conseil d'administration s'appuie sur les travaux de plusieurs comités d'étude :** Comité d'Audit et des Comptes, Comité de Sélection des Administrateurs et des Rémunérations, Comité Stratégique. Depuis 2003, le conseil d'administration publie un rapport sur les risques encourus par le Groupe, conformément aux dispositions prévues dans la loi NRE du 15 mai 2001.
Par ailleurs, chaque année, le Président établit un rapport sur le fonctionnement du conseil d'administration, les procédures de contrôle interne et les limitations éventuelles aux pouvoirs du Directeur Général, conformément à la loi de sécurité financière du 1er août 2003. Ce rapport, mis à la disposition des actionnaires, est notamment présenté dans le « rapport annuel sous forme de document de référence », déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers.

MAÎTRISE DES RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

Maîtrise des risques : des processus prioritaires et une vigilance permanente

Thales réalise une part importante de ses activités dans le cadre de contrats à long terme, avec de grands clients, peu nombreux par pays. Parce que ces contrats sont difficiles à négocier, à remporter et à gérer, le Groupe met l'accent sur :

- les processus stratégiques à long terme ;
- l'optimisation des modalités de réponse aux appels d'offres ;
- l'amélioration permanente des techniques de gestion des affaires ;
- une gestion optimale des ressources techniques et technologiques ;
- un respect rigoureux des règles du commerce international ;
- une gestion des ressources humaines de qualité.

Dans son domaine d'activité, Thales doit exercer une vigilance permanente pour éviter ou limiter toute dérive non maîtrisée d'un contrat important. Tous les acteurs de l'entreprise participant à la maîtrise des risques en sont conscients et, depuis des années, le Groupe met en œuvre les bonnes pratiques dans ce domaine. Par ailleurs, **Thales a élaboré une cartographie de ses risques** par secteurs, dont il assure une actualisation régulière. Le Groupe procède notamment à l'identification des principaux risques qui pourraient résulter d'un dysfonctionnement quelconque de ses produits, et définit les actions permettant d'éliminer ou de réduire le plus possible ces risques.

Contrôle interne : des équipes dédiées, des outils performants et une culture partagée

Les règles de contrôle interne de Thales s'appliquent à toutes les sociétés que le Groupe contrôle ou dont il maîtrise la gestion opérationnelle.

« Compte tenu de notre activité et de notre exposition internationale, il est crucial pour Thales d'appliquer des standards élevés de bonne gouvernance et de délivrer une information financière fiable et de qualité. »

Patrice Durand
Directeur général adjoint, Finances et Administration.

Dans le cadre des pratiques de gouvernement d'entreprise, le Groupe a mis en place **différents outils indispensables** à un déploiement approprié du contrôle interne : un Code d'Éthique, un Comité Risques et Contrôle Interne, et un Système de Référence. La Direction de l'Audit Interne, créée en 2002, s'appuie sur une Charte d'audit interne qui définit les principes de base du contrôle interne, l'étendue et les limites de ses responsabilités, et ses formes d'intervention auprès des unités. Enfin, un support technique, le manuel de contrôle interne, guide les unités opérationnelles dans leur analyse des risques, et les aide à identifier et à mettre en place les mesures appropriées.

Des moyens renforcés en 2006

En 2006, Thales a mis en place un Comité Risques et Contrôle Interne, dont l'un des principaux objectifs est de s'assurer que le dispositif de contrôle et de mise en conformité est déployé dans l'ensemble des secteurs d'activité du Groupe et dans la totalité de ses filiales, quelle que soit leur implantation géographique. À cette occasion, un certain nombre de procédures ont été actualisées ou reconsidérées pour prendre en compte les éventuelles réglementations nouvelles et intégrer les expériences ou les meilleures pratiques identifiées au sein des unités opérationnelles du Groupe. Cette démarche vise également à renforcer systématiquement les mécanismes de délégation et les systèmes de contrôle interne avec, en particulier, la nomination de « Compliance Officers » au sein de toutes les structures majeures de Thales.

UNE POLITIQUE DE COMMUNICATION FINANCIÈRE FIABLE ET TRANSPARENTE

Une information régulière

Thales informe régulièrement le marché financier sur sa situation financière, sa stratégie et sa politique de management, dans le respect des obligations de son Code d'Éthique et des règles et pratiques en usage. Cette politique de communication financière combine la diffusion régulière des informations à caractère obligatoire, selon les moyens et vecteurs de diffusion légaux ou recommandés par les autorités de marché, y compris le site Internet de Thales, et une communication plus qualitative, par exemple lors de conférences financières animées par le Président et le Directeur financier.

Des comptes aux normes IFRS

Les informations comptables publiées par Thales font l'objet d'un examen approfondi par les commissaires aux comptes nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires, conformément aux règles en vigueur. Cet examen donne lieu à la publication d'un rapport spécifique, inclus dans le rapport annuel du Groupe. Depuis l'exercice 2005, les comptes consolidés du Groupe sont établis

Composition du conseil d'administration*
Au 1er mai 2007

- **Denis Ranque**, Président-Directeur Général de Thales
- **Jean-Paul Barth**, ancien Directeur de l'administration générale d'Alcatel-Lucent
- **Bruno Bézard,** Directeur Général de l'Agence des Participations de l'État (APE)
- **François Bujon de l'Estang,** Ambassadeur de France
- **Olivier Costa de Beauregard,** Directeur Général Délégué de Groupe Industriel Marcel Dassault (GIMD)
- **Charles de Croisset,** Conseiller international de Goldman Sachs International
- **Marie-Paule Delpierre,** représentante élue par les salariés
- **Roger Freeman**, Consultant et Chairman de l'Advisory Panel de PriceWaterhouseCoopers, London UK
- **Didier Gladieu,** représentant élu par les salariés
- **Philippe Lépinay,** représentant les salariés actionnaires
- **Didier Lombard,** Président-Directeur Général de France Télécom
- **Klaus Naumann,** Général (cadre de réserve) de la Bundeswehr
- **Serge Tchuruk,** Président du conseil d'administration d'Alcatel-Lucent
- **Alcatel Participations, représentée par Laurent Collet-Billon,** conseiller du Président d'Alcatel-Lucent
- **TSA, représentée par Marcel Roulet,** ancien Président-Directeur Général de Thomson, Thomson-CSF et France Télécom

* Les informations relatives aux membres du conseil d'administration figurent dans le Document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers.

selon les normes internationales « IFRS » (International Financial Reporting Standards), telles qu'approuvées par l'Union européenne.

Plans stratégique et budgétaire

S'agissant des indications fournies sur les perspectives et orientations stratégiques de Thales, elles s'appuient principalement sur les processus internes pilotés par la Direction de la Stratégie et la Direction financière du Groupe.

Ainsi, chaque année, la Direction de la Stratégie élabore, avec les unités opérationnelles et l'appui de la Direction financière, **un plan stratégique à long terme** comportant un volet financier. Ce plan, qui vise à identifier les grandes tendances d'évolution des activités et de leurs résultats, constitue un outil précieux, à la disposition de la Direction Générale, pour opérer ses choix d'orientation stratégiques.

Par ailleurs, **un plan budgétaire à trois ans** plus détaillé est établi par chaque unité. La première année de ce plan sert de base au « reporting » mensuel et permet de suivre au plus près l'évolution de l'activité et des résultats du Groupe. Ce plan met l'accent sur l'évolution des prises de commandes, du chiffre d'affaires, des résultats opérationnels et de la trésorerie.

Le Groupe dispose de **manuels de procédure adaptés** qui s'imposent à toutes les unités, et les Directeurs Financiers d'unités sont garants du respect de ces procédures. Enfin, le « reporting » mensuel, valable à la fois pour le suivi de la gestion opérationnelle et sa traduction en termes comptables, a été adapté aux nouvelles normes IFRS dès la fin de 2004.

Responsabilité vis-à-vis de l'environnement

SYDNEY, AUSTRALIE

MAÎTRISER L'IMPACT DES ACTIVITÉS SUR L'ENVIRONNEMENT

Entreprise responsable, Thales s'efforce de préserver l'environnement en limitant l'impact de ses activités, de maîtriser les risques sanitaires associés, d'atteindre ou dépasser les exigences légales applicables, et d'anticiper celles à venir.

Centrées sur la recherche et le développement, l'intégration et les tests d'équipements et systèmes électroniques, les activités actuelles de Thales sont généralement peu polluantes. Cependant, certaines d'entre elles, comme la pyrotechnie ou les fabrications de mécaniques et de composants, sont davantage concernées par les problèmes environnementaux. Thales s'est engagé dès 1997 dans une démarche volontaire en matière d'environnement.

LA DÉMARCHE ENVIRONNEMENTALE DE THALES

Elle se décline selon trois axes : les sites (patrimoine immobilier), les activités de production, les produits.

Les sites

Thales a engagé un programme en faveur de l'environnement permettant de maintenir la conformité des immeubles et des installations techniques rattachées, et de donner aux activités industrielles les moyens de se développer en maîtrisant leurs risques et leurs impacts environnementaux.
En France, le Groupe a déployé un programme comprenant, notamment, le retrait systématique de l'amiante en cas de travaux (en complément des obligations réglementaires), l'analyse diagnostique des réseaux d'évacuation des eaux et leur réfection, le remplacement des tours aéroréfrigérantes, les diagnostics de sol. La composante environnementale est automatiquement prise en compte dans les travaux de construction, réaménagement et déconstruction.

Les activités de production

Une démarche progressive a été adoptée depuis 2000 visant la prise en compte impérative de l'environnement par toutes les entités à travers le monde, selon un **« plan de ralliement pluriannuel »** défini et suivi par un Comité de Pilotage. Ce plan prévoit :

- la mise en conformité réglementaire et technique des installations et activités ;
- la maîtrise des consommations d'énergie et des ressources naturelles ;
- la réalisation d'analyses environnementales pour identifier et quantifier les impacts de chaque activité ;
- la mise en place d'un « système de management environnemental, » (SME) cohérent avec les spécificités et contraintes de l'activité.

Le déploiement de ces SME permet de veiller à ce que chaque unité soit en conformité avec les réglementations locales.

Les produits

Afin d'être en conformité avec la réglementation (RoHS) relative aux substances interdites, Thales a lancé, dès 2002, l'étude des technologies de substitution les plus adaptées, en y associant ses principaux sous-traitants et fournisseurs. Les produits et équipements fabriqués par Thales doivent garantir des niveaux de fiabilité très élevés pendant des durées de vie très longues et dans des conditions de fonctionnement très sévères. Les technologies de substitution identifiées seront installées dès que la fiabilité et la sécurité des équipements seront démontrées.

Focus

Afin de limiter les risques liés aux légionelles, Thales a décidé, dès 2002, de remplacer les tours aéroréfrigérantes à eau pulvérisée par des systèmes de refroidissement à air sur l'ensemble de ses sites français, soit 76 tours. Le traitement du dernier site est en cours.

Focus

L'approche adoptée par le Groupe en matière de système de management environnemental se décline en trois catégories :

- Catégorie A : les sites industriels sur lesquels sont exploitées des installations potentiellement polluantes (traitement de surface, usinage mécanique...). La certification ISO 14001 est obligatoire.
- Catégorie B : les sites d'intégration et de test d'équipements électroniques. La certification ISO 14001 est recommandée. À défaut, un SME spécifique est mis en place.
- Catégorie C : les sites ayant une activité exclusivement tertiaire. Un SME centré sur la gestion des déchets, les consommations d'énergie et d'eau est mis en place.

LA GESTION DES RISQUES

Thales a lancé en 2003 **un programme de cartographie des risques** concernant l'ensemble de ses sites à travers le monde. Portant initialement sur l'identification des risques (non-conformités administratives et techniques, risques potentiels de pollution, amiante, légionelles, etc.), il se poursuit par leur caractérisation. Celle-ci conduit à engager des diagnostics, des travaux et des actions variées de suppression/limitation des risques.

UN PROGRAMME D'AMÉLIORATION CONTINUE

Ce programme agit à la fois sur les processus et sur les produits. Il repose sur :

- l'analyse des impacts ;
- la cartographie des risques et les plans d'action associés ;
- la mesure de la performance, qui conduit à définir localement des objectifs cohérents avec les engagements du Groupe en matière d'environnement.

Ses objectifs généraux sont de :

- limiter la consommation d'énergie et de ressources naturelles ;
- limiter la production de déchets et promouvoir la valorisation ;
- maîtriser les rejets dans le milieu environnant ;
- intégrer la gestion des risques sanitaires dans les plans de progrès environnementaux.

MESURE DE LA PERFORMANCE

Depuis 2002, le reporting environnemental suit un processus d'amélioration continue portant sur l'élargissement du périmètre géographique et la fiabilité des informations. En 2005, des **objectifs chiffrés** (consommation d'eau, filières de traitement des déchets) ont été assignés aux sociétés du Groupe, accompagnés d'**axes de progrès** pluriannuels (consommation d'énergie, limitation de la production de déchets, de rejets atmosphériques et de substances dangereuses).

« Les risques ont changé. Aujourd'hui, tout en gérant le passé industriel du Groupe, notre responsabilité est de prendre en compte et de prévenir les nouveaux risques environnementaux. »

Sandrine Bouttier-Stref
Responsable Environnement.

UNE ORGANISATION ADAPTÉE

Thales s'est doté d'une organisation reposant sur trois composantes :

- **une structure centrale** qui, sous l'autorité de la Direction des Opérations, est chargée de la supervision des risques environnementaux, ainsi que de l'animation et de la coordination des actions internationales. Elle définit et déploie la stratégie du Groupe, les axes communs de progrès et analyse les performances ;
- **une structure pays/sites** dans laquelle un responsable déploie l'approche Groupe, coordonne les actions locales et collecte les informations nécessaires à l'élaboration des reportings ;
- **des correspondants dans les entités opérationnelles** chargés de la mise en œuvre des différentes actions, au niveau des processus et des produits.

Indicateurs environnementaux

	Unités	2004	2005	Périmètre 2005
ÉNERGIE ET ÉMISSIONS				
Consommation d'électricité	tep [1]	149 176	129 092	84 %
Consommation d'électricité par salarié	tep/pers.	2,99	2,63	84 %
Consommation d'énergie fossile	tep	23 857 [2]	27 081 [3]	84 %
Consommation d'énergie fossile par salarié	tep/pers.	0,48 [2]	0,5 [3]	84 %
Consommation totale d'énergie	tep	173 033	156 173	84 %
Consommation totale d'énergie par salarié	tep/pers.	3,5	3,18	84 %
EAU				
Consommation d'eau	m^3	2 850 893	2 495 293	84 %
Consommation d'eau par salarié	m^3/pers.	57,3	50,9	84 %
DÉCHETS				
Production de déchets non dangereux	t	19 144	20 753	84 %
Production de déchets non dangereux par salarié	kg/pers.	380	420	84 %
Production de déchets non dangereux valorisés [4]	%	50	52	84 %
Production de déchets dangereux	t	2 914 [5]	2 648	84 %
Production de déchets dangereux par salarié	kg	58	53	84 %
Production de déchets dangereux valorisés [4]	%	ND	79	84 %
DIVERS				
Sites ayant mis en place un système de management environnemental	%		55	100 %
Sites de production certifiés ISO 14001	%		44	100 %

(1) tep : tonne équivalent pétrole.
(2) Gaz et fuel.
(3) Gaz : 14 % – charbon : 2 % – fuel : 1 % – vapeur : 1 %.
(4) Ni mis en décharge ni incinérés sans récupération d'énergie.
(5) Valeur rectifiée afin d'extraire de la production annuelle de déchets dangereux ceux générés à titre exceptionnel du fait de la dépollution d'un site en Australie.

- Près de **60 %** des sociétés du Groupe ont un système de management environnemental.
- **44 %** de l'effectif du Groupe travaillent dans une société certifiée ISO 14001.
- Consommation d'eau : **2 500** milliers de m^3.
- Consommation d'énergie : **156** milliers de tep (tonne équivalent pétrole).
- Déchets banals générés : **20 750** tonnes.
- Déchets dangereux générés : **2 650** tonnes.

Responsabilité vis-à-vis de la société civile

LABORATOIRE DE READING, ROYAUME-UNI

UNE ENTREPRISE CITOYENNE

Acteur économique majeur sur les marchés internationaux, Thales entend être aussi un industriel participant pleinement à la vie locale. Le Groupe souhaite démontrer son engagement, notamment par des initiatives dans les domaines de l'emploi, une démarche de partenariats volontaristes avec les mondes scientifique et universitaire, et une politique de mécénat active.

« Notre programme de mécénat, "La technologie au service de l'éducation et de la jeunesse", reflète parfaitement l'esprit Thales et son engagement citoyen : complètement international, fondé sur la haute technologie et le partage du savoir, qui est une valeur clé de notre Groupe. »

Sylvie Dumaine
Directeur général adjoint, Communication.

AIDE À L'EMPLOI

Développer le tissu économique local

Thales dispose en France d'**une structure spécialisée dans le soutien au développement et à la revitalisation du tissu économique local**, le GERIS. En 2005, 120 projets de création ou de reprise d'entreprises ont été présentés au GERIS et 30 se sont concrétisés. Cette entité mène également des actions locales pour assurer le retour à l'emploi des salariés concernés par les restructurations, favoriser les cessions d'actifs jugés non stratégiques et revitaliser le tissu économique local.

Contribuer à l'insertion professionnelle des jeunes

En France, Thales contribue à la politique d'insertion professionnelle des jeunes au travers de deux centres de formation d'apprentis : le CFA des technologies informatiques et le CFA des métiers de l'aérien, en coopération avec Air France. Au Royaume-Uni, Thales finance des bourses destinées aux jeunes souhaitant devenir pilotes et des bourses pour les étudiants en technologie. Aux Pays-Bas, Thales développe le programme « YES » (Young Employees Society), un réseau interne de ses jeunes salariés diplômés.

Une entreprise pionnière pour l'emploi de personnes handicapées

Thales a fait partie des précurseurs en décidant, dès 1992, de s'engager par la signature d'un accord d'entreprise pour favoriser l'emploi des personnes handicapées. De 2,91 % en 1992, la proportion de personnes handicapées employées par le Groupe est ainsi passée à 5,98 % à fin 2005.

Parmi les initiatives prises par Thales en faveur des personnes handicapées, l'une des plus remarquables est le développement par des ingénieurs de Thales d'outils conçus à partir de technologies du Groupe pour favoriser leur insertion.

Ainsi, pour faciliter la communication avec les déficients auditifs, Thales a développé un CD-Rom qui permet l'apprentissage de la langue des signes (LSF) et du langage parlé complété (LPC). Grâce au système Soundflyer, des pilotes handicapés visuels peuvent voler par accès direct aux données de pilotage. Le système Portanum, de son côté, permet à des personnes malvoyantes de pouvoir suivre des présentations dispensées en salle au tableau. Thales a également reçu, le 30 juin 2005, le prix du Medef pour son « action en faveur des jeunes handicapés » en récompense, notamment, de son action pour faciliter l'intégration d'un étudiant aveugle en école d'ingénieurs. Le Groupe développe également avec l'institut de Garches une solution répondant aux difficultés rencontrées par les personnes accidentées, malvoyantes ou malentendantes, qui doivent se reconvertir professionnellement. Opérationnel depuis fin 2004, ce dispositif rend possible l'enseignement à distance, totalement individualisé par Internet. En 2005, une centaine de personnes ont utilisé cette plate-forme Access Learning, soit directement par Internet, soit dans le cadre de l'hôpital Raymond-Poincaré de Garches.

R&D : OUVERTURE ET PARTAGE

Un principe : le partenariat technologique

Fondée sur le partenariat technologique, la Recherche et Développement de Thales est guidée par une approche citoyenne de partage et d'échange des savoir-faire avec les acteurs de la recherche publique et privée, ainsi qu'avec les centres de recherche et d'enseignement supérieur les plus prestigieux. Cette approche se matérialise par la signature d'accords de coopération avec les grands organismes de recherche français, avec des écoles d'ingénieurs et avec de nombreux organismes de recherche en Europe et dans le monde. Thales est également très impliqué dans les grands programmes européens de recherche, tant dans le domaine militaire que dans le domaine civil.

Par ailleurs, Thales implante ses activités de recherche technologique au plus près de ses partenaires : son centre de recherche français est désormais associé au campus de l'École polytechnique, le centre de recherche néerlandais est hébergé par l'université de Delft, et celui de Singapour, implanté auprès de la Nanyang Technological University.

Des relations étroites avec le monde de l'enseignement

Pour développer sa capacité d'innovation, Thales maintient une relation permanente avec les écoles. **En France**, des actions spécifiques ont été menées en 2005 dans une vingtaine d'écoles d'ingénieurs « cibles », et des relations nouées avec trois grandes écoles de commerce. **Au Royaume-Uni**, Thales est partie prenante d'un certain nombre de programmes reconnus, tels que SETNET (Science Engineering & Technology Network). **Aux Pays-Bas**, Thales a, de longue date, noué des liens avec la Twente University et le Saxion College. **En Australie**, Thales a développé un partenariat avec les universités de tout le pays et avec Engineers Australia, ou encore avec l'Australian Institute of Project Management.

MÉCÉNAT : UN PROGRAMME PRÉCURSEUR

Dans le cadre de sa politique internationale de mécénat, **« La technologie au service de l'éducation et de la jeunesse »**, le groupe Thales a créé un programme précurseur d'accueil d'étudiants étrangers en partenariat avec le ministère des Affaires étrangères et de grandes écoles françaises. La convention signée entre Thales et le ministère des Affaires étrangères prévoit **l'accueil et l'accompagnement d'étudiants scientifiques de haut niveau venant de différents pays**. Pour 2006/2007, une trentaine d'étudiants, originaires de Chine, d'Inde et de Russie, seront bénéficiaires de cette initiative. Les étudiants sont accueillis au sein des grandes écoles d'ingénieurs ou de commerce françaises, en bénéficiant d'une bourse Thales Academia d'environ 10000 euros par étudiant et par an, d'un tutorat personnalisé, ainsi que de formations au management assurées par Thales Université. Enfin, ces étudiants pourront effectuer leurs stages au sein du Groupe.

DES INITIATIVES CITOYENNES PARTOUT DANS LE MONDE

Dans tous les pays où le Groupe est implanté, il entend conduire ses activités en symbiose avec la vie des communautés locales. **Au Royaume-Uni**, les sociétés de Thales soutiennent ainsi de nombreuses initiatives citoyennes et font des dons à des œuvres caritatives, via Thales Charitable Trust, autour de deux thèmes, la jeunesse et la technologie. **Aux Pays-Bas**, Thales conduit de nombreuses actions en faveur de la promotion de l'emploi et du mécénat culturel, social ou sportif. **En Allemagne**, les salariés de Thales ont participé à la course de fond Frankfurt J.P. Morgan Run, qui vise à récolter des fonds en faveur des personnes défavorisées. **Aux États-Unis**, les filiales de Thales ont apporté leur soutien à différentes initiatives caritatives, en particulier au profit d'hôpitaux régionaux pour enfants ou de programmes d'éducation dans les écoles et les universités. **En Australie**, Thales œuvre à la promotion de l'emploi de façon durable.

Focus

Se mobiliser face à l'urgence

Fin 2004, le Groupe et ses salariés se sont mobilisés pour aider les victimes du raz-de-marée qui a touché l'Asie du Sud-Est, soit par l'intermédiaire de ses structures locales, soit en apportant son soutien à l'Unicef (Fonds des Nations unies pour l'enfance).

En septembre 2005, le Groupe s'est également rapidement mobilisé après le passage de l'ouragan Katrina sur le sud des États-Unis, en fournissant des systèmes GPS et des équipements de communication interopérables étanches aux équipes de secours. Thales a également fait un don important au fonds mis en place par la Croix-Rouge américaine.

Thales, un leader mondial reconnu comme un acteur responsable

En 2006, divers organismes et agences de notation ont évalué le groupe Thales selon des critères de responsabilités sociale et environnementale.

CM-CIC Securities

Source : « Business as usual – A financial and extra-financial analysis of the aerospace & defense industry », février 2006

1. National Defence Budget ✈✈
2. State support (Export) ✈✈
3. Possible M&A Targets ✈✈✈
4. Dual Applications ✈✈✈
5. Systems Providers ✈✈✈
6. IT & Electronics ✈✈✈
7. Multi Domestic Approach ✈✈✈
8. Low Dependance on Exports to Risky Countries ✈✈

Qualitative Scoring 2,63

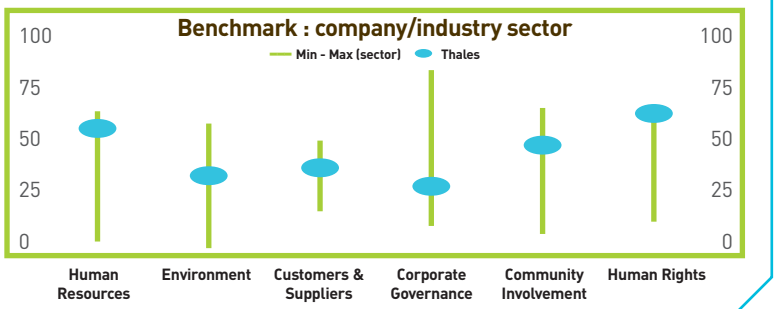
Guide : 1. Share of National Defence Budget. // 2. Level of State support and/or prevalence of State to State contracts.// 3. Likely targets for M&A.// 4. Capacity or possibility for reusing defence technologies for civil uses & vice versa.// 5. Share (direct or indirect) of turnover.// 6. Share (direct or indirect) of turnover 1=-10%, 2= 10 – 20%, 3= 20%+ // 7. Repartition of turnover & sites// 8. Share of turnover from regions or zones with current or potential high level of political instability. Qualitative Scoring: 3= 50%+, 2= 20-50%, 1= below 20%.

Vigeo

Rating: May 2006 – Market sector : Aerospace (companies in panel sector : 10)

Criteria (min --/max ++)	Rating 2006/05	Score 2006/05
Human Resources	+	58
Environment	=	35
Customers & Suppliers	=	39
Corporate Governance	-	30
Community Involvement	+	50
Human Rights	+	65

Score scaling : 0 to 100.



Autres initiatives

En 2006, Thales a été récompensé pour un certain nombre d'actions, notamment à l'exportation :

- au Royaume-Uni, le Groupe a reçu **le prix « Deal of the year 2005 »** de *Trade Finance* pour le financement du contrat prévoyant la fourniture, par Thales, du système avionique du nouvel avion régional de Sukhoï, le RRJ;
- en France, Thales a reçu **le trophée de la meilleure action du parrainage** 2005 du ministère du Commerce extérieur pour le portage de l'entreprise Auverland;
- le Groupe a également reçu **le prix OCDE du meilleur investissement 2006** sur la zone Moyen-Orient/Afrique du Nord pour l'investissement réalisé avec Raytheon dans une ferme aquacole « environment friendly » employant des femmes en Arabie saoudite;
- en mai 2006, la Délégation générale pour l'armement (DGA) a remis son **trophée qualité du meilleur maître d'œuvre industriel** à la division Systèmes Aériens de Thales. Le palmarès, établi à partir des résultats de mesures effectuées chaque semestre par la DGA auprès de ses 42 principaux fournisseurs industriels, a également récompensé l'équipe constituée par Thales et Alcatel Alenia Space pour le programme Syracuse III qui a reçu le trophée de la meilleure équipe de programme.

Pour en savoir plus,

> consultez

le site Internet www.thalesgroup.com

> contactez

la Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise :

- Dominique Lamoureux : + 33 (0)1 57 77 82 07
  dominique.lamoureux@thalesgroup.com
- Sylvain Masiéro : + 33 (0)1 57 77 85 88
  sylvain.masiero@thalesgroup.com

Thales
45, rue de Villiers
92526 Neuilly-sur-Seine Cedex
France

Publié par la Direction de la Communication de Thales – 2007 • Getty Images/Jim Franco (couverture), Getty Images/Sami Sarkis (p. 2), Getty Images/John Lawrence (p. 4), Getty Images/Jeremy Frechette (p. 18), Getty Images/Franck Krahmer (p. 26), Getty Images/Jean-Louis Batt (p. 18), IFA/Photononstop (p. 8), Gilles Bassignac/Gamma (pp. 4, 7, 10, 11, 12, 26), Daniel Rory/Redlink/Gamma (sommaire, pp. 6, 21), Jean-Luc Luyssen/Gamma (p. 6), Gerardo Somoza/Gamma (p. 8), Zeng Niann/Gamma (p. 14) • Thales, Photopointcom (p. 1) • Conception et réalisation : PUBLICORP. - 7316.

THALES