

# THALES

clients

fournisseurs

collaborateurs

actionnaires

**Responsabilité**

**d'Entreprise**

éthique

environnement

société civile



# SOMMAIRE

Profil	02
Message du Président	03
Faits marquants	04

<b>La responsabilité selon Thales</b>	<b>06</b>
---------------------------------------	-----------

## **Nos engagements en actions**

- un partenariat durable avec les clients et les fournisseurs	14
- une politique Ressources Humaines de référence	22
- une gouvernance et une démarche Éthique déterminées	38
- un système environnemental concret	52
- une vision élargie de la responsabilité	62

<b>Évaluations externes</b>	<b>72</b>
-----------------------------	-----------

## Remarques liminaires

Ce document constitue le rapport Responsabilité d'Entreprise de Thales pour l'année 2007.

- ▶ Après avoir rappelé l'activité du Groupe ainsi que les chiffres clés, il présente l'ensemble des actions menées par Thales au cours de l'année 2007 en matière de Responsabilité d'Entreprise.
- ▶ Cette démarche s'est construite à partir des initiatives que le Groupe a engagées, notamment dans les domaines économique, social, environnemental et sociétal.
- ▶ Compte tenu de la forte activité internationale du Groupe, qui s'inscrit dans le cadre d'une politique dite multidomestique, Thales a souhaité communiquer dans ce rapport un grand nombre d'informations concernant les pays dans lesquels le Groupe est présent.
- ▶ Ce rapport intègre également les principaux éléments relatifs aux volets sociaux et environnementaux des sociétés du Groupe implantées en France, publiés au titre de la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques ; ces données sont consultables en intégralité depuis <http://www.thalesgroup.com/Groupe/Responsabilite-d-entreprise.html>
- ▶ Enfin, le chapitre traitant de la gouvernance de l'entreprise présent au sein de ce rapport est extrait du Rapport Annuel 2007 ; ce dernier est disponible depuis <http://www.thalesgroup.com/Investisseurs.html>

## PROFIL

Revenus 2007

**12,3**  
milliards d'euros

Effectifs

**68 000**  
personnes

Présent dans

**50**  
pays

**02**

Thales est leader mondial des systèmes d'information critiques sur les marchés de l'Aéronautique et de l'Espace, de la Défense et de la Sécurité. En maîtrisant les grands systèmes logiciels, Thales répond aux besoins de ses clients civils et militaires. Dimension internationale, expérience du développement des technologies duales, potentiel technologique exceptionnel, capacité à couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur, de la maîtrise d'œuvre des grands programmes aux systèmes, aux équipements et aux services, Thales s'affirme comme l'acteur clé d'un monde plus sûr.

### AÉRONAUTIQUE ET ESPACE

Dans l'**Aéronautique**, marché dynamique et typiquement dual, Thales est le seul industriel au monde à être à la fois un leader des équipements embarqués à bord des avions et un leader des équipements au sol. Le Groupe équipe **tous les types d'aéronefs** (avions commerciaux, avions de combat, appareils de transport et de ravitaillement militaires, hélicoptères) et joue un rôle clé dans tous les grands programmes commerciaux lancés par les grands constructeurs tels qu'Airbus, Boeing, Sukhoï, ATR...

Dans le domaine de la gestion du trafic aérien, l'offre de Thales couvre **toute la chaîne de surveillance et de sécurité d'un plan de vol**, depuis le départ, l'en-route, jusqu'à l'arrivée, dans des environnements complexes et saturés. Son expérience et son savoir-faire en font l'un des seuls industriels au monde à pouvoir fournir un soutien complet et efficace aux contrôleurs aériens.

Dans le **spatial**, Thales est devenu un acteur de référence. Le Groupe offre des solutions complètes en partenariat avec le groupe italien Finmeccanica : systèmes satellitaires à travers Thales Alenia Space (participation de 67 % de Thales), services satellitaires avec Telespazio (33 %). Thales est le **leader européen** des systèmes et services satellitaires dans les domaines suivants : télécommunications commerciales, navigation, observation radar et optique, météorologie et océanographie, science, communications et observation militaires. Les divisions Aéronautique et Espace emploient 20 500 personnes.

### DÉFENSE

Leader européen des systèmes de défense, Thales sert toutes les forces armées, et **répond aux nouveaux besoins nés des nouvelles menaces** : interopérabilité, systèmes ISTAR, C4ISR, systèmes de drones, etc. Thales a renouvelé son portefeuille de produits, dans les radars par exemple, et a lancé des gammes de nouvelle génération telles que les radios logicielles. Son approche multidomestique lui permet d'être présent sur des marchés nationaux, en Europe et en Amérique du Nord, ainsi que sur les marchés en croissance d'Asie et du Moyen-Orient. Plus de 23 000 personnes dans quatre divisions concourent à l'activité du Groupe dans la Défense : Aéronautique, Systèmes aériens, Naval, Systèmes Terre & Interarmées.

### SÉCURITÉ

Thales occupe des positions clés dans les solutions et systèmes de sécurité civils : systèmes assurant la sécurité et la sûreté des transports terrestres (ferroviaires, urbains, routiers), la protection et la sécurisation des infrastructures (aéroports, ports, frontières maritimes et terrestres, installations de production et de transport d'énergie), solutions et services assurant, pour les organisations gouvernementales, la protection des données sensibles du citoyen (cryptologie, détection, localisation, simulation) et, pour des clients privés, la maîtrise et l'exploitation de systèmes d'information critiques. La division Solutions de Sécurité et Services emploie plus de 20 000 personnes dans 35 pays.



“  
La mission de notre  
Groupe est désormais  
de contribuer, par  
ses technologies,  
à la sécurité d'un  
monde global.”

Initiée par les instances dirigeantes du Groupe, partagée par l'ensemble de ses collaborateurs, cette démarche — qui s'appuie sur des comportements responsables et sur une nouvelle intelligence collective — contribue à tendre vers l'excellence. **Cette excellence est la définition même d'une éthique bien comprise et plus simplement la mission même d'une entreprise.**

Ce rapport annuel Responsabilité d'Entreprise illustre cette stratégie. Elle est fondée sur une double approche. En interne, elle est construite sur une démarche de progrès et un processus d'amélioration continue. En externe, elle s'appuie sur l'échange des meilleures pratiques au niveau sectoriel, mais aussi sur l'exigence que tous les concurrents partagent les mêmes standards afin de créer des conditions de concurrence équivalentes.

La mission de notre Groupe est désormais de contribuer, par ses technologies, à la sécurité d'un monde global, à travers nos activités tournées vers l'Aéronautique, les Transports Terrestres, la Sécurité Civile et la Défense.

**DENIS RANQUE,**  
Président-directeur général de Thales

**T**hales s'est inscrit depuis plusieurs années dans un processus de croissance régulière qui lui a permis de conforter au niveau mondial sa position en tant qu'acteur majeur des systèmes d'information critiques.

Si cette mission est essentielle à son développement à long terme, elle est aussi la contribution la plus utile que Thales puisse apporter à l'ensemble de ses parties prenantes, qu'il s'agisse de ses clients, ses collaborateurs, ses actionnaires, mais aussi des autres acteurs associés au développement de notre monde global.

Cette stratégie de croissance doit évidemment se poursuivre. Toutefois, il est impératif qu'elle se construise non seulement dans un strict respect des législations qui fixent la conduite des entreprises, mais plus globalement dans une démarche systémique de responsabilité, telle que l'exigent dorénavant la complexité et la globalisation des opérations ainsi que les nouvelles demandes sociétales.

# FAITS MARQUANTS

## UN PARTENARIAT DURABLE AVEC LES CLIENTS ET LES FOURNISSEURS

- Renforcement et déploiement des procédures de prévention de la corruption (*Best Practice Handbook*) – cf. page 17
- Participation active au développement d'une initiative sectorielle avec les industriels européens de la Défense et de l'Aéronautique – cf. pages 18-19
- Actualisation du dispositif mis en œuvre par Thales afin d'assurer un strict contrôle des exportations – cf. pages 15-16
- Extension aux fournisseurs des engagements de Thales en matière de responsabilité d'entreprise – cf. page 20

## UNE POLITIQUE RESSOURCES HUMAINES DE RÉFÉRENCE

- Intégration de 11 000 nouveaux collaborateurs issus des activités spatiales, de contrôle et de commande de solutions de sécurité appartenant à Alcatel-Lucent – cf. page 25
- Poursuite de l'harmonisation des pratiques du Groupe en matière sociale, avec l'intégration des salariés de Thales Alenia Space et de Thales Rail Signalling au statut social Thales – cf. page 37
- Signature de chartes de mobilité avec les groupes DCNS et Alcatel-Lucent afin d'encourager la mobilité des salariés sur ce nouveau périmètre élargi – cf. page 31
- Mise en place d'un PERCO (Plan d'Épargne pour la Retraite Collectif) Groupe – cf. page 27
- Développement international de Thales Université – cf. page 29

## UNE GOUVERNANCE ET UNE DÉMARCHÉ ÉTHIQUE DÉTERMINÉES

- Mise à jour du Code d'Éthique, traduction en huit langues et diffusion à l'ensemble des 68 000 collaborateurs – cf. page 10
- Amélioration de la lisibilité du dispositif d'alerte éthique dans le Code d'Éthique – cf. page 10
- Création d'un Comité Éthique au sein de Thales UK – cf. page 46
- Déploiement d'un programme de compliance dans l'ensemble du Groupe – cf. page 49

## UN SYSTÈME ENVIRONNEMENTAL CONCRET

- Formalisation des engagements environnementaux de Thales – cf. page 54
- Participation active à différents programmes en faveur de l'environnement (Cleansky) – cf. page 60
- Réduction de l'empreinte écologique de certains équipements – cf. page 59
- Baisse de la consommation d'eau au niveau monde : - 23 % entre 2006 et 2007 – cf. page 56

## UNE VISION ÉLARGIE DE LA RESPONSABILITÉ

- Renforcement des partenariats éducatifs et de l'insertion professionnelle des jeunes – cf. pages 63-64
- Développement d'une politique proactive de partenariats avec les PME – cf. page 66
- Participation au programme GMES de l'Agence spatiale européenne – cf. page 67
- Développement de nouveaux projets en faveur des personnes en situation de handicap – cf. page 70

THALES

## Un groupe au passé prestigieux...

**1893** Création de la Compagnie Française Thomson-Houston (CFTH) qui exploite en France les brevets de la société américaine Thomson-Houston Electric Corp.

**1919** Naissance de la CSF (Compagnie Générale de Télégraphie Sans Fil).

**1968** Création de Thomson-CSF, né de la fusion de la CSF et des activités d'électronique professionnelle de Thomson-Brandt, héritière de la CFTH.

**1970-1980** Premiers grands contrats à l'exportation au Moyen-Orient. Diversification des activités vers la commutation téléphonique, les semi-conducteurs silicium, l'imagerie médicale.

**1982** Nationalisation.

**1983-1987** Recentrage du portefeuille autour de l'électronique professionnelle et de défense.

**1998** Privatisation.

**1998-1999**

Politique active d'implantation multi-domestique des activités de Défense : Afrique du Sud, Australie, Corée, Singapour...

**2000** Acquisition du Britannique Racal Electronics. Création de Thales Raytheon Systems, première joint-venture transatlantique dans la défense. Thomson-CSF devient Thales.

**2001-2005**

Thales renforce sa dimension internationale, équilibre ses activités entre civil et militaire.

**2007**

Acquisition des activités Transport, Sécurité et Espace d'Alcatel-Lucent. Thales devient leader mondial dans les systèmes de transport intégrés et, via Thales Alenia Space, leader européen des satellites. Simultanément, Thales devient actionnaire et le partenaire privé de référence du chantier naval DCNS. Le Groupe est désormais organisé en trois domaines : Aéronautique et Espace, Défense, Sécurité.

... prêt à relever  
les défis de demain



# La responsabilité selon Thales

Du fait de sa dimension internationale et de ses trois grands domaines d'activités (Aéronautique et Espace, Défense et Sécurité), Thales est au cœur des enjeux liés aux évolutions géopolitiques de la planète et à la mondialisation. Cette dernière décuple la mobilité des personnes comme celle des flux de capitaux, de biens, de services et de données, créant un monde plus dynamique, plus ouvert mais aussi plus fragile. Les sociétés contemporaines apparaissent notamment plus vulnérables face aux possibles défaillances des grandes infrastructures critiques : réseaux de transport, d'énergie et de données. Elles sont également exposées à de nouvelles menaces : trafics, terrorisme, attaques cybernétiques, conflits armés « asymétriques »...

La mission de Thales est de contribuer à rendre ce monde global plus sûr, en offrant une gamme complète de solutions intégrées permettant de remplir trois grandes fonctions :

- **fiabiliser et sécuriser,**
- **surveiller et contrôler,**
- **protéger et défendre.**

Par ailleurs, dans ce monde global et complexe, les systèmes législatifs nationaux et internationaux s'entrecroisent, se superposent et, parfois même, se contredisent. Ils laissent également subsister **des zones d'ombre que les entreprises doivent éclairer à l'aide de leurs propres valeurs éthiques.**

Face à cette hétérogénéité des systèmes juridiques et les limites de la *hard law*, Thales s'appuie donc sur sa vision de la responsabilité d'entreprise pour définir et initier les bonnes pratiques dans ses domaines d'activité.

## De nouvelles responsabilités pour le Groupe

### Un monde en mutation

L'environnement dans lequel Thales exerce ses activités a subi de profondes transformations depuis une quinzaine d'années.

Sur le plan géopolitique, le monde bipolaire de la Guerre Froide a laissé place à **un monde plus complexe et potentiellement plus instable**, porteur de nouvelles menaces : prolifération des armes de destruction massive, terrorisme, criminalité économique...

La globalisation de l'économie s'est également révélée comme un phénomène majeur ayant modifié le cadre des activités du Groupe. Cette évolution a marqué un changement radical pour les entreprises du secteur Défense/Aerospace, qui sont responsables des technologies les plus sensibles, inscrites au cœur même des souverainetés nationales.

L'effacement progressif des frontières nationales, induit par ce phénomène de mondialisation, est également accentué par l'essor des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC).

### De nouvelles parties prenantes

Le Groupe est confronté à **un nombre croissant de parties prenantes**, dans tous les pays où il est présent : collaborateurs, clients, fournisseurs, mais évidemment plus récemment, opinions publiques, analystes extra-financiers, ONG (organisations non gouvernementales)... L'émergence de ces nouvelles parties prenantes issues de la société civile constitue un défi pour l'ensemble des industriels. Sensibilisées aux questions commerciales, sociales, environnementales et sociétales, elles attendent des entreprises qu'elles conduisent leurs activités de manière responsable.

## Transparency International UK

Thales participe, depuis leur origine, aux travaux du Comité Directeur que Transparency International anime au Royaume-Uni en faveur d'un programme intitulé « *Preventing Corruption in Official Arms Trade* ». Financée par les gouvernements britannique et suédois, cette initiative lancée en 2000, vise à développer les meilleures pratiques au sein des industries du secteur de la défense et de la sécurité, mais encore à apporter une assistance au pays à faible gouvernance. •

## Une responsabilité croissante des entreprises

Dans ce monde complexe et global, en évolution constante, les cadres législatifs et réglementaires nationaux ne suffisent plus à réguler les activités des entreprises : ils ne peuvent prendre en compte la diversité et la complexité des situations auxquelles les acteurs économiques sont confrontés. De plus, les lois et réglementations ne coïncident pas toujours avec l'ensemble des attentes des différentes parties prenantes qui imposent des *soft laws*, souvent très contraignantes.



## Pacte Mondial (Global Compact)

WE SUPPORT

Initié par les Nations Unies, ce Pacte engage les entreprises signataires à aligner leurs opérations et stratégies sur 10 principes fondamentaux touchant aux droits de l'Homme, aux normes de travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.

Le Pacte a donné naissance à un forum d'apprentissage et d'échanges de bonnes pratiques entre entreprises signataires.

Ce forum a pour vocation de promouvoir les comportements éthiques de manière proactive. Les entreprises signataires sont au nombre de 5 000 dans le monde, dont 520 en France, le premier pays en termes d'adhérents.

Thales, par une lettre d'engagement du président-directeur général Denis Ranque, a adhéré au Pacte Mondial en 2003 et a régulièrement renouvelé son engagement en publiant des « Communications sur le progrès ». Celles-ci décrivent la manière dont l'entreprise applique les principes du Pacte Mondial. •

Ainsi, un transfert de responsabilité s'est opéré vers les entreprises, ces dernières devant définir elles-mêmes les standards, pratiques et règles spécifiques qui, en complément des lois et réglementations, guident au quotidien leur fonctionnement. C'est à cette démarche que correspond la Responsabilité d'Entreprise.

## Les fondements de la responsabilité chez Thales

### L'éthique, au cœur de la culture du Groupe

La responsabilité d'entreprise est une démarche exigeante, dans laquelle Thales s'est engagé pleinement, d'autant plus aisément que sa culture et son histoire l'y prédisposaient.

Du fait de son activité même, Thales a développé **une culture d'entreprise fondée sur le long terme et l'excellence**. Spécialiste des systèmes d'information critiques, le Groupe a toujours dû répondre à de strictes exigences en matière de qualité et de fiabilité. **Son statut de leader lui impose également de rechercher sans cesse à se perfectionner dans la totalité de ses domaines.**

Par ailleurs, grâce à sa dimension multinationale, le Groupe a pu très tôt **intégrer dans ses pratiques le respect de différentes législations et réglementations** nationales et internationales. Riche de ses équipes multiculturelles, le Groupe a su également reconnaître **la diversité comme une richesse à préserver.**

Thales a ainsi été l'une des premières entreprises de son secteur à mettre en œuvre une démarche structurée et cohérente de Responsabilité d'Entreprise.



## Sécurité et systèmes d'information critiques

### /// Systèmes d'information critiques

Il s'agit de systèmes de logiciels complexes associant différentes fonctions dans des environnements caractérisés par des exigences de fiabilités absolus : secteurs militaire et aérospatial, transports de personnes, transactions bancaires, etc. Leur mauvais fonctionnement aurait des conséquences dramatiques pour la sécurité des personnes, des entreprises ou des biens.

### Infrastructures critiques

Selon la Commission européenne (communication du 20 octobre 2004), les infrastructures critiques sont « les installations physiques et les technologies de l'information, les réseaux, les services et les actifs dont l'arrêt ou la destruction peuvent avoir de graves incidences sur la santé, la sécurité ou le bien-être économique des citoyens, ou encore le travail des gouvernements des États membres ».

### Sûreté et sécurité

Le terme de « sécurité » est généralement utilisé lorsqu'il s'agit de protéger les personnes et les biens contre des attaques délibérées et malicieuses. Le terme de « sûreté » s'emploie davantage dans le sens de fiabilité de fonctionnement d'une installation ou d'un système. Thales associe généralement les besoins de sécurité et de sûreté, selon une approche intégrée « de bout en bout » :

- l'offre de sécurité du Groupe recouvre la mise en œuvre de dispositifs de surveillance, d'analyse, d'alerte et de protection des personnes, des données et des infrastructures critiques, contre les actes de malveillance « exogènes »,
- l'offre de sûreté de Thales consiste à fiabiliser le bon fonctionnement d'une infrastructure ou d'un système critique, dont le dysfonctionnement « endogène » (incident technique, panne, accident, etc.) ne permettrait pas d'assurer la continuité des services prévus. •

## La démarche Éthique et Responsabilité d'Entreprise de Thales

La démarche Éthique et Responsabilité d'Entreprise de Thales couvre les aspects commerciaux, environnementaux, sociaux et sociétaux, afin de répondre à la demande de toutes les parties prenantes du Groupe. Cette démarche comporte **deux volets**.

Le premier volet consiste à **renforcer la rigueur des dispositifs et procédures internes du Groupe**, de manière à garantir le respect des réglementations nationales et internationales (approche dite *rule-based*).

Ce premier axe fait l'objet d'un suivi régulier de la part du comité des Risques et du Contrôle Interne du Groupe. Ce comité garantit notamment la conformité des procédures, l'auto-évaluation du contrôle interne et la cartographie des risques.

Le deuxième volet de la démarche consiste à **déployer au sein du Groupe les standards professionnels les plus élevés**, afin de compléter la loi lorsque celle-ci est muette ou imprécise (approche dite *value-based*). Elle privilégie les comportements et l'intelligence collective sur la base du respect des règles. Le déploiement de cette démarche, formalisée dans le Code d'Éthique de Thales, est mis en œuvre par une organisation dédiée placée sous l'égide du Comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise.



## Le droit d'alerte

En premier lieu, le droit d'alerte permet à tout collaborateur d'obtenir des informations et des conseils, en cas d'interrogation ou de doute, sur l'application ou l'interprétation des règles du Code d'Éthique. Par ailleurs, le droit d'alerte permet de signaler tout cas de non-respect des législations ou du Code d'Éthique qui pourrait mettre en cause la responsabilité du Groupe ou porter atteinte à la réputation et/ou à l'image de ce dernier. Pour signaler les cas de non-respect, les collaborateurs sont incités à privilégier la chaîne managériale ou sinon à contacter leur responsable Éthique (division ou pays), ou, encore le cas échéant, le comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise. L'alerte déclenchée par le collaborateur s'effectue de façon identifiée, en contrepartie d'un engagement de confidentialité. La protection de la personne visée par une alerte est également assurée. Ces obligations sont adaptées aux pratiques et à la réglementation en vigueur dans chaque pays. La mise en œuvre du droit d'alerte impose une forte responsabilisation de chaque collaborateur, faisant appel à son éthique propre. Elle ne peut fonctionner qu'à partir d'informations communiquées de « bonne foi ».

## Formaliser la démarche de Responsabilité d'Entreprise

Élaboré en 2001, le Code d'Éthique définit les meilleures pratiques à adopter vis-à-vis des clients et fournisseurs, des collaborateurs, des actionnaires et de l'environnement sociétal. Il témoigne de la volonté du Groupe de respecter des principes clairs dans la conduite quotidienne de ses affaires.

Le Code d'Éthique est le résultat d'un effort continu de réflexion, d'étude, d'analyse et de validation. Il a été rédigé après consultation de l'ensemble des parties prenantes internes. Il prend également en compte les nouvelles contraintes internationales, économiques, sociales et environnementales.

Mis à jour en 2007, le Code d'Éthique, est traduit en huit langues, publié sur l'intranet et diffusé à l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Les principales modifications apportées en 2007 sont les suivantes :

- le renforcement des principes vis-à-vis des fournisseurs et de l'environnement,
- la mise à jour de l'organisation éthique du Groupe,
- une plus grande lisibilité donnée au dispositif d'alerte éthique.

Pour s'assurer de la bonne diffusion et de l'appropriation des règles formalisées dans le Code d'Éthique, Thales a mis en place une organisation dédiée.

Le comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise contribue à la définition et à la mise en œuvre de la politique du Groupe en matière d'éthique et de responsabilité d'entreprise. Également, il tranche les questions soumises par les responsables Éthique, et diligente les enquêtes utiles en cas de non-respect du Code ; le comité peut proposer au management les éventuelles actions/sanctions adaptées.

La Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise, composée de cinq membres, met en œuvre la politique définie par le comité Éthique et responsabilité d'Entreprise et coordonne les différentes actions en ce domaine au niveau du Groupe.

En conformité avec les orientations fixées par le comité, 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 d'information, de sensibilisation et de formation,
- contribuer à créer une culture de responsabilité,
- participer à la veille et aux évolutions réglementaires et normatives.

Enfin, les Responsables Éthique (*Ethics Officers*) sont nommés au



## Les cinq valeurs clés de Thales

### 1. Avoir l'obsession du client

Thales s'efforce d'être à l'écoute de ses clients, de comprendre leurs besoins et de leur proposer des solutions personnalisées conformes à leurs demandes (budget, délais, performances).

### 2. Développer nos ressources humaines

Les collaborateurs du Groupe en sont la principale richesse. C'est pourquoi Thales met en œuvre un système de management des ressources humaines responsabilisant et permet à ses collaborateurs de développer leurs compétences. Ils bénéficient ainsi de formations et de possibilités de mobilité géographique et professionnelle.

### 3. Entreprendre et innover

Pour assurer la croissance du Groupe, Thales encourage la prise de risque calculée et les comportements proactifs. Le courage, l'investissement personnel et la rapidité de décision et d'action sont essentiels.

### 4. Améliorer nos performances en équipe

Thales cherche à favoriser l'émulation et la réactivité avec ses clients, partenaires et fournisseurs grâce notamment au travail en équipe. L'objectif est de développer rapidement les solutions les plus adaptées dans un environnement multinational et multiculturel. À cet effet, Thales encourage la diversité et la mixité de ses équipes.

### 5. Partager nos connaissances

Formaliser et partager le savoir sont les clés du succès de Thales. Le Groupe encourage la curiosité et les réseaux d'échanges dans le respect des contraintes de sécurité et de confidentialité. •

niveau des principales structures du Groupe (pays et division). Ils sont en charge de diffuser le Code d'Éthique, ainsi que les recommandations relatives à la démarche éthique du Groupe et leurs déclinaisons au niveau des divisions/pays, et de suivre son application.

Ils veillent aussi à sensibiliser les collaborateurs aux enjeux éthiques et à adapter les normes éthiques du Groupe aux législations et pratiques locales. Enfin, les responsables Éthique répondent aux questions posées par les collaborateurs sur l'application des dispositions du Code d'Éthique.

## Les engagements de Thales

La démarche Responsabilité d'Entreprise de Thales est transverse et concerne toutes les parties prenantes du Groupe. Thales s'est donc attaché à proposer **des mesures concrètes** pour chacune d'entre elles, dans le respect de son Code d'Éthique et de ses valeurs.

Afin de garantir la compréhension par tous des conduites préconisées par le Code d'Éthique, Thales a forgé **des outils de sensibilisation et de formation**. Notamment, Thales Université, entité contribuant au développement professionnel des collaborateurs, a pour mission de conduire cette évolution culturelle et a ainsi intégré dans de nombreuses formations un module spécifique dédié aux questions éthiques. Des guides dits de comportement ou guides de référence ont également été publiés. Enfin, un programme d'*e-learning* est actuellement en cours de déploiement afin de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs à ces problématiques.

## 12

### Des engagements précis vis-à-vis...

#### > ... de ses partenaires extérieurs :

Thales cherche à établir des relations durables avec ses clients et fournisseurs, fondées sur la confiance et le respect mutuel. Considérés comme des partenaires industriels à part entière, ils peuvent compter, de la part du Groupe, sur une information sincère et loyale et le respect des engagements pris à leur égard.

Thales a par ailleurs élaboré une charte Achats et Responsabilité d'Entreprise dans laquelle le Groupe demande à ses fournisseurs d'adhérer à sa démarche, et de respecter tant les principes de son Code d'Éthique que ceux énoncés par différents traités et standards internationaux.

#### > ... de ses collaborateurs :

Dans le domaine des ressources humaines, les chantiers prioritaires de Thales concernent la mobilité géographique comme professionnelle de tous les collaborateurs, le droit à la formation la plus adaptée, une juste reconnaissance des performances et le souci constant de combattre les inégalités (hommes/femmes, handicap, etc.).

#### > ... de ses actionnaires et des marchés :

Thales s'efforce d'optimiser ses outils de maîtrise des risques et de contrôle interne, et de communiquer une information claire et fiable sur sa situation financière et ses orientations stratégiques. Le principe de transparence guide les relations que le Groupe entretient avec les investisseurs.

#### > ... de l'environnement :

Les activités de Thales sont, en général, peu polluantes. Le Groupe met toutefois

en œuvre une politique ambitieuse de protection de l'environnement. Ainsi, Thales s'est engagé depuis de nombreuses années à limiter significativement l'impact sanitaire et environnemental de ses activités, et à sensibiliser l'ensemble de ses collaborateurs à ces enjeux.

#### > ... de la société civile :

Thales exprime son engagement vis-à-vis de la société civile par des initiatives dans le domaine de l'emploi, une politique active de mécénat et des collaborations étroites avec les universités et pôles scientifiques. ●

## Thales et les armes à sous-munitions : un souci éthique et légal

Thales a pour principe d'exercer l'ensemble de ses activités dans le strict respect des législations nationales des pays où il est implanté, ainsi que des réglementations ou conventions internationales. Cette politique s'inscrit dans une démarche globale d'Éthique et de Responsabilité d'Entreprise, en phase avec les standards les plus élevés de sa profession.

En ce qui concerne la production d'armes à sous-munitions, Thales n'a plus aujourd'hui aucune activité dans ce domaine et a retiré ces produits de son catalogue. Le Groupe a ainsi anticipé de façon proactive les principes et définitions de la future Convention, dite d'Oslo, relative aux armes à sous-munitions.

Par mémoire, Thales n'a jamais fabriqué de mines antipersonnel ni d'armes dites « controversées ».

Enfin, si Thales intervient dans la conception de certains missiles balistiques en tant que sous-traitant, son rôle est circonscrit à la fourniture de composants et systèmes électroniques non-nucléaires. Il est également important de rappeler que ce type de moyen de défense est un élément constitutif de politiques garantissant la sécurité et l'indépendance des États démocratiques. •

## Regards sur la transformation des forces armées... La révolution capacitaire

La chute du mur de Berlin et la fin de la Guerre Froide ont constitué une rupture géostratégique qui a conduit de nombreux pays à repenser leur doctrine de défense. La fin du monde « bipolaire » et l'émergence de nouvelles menaces – en particulier terroristes – ont entraîné un changement de mission et d'organisation des forces de défense : les moyens associés sont désormais conçus et optimisés en tant que capacités militaires. Cette Révolution Capacitaire, ou Transformation des forces, est une dynamique de mutation en constante évolution.

Née aux États-Unis, la démarche capacitaire s'est d'abord propagée au sein des pays de l'OTAN puis vers d'autres partenaires au niveau de développement similaire (Australie, Japon) ; elle touche désormais de nombreux pays d'Asie (Chine, Singapour) et même du Golfe avec toujours le même objectif : disposer d'un outil de défense plus efficace, mieux adapté, aux coûts maîtrisés.

La notion de capacité correspond à un périmètre très large comprenant les personnels, le commandement, les programmes, le fonctionnement, la logistique et le maintien en condition opérationnelle, la doctrine et les coûts.

Lorsque l'on inscrit cette réflexion dans la durée, on aboutit à des modèles d'armée et à des systèmes de défense, et par conséquent des spécifications opérationnelles et techniques. Par ailleurs, la comparaison avec les moyens existants permet d'identifier les lacunes et/ou les moyens superflus. C'est le sens de la démarche ECAP<sup>1</sup> de l'Union européenne ou des travaux ACT<sup>2</sup> de l'OTAN.

L'appréciation des coûts des capacités est devenue un élément structurant de la démarche. L'approche capacitaire est désormais interarmées et s'appuie largement sur les technologies de l'information et des communications (*Network Centric Warfare, Network Enabled Capability...*). Au sein de l'Union européenne et de l'OTAN, ces démarches poussent à davantage de coopération et de mutualisation comme c'est le cas pour les forces d'intervention définies à Helsinki, la force de gendarmerie européenne, le transport aérien européen,

la NATO Defence Force, etc. L'objectif de faire converger les forces nationales pose également les bases d'une coordination interalliée nécessaire à toute intervention multinationale.

Enfin, l'approche capacitaire interarmées a un effet structurant direct sur l'organisation des armées et des systèmes de défense. Elle a déjà conduit à des changements significatifs, donnant clairement la prééminence à la mission et au besoin opérationnel à travers une organisation qui privilégie l'approche interarmées.

C'est en particulier le cas au Royaume-Uni (1998 : Defence Strategic Guidance), en Belgique (2000 : dissolution des trois armées), en Suède (2001 : une seule armée), en Allemagne (2004 : intégration des forces), en France (2005 : création du Centre interarmées de concepts, de doctrine et d'expérimentation) et aux Pays-Bas (une seule armée). •

<sup>1</sup> ECAP : European Capabilities Action Plan.

<sup>2</sup> ACT : Alliance Command for Transformation.



# Un partenariat durable avec les clients et les fournisseurs

Compte tenu de la nature de ses activités, la maîtrise et le contrôle de ses opérations commerciales représentent pour Thales l'un des enjeux majeurs en termes de responsabilité d'entreprise. Pour répondre à ces impératifs, le Groupe a mis en place un contrôle rigoureux de la destination finale de ses matériels et de ses technologies, ainsi que des procédures strictes en matière de prévention de la corruption. Thales a en outre à cœur de promouvoir des relations équitables avec ses fournisseurs.



est dans cet esprit que le Groupe cherche à promouvoir des bonnes pratiques auprès de ses parties prenantes, clients et fournisseurs notamment, pour contribuer à développer un environnement commercial plus sûr.

Pour Thales, croître de manière responsable est donc à la fois un enjeu éthique et une nécessité pour garantir la performance et la pérennité du Groupe.

## Sécuriser les transactions commerciales

### Le contrôle de la destination finale des matériels et technologies

Le contexte géopolitique actuel est marqué par la multiplication des crises locales et régionales et par de nouvelles menaces liées notamment au terrorisme. Face à ces risques, de nombreux pays, et notamment ceux dans lesquels Thales est établi, se sont dotés de législations très rigoureuses pour encadrer les exportations de matériels et technologies de défense. Pour autant, ces législations sont souvent différentes d'un pays à l'autre, aussi bien par les procédures mises en œuvre que par le choix des destinations autorisées ou non.

Le Groupe a donc développé au fil des années une maîtrise très significative de ces multiples réglementations qui obligent à lier des expertises sur des thématiques à la fois techniques, géopolitiques et institutionnelles.

Par ailleurs, ces divergences posent des problèmes spécifiques car les matériels et technologies de défense intègrent quasi systématiquement des composants et sous-ensembles provenant de nombreux pays.

Aussi, Thales est conduit à respecter à la fois la réglementation des pays producteurs et exportateurs des composants et sous-ensembles, comme celles des pays d'importation et d'intégration des produits finaux.

Pour s'assurer du respect de ce système complexe de législations, le Groupe a mis en place **un programme interne de contrôle des exportations**. Ce programme permet à Thales de garantir en priorité une stricte conformité aux diverses réglementations, mais aussi **un alignement sur les standards internationaux les plus élevés**. Thales est ainsi à même de prendre en compte l'ensemble des engagements auxquels il est soumis en tant qu'acteur global de la sécurité.

### Les organes de contrôle des exportations

Compte tenu de son caractère particulièrement sensible, le contrôle des exportations est coordonné au niveau de la Direction Générale du Groupe.

Le dispositif mis en œuvre par Thales est applicable par l'ensemble de ses unités, dans tous ses pays d'implantation. Il permet d'assurer la conformité aux réglementations applicables contribuant à **assurer la traçabilité exigée par les différentes autorités publiques, tout en sécurisant les échanges avec ses fournisseurs et ses clients**. Ce dispositif de contrôle des exportations repose sur des bonnes pratiques développées par Thales dans 10 domaines (identification des besoins en autorisations d'exportation, contrôle des achats et sous-traitances, audits, etc.), ainsi que sur l'appropriation de sa gestion par les différents métiers et structures du Groupe.

#### > Le Comité de conformité au contrôle des exportations

Le rôle de ce Comité, doté de missions transversales sur le périmètre du Groupe, consiste à **définir la politique de Thales en matière d'exportation** afin d'assurer sa conformité avec les normes et législations internationales. Il est également en charge de :

- veiller à ce que, dans chaque pays d'implantation de Thales, les unités soient en parfaite conformité avec les législations locales relatives aux transferts des biens et technologies,
- évaluer les progrès de mise en conformité,
- valider les propositions d'amélioration qui lui sont faites,
- examiner l'ensemble des projets d'exportation à destination de pays identifiés comme sensibles, afin de vérifier leur conformité aux engagements internationaux du Groupe.

Le Comité de conformité au contrôle des exportations est composé des directeurs du contrôle des exportations Groupe, divisions et pays. Il est présidé par le directeur du contrôle des exportations Groupe. Le comité rapporte au directeur juridique Groupe, lui-même rattaché au directeur général adjoint Administration et Finances, membre du comité exécutif de Thales.

#### > La Direction du contrôle des exportations Groupe

Le Groupe s'est doté d'un directeur du contrôle des exportations. Il est chargé, par la mise en œuvre d'actions transverses, d'assurer la conformité des opérations d'exportation, réexportation et importation aux réglementations nationales et internationales pour toutes les unités du Groupe. Il est secondé par un adjoint qui apporte son expertise à l'ensemble des unités du Groupe.

#### > Les Directions du contrôle des exportations division

En coordination avec la Direction du contrôle des exportations Groupe, chaque division est dotée d'une structure opérationnelle afin d'assurer la conformité des exportations aux réglementations tant domestiques qu'extraterritoriales.

#### > Les Directions du contrôle des exportations pays

Chaque entité dans les principaux pays d'implantation de Thales est dotée d'une structure d'expertise dédiée au contrôle des exportations. De concert avec la Direction du contrôle des exportations Groupe, cette structure répond aux questions relatives à la réglementation nationale considérée.

Enfin, dans le cadre de son programme de gestion des risques, Thales a mis en place un processus d'audit spécifique aux activités de contrôle des exportations, auquel est soumis l'ensemble de ses entités.

### Prévenir la corruption

Thales est conscient que la totalité de ses activités doit s'exercer dans le respect d'une éthique commerciale fondée sur les valeurs du Groupe. Toutefois, compte tenu du domaine d'intervention de Thales, un accent particulier a été mis sur la prévention de la corruption.

**Un ensemble cohérent de directives et une organisation spécifique** ont donc été définis afin de s'assurer du respect des législations nationales et internationales en la matière.



### Des procédures et des organisations dédiées

Aucune relation contractuelle avec des agents ou prestataires de services portant sur des questions liées à l'environnement commercial de l'entreprise ne peut être conclue directement par une unité opérationnelle, sauf dans certains cas strictement définis et encadrés.

L'ensemble des moyens consacrés au support commercial apporté aux unités opérationnelles, pour leurs opérations à l'exportation, est rassemblé dans une organisation spécifique, Thales International. C'est à elle seule que le Groupe reconnaît l'expertise nécessaire pour maîtriser ces questions qui s'exercent dans un strict cadre réglementaire. Cette organisation a pour objectif non seulement d'améliorer l'efficacité commerciale du Groupe, mais également de garantir un **strict contrôle de la bonne conformité des opérations**.

Parallèlement, le Groupe a développé des procédures et directives qui s'appliquent à l'ensemble des prestataires de services commerciaux, personnes morales ou physiques (entreprises ou cabinets de conseil, par exemple) qui assistent le Groupe dans la gestion de ses contrats au sens large, sur les marchés publics ou privés.

À ce titre, la sélection des consultants au service du Groupe impose qu'ils aient, au niveau régional sinon international, une expertise reconnue dans leur domaine d'intervention. Cette sélection fait l'objet de procédures contraignantes qui comprennent, entre autres, un questionnaire de candidature détaillé, la fourniture de tous les documents officiels de l'entreprise (type registre du

“

Un ensemble de directives et une organisation spécifique ont été définis afin de s'assurer du respect des législations nationales et internationales en matière de prévention de la corruption.”

commerce...), et notamment ses derniers rapports annuels, ainsi que l'engagement des dirigeants à appliquer les législations relatives au commerce international. L'ensemble de ces informations est analysé par un organisme extérieur qui valide les données recueillies. Seuls les responsables de haut niveau ayant reçu une délégation expresse de Thales peuvent entériner le choix d'un consultant et signer le contrat afférent.

De plus, sont définies et qualifiées de *Show Stoppers* les raisons qui conduisent à interrompre le processus de recrutement des consultants extérieurs. De même, les *Risk Factors* correspondent aux raisons qui justifient des investigations renforcées et une prise de décision par le responsable hiérarchique supérieur en plus du signataire habituel.

Le règlement des prestations de conseil est également inscrit dans un cadre contraignant de procédures. Par exemple, aucun paiement n'est autorisé dans un établissement financier localisé dans un paradis fiscal, tout règlement devant évidemment correspondre à une prestation réelle et être en rapport avec le niveau de celle-ci.

L'ensemble de ces procédures est intégré dans un document interne intitulé *Policies and Procedures for Business External Service Providers – Corporate Best Practice Handbook* rédigé par la Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise. Ce document a été approuvé par le comité exécutif et présenté au comité d'audit et des comptes du conseil d'administration de Thales. Pour améliorer les procédures et le dispositif de contrôle interne, une démarche de progrès continu y est également décrite.

# 18

Parallèlement, **des actions de sensibilisation et de formation** des collaborateurs de Thales sont mises en œuvre. Ainsi, en plus des modules déjà existants, une formation a été spécifiquement développée en 2007 par Thales Université à destination de tous les responsables impliqués, directement ou indirectement, par les questions en matière d'intégrité du commerce. Plus globalement un module de sensibilisation, sous forme d'apprentissage à distance (*e-learning*), destiné à un large éventail de collaborateurs a également été élaboré en 2007.

### Des audits réguliers

Les unités opérationnelles sont régulièrement contrôlées par la Direction de l'Audit du Groupe, rattachée au président-directeur général de Thales, et par les commissaires aux comptes. Une attention toute particulière est portée au strict respect des législations en matière de prévention de la corruption. Les filiales de Thales International font l'objet d'un audit annuel particulièrement renforcé, réalisé alternativement par les commissaires aux comptes et par la Direction de l'Audit du Groupe. Leurs conclusions font l'objet d'un rapport de mission. Le commissaire du gouvernement est régulièrement informé de toutes les questions liées à ces sujets.

### Un processus d'amélioration continue

Leader mondial dans ses domaines d'activité, le Groupe souhaite **conjuguer création de valeur et éthique commerciale**. Pour répondre à cette ambition, le Groupe a mis en place des dispositifs internes, dont notamment un Système de Référence qui lui permet 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 de *best practices* (meilleures pratiques) avec les partenaires industriels du Groupe.

Thales entretient ainsi des relations 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 of the OECD*), 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).

Comme l'illustre l'implication de Thales auprès de l'OCDE et des Nations Unies, notamment au travers du Pacte Mondial, le Groupe participe activement aux travaux des organisations régionales, nationales et

## Les engagements volontaristes de Thales

- Coopération étroite avec des institutions gouvernementales telles que la **Commission européenne** pour les sujets relatifs à l'éthique du commerce.
- Collaboration aux études de **l'Organisation de Coopération et de Développement Économique** (OCDE), tout particulièrement à travers le *Business and Industry Advisory Committee* (BIAC) sur les sujets du *Public Procurement* et de la mise en œuvre de la Convention de 1997.
- Participation aux travaux de la **Chambre de Commerce Internationale** à travers les réflexions de la Commission anti-corruption mais aussi du comité *Business in Society*. Présidence de la *Task-Force on Whistleblowing* afin de préparer une position commune sur le concept du droit d'alerte.
- Suivi des travaux du Comité National Français de la Chambre de Commerce Internationale, en particulier à travers son groupe de travail de lutte contre la Corruption.
- Participation active à l'**Anti-Corruption Forum des industries britanniques**.
- Contacts réguliers avec des **ONG** et des organismes tels que *Transparency International*, *Amnesty international*, *Saferworld*, etc.
- Coopération permanente avec **l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises** (ORSE), et suivi des travaux de l'*Institute of Business Ethics*.
- Présidence du groupe de travail Éthique et Responsabilité d'Entreprise au sein du **Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales** (GIFAS).
- Contribution permanente à la Commission Internationale des Entreprises du **Mouvement des Entreprises de France** (MEDEF).

internationales. L'objectif de ces travaux est, entre autres, de renforcer les mécanismes de lutte contre la sollicitation et l'extorsion afin que l'Industrie ne soit plus l'otage de la corruption.

### Le développement de *Best Practices*

Les bonnes pratiques sont des comportements et standards propres à un secteur donné qui émanent directement des acteurs impliqués (industriels, associations, organisations non gouvernementales, etc.). Leur but est de pallier l'imprécision des dispositions légales en apportant des solutions adaptées aux problèmes concrets qui se posent en matière d'éthique du commerce, d'environnement, de management des ressources humaines, etc. Thales contribue activement à l'élaboration, à la diffusion et à la mise en place de telles *Best Practices*, en participant à de nombreuses démarches sectorielles au niveau régional comme international.

#### > La *Task Force Ethics & Anti-corruption* de l'ASD

En 2006, Thales a été à l'initiative de la création d'une *Task Force Ethics & Anti-corruption* au sein de l'*AeroSpace and Defence Industries Association of Europe* (ASD), qui réunit l'ensemble des industriels européens de ce secteur. Cette *Task Force* après avoir comparé les politiques et procédures déjà existantes en matière d'intégrité et de responsabilité du commerce, a défini ses propres standards qu'elle partage entre ses membres.

#### > Le *Defence Industry Anti-Corruption Forum*

Ce forum a été mis en place par les principales entreprises de défense implantées au Royaume-Uni et les associations professionnelles du secteur. Il doit permettre aux différents participants d'échanger leurs retours d'expériences et d'obtenir l'avis d'experts reconnus. L'objectif est, à terme, de définir les meilleures pratiques dans la lutte contre la corruption afin de renforcer l'image des industriels de la défense au Royaume-Uni. La réunion inaugurale de ce forum, qui s'est tenue le 18 mai 2006, a regroupé les représentants de 11 sociétés et de deux associations professionnelles. Thales UK a été l'un des premiers membres du forum.

#### > La *Defence Industry Initiative (DII)*

Cette structure de concertation a été mise en place en 1986 par les plus importantes sociétés américaines du secteur de la défense. Elle vise à établir et promouvoir de façon volontaire des principes éthiques dans la conduite des affaires. Des standards professionnels, souvent plus élevés que les obligations légales ou réglementaires en vigueur, ainsi que des bonnes pratiques ont ainsi été définis et mis en œuvre par les industriels. Thales, au travers de sa filiale implantée aux États-Unis, a été la première société non américaine à signer la déclaration d'intention de la DII en 2002. Thales North America contribue activement aux différents travaux qui y sont conduits.

## Des normes européennes en matière d'éthique du commerce

L'*AeroSpace and Defence Industries Association of Europe* (ASD) a lancé une initiative majeure, en 2007, en établissant des standards sectoriels en matière d'éthique du commerce.

Élaborés à partir des travaux d'un comité de l'ASD, ces *Common Industry Standards*<sup>1</sup> posent un certain nombre de principes et d'actions essentiels pour lutter contre la corruption, fixer des normes pour la gestion des cadeaux, des invitations mais aussi des dons et contributions diverses. Ils fixent également des directives détaillées pour un management responsable des agents, consultants et intermédiaires et pour la mise en place de programmes d'intégrité. Ces standards contribuent à renforcer la transparence dans les marchés et la sécurité des entreprises. À terme, ils ont comme finalité d'être étendus mondialement à tous les autres industriels exportateurs. Ces standards ont été adoptés par le conseil de l'ASD en juin 2007, puis ont été présentés à l'ensemble des associations nationales du secteur de l'aéronautique et de la défense en octobre 2007 à l'occasion de leur convention annuelle. L'objectif est que chaque association, représentant l'ensemble des industriels européens, signe ces standards pour en favoriser la diffusion auprès de ses membres. Thales a joué un rôle moteur dans la conception de ces normes sectorielles mais aussi dans leur transmission. •

<sup>1</sup> Pour en savoir plus : [www.asd-europe.org](http://www.asd-europe.org)

## Déployer nos engagements auprès des fournisseurs

### Une politique Achats Groupe

Au 31 décembre 2007, le montant annuel des achats de Thales approchait les **six milliards d'euros**. Ce chiffre représente environ la moitié du chiffre d'affaires consolidé du Groupe. Compte tenu de la nature de ses activités, 80 % des achats de Thales sont réalisés auprès de fournisseurs localisés dans les pays de l'Union européenne, dont 50 % en France.

La politique Achats de Thales vise à développer **une base de fournisseurs et sous-traitants performants et fiables**, capables de fournir des produits et services conformes aux exigences des marchés et compétitifs dans la durée. Sélectionnés selon les règles de la concurrence, ces fournisseurs et sous-traitants s'engagent auprès du Groupe à :

- répondre aux attentes des clients en fournissant des solutions techniques de qualité, compétitives et innovantes,
- respecter les engagements de ponctualité et de conformité aux spécifications,
- garantir la fiabilité des produits et composants en améliorant constamment leurs performances et en optimisant le coût total d'acquisition,
- se conformer aux exigences liées au contrôle des exportations, aux obligations environnementales, économiques et sociales, ainsi qu'à toutes les réglementations nationales et internationales.

Par ailleurs, la politique Achats de Thales vise à :

- sélectionner les fournisseurs et sous-traitants de manière équitable et selon plusieurs critères (pérennité, qualité, coût...),
- diminuer les coûts en choisissant un nombre limité de fournisseurs qui répondent aux besoins récurrents et communs des entités du Groupe,
- garantir l'équité des opportunités pour tous les fournisseurs et sous-traitants, nationaux et mondiaux, y compris les PME, sources d'innovation.

Enfin, la politique Achats de Thales est appliquée par toutes les unités, et s'appuie sur le Système de Référence du Groupe, Chorus.

### Améliorer la performance commune

Afin de satisfaire ses clients et de conquérir de nouveaux marchés, Thales invite ses fournisseurs à se joindre à sa recherche d'innovation et de compétitivité.

Le *Supplier Development* a été initié dans cette optique par la division

Aéronautique en 2005, et étendu à la division Systèmes Terre & Interarmées en 2007. Cette même année, plus de 35 fournisseurs de Thales, en majorité des PME ont bénéficié de ce dispositif. Le *Supplier Development* a aussi été mis en œuvre chez certains fournisseurs critiques dont les performances attendues n'étaient pas atteintes, ce qui mettait en péril la performance du Groupe lui-même.

De plus, le *Supplier Relationship Management* mis en place en 2007 est destiné à rendre les relations avec les fournisseurs plus collaboratives pour atteindre une meilleure performance globale commune. Cette démarche concerne les fournisseurs (PME comme filiales de grands groupes) considérés comme stratégiques parce qu'ils représentent un fort potentiel d'innovation, de différenciation et de compétitivité à long terme.

Dans le cadre de l'amélioration de leur performance, **une centaine d'audits techniques** ont été réalisés en 2007 auprès de fournisseurs et sous-traitants implantés dans des pays présentant des risques ; les questions économiques, environnementales, sociales et sociétales sont pleinement intégrées à ces audits et débouchent sur des plans d'amélioration.

### Étendre les engagements du Groupe aux fournisseurs

Thales mène ses activités dans le respect des lois et des réglementations locales, et exige de ses fournisseurs et sous-traitants qu'ils fassent de même.

Ainsi, en tant que membre du Pacte Mondial, Thales demande à ses fournisseurs et sous-traitants de respecter les principes d'entreprise responsable défendus par



le Pacte. Ils concernent :

- la reconnaissance des droits de l'Homme sur le plan international ;
- les normes de travail (interdiction du travail clandestin et du travail des enfants, droit de représentation pour les salariés, non-discrimination... ;
- la protection de l'environnement ;
- la lutte contre la corruption.

Thales impose à ses fournisseurs et sous-traitants de :

- respecter les réglementations en matière de contrôle des exportations pour les produits et services qui lui sont fournis,
- fournir des produits et services conformes aux réglementations relatives à l'environnement, à l'hygiène et à la sécurité des pays européens et des pays d'exportation.

En 2007, de nombreuses réunions internes ont eu lieu afin de **sensibiliser les acheteurs et les prescripteurs au respect des lois et réglementations** :

- la Convention Achats, qui a réuni en juin 2007 plus de 250 acheteurs et responsables programmes, responsables chargés d'affaires, responsables qualité... ;
- la formation continue au Code d'Éthique dans le cadre de Thales Université ;
- la formation « Passeport Achats », qui présente les principes éthiques et de bonne conduite des achats ;
- les réunions trimestrielles des directeurs Achats Europe et monde ;
- les comités Achats, durant lesquels les directeurs Achats pays sont sensibilisés

aux problématiques liées à l'Éthique, au contrôle des exportations, à l'environnement, à la responsabilité d'entreprise, etc.

Vis-à-vis des fournisseurs actuels ou prospects, plusieurs types d'action sont menés comme, par exemple :

- des réunions trimestrielles ou annuelles de revue des affaires et de la performance organisées avec les fournisseurs cibles qui permettent notamment aux acheteurs de rappeler les exigences du Groupe,
- des responsables dédiés à chacun des fournisseurs et sous-traitants stratégiques ont été nommés et sont en charge de gérer tous les aspects de la relation,
- un portail internet *Supplier OnLine* a été lancé en juin 2007 ; il présente aux fournisseurs la politique Achats du Groupe ainsi que l'organisation et leur donne accès à un grand nombre de documents (processus de sélection, données techniques, appels d'offres...). ●

## La charte Achats et Responsabilité d'Entreprise

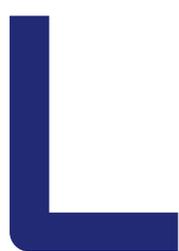
L'attachement de Thales au principe de responsabilité d'entreprise à l'égard de ses fournisseurs s'est notamment traduit en 2007 par l'élaboration d'une charte Achats et Responsabilité d'Entreprise.

Thales formule au sein de cette charte la volonté de voir ses fournisseurs adhérer à sa démarche de Responsabilité d'Entreprise, et de respecter les principes formulés dans son Code d'Éthique ainsi que ceux du Pacte Mondial et de l'OCDE. Les principes qui régissent la charte Achats portent notamment sur la défense des droits de l'Homme, le respect des normes de travail, la protection de l'environnement ainsi que la mise en place d'une bonne gouvernance d'entreprise. La charte Achats et Responsabilité d'Entreprise est partie intégrante des documents contractuels d'achats. •



# Une politique Ressources Humaines de référence

Le Groupe met en œuvre une politique des ressources humaines<sup>1</sup> stimulante, fondée sur ses valeurs et qui témoigne de sa volonté de participer au développement régional, dans l'ensemble de ses pays d'implantation.



La répartition des 67 028 collaborateurs<sup>2</sup> de Thales, par zones géographiques et par catégories professionnelles, fait apparaître les deux caractéristiques fondamentales du Groupe qui guident sa politique de ressources humaines :

- **une internationalisation croissante** : à fin 2007, 49 % des collaborateurs du Groupe travaillaient hors de France soit 32 769 personnes, dont 8 199 au Royaume-Uni, 4 464 en Allemagne, 3 581 en Australie, 2 623 en Italie, 2 212 aux États-Unis, 2 133 en Espagne, 2 040 aux Pays-Bas et 1 370 en Corée<sup>3</sup>,

- **un niveau élevé de compétence technique** des collaborateurs : les ingénieurs représentent plus de la moitié des effectifs de Thales et les techniciens environ le tiers.

Cette forte culture technologique, axée sur la recherche de l'excellence, l'innovation et la performance, est partagée par l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Elle est fondée sur des valeurs communes qui privilégient, outre l'esprit d'entreprise et d'innovation, le travail en équipe, le partage des connaissances et le développement professionnel des hommes et des femmes qui contribuent à cette compétence technique de haut niveau.

Ainsi, en 2007, le Groupe a continué à mettre en œuvre une politique sociale qui s'inscrit au-delà des principes définis par l'Organisation internationale du travail.

Les principes fondateurs de la politique de ressources humaines de Thales sont énoncés dans le Code d'Éthique, un document élaboré en 2001 et remis à l'ensemble des collaborateurs. Ce Code, qui a fait l'objet d'une révision en 2007, est disponible sur le site intranet du Groupe, et a donné lieu à nombre de formations dispensées aux collaborateurs.

Les valeurs qui régissent la politique de ressources humaines du Groupe sont les suivantes :

- « l'égalité de traitement, qui suppose d'éviter toute discrimination... »,
- « le respect de l'individu, qui exclut tout comportement portant atteinte à ce principe et au respect de la vie privée... »,
- « la volonté de Thales d'assurer un cadre de travail sûr et sain à chacun »,
- « le respect par chaque membre du Groupe des engagements pris »,
- « la transparence [...] des informations qu'il détient »,
- « la loyauté »,
- « sur tous les sujets d'intérêt commun, le Groupe prône la coopération avec ses collaborateurs et leurs représentants et leur fournit une information de qualité ».

La politique de ressources humaines mise en œuvre au niveau du Groupe est également fondée sur les engagements pris par Thales à l'égard de ses collaborateurs :

- chacun a le droit de savoir ce qu'il a à faire et comment son travail est jugé par son manager,
- chacun a le droit d'avoir accès, de manière la plus transparente possible, directement ou à travers les organisations qui le représentent, aux informations qui le concernent,

<sup>1</sup> Chapitre établi à partir du rapport social 2007 consultable depuis [www.thalesgroup.com/Groupe/Responsabilite-d-entreprise.html](http://www.thalesgroup.com/Groupe/Responsabilite-d-entreprise.html)

<sup>2</sup> Par « salariés » ou « collaborateurs », Thales entend l'ensemble de ses effectifs, femmes et hommes.

<sup>3</sup> Les joint-ventures ont été intégrées à 100 %, sauf Telespazio en Italie et ThalesRaytheonSystems aux États-Unis.



- chacun a le droit de connaître ce que l'entreprise anticipe pour son métier et son activité, de définir une direction de carrière avec son management, et, dans ce cadre, de bénéficier d'un environnement apprenant et notamment d'accéder aux formations nécessaires pour assurer son développement professionnel,
- chacun a le droit de voir sa performance reconnue, sans aucune discrimination et en référence au marché ; en cas d'insuffisance professionnelle, une seconde chance est donnée et se traduit par un plan d'actions,
- personne n'est laissé seul face à un problème d'emploi ; le Groupe propose, par des mobilités internes ou externes, une solution adaptée.

Chaque collaborateur, chaque manager est un acteur clé de Thales. Chacun doit avoir une vision claire de ses objectifs, porter les valeurs du Groupe et adapter son comportement professionnel à ces valeurs. De son côté, le Groupe s'applique à être **un employeur de référence**, qui assure à ses collaborateurs la possibilité de se développer professionnellement et de travailler dans un environnement éthique et stimulant.

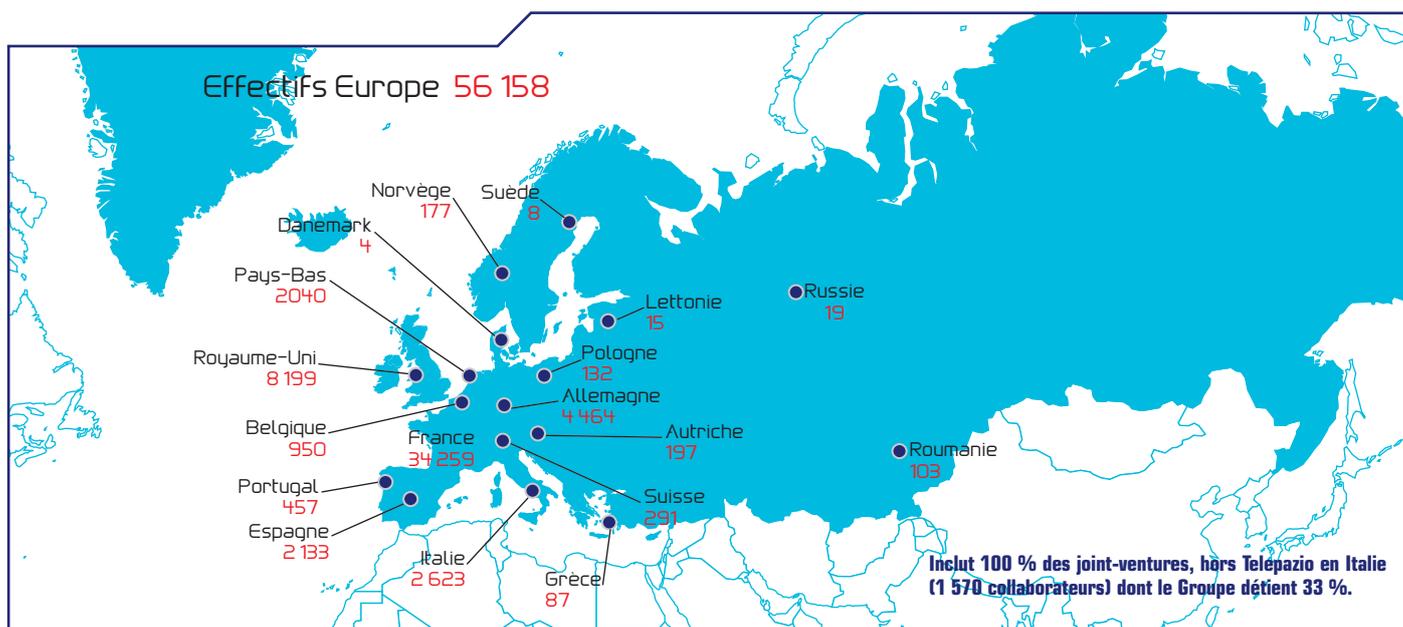
### L'emploi dans le Groupe en 2007

L'année 2007 a été une année particulièrement importante pour le Groupe puisqu'elle a vu aboutir deux projets structurants et fondamentaux pour son avenir : l'acquisition des activités spatiales, de contrôle et

de commande de solutions de sécurité appartenant à Alcatel-Lucent et la finalisation d'un partenariat constructif avec le groupe DCNS. Suite à ces opérations, deux nouvelles divisions existent désormais au sein du Groupe : la division Solutions de Sécurité et Services et la division Espace.

### Répartition des collaborateurs en Europe<sup>4</sup>

La majorité des effectifs actifs du Groupe (56 158 collaborateurs) sont situés en Europe. L'intégration des activités d'Alcatel-Lucent a permis au Groupe de se développer dans des pays où il n'était jusque-là pas présent (Autriche, Lettonie, Portugal, Pologne, Roumanie) et de se renforcer dans d'autres (Allemagne, Belgique, Espagne, Italie). Il est à noter qu'en France, 2 515 CDI ont été conclus soit 1 143 de plus qu'en 2006.



<sup>4</sup> Ces chiffres intègrent la totalité des effectifs en joint-venture, ainsi que ceux des sociétés contrôlées qui ne sont pas prises en compte dans la consolidation parce qu'elles n'atteignent pas les seuils de signification retenus.

### Répartition des collaborateurs dans le monde<sup>5</sup>

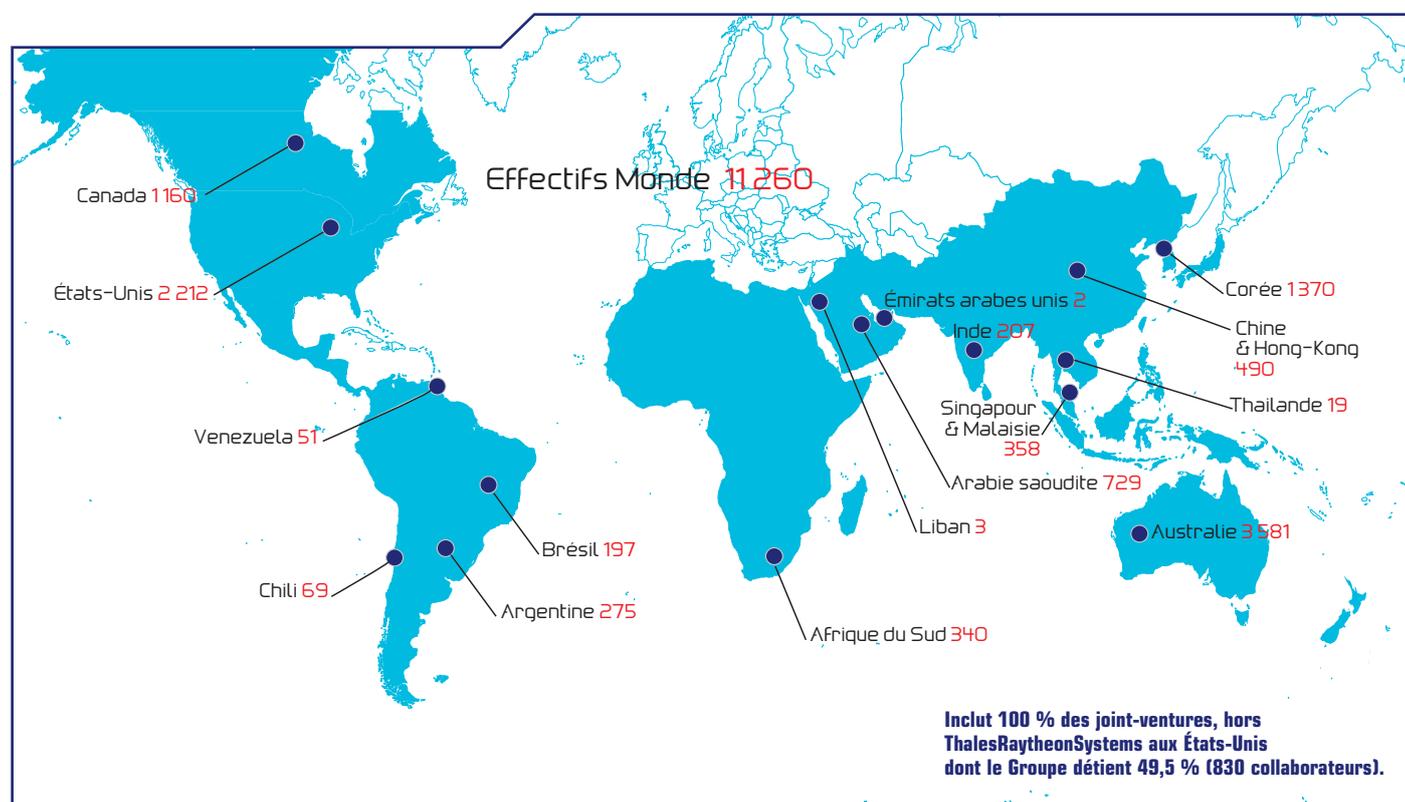
L'intégration de nouvelles activités a contribué à renforcer significativement la dimension internationale du Groupe.

### Aboutissement de deux opérations stratégiques majeures

Dans le cadre du rapprochement des activités navales de défense de Thales et DCNS, Thales a pris fin 2006 une participation à hauteur de 25 % au capital de cette entreprise. En contrepartie, le Groupe a cédé à DCNS les titres de la société Thales Naval France (319 personnes)

et sa filiale Armaris (joint-venture auparavant détenue à parts égales par Thales et DCNS, comprenant 216 collaborateurs). Thales est donc désormais le partenaire de référence de DCNS.

Comme évoqué précédemment, Thales a par ailleurs finalisé en 2007 l'acquisition des activités spatiales, de contrôle et de commande de solutions de sécurité d'Alcatel-Lucent. Près de 11 000 collaborateurs ont ainsi rejoint le Groupe, dont 9 100 en Europe. L'opération a renforcé l'internationalisation du Groupe. Thales est désormais



<sup>5</sup> Ces chiffres intègrent la totalité des effectifs en joint-venture, ainsi que ceux des sociétés contrôlées qui ne sont pas prises en compte dans la consolidation parce qu'elles n'atteignent pas les seuils de signification retenus.

présent dans des pays tels que l'Autriche, le Portugal, la Pologne et la Roumanie. De surcroît, le Groupe est plus largement représenté en Allemagne, en Belgique, au Canada, en Espagne et en Italie.

Parmi les 11 000 nouveaux collaborateurs, 7 000 provenaient d'Alcatel Alenia Space (désormais Thales Alenia Space), numéro un européen des solutions par satellites.

Les collaborateurs relevant de l'activité Transport en provenance d'Alcatel Lucent (environ 3 000 personnes) ont pour la plupart intégré la société Thales Rail Signalling Solutions.

## Le partage des fruits de la performance

### Le plan mondial de rémunération variable

La politique sociale du Groupe repose sur les notions centrales de management de la performance et de développement professionnel.

Ces principes ont conduit, depuis déjà plusieurs années, à mettre en œuvre un plan mondial de rémunération variable pour les ingénieurs et cadres. Ce plan précise les conditions d'attribution et les modalités de calcul, en fonction du niveau de responsabilité des postes occupés. Il prend en compte tant les résultats financiers du Groupe

que la performance individuelle. Le plan mondial de rémunération variable a progressivement été déployé au sein des sociétés entrant dans le Groupe.

Dans le souci constant d'améliorer la gestion des carrières et des compétences, un système informatisé global de gestion du personnel a été mis en œuvre en 2006 afin de gérer la carrière de l'ensemble des cadres du Groupe. Cet outil favorise l'interactivité entre le salarié et son manager sur les sujets de la performance et du développement professionnel.

### Le management de la performance : une démarche concertée

Thales propose à tous ses collaborateurs un processus formalisé et unique de management de la performance. Cela permet d'assurer une gestion objective des ressources humaines, tout en garantissant l'égalité de traitement.

Le management de la performance suit un calendrier annuel identique pour tous. Ce calendrier indique les différentes étapes à suivre, depuis la fixation des objectifs jusqu'à l'évaluation annuelle et la définition de ses conséquences.

#### > La fixation des objectifs

Les objectifs des collaborateurs sont à la fois individuels et collectifs. Ils résultent d'une démarche proactive entre le salarié, son équipe et le manager.

Les collaborateurs participent à fixer leurs propres objectifs. Ces objectifs doivent répondre à un certain nombre de critères :

- Ils doivent permettre de procéder à une évaluation équitable et argumentée, à partir de faits précis et vérifiables. Des indicateurs de suivi doivent également être définis.
- Les objectifs doivent être transparents.
- Un équilibre entre objectifs annuels et objectifs permanents doit être trouvé.
- Les objectifs doivent être exigeants, réalistes et motivants.
- Les moyens nécessaires à l'atteinte de ces objectifs doivent être déterminés.
- Les valeurs du Groupe doivent être prises en compte dans la définition des objectifs.

#### > L'évaluation

- **Le point à mi-année** : le manager et le salarié font un point d'avancement sur la réalisation des objectifs. Ils conviennent, si nécessaire, d'un plan d'actions correctrices.
- **L'auto-évaluation** : au terme de l'année, le salarié prépare une auto-évaluation de ses objectifs, de ses responsabilités permanentes et de ses comportements professionnels.
- **L'évaluation** : l'entretien doit être considéré comme le moment clé d'un processus de recherche continue d'amélioration. Après avoir écouté l'auto-évaluation du salarié, le manager donne son point de vue.

### Rémunération et avantages

#### > L'évolution des rémunérations

En 2007, la progression des niveaux de rémunération a atteint 3 %. Cette hausse est principalement liée aux augmentations individuelles. Ces dernières sont



établies en fonction de la performance, reconnue par le manager à l'issue de l'entretien d'évaluation. Ces augmentations tiennent également compte du niveau de rémunération du salarié par rapport au marché.

Par ailleurs, la politique de rémunération tient compte des plans d'action visant à promouvoir l'égalité hommes/femmes. Pour la troisième année consécutive, un budget spécifique a été dévolu au rééquilibrage d'éventuels cas d'inégalité salariale à postes et performances équivalents.

#### > Participation

Un accord Groupe de participation mutualisée des collaborateurs aux résultats des sociétés du Groupe a été signé le 23 décembre 2004 par l'ensemble des organisations syndicales représentatives au niveau Groupe. Au titre des droits qui y ont été affectés au 31 décembre 2007, cette participation représentera 31,6 millions d'euros.

Cet accord renforce la solidarité au sein de Thales puisque tous les collaborateurs du groupe en France reçoivent désormais une participation.

#### > Intéressement

Chaque société du Groupe peut négocier un accord d'intéressement basé sur des indicateurs qui constituent pour elle des enjeux majeurs. Selon les termes de l'accord de participation Groupe, une règle de plafonnement de la masse salariale (cumul intéressement + participation) doit impérativement être respectée.

#### > L'épargne salariale de Thales

Le dispositif d'épargne salariale du Groupe se compose d'un Plan d'Épargne

Groupe créé en 1998 et, depuis 2007, d'un Plan d'Épargne pour la Retraite Collectif (PERCO).

En 2002, les filiales internationales dans les pays où Thales a une présence significative ont adhéré au Plan d'Épargne Groupe. Depuis lors, ce Plan encadre la détention de titres de l'entreprise par les collaborateurs du Groupe à l'international. Au 31 décembre 2007, l'épargne gérée dans les dispositifs Groupe représentait 406 millions d'euros, et était détenue par 41 900 collaborateurs (ou anciens collaborateurs) du Groupe. À noter qu'au terme de l'année 2007, 8 560 collaborateurs avaient souscrit au PERCO. Cela représente un montant total de 13 millions, abondement compris.

La sécurisation des parcours professionnels est l'un des objectifs essentiels de l'accord sur l'anticipation des évolutions d'emploi, le développement professionnel et la formation de novembre 2006. Cet accord, fruit d'un échange constructif avec les organisations syndicales, met l'accent sur la nécessité d'anticiper son développement professionnel.

L'anticipation passe avant tout par l'information des organisations syndicales et des collaborateurs sur l'évolution des emplois et des familles professionnelles au sein du Groupe. De nombreux outils d'information sont donc déployés. Ils permettent aux collaborateurs d'orienter leurs choix de carrière et de formation en fonction de leurs souhaits d'évolution et des informations dont ils disposent sur l'évolution de leur famille professionnelle.

## Le PERCO

Le PERCO est un dispositif français d'épargne salariale, mis en place par des entreprises pour aider leurs collaborateurs à préparer leur retraite. Cette aide prend la forme d'un abondement, qui peut correspondre à un pourcentage des versements des collaborateurs ou être limité aux frais de tenue de compte. La sortie du PERCO se fait généralement après le départ en retraite, sous forme de capital ou de rente viagère. Elle peut cependant intervenir en cas de déblocage anticipé sous certaines conditions. À noter : le PERCO bénéficie d'une fiscalité avantageuse. Chez Thales, le PERCO comprend huit fonds différents dont la rentabilité varie en fonction du niveau de risque qui y est associé. Cela assure une grande liberté de choix aux collaborateurs, qui peuvent opter pour une formule libre ou l'une des deux formules pilotées. L'abondement est fixé par Thales au regard de l'ancienneté de ses collaborateurs. •

## La gestion des carrières , développement professionnel et sécurisation des parcours

### Le management des familles professionnelles et des spécialistes

L'accord Groupe de 2006 sur l'anticipation des évolutions d'emploi, le développement professionnel et la formation, ainsi que son déploiement en 2007 ont renforcé le management des familles professionnelles.

Le Groupe 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 responsabilité comparables, spécialistes et managers sont gérés de façon identique. À l'intérieur de cette double échelle, la mobilité latérale est encouragée.

### Le développement professionnel

Développer les Ressources Humaines est l'une des cinq valeurs clés du Groupe. Pour réussir dans ce domaine, Thales prône **une meilleure anticipation des besoins**. Cette anticipation passe par une information transparente dans le cadre d'un dialogue régulier avec les organisations syndicales et les collaborateurs. Elle implique également qu'une grande place soit laissée à l'initiative individuelle.

### > L'entretien de développement professionnel

Au sein du Groupe, l'entretien de développement professionnel est **un point d'étape fondamental** du processus de développement professionnel. Pour le collaborateur, cet entretien annuel constitue l'opportunité de faire le point avec son manager sur la manière de se développer dans son poste actuel et de définir son orientation de carrière. Cet entretien permet au collaborateur d'identifier les compétences professionnelles acquises ou à développer, de mettre en perspective son projet professionnel et de définir les moyens adaptés permettant de le réaliser (formation, mise en situation...). Dans le cadre de l'accord de novembre 2006 sur l'anticipation des évolutions d'emploi, le développement professionnel et la formation, le Groupe a pris l'engagement de généraliser l'entretien de développement professionnel à l'ensemble des collaborateurs à partir de 2008.

### E-SelfService RH

Thales met à la disposition de ses collaborateurs des outils informatiques de qualité leur permettant d'être plus autonomes dans la gestion de leur carrière en général et dans leurs choix de mobilité en particulier. •

### E-Staffing

Une mobilité réussie implique avant tout de pouvoir prendre connaissance des informations sur les offres d'emploi. Depuis un poste intranet ou internet, les collaborateurs de Thales ont ainsi la possibilité de consulter les offres d'emploi sur la Bourse de l'emploi et de déposer leur CV en ligne sur leur espace candidat MyThales. •

## Welcome to Thales Convention

Organisées par Thales Université, les Welcome to Thales Conventions sont des journées d'intégration destinées aux salariés nouvellement engagés.

Objectif : leur présenter le Groupe et ses activités ainsi que son environnement multiculturel.

Le nombre de collaborateurs qui ont assisté à ces conventions d'accueil dans le Groupe a été multiplié par 2,5 en 2007 (1 311 collaborateurs contre 524), le pourcentage de participants non Français passant de 35 % à 44 %.

### > Thales Université

La politique de ressources humaines de Thales s'appuie sur la formation pour assurer le développement professionnel des collaborateurs. Le Groupe est convaincu qu'**un parcours de carrière réussi se construit en gardant toujours une expertise dans un domaine, gage d'employabilité.**

Thales Université joue un rôle central dans la formation des collaborateurs. **Cette structure a pour mission d'aider à leur développement professionnel et de forger une culture commune qui renforce la cohésion.**

Elle permet aussi d'adapter les compétences individuelles et collectives aux métiers et d'accompagner les orientations stratégiques du Groupe. Thales Université est présente dans six pays : l'Allemagne, les États-Unis, la France, l'Italie, les Pays-Bas et le Royaume-Uni.

Thales Université aide également les unités opérationnelles à développer leurs performances en mettant en œuvre des chantiers d'amélioration ou en les accompagnant dans la gestion de la mobilité de leurs collaborateurs. Le souci constant de Thales Université est de faciliter les actions transverses et la coopération.

Au cœur de l'offre de Thales Université, les **Passeports** sont des cycles de formation particuliers. Ils permettent de former les collaborateurs qui entrent dans une famille professionnelle aux savoirs et savoir-faire essentiels de cette

famille. En 2008, six nouveaux passeports ont été créés. Afin d'accompagner les évolutions de carrière, Thales Université a aussi développé deux autres programmes visant à répondre aux questions des collaborateurs du Groupe sur leur développement professionnel : le Point Orientation et le Point Carrière.

#### • Le « Point Orientation »

Il est destiné aux personnes qui, après environ cinq années d'expérience professionnelle, s'interrogent sur la voie qu'elles ont choisie, l'élargissement de leur périmètre de compétences ou la détention de clés de compréhension afin de favoriser leur carrière.

#### • Le « Point Carrière »

Il concerne tous les collaborateurs du Groupe qui, après 20 à 25 ans d'expérience professionnelle, veulent prendre le temps d'avoir une vision claire de leurs acquis professionnels.

### > La mobilité

Thales a développé depuis plusieurs années une politique de mobilité volontariste, qu'elle soit professionnelle ou géographique. En 2007, **la mobilité a été un des axes majeurs de la démarche d'anticipation** engagée par le Groupe dans le cadre de sa politique de ressources humaines.

Sur des marchés toujours plus concurrentiels, la mobilité et le développement professionnel des collaborateurs accroissent l'adaptabilité du Groupe. Cette politique de mobilité active a été encouragée tant au niveau individuel qu'au niveau collectif.

## • La mobilité professionnelle

Mis en place par Thales en juin 2000, **Forum Opportunités** est une structure d'accueil et de conseil. Elle offre un appui à tous les collaborateurs qui souhaitent bénéficier de la politique de mobilité du Groupe.

Forum Opportunités pilote également les outils de mobilité conçus par le Groupe, tels que la Bourse de l'Emploi en France et à l'étranger, l'espace candidat MyThales et le journal *Thales Opportunités*. Il assure donc la diffusion dans l'ensemble du Groupe des informations sur les postes disponibles et met en contact les collaborateurs qui le souhaitent avec un interlocuteur privilégié afin de leur permettre de bénéficier des opportunités de mobilité dans le Groupe.

Depuis sa création, Forum Opportunités a accompagné quelque 2 000 personnes dans l'élaboration et la réalisation de leur projet professionnel. Parmi eux, 1 700 projets de mobilité ont abouti. À noter : près de 50 % des candidats accompagnés en 2007 (environ 350) l'ont été dans le cadre de projets d'anticipation initiés au sein des divisions.



## Thales Missions & Conseil

Thales Missions & Conseil (TM&C) a été créé en 1999 afin de proposer à des cadres du Groupe des parcours de développement professionnel et de mobilité. TM&C leur permet de valoriser leur expérience professionnelle en exerçant pour le Groupe un rôle de consultant. Aujourd'hui, l'expertise de TM&C est reconnue ainsi que sa contribution au développement professionnel de ses consultants. Depuis sa création, TM&C a contribué à 170 mobilités professionnelles. •

## • La mobilité géographique

### France

Pour favoriser la mobilité géographique au sein du Groupe, des règles communes ont été définies par l'accord du 23 novembre 2006 pour la France. Ces mesures portent sur :

- le déménagement,
- le voyage de reconnaissance,
- l'aide à la recherche du logement et à l'exécution des formalités administratives,
- la prime d'installation,
- l'indemnité de double résidence,
- l'aide à la recherche de l'emploi du conjoint.



Forum Opportunités est chargé d'informer les collaborateurs sur les emplois éventuellement disponibles dans les sociétés du secteur d'activité implantées dans le même bassin d'emploi et d'appuyer l'ensemble des démarches.

De plus, Thales a signé avec les groupes DCNS et Alcatel-Lucent, une charte mobilité France. Cette charte entend encourager la mobilité des collaborateurs au sein d'un périmètre élargi aux trois groupes en définissant des conditions de mutation favorables, notamment le maintien :

- de l'ancienneté du salarié,
- des congés payés acquis ainsi que des congés d'ancienneté,
- du solde du droit individuel à la formation.

## International

### Les jeunes et l'international

- En 2007, Thales a proposé 46 missions de Volontariat International en Entreprise (VIE). Le VIE permet à des jeunes de 18 à 28 ans de partir en mission de 6 à 24 mois dans un pays étranger. Il concerne tous types de métiers et tous types de profils.
- Careers1st est un programme créé par Thales. Il permet à des jeunes diplômés et à des jeunes professionnels ayant jusqu'à cinq années d'expérience signi-

ficative au sein et hors du Groupe de partir travailler à l'étranger. En 2007, ce programme a concerné 76 collaborateurs de Thales, pour la plupart des Français. Les principales destinations sont l'Australie, le Canada, la Chine, la France, les États-Unis, le Royaume-Uni et Singapour.

### Les expatriés

Tous les collaborateurs de Thales dont l'expérience professionnelle est supérieure à cinq ans peuvent être concernés par la politique d'expatriation du Groupe. Un ensemble de compétences de base est défini afin de faciliter la sélection et la préparation des collaborateurs qui seront expatriés dans le cadre des missions internationales. En 2007, 680 collaborateurs de Thales étaient expatriés.

## La gestion prospective de l'emploi : une perspective à moyen terme

Le Groupe assume sa responsabilité sociale qui implique la recherche d'un équilibre entre la logique économique de l'entreprise et l'avenir de ses collaborateurs. La gestion prospective de l'emploi, démarche d'anticipation à moyen terme, permet à chacun de **préparer de façon continue son avenir professionnel.**

L'accord conclu le 23 novembre 2006 instaure un dialogue avec les représentants des organisations syndicales sur les choix stratégiques liés à l'évolution à long ou moyen terme des emplois.

Le partage de l'information avec nos partenaires sociaux repose sur :

- une information annuelle du Comité d'entreprise européen qui se voit présenter les éléments de la stratégie du Groupe, la revue du portefeuille d'activités, les choix industriels et organisationnels, la politique territoriale et les enjeux de chaque division,
- une consultation annuelle des comités d'entreprise de chaque société pour identifier l'impact sur l'emploi et les qualifications de la déclinaison de la stratégie du Groupe au niveau de l'entreprise,
- la création d'une commission Groupe Anticipation. Cette instance paritaire



a pour rôle d'examiner l'évolution de l'emploi et des différents métiers de l'entreprise et d'identifier les passerelles possibles entre les métiers. La commission Groupe Anticipation définit ensuite les moyens et les actions de formation à mettre en œuvre pour accompagner ces évolutions.

De plus, des analyses prospectives des familles professionnelles et des métiers sont présentées à la commission Groupe Anticipation. Elles tiennent compte de l'évolution des marchés et des technologies, de la stratégie du Groupe et des ressources nécessaires dans les prochaines années. Ainsi, la famille professionnelle Logiciel, qui doit faire face à l'accélération du rythme des ruptures technologiques, n'aura plus besoin des mêmes compétences à moyen terme. Pour développer les nouvelles compétences et accompagner ses collaborateurs dans cette mutation, le Groupe les informe à l'avance des évolutions les concernant et met à leur disposition des outils d'adaptation (formation, mobilité, mise en situation, etc.).

### La promotion de l'égalité et de la diversité chez Thales

Le Code d'Éthique rappelle l'attachement de Thales au respect de « l'égalité de traitement, qui suppose d'éviter toute discrimination pour des motifs d'origine, de mœurs, de sexe, d'âge, d'opinions politiques ou religieuses, d'appartenance syndicale ou de handicap des individus ». En France comme à l'étranger, le Groupe s'attache à mettre en œuvre des actions concrètes de soutien à cette politique de promotion de l'égalité et de la diversité.

#### L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

En France, l'action de Thales en faveur de l'égalité professionnelle s'est concrétisée par la conclusion d'un accord-cadre, signé le 13 janvier 2004 au niveau du Groupe, par l'ensemble des organisations syndicales représentatives.

Cet accord édicte les principes d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes que le Groupe entend garantir. De plus, il définit **une méthodologie** applicable aux sociétés du Groupe qui, en déclinant cet accord, ont également négocié des plans d'actions sur trois ans concourant à l'égalité professionnelle.

Dans l'ensemble des sociétés, **des mesures concrètes** visant à favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes ont ainsi été mises en œuvre. Elles concernent la rémunération et l'évolution des carrières. Par ailleurs, ces mesures permettent une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie familiale.

Les engagements essentiels de l'accord-cadre portent sur :

- la création de commissions d'établissement ou d'entreprise sur l'égalité professionnelle. Ces commissions sont chargées, entre autres, de la préparation du rapport annuel sur l'égalité hommes/femmes,
- le respect de l'égalité de rémunération à l'embauche,
- l'octroi d'une augmentation au moins égale à la moyenne des augmentations de sa catégorie pour les femmes absentes pour cause de maternité ou adoption,
- la prise en compte de la seule période d'activité pour la détermination de la rémunération variable basée sur la performance individuelle. Dès lors, les objectifs sont adaptés à la période de présence de la collaboratrice concernée et la rémunération ne subit aucun abattement,
- l'évaluation des besoins de formation au retour d'un congé parental et l'examen de la rémunération,

- un examen particulier des candidatures des femmes pour la revue des postes à responsabilité,
- la formalisation d'un plan d'action lorsque sont constatés des écarts injustifiés de situation professionnelle entre les hommes et les femmes d'une même catégorie,
- une analyse des disparités de rémunération observées entre les hommes et les femmes tenant un poste similaire en termes de responsabilités ainsi que le traitement selon un plan triennal de ces écarts injustifiés,
- une attention particulière portée aux femmes qui travaillent à temps partiel ou en forfait jour réduit.

Le déploiement des actions définies a été appuyé par la création d'une commission au sein du Groupe. De plus, un groupe de travail a été mis en place. Il réunit un(e) responsable de chaque division chargé(e) de l'égalité femmes/hommes et la Direction Juridique Ressources Humaines.

Les actions initiées en 2004 se sont poursuivies en 2007 et se sont concrétisées par différentes initiatives.

#### > Un budget spécifique dédié par le Groupe depuis 2006 au traitement des écarts injustifiés de rémunération entre les femmes et les hommes

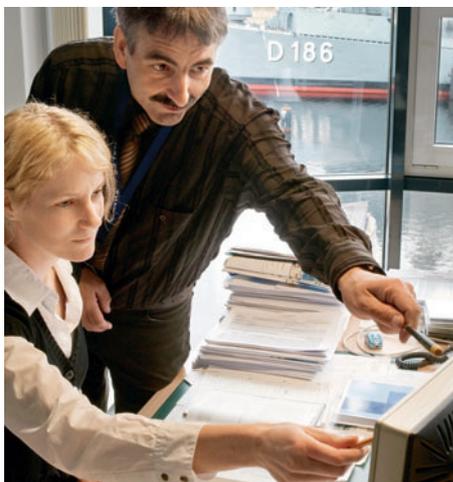
Ce budget représente 0,1 % de la masse salariale de chaque société. Depuis 2006, 2 384 femmes appartenant à l'ensemble des divisions et des familles professionnelles du Groupe ont bénéficié de cette mesure. Le taux moyen d'augmentation de leur rémunération pour 2007 s'est élevé, à ce titre, à 2,80 %. Ce budget a été reconduit pour 2008.

#### > Des actions entreprises dans le cadre du recrutement

Thales évolue dans un secteur scientifique et technique fortement masculin. Afin de promouvoir le développement de la mixité, le Groupe a engagé de nombreuses actions en faveur du recrutement des femmes. Certaines de ses sociétés se sont, par exemple, fixé pour objectif d'embaucher un pourcentage de femmes équivalent à la proportion de femmes sortant diplômées des filières et niveaux de formation recherchés.

#### > Des actions destinées à promouvoir la présence des jeunes femmes dans les filières scientifiques et techniques

Thales a lancé un programme de mobilisation des collaborateurs « parents » du Groupe pour intervenir au sein des établissements scolaires.



L'objectif est de **sensibiliser les jeunes femmes et l'ensemble des jeunes aux carrières scientifiques**. Un kit (présentation adaptée aux jeunes, films, témoignages) a été mis en ligne sur l'intranet Groupe et peut être téléchargé pour une intervention.

Thales a également participé en 2007 au programme Sci Tech Girls qui se tenait pour la première fois en marge du Women's Forum. Ce projet vise à inciter les jeunes femmes à poursuivre des études et des carrières scientifiques ou d'ingénieur, en démontrant la richesse des parcours possibles. Cette opération a permis à 100 jeunes femmes, issues de lycées, classes préparatoires, universités et écoles scientifiques et d'ingénieurs de rencontrer des femmes exerçant une profession dans ces domaines.

### > Une action originale de revalorisation de carrière

La société Thales Microelectronics a développé des mesures originales en faveur de la mixité professionnelle. Indépendamment du budget dédié de 0,1 %, elle a notamment favorisé la promotion de 125 femmes au cours des années 2006 et 2007 (dont 93 sur la seule catégorie ouvrière).

### > L'ouverture de crèches interentreprises

En France, un accord-cadre commercial non exclusif a été conclu entre Thales et la société Crèche Attitude. Cet accord permet aux sociétés qui le souhaitent de participer à la création de crèches interentreprises. Dans ce contexte, les collaborateurs de Thales Electron Devices, Thales Security Systems, Thales Avionics et ThalesRaytheonSystems situés à Palaiseau et Vélizy bénéficient, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008, d'un certain nombre de lits réservés au sein de crèches interentreprises.

## Rapport de situation comparée hommes/femmes

La directrice juridique des ressources humaines de Thales a présidé, fin décembre 2007, un groupe de travail relatif à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Ce groupe de travail avait été initié par Xavier Bertrand, ministre du Travail, des Relations sociales, de la Famille et de la Solidarité. Il était composé de délégués des cinq organisations syndicales représentatives du personnel, de représentants du MEDEF (Mouvement des entreprises de France), de la CGPME (Confédération générale du patronat des petites et moyennes entreprises), ainsi que de directeurs des ressources humaines d'autres groupes. •

### L'internationalisation des équipes et la promotion de la diversité culturelle

La nature internationale des activités de Thales et sa dimension multinationale nécessitent de préserver et de valoriser les différences au sein du Groupe. Depuis quelques années, les entités du Groupe internationalisent leurs équipes et procèdent à un recrutement de plus en plus diversifié. Afin de faire naître les meilleures synergies de cette diversité, le Groupe s'est engagé dans une démarche de sensibilisation et de formation de ses collaborateurs. Ainsi, les nouveaux embauchés, qui participent obligatoirement à la Welcome to Thales Convention, sont invités à échanger sur des sujets tels que de la diversité nationale et culturelle, et la diversité de l'environnement professionnel. Les nouveaux collaborateurs sont donc formés à **une culture d'entreprise ouverte et valorisant les différences**.

Pour les collaborateurs amenés à travailler dans un environnement multiculturel, une formation est également proposée afin de les aider à optimiser leur travail et leurs relations.

L'importance de l'action des responsables RH en faveur de la diversité a été réaffirmée lors de réunions internationales. Des objectifs collectifs ont été fixés et les revues du personnel doivent en tenir compte.

### Favoriser l'emploi des personnes en situation de handicap

En France, la loi du 11 février 2005 « pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées » a sensibilisé l'ensemble de la société civile au sujet des personnes en situation de handicap.

## Égalité hommes-femmes : d'autres actions

### Royaume-Uni

Un audit a été réalisé en 2006 sur les écarts de rémunération injustifiés entre les hommes et les femmes. Un budget dédié de 0,1 % de la masse salariale a également été dévolu à la réduction de ces écarts. De plus, une formation a été mise en place afin de sensibiliser les managers aux enjeux juridiques et sociaux relatifs à l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes.

### Pays-Bas

Thales Nederland s'est engagé à promouvoir l'égalité professionnelle dans le respect du Code d'Éthique Groupe. Les services

Ressources Humaines des sociétés cherchent à atteindre un équilibre entre le pourcentage de femmes sortant des écoles cibles et celui des femmes recrutées chez Thales. Le principe d'égalité s'applique également à la formation, notamment celle des collaboratrices occupant des postes importants (inscription à des programmes MBA...).

Afin de permettre aux collaboratrices de concilier vie professionnelle et vie familiale, de nombreuses mesures ont été mises en place : temps partiel, congés d'éducation, congé pour cause de maladie d'un enfant ou d'un autre membre de la famille, mi-temps accordé pour raisons familiales, horaires de travail flexibles. •

Dans ce domaine, Thales fait partie des groupes précurseurs. Dès 1992, par la signature d'un accord d'entreprise, le Groupe s'était engagé à favoriser l'emploi des personnes handicapées. De plus, le 13 novembre 2004, un accord Groupe en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap a été signé. Cet accord a été le premier accord Groupe sur ce sujet signé en France. Il a anticipé la mise en place de la loi du 11 février 2005.

## La sécurisation du cadre de travail

### La politique de gestion des risques relative à la sécurité des personnes

Thales a associé à sa démarche Qualité, les démarches Sécurité et Environnement. La démarche Sécurité vise à protéger le patrimoine humain, matériel et immatériel de Thales. Elle repose sur trois composantes :

- une organisation dédiée avec une structure centrale et des responsables Sécurité dans les divisions et des structures pays,
- un programme d'amélioration continue soutenu par une Politique Générale de Sécurité (PGS), déclinable dans les divisions sous forme de Politiques Particulières de Sécurité (PPS), et dont les objectifs sont déclinables par domaine (personnes, sites et locaux, informations),

- une partie consacrée au management de la sécurité dans le Système de Référence du Groupe.

Thales a obtenu et maintient au sein de ses différentes activités, **des certifications qui attestent de son aptitude à mettre en œuvre une politique efficace de gestion des risques**. Au 31 décembre 2007, 33 sociétés ont été certifiées OHSAS 18 000 au niveau mondial, couvrant environ 30 % des effectifs.

Thales poursuit ses actions d'information et de sensibilisation du personnel et des managers dans le domaine de la santé au travail.

### Une couverture sociale innovante et protectrice en France

Le nouveau socle social défini par l'accord du 23 novembre 2006 a permis à l'ensemble du personnel du Groupe de

bénéficier dès 2007 d'une nouvelle couverture sociale innovante. Cette couverture sera homogène pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2008. Les principales dispositions consistent notamment en :

- l'harmonisation, quelle que soit la catégorie socioprofessionnelle, des dispositions relatives au régime soins de santé et gros risques (décès, invalidité, incapacité) ;
- la mise en place pour l'ensemble des collaborateurs d'un régime de prévoyance (soins de santé, décès, invalidité, incapacité) en tous points supérieur au précédent (hospitalisation, maladie, optique, dentaire et implants, prestations pour des soins non remboursés par la Sécurité Sociale), et la mise en place d'un tiers payant pharmaceutique généralisé ;
- l'instauration d'un régime de dépendance sous la forme d'une garantie collective à cotisation définie et acquise à vie, y compris en cas de départ de Thales. Ce régime permet une prise en compte de l'augmentation de la durée de vie des personnes, des difficultés rencontrées en fin de vie et des aléas du futur. Il garantira pour tous les collaborateurs de Thales une rente minimum.

Ces dispositions constituent une avancée sociale importante, qui garantit une couverture sociale améliorée et identique pour tous.

## Un dialogue social renforcé en France

Très attaché au maintien d'un dialogue social de qualité, le Groupe n'a cessé de développer différents niveaux d'information et de concertation. Dans l'accord du 23 novembre 2006 relatif au dialogue social et au droit syndical, la Direction du Groupe a réaffirmé sa volonté de donner à ses partenaires sociaux les moyens d'une action constructive et efficace.

### Le droit syndical renouvelé

Thales reconnaît les partenaires sociaux comme des interlocuteurs essentiels. **Accroître la reconnaissance du droit syndical et développer le dialogue social**, tels sont les deux objectifs de l'accord signé le 23 novembre 2006 par la majorité des organisations syndicales représentatives au niveau du Groupe.

Cet accord a eu pour objet de promouvoir le dialogue social en partageant avec les représentants des salariés les informations relatives à tous les aspects de la vie économique et sociale du Groupe. Des rencontres sont ainsi organisées, une fois par an, entre la Direction, les représentants au niveau Groupe et les sociétés relevant d'une même division. Elles permet-

tent d'échanger sur les enjeux économiques et sociaux importants.

Outre ces rencontres, l'innovation majeure de l'accord du 23 novembre 2006 porte sur **la recherche avec les partenaires sociaux d'accords majoritaires** afin que les décisions correspondent à de vrais consensus et aient une forte légitimité. Ainsi, Thales s'est engagé à ne conclure que des accords majoritaires durant une période de trois ans (à l'exception des négociations annuelles obligatoires et des accords d'établissement).

Par ailleurs, l'accord du 23 novembre 2006 instaure, au niveau du Groupe, un droit de saisine des organisations syndicales pour échanger sur des sujets correspondant à un intérêt partagé. L'accord participe également à promouvoir l'exercice du droit syndical dans le Groupe en définissant les moyens nécessaires aux représentants du personnel, au niveau des entreprises comme au niveau du Groupe.

Thales entend reconnaître l'action syndicale en permettant aux collaborateurs exerçant un mandat de représentation syndicale de concilier cet engagement et la réalisation de leur mission professionnelle. Pour cela, le Groupe garantit à chaque représentant du personnel les moyens de maintenir son niveau de qualification professionnelle grâce à la formation, et ce dans les mêmes conditions que les autres collaborateurs.

### Des instances de dialogue adaptées au Groupe

#### > Concertation/négociation Groupe

Depuis 2005, en France, la loi reconnaît aux accords conclus au niveau du Groupe



la valeur d'accords d'entreprise. Thales s'est donc attaché à négocier avec les partenaires sociaux dans le cadre de cette instance. Thales a ainsi conclu les trois accords Groupe majeurs de novembre 2006.

#### > Comité de Groupe

Le Comité de Groupe réunit les représentants des sociétés françaises relevant du périmètre du Groupe en France.

#### > Comité Européen

Le Comité Européen de Thales a été créé en 1993 dans le cadre d'un accord d'anticipation. En 2002, ses attributions ont été largement renforcées par un avenant qui a notamment organisé son fonctionnement dans les conditions suivantes :

- deux réunions annuelles ordinaires,
- des réunions supplémentaires en cas de circonstances exceptionnelles. Il a notamment été convenu qu'en cas de transfert d'activité, de fusion ou d'acquisition, de cession d'entreprises d'au moins 500 personnes, ou de licenciements collectifs de plus de 150 personnes, concernant au moins deux pays, le Comité Européen serait consulté avant le terme des procédures nationales,
- une information/consultation des membres du comité,
- une réunion bimestrielle d'un comité de liaison afin de garantir une information régulière et de qualité,
- une réunion entre les organisations syndicales par groupe d'entreprises ayant une activité de même nature, afin de renforcer encore le dialogue social au niveau européen.

Un nouvel avenant à l'accord de 1993, a été conclu, par une majorité des syndicats signataires, le 18 décembre 2007. Il permet d'intégrer les sociétés

récemment entrées dans le Groupe et d'attribuer au Comité Européen de nouveaux moyens pour l'exercice de sa mission. Une réunion annuelle de concertation par division est ainsi prévue.

#### Les avancées sociales réalisées en France

Thales est un groupe de haute technologie, dans lequel l'innovation n'est pas seulement technologique mais aussi sociale. Les trois accords Groupe majeurs, conclus le 23 novembre 2006 concernent :

- l'anticipation des évolutions de l'emploi, le développement professionnel et la formation. L'objectif est de doter le Groupe d'une méthode pour mieux anticiper les évolutions des emplois et ainsi offrir des carrières diversifiées à ses collaborateurs,
- le dialogue social et le droit syndical,
- les dispositions sociales applicables aux collaborateurs du Groupe.

Ces trois accords ont permis de mettre en œuvre et d'harmoniser, pour l'ensemble des sociétés, une véritable politique sociale au niveau du Groupe. Cette politique définit les règles que Thales applique en matière d'emploi, de protection sociale et d'exercice du droit syndical.

L'année 2007 a été marquée par :

- la volonté de mettre en œuvre la politique sociale définie par les trois accords Groupe,
- la poursuite de la politique d'harmonisation des pratiques Groupe en matière sociale. Cela permettra notamment le rattachement, au 1<sup>er</sup> janvier 2008, des collaborateurs de Thales Alenia Space et de Thales Rail Signalling Solutions aux dispositions des accords Groupe. ●



# Une gouvernance et une démarche Éthique déterminées

Société internationale cotée sur le marché réglementé Euronext Paris, Thales engage quotidiennement sa responsabilité auprès de nombreuses parties prenantes : clients, actionnaires, investisseurs et fournisseurs.


Dans ce contexte, le Groupe définit et met en œuvre les principes d'une gouvernance rigoureuse, dans le respect des valeurs de transparence et d'excellence.

Cependant, cette gouvernance pourrait être améliorée sur un point précis, à savoir le nombre d'administrateurs considérés comme indépendants. Toutefois, cet élément est à relativiser et s'explique par la structure même du capital de Thales, ainsi que par les dispositions du Pacte qui lient les deux actionnaires de référence (le Secteur Public et Alcatel Lucent).

Par ailleurs, la gouvernance de Thales se distingue par la transparence et la qualité de l'information que le Groupe transmet à ses actionnaires, aux investisseurs et aux marchés, ainsi que par deux dispositions spécifiques :

- la participation aux séances du conseil d'administration, sans droit de vote, des commissaires aux comptes,
- la présence d'un administrateur représentant les actionnaires salariés.

Ces deux dispositions ne relèvent pas d'une obligation légale mais d'une volonté de Thales.



## Assurer une bonne gouvernance

### Composition du conseil d'administration

Selon les termes du Pacte d'actionnaire de Thales, le conseil est composé de 16 administrateurs, dont 14 sont désignés par l'assemblée générale et deux élus par les salariés des sociétés françaises du Groupe, conformément à la loi et aux statuts de l'entreprise. Sur les 14 sièges pourvus par l'assemblée, quatre sont occupés par des « personnalités extérieures », un par le représentant des actionnaires salariés. Les autres administrateurs sont proposés à l'assemblée par le secteur public (à hauteur de cinq) et par Alcatel-Lucent (quatre).

Le renouvellement des administrateurs est, depuis l'assemblée du 11 mai 2004, effectué par tiers tous les deux ans (la durée statutaire du mandat reste fixée à six ans). Les administrateurs salariés sont, en tout état de cause, élus ou nommés pour six ans.

## Composition du Conseil d'Administration (au 1<sup>er</sup> juin 2008)

**Denis Ranque,**  
Président-Directeur Général  
de Thales

**Alcatel-Lucent Participations,**  
représenté par **Hubert de Pesquidoux,**  
Directeur Financier d'Alcatel-Lucent  
et Président des activités Entreprise  
du groupe Alcatel-Lucent

**Jean-Paul Barth,**  
Conseiller du Président d'Alcatel-Lucent

**Bruno Bézard,**  
Directeur Général de l'Agence  
des Participations de l'État

**Robert Brunck,**  
Président-Directeur Général de CGG-Veritas

**François Bujon de l'Estang,**  
Président de Citigroup France

**Joseph Cornu,**  
Président-Directeur Général  
d'Agfa-Gevaert

**Charles de Croisset,**  
International Advisor  
de Goldman Sachs International

**Marie-Paule Delpierre,**  
Administrateur élu par les salariés

**Dominique Floch,**  
Administrateur élu  
par les salariés

**Roger Freeman,**  
Consultant de  
PricewaterhouseCoopers

**Philippe Lépinay,**  
Administrateur 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

**TSA,**  
représenté par **Marcel Roulet,**  
ancien Président-Directeur Général  
de Thomson, Thomson-CSF  
et France Télécom

En plus des membres du conseil d'administration, d'autres personnes participent aux séances du conseil. L'objectif est d'assurer une grande transparence sur les délibérations et les décisions de cette instance.

Ainsi, les personnes suivantes sont convoquées à toutes les séances du conseil d'administration et y assistent intégralement, sans voix délibérative :

- **le représentant de l'État au titre de l'action spécifique :**

Patrick Auroy, Ingénieur Général hors classe de l'Armement, nommé par décret du ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie le 23 novembre 2006,

- **le commissaire du gouvernement :**

Denis Plane, contrôleur général des Armées en mission extraordinaire, nommé commissaire du gouvernement auprès de Thales et de ses filiales par arrêté du ministre de la Défense du 25 juillet 2003. Cette nomination relève d'une disposition légale et réglementaire s'appliquant aux sociétés titulaires de marchés relatifs aux matériels de guerre ou se livrant plus généralement à la fabrication ou au commerce de ces matériels,

- **le représentant du comité central d'entreprise :**

Alain Desvignes, Délégué syndical ou Sylvain Delaitre, Secrétaire du Comité Central d'entreprise,

- **les commissaires aux comptes :**

conformément aux dispositions du règlement intérieur du conseil d'administration, les commissaires aux comptes sont également convoqués à l'ensemble des séances :

- Ernst & Young Audit, représenté par Christian Chiarasini, associé du cabinet,
- Mazars & Guérard, représenté par Jean-Louis Simon, associé du cabinet.



### Organisation et fonctionnement des comités du conseil

Le conseil d'administration est divisé en plusieurs comités : le comité d'audit et des comptes, le comité stratégique et le comité de sélection des administrateurs et des rémunérations. Les attributions de chaque comité sont formalisées par le règlement intérieur.

#### > Le comité d'audit et des comptes

Ce comité s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2007, avec un taux de présence de ses membres de 80 %. La durée moyenne de ces réunions a été de deux heures et demie.

Les commissaires aux comptes, conviés à chaque réunion du comité, participent à l'ensemble des débats, sauf en cas de conflits d'intérêts (par exemple, l'examen de la nomination ou du renouvellement de mandats de commissaires aux comptes).

Outre les comptes annuels et semestriels, le comité a, en 2007, plus particulièrement examiné :

- l'évolution des principaux contentieux,
- l'exécution du budget annuel,
- les régimes de retraites à financement par capitalisation externe, en particulier au Royaume-Uni,
- le budget d'honoraires des commissaires aux comptes,
- le *purchase accounting* lié aux acquisitions de l'exercice.

Au cours des deux réunions annuelles plus spécialement consacrées à l'Audit Interne et au Contrôle Interne, le comité a étudié les rapports de la Direction de l'Audit Interne, dont il avait auparavant approuvé le programme annuel de travail. Il a formulé ses recommandations sur le suivi des missions.

Le comité d'audit a en outre pris acte de l'évolution de l'organisation interne en matière de maîtrise des risques et s'est notamment penché sur les actions menées en matière de conformité (*compliance*).

Lors de la réunion consacrée aux comptes annuels, le comité a pris connaissance de la note du directeur financier sur l'exposition du Groupe aux risques et sur les principaux engagements hors bilan. Lors de cette même séance, les membres du comité ont eu la possibilité de s'entretenir avec les commissaires aux comptes, qui leur avaient préalablement adressé leur compte rendu de mission.

Le comité a également participé à la mise au point des communiqués financiers, et a préparé la décision du conseil en matière de proposition de dividende à l'assemblée.

Chaque réunion a fait l'objet d'un compte rendu écrit.

## Composition du comité d'audit et des comptes (au 1<sup>er</sup> juillet 2008)

**Président :**  
Charles de Croisset

**Membres :**  
Jean-Paul Barth, Dominique Floch, Roger Freeman, Marcel Roulet

### > Le comité stratégique

Ce comité s'est réuni quatre fois en 2007, notamment pour examiner le budget 2007 dans le cadre du plan à trois ans, ainsi que la stratégie des divisions Solutions de Sécurité et Services, Espace, et de DCNS.

Une des réunions du comité a été ouverte, avec l'accord de ses membres, à trois administrateurs non-membres du comité.

Chaque séance a duré en moyenne un peu plus de trois heures avec un taux de participation de 92 %.

## Composition du comité stratégique (au 1<sup>er</sup> juillet 2008)

**Président :**  
Denis Ranque

**Membres :**  
Marie-Paule Delpierre, Philippe Lépinay,  
Didier Lombard, Klaus Naumann, Serge Tchuruk

### > Le comité de sélection des administrateurs et des rémunérations

Ce comité s'est réuni cinq fois en 2007, dont une fois par conférence téléphonique avec un taux de présence de ses membres de 88 %. La durée moyenne de chaque réunion a été d'environ une heure et demie.



Figurent parmi les sujets traités en 2007 par le comité :

- la rémunération fixe et variable du président-directeur général,
- la politique de stock-options et d'attribution d'actions gratuites,
- la préparation d'une opération d'actionnariat salarié prévue en 2008,
- le processus de sélection d'un administrateur indépendant avec le concours d'un consultant extérieur,
- l'évaluation annuelle du fonctionnement du conseil,
- l'indépendance des administrateurs, conformément aux dispositions du règlement intérieur.

Chaque réunion a fait l'objet d'un compte rendu écrit à la séance suivante.

## Composition du comité de sélection des administrateurs et des rémunérations (au 1<sup>er</sup> juillet 2008)

### Président :

Robert Brunck

### Membres :

François Bujon de l'Estang,  
Joseph Cornu, Marcel Roulet

## Compte rendu de l'activité du conseil au cours de l'exercice 2007

Outre les sujets récurrents relevant du conseil d'administration (budget annuel et actualisation des prévisions, arrêtés des comptes annuels et examen des comptes semestriels, détermination de la rémunération du président-directeur général, convocation de l'assemblée générale et proposition de dividendes, délégations diverses au Président, etc.), l'ordre du jour de ses réunions a inclus en 2007 :

- la cooptation d'administrateurs, la sélection d'un administrateur indépendant et la composition des comités,
- la finalisation des accords avec Alcatel-Lucent et avec DCNS,
- la stratégie des divisions Solutions de Sécurité et Services et Espace, ainsi que celle de Thales UK,
- l'attribution de stock-options et d'actions gratuites,
- la préparation d'une opération d'actionnariat salarié prévue en 2008,
- la politique de Recherche & Développement,
- les enjeux liés aux ressources humaines du Groupe,
- l'évaluation du fonctionnement du conseil,
- divers projets d'opérations de fusions & acquisitions.

Le conseil a en outre effectué un déplacement d'une journée sur un site industriel du Groupe au Royaume-Uni. À cette occasion, les administrateurs ont pu se familiariser avec les activités du Groupe dans le pays et rencontrer les dirigeants opérationnels britanniques.

## Indépendance des administrateurs

Ainsi que le prévoit son règlement intérieur, le conseil d'administration examine chaque année, sur proposition du Comité de sélection des administrateurs et des rémunérations, la situation de chacun de ses membres au regard des critères d'indépendance des administrateurs.

Ces critères sont édictés dans le rapport AFEP/MEDEF d'octobre 2003, intitulé *Le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées* et auquel le Groupe adhère. L'indépendance qu'ils visent à mettre en place permet de s'assurer dans une large mesure de la fiabilité des décisions prises par le conseil d'administration.

Sur recommandation du comité de sélection des administrateurs et des rémunérations, le conseil d'administration a décidé de conserver l'approche stricte retenue les années précédentes, à savoir :

- les administrateurs nommés par l'assemblée générale sur proposition d'un actionnaire (« Secteur Public » ou « Partenaire Industriel ») ou d'une catégorie d'actionnaires (actionnaires salariés) ne peuvent être considérés comme indépendants,
- il en va de même pour les deux administrateurs élus par les salariés.

S'agissant des administrateurs banquiers d'affaires, le conseil a en outre souhaité préciser les règles de comportement qui leur sont applicables au sein du conseil d'administration de Thales :

- absence de participation à la préparation ou à la sollicitation d'offres de services de la banque auprès du Groupe,
- absence de participation effective aux travaux de la banque en cas d'exécution d'un mandat,
- enfin, absence de participation au vote de toute résolution concernant un projet dans lequel la banque concernée serait ou pourrait être intéressée.

Après avoir examiné en détail la situation des quatre administrateurs « Personnalités extérieures » aux termes du Pacte d'actionnaires, le conseil a décidé de déclarer administrateurs indépendants Robert Brunck, Klaus Naumann et Charles de Croisset. Roger Freeman continue à ne pouvoir être qualifié d'indépendant en raison des fonctions qu'il exerce dans le Groupe au Royaume-Uni et des rémunérations qu'il y perçoit.

## Information des administrateurs

### > Dossiers du conseil

Les convocations aux séances du conseil sont généralement remises aux administrateurs entre cinq et dix jours avant la date de la réunion, en sachant qu'un calendrier prévisionnel des réunions est adopté en fin d'année pour l'exercice suivant.

Le règlement intérieur fixe à trois jours ouvrables le délai minimum de convocation et de transmission des documents, sauf en cas d'urgence avérée. Chaque convocation est accompagnée de l'ordre du jour et du dossier de la réunion, ainsi que du projet de procès-verbal de la séance précédente.

### > Formation

Tout administrateur nommé durant l'année se voit proposer une séance d'information sur le Groupe, animée par ses principaux dirigeants. En outre, un administrateur a bénéficié, à sa demande, d'une formation externe en 2007.

## Évaluation du fonctionnement du conseil

### > Les principes guidant l'évaluation du conseil

Comme préconisé par le rapport AFEP/MEDEF précité et en application du règlement intérieur du conseil, une évaluation du fonctionnement du conseil a été effectuée fin 2006, avec le concours d'un consultant extérieur.

Fin 2007, il a été décidé par le conseil que l'évaluation annuelle serait réalisée au moyen d'un questionnaire adressé à l'ensemble des administrateurs, sous la supervision du Comité de sélection des administrateurs et des rémunérations.

### > Les résultats de l'évaluation du conseil

En examinant les résultats de cette enquête, le conseil a noté que, d'une façon générale, les résultats sont positifs, sur de nombreux points :

- participation des administrateurs (87 % en moyenne),
- niveau d'informations fournies aux administrateurs,
- mode de fonctionnement du conseil,
- information et débats en matière de situation financière ou de communication financière, etc.

Les seuls points méritant une attention plus particulière concernent :

- la succession des dirigeants,
- le fonctionnement du Comité stratégique, même si la composition élargie de ce comité est de nature à atténuer les critiques,
- le suivi systématique des décisions du conseil en matière d'acquisitions ou de cessions, après 18 mois ou deux ans.



Par ailleurs, le conseil considère que le nombre d'administrateurs indépendants, qu'il juge insuffisant, constitue un point faible inhérent aux dispositions du Pacte d'actionnaires. Il estime néanmoins que la gouvernance de Thales est bonne, en progrès même à certains égards, et, en tout état de cause, satisfaisante par rapport aux sociétés comparables.

## Placer l'éthique et la responsabilité au cœur de l'organisation

La démarche Éthique et Responsabilité d'Entreprise de Thales couvre l'ensemble des questions commerciales, environnementales, sociales et sociétales, afin de répondre aux demandes de toutes les parties prenantes du Groupe.

Cette démarche consiste à :

- renforcer la rigueur des dispositifs et procédures internes du Groupe afin d'assurer un strict respect des réglementations nationales et internationales,
- déployer au sein du Groupe les standards professionnels les plus élevés afin de compléter la loi lorsque cette dernière est muette ou imprécise. En effet, l'une des facettes de l'éthique et de la responsabilité d'entreprise consiste à définir des normes, notamment au travers de bonnes pratiques, permettant de transcrire de façon opérationnelle les objectifs des différentes législations,
- mettre en œuvre une organisation spécifique, dédiée à la responsabilité d'entreprise, composée d'un Comité et d'une Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise.

Un ensemble d'actions concrètes est déployé au niveau Groupe, ainsi que dans les entités et pays d'implantation de Thales.

### Le comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise

Le comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise vise à assurer le respect et la pérennité des valeurs de Thales et des principes contenus dans le Code d'Éthique. Son président, censeur nouvellement nommé (1<sup>er</sup> juillet 2008) au sein du conseil d'administration de Thales, rend compte au président-directeur général du Groupe.

Les missions du comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise consistent à :

- contribuer à la définition et à la mise en œuvre de la politique du Groupe en matière d'éthique et de responsabilité d'entreprise,
- veiller au déploiement et à l'évolution du Code d'Éthique au sein du Groupe,
- définir le plan de formation et de communication approprié pour l'ensemble des collaborateurs de Thales,
- coordonner le réseau des responsables Éthique,
- trancher les questions soumises par les responsables Éthique,
- diligenter les enquêtes nécessaires en cas de non-respect du Code et proposer aux managers les éventuelles actions/sanctions adaptées.

Tout collaborateur ayant une question sur l'application et le contrôle des dispositions du Code d'Éthique peut s'adresser au comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise.

Ce droit accordé répond à la nécessité de responsabiliser l'ensemble des collaborateurs, compte tenu des limites de toute approche normative. À cet effet, plusieurs actions de sensibilisation et de formation sont en cours de déploiement.

Cette responsabilisation renforcée des collaborateurs est loin de constituer une menace. Au contraire, elle traduit la confiance qui leur est accordée ainsi que la volonté de leur donner les clés de lecture nécessaires à l'appréhension d'un monde de plus en plus complexe.

## Composition du Comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise

### Président :

**Bernard Rézat,**

Vice-Président honoraire de Thales

### Secrétaire :

**Dominique Lamoureux,**

Directeur Éthique et Responsabilité d'Entreprise

### Membres :

**Sandrine Bouttier-Stref,** Responsable Environnement

**Didier Brugère,**

Directeur des Affaires France

**Sylvie Dumaine,**

Directeur de la Communication

**John Howe,**

Vice Chairman, Thales UK

**Alexandre de Juniac,**

Executive Vice President, Asie, Afrique, Moyen Orient, Amérique Latine

**Jean-Paul Lepeytre,**

Senior Vice President, Operations

**Sylvie Lucot,**

Vice Président, International Operations pour l'Australie, le Canada, les États-Unis, la Nouvelle-Zélande et le Royaume-Uni

**Anne de Ravaran,**

Directeur Juridique Ressources Humaines - Éthique Ressources Humaines

**Véronique Silverman,**

Directeur des Ressources Humaines et Affaires Corporate, Thales North America

La Direction Éthique s'appuie en priorité sur les différentes directions fonctionnelles et opérationnelles de Thales. Elle fait également appel aux structures propres des principaux pays d'implantation du Groupe.

Les missions confiées à la Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise consistent à :

- **tenir à jour le Code d'Éthique** en contribuant à la définition et au déploiement des meilleures pratiques, notamment en fixant les normes en matière d'éthique du commerce (prévention de la corruption, etc.),
- **prévenir les atteintes au Code d'Éthique** et, le cas échéant, participer à l'instruction des dossiers de non-conformité,
- **préconiser les actions de sensibilisation et d'information** au sein du Groupe et créer une culture de responsabilité, en développant les mécanismes d'appropriation nécessaires,
- **mettre en œuvre la démarche éthique** du Groupe, en s'appuyant sur le réseau des responsables Éthique,
- **représenter le Groupe**, au plan international, auprès des associations professionnelles et organisations gouvernementales ou non gouvernementales, afin de promouvoir ou de défendre l'image et les intérêts de Thales, ainsi qu'auprès des clients et partenaires en concertation avec les unités.

### Thales UK

De façon volontaire, et jugeant pertinent le fait de disposer d'un tel outil au sein de son organisation, Thales UK a créé en 2007 son Comité Éthique. Intégrant les aspects juridiques et spécificités britanniques, ce comité contribuera au renforcement de la démarche de Responsabilité

d'Entreprise du Groupe, et au déploiement de cette dernière dans l'ensemble des unités présentes au Royaume-Uni. Le secrétaire du Comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise Corporate, membre du comité Éthique de Thales UK, assure le lien entre ces deux organes.

### La Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise

Afin d'organiser et d'exercer sa responsabilité d'entreprise, Thales s'est doté, en 2005, d'une Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise. Cette Direction est directement rattachée au directeur général adjoint Finance et Administration, membre du comité exécutif. Elle est composée de cinq personnes qui mettent en œuvre la démarche responsabilité d'entreprise et coordonnent les différentes actions au niveau Groupe.

### Les responsables Éthique

Également appelés *Ethics Officers*, les responsables Éthique sont nommés au niveau des principales structures du Groupe. Les missions qui leur sont attribuées visent à **appliquer concrètement la démarche éthique de Thales.**

Ils ont ainsi vocation à :

- diffuser le Code d'Éthique, ainsi que les recommandations relatives à la démarche éthique du Groupe et leurs déclinaisons au niveau des divisions et pays, et en suivre l'application,
- veiller à la formation et à la sensibilisation des salariés sur les enjeux éthiques,
- adopter les normes éthiques du Groupe aux législations et pratiques locales (cadeaux, réceptions, voyages d'affaires, etc.),
- répondre aux questions posées sur l'application des dispositions du Code d'Éthique,
- être en charge des recours des salariés confrontés à des cas de non-respect des législations (discrimination, harcèlement, etc.) ou de comportements contraires au Code d'Éthique.

## Maîtriser les risques<sup>1</sup>

### Recenser et analyser les principaux risques

#### > Identifier les risques

L'activité de Thales est centrée sur les systèmes d'information critiques pour les infrastructures. Par conséquent, les principaux risques liés aux processus internes auxquels le Groupe doit faire face concernent :

- le processus de réponse aux appels d'offres permettant de satisfaire au mieux les besoins du client, au moindre coût, tout en garantissant une rentabilité satisfaisante et une prise de risque maîtrisée,
- les processus d'amélioration permanente des techniques de gestion des contrats à long terme, à la fois sur le plan technique (qualité du produit ou

### Exemples du dialogue entrepris en 2007 avec certaines parties prenantes de Thales par la Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise

#### **International Chamber of Commerce :**

*Sensibilisation des PME à la prévention de la corruption* - Lyon, France

#### **SDA, Security and Defence Agenda :**

*Cutting through the transatlantic tangle of defence equipment export controls* - Bruxelles, Belgique

#### **CIAN – Conseil Français des Investisseurs en Afrique :**

*Face à la corruption : les initiatives sectorielles d'entreprises* - Paris, France

#### **Foreign Corrupt Practices Act :**

*Implementing anti-corruption compliance programs* - New York City, États-Unis

#### **Université Paris-Dauphine :**

*Éthique et mondialisation - (Master Affaires Internationales)* - Paris, France

#### **American Conference :**

*Creating a corporate ethics and compliance culture* - London, Royaume-Uni

#### **HEC Sustainable Development Conference :**

*Ethics and CSR, a new paradigm* - Paris, France

#### **The Anti-Corruption Summit :**

*How to effectively manage corporate ethics and compliance* - Amsterdam, Pays-Bas

#### **SMI Defence Export Conference :**

*Export controls: a challenge for global companies* - Bruxelles, Belgique

#### **20<sup>th</sup> Annual Conference Global Trade Controls :**

Co-chairman - Londres, Royaume-Uni

#### **ANVIE :**

*Le juriste, acteur majeur de la performance de l'entreprise* - Paris, France

#### **Franco-British Student Alliance :**

*Corporate responsibility: What is at stake?* - Breteuil, France

#### **CLIFF, Association Française des Investor Relations :**

*Conformité ? Dans quel nouvel environnement ?* - Paris, France

#### **UBIFRANCE :**

*Éthique et commerce international* - Paris, France

#### **Congrès HR' :**

*L'Éthique au carrefour de la culture et de la performance* - Paris, France

<sup>1</sup> Chapitre établi à partir de la section Gouvernement d'entreprise du rapport annuel 2007 consultable depuis [www.thalesgroup.com/Investisseurs.html](http://www.thalesgroup.com/Investisseurs.html)

du service, respect des délais) et sur le plan financier (qualité de l'information prévisionnelle en matière de chiffre d'affaires, trésorerie, etc.).

Ceci a conduit le Groupe à **mettre en œuvre des procédures et des outils permettant d'identifier et de maîtriser les risques en phase de projet et d'exécution**. À ce jour, aucune dérive significative, susceptible de fragiliser la situation financière du Groupe, n'a été constatée. Toutefois, le Groupe veille à maintenir, voire à renforcer, la vigilance indispensable dans ce domaine.

#### > Cartographier les risques

Depuis 2002, certaines divisions du Groupe ont mis en œuvre une démarche de cartographie des risques. Le comité exécutif a réaffirmé en 2007 l'objectif d'une cartographie au niveau du Groupe.

#### > Auto-évaluer le contrôle interne

Au cours de l'année 2007, des analyses complémentaires sur les risques induits par les activités de contrôle déclarées non opérationnelles lors des auto-évaluations ont été menées conjointement par les unités et l'Audit interne. Ces analyses ont permis d'identifier les plans d'action correspondants.

Un nouveau questionnaire d'auto-évaluation a été développé. Il est notamment basé sur la recommandation de l'Autorité des Marchés Financiers concernant le « *dispositif de Contrôle Interne : cadre de référence* », publiée début 2007. Ce nouveau questionnaire, centré sur la fiabilité du reporting financier, a été adressé aux entités ayant rejoint le Groupe au cours du premier semestre.

### L'environnement de contrôle

Dans la plupart de ses activités, le Groupe est soumis à un environnement de contrôle imposé par ses principaux clients et autorités de régulation (ministères de la Défense, de l'Industrie, autorités des pays clients, notamment de l'aviation civile...). Ces derniers exigent des certifications et des contrôles financiers de plus en plus exigeants.

Ces contraintes spécifiques s'ajoutent aux obligations légales et font partie de l'environnement de contrôle du Groupe.

#### > Les principaux acteurs du contrôle interne

Le Groupe a opté pour une organisation matricielle qui repose d'une part sur six divisions, elles-mêmes structurées en lignes de produits et, d'autre part, sur une organisation internationale qui anime des structures pays. Les divisions sont chargées de l'axe produit/marché et sont responsables de l'optimisation de leurs résultats dans la durée et du développement des différentes lignes de produits. Les pays sont chargés de la relation avec les clients gouvernementaux et nationaux et, selon accord des divisions, avec les clients privés. Ils ont également vocation à optimiser leurs structures afin d'aider les unités locales à atteindre leurs objectifs.

En 2007, les règles de délégation qui précisent les responsabilités respectives des divisions et des pays ont été réaffirmées dans les principaux pays (Allemagne, Australie, Canada, Espagne, États-Unis, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni, Singapour, Suisse) par la signature d'une convention entre les directions des divisions, leurs responsables dans les pays et les Directeurs Groupe dans les pays. **Cette convention tripartite identifie les périmètres de responsabilité**. Dans les pays non couverts par ces modalités, les règles de délégation au profit des entités locales sont élaborées sous le contrôle des divisions. L'extension de la convention tripartite à d'autres pays est prévue dans le cadre du développement multidomestique du Groupe.



### > Le comité exécutif

Cette instance représentative des divisions, des pays et des directions fonctionnelles assure la responsabilité d'ensemble du dispositif de contrôle interne. Le comité exécutif s'appuie sur le comité des Risques et du contrôle interne. Ce comité, présidé par le directeur général adjoint Finances et Administration, rassemble des représentants de directions fonctionnelles et opérationnelles ainsi que la Direction de l'Audit Interne qui en assure le secrétariat. Il a pour vocation :

- de faciliter le déploiement du contrôle interne en apportant son appui aux actions souvent transverses en la matière,
- de susciter des initiatives en matière de cartographies des risques et des plans d'action visant à réduire l'exposition du Groupe,
- d'examiner les rapports d'audit dont les conclusions sont jugées significatives au niveau du Groupe, et d'en tirer les conséquences opérationnelles.

En 2007, le Comité des Risques et du Contrôle Interne a supervisé la définition et le déploiement du programme de conformité, les délégations de pouvoir et des règles d'engagement, le contrôle des exportations, l'auto-évaluation du contrôle interne et la cartographie des risques.

### Les directions centrales

Les directions centrales définissent le périmètre d'action du Groupe en matière de contrôle interne, et en

assurent la cohérence et la coordination dans les domaines suivants :

- investissements et désinvestissements,
- financement, gestion de la trésorerie et risque de change,
- financement des opérations d'exportation,
- gestion immobilière,
- litiges, contentieux et conformité légale,
- assurances et sinistres,
- intermédiation commerciale.

### Le programme de *compliance*

Sous l'impulsion du Comité d'Audit et des Comptes et sous la supervision du Comité des Risques et du Contrôle Interne, le Groupe a déployé une démarche de conformité en abordant les enjeux liés à la conformité légale dans les domaines suivants :

- droit des sociétés et délégations,
- droit de la concurrence,
- droit du travail,
- hygiène et sécurité,
- environnement,
- éthique,
- anti-corruption,
- import et export,
- taxes et finances,
- sécurité nationale.

Durant la première phase de cette démarche de conformité, un *compliance officer* a été identifié dans chacune des entités sociales du Groupe. Son rôle est d'assister le mandataire social sur les aspects suivants :

- le renforcement du dispositif de contrôle de la conformité, en relais des initiatives du Groupe dans ce domaine,
- l'évaluation du programme de conformité,
- l'identification et le suivi de plans de progrès, notamment la définition et mise en œuvre d'un plan de formation.

La deuxième phase a consisté à élaborer une liste de bonnes pratiques par domaine. Cette liste vise à faciliter l'évaluation des moyens existants et à éviter les non-conformités. Elle a servi de base à l'établissement de la lettre d'affirmation émise par chaque mandataire social, à destination des responsables de division et de pays.

Cette lettre décrit la situation ainsi que les plans d'amélioration pour chacun des domaines de conformité.

Les responsables de division et de pays ont rendu compte au président-directeur général de la remontée des lettres d'affirmation de leur périmètre.

Une analyse par domaine et par zone géographique permettra de lancer des actions d'amélioration transverses en 2008.

## Communiquer avec fiabilité et transparence

### Les procédures

#### > Procédures comptables et financières

Le Groupe dispose de plusieurs **manuels de procédures qui ont force exécutoire** sur les différentes entités du Groupe :

- Le manuel des procédures comptables décrit en détail les règles et principes comptables applicables à l'établissement des comptes consolidés en normes IFRS.
- Le manuel des procédures de contrôle de gestion définit le processus budgétaire que doivent suivre les divisions et les unités. Il détaille notamment le contenu et le format des reportings périodiques et contient un lexique visant à normaliser les agrégats financiers.
- Le manuel de trésorerie décrit le rôle respectif des équipes centrales et des équipes au sein des unités dans la conduite des opérations de trésorerie et de financement. En outre, il explique les procédures à appliquer en matière de gestion de trésorerie court terme, le fonctionnement du système

de couverture du risque de change ainsi que les règles de reporting.

- Le guide en matière de montage financier définit le rôle respectif des différentes équipes, ainsi que les modalités à suivre pour la mise en place et le suivi des montages financiers proposés lors de l'établissement des offres commerciales.

#### > Processus budgétaire

La fixation des objectifs budgétaires annuels s'effectue en trois temps.

- Les divisions du Groupe commencent par élaborer un Plan Stratégique sur dix ans, présenté et validé par la Direction Générale.
- Puis, chaque division présente à la Direction Générale du Groupe un plan budgétaire détaillé à trois ans. Ce plan est basé sur les hypothèses commerciales fixées préalablement en concertation entre les divisions et les Directions commerciales de niveau Groupe et pays.
- Enfin, la Direction Générale fixe les objectifs de chaque division en assurant la cohérence globale.

#### > Reporting financier

Le dispositif inclut notamment certains éléments clés comme les procédures comptables et financières et un processus de consolidation centralisé supporté par un outil unique.

Les résultats mensuels sont analysés de façon à identifier les écarts budgétaires et à actualiser les prévisions annuelles en matière de prises de commande, chiffres d'affaires, résultats et trésorerie. Cette démarche menée dans les unités permet d'identifier les plans d'actions nécessaires à l'atteinte des objectifs.

### L'information financière et comptable

#### > Le contrôle de l'information financière

Chaque année, l'équipe chargée de l'audit interne examine avec les commissaires aux comptes le manuel de révision comptable. Celui-ci décrit les phases d'intervention des auditeurs externes et précise les thèmes de révision.

Les sociétés consolidées sont classées en trois catégories selon leur taille et les risques qu'elles peuvent encourir. Elles font l'objet soit d'une revue approfondie, soit d'une revue limitée, soit d'une revue rapide.

Les deux premiers types de revue prévoient, au-delà de l'appréciation sur les états financiers, que les commissaires aux comptes formulent des recommandations portant sur l'amélioration du contrôle interne de l'unité.

Ces recommandations font l'objet d'un chapitre dans le rapport de synthèse intérimaire annuel, qui est élaboré et remis à l'unité et à la Direction du Groupe chaque année en novembre.

L'Audit Interne veille notamment à la bonne gestion des risques et au maintien d'un niveau de contrôle interne adéquat dans le Groupe, en réalisant des missions d'audit et en assurant le développement des outils



## Les pratiques de communication financière de Thales

L'équipe des Relations Investisseurs facilite l'accès de la communauté financière à une connaissance approfondie des sociétés du Groupe au travers de pratiques spécifiques :

- les *one-on-one*,
- les *roadshows*,
- les *Investor days*.

### • Les *One-on-one*

Organisés par l'équipe Relations Investisseurs, les *one-on-one* sont des entretiens individuels entre les dirigeants de Thales et les analystes et investisseurs.

Les *one-on-one* ont généralement lieu dans le cadre des *roadshows*. Ils peuvent se tenir au siège du Groupe ou chez les investisseurs, en marge de l'intervention donnée par un dirigeant en séance plénière. Les dirigeants ne pouvant consacrer qu'un temps généralement restreint à ces rencontres individuelles, il est important que l'équipe Relations Investisseurs opère une sélection des demandes d'entretien qu'elle reçoit. En dehors des *one-on-one*, l'équipe Relations Investisseurs assure des rencontres avec les investisseurs tout au long de l'année.

### • Les *roadshows*

Les *roadshows* sont des rencontres directes entre les dirigeants du Groupe et un certain nombre d'investisseurs. Ces rencontres, généralement concentrées sur une période courte allant d'une journée à une semaine, prennent la forme d'entretiens individuels (les *one-on-one*) ou d'entretiens de groupe.

### • Les *Investor days*

L'*Investor day* est un événement organisé par l'équipe Relations Investisseurs qui vient compléter l'information financière réglementée. L'*Investor day* permet à Thales de présenter ses orientations stratégiques, ses perspectives et ses objectifs à la communauté financière. C'est l'occasion pour les investisseurs d'améliorer leur connaissance du Groupe, de rencontrer des opérationnels et dirigeants, et de faire éventuellement une visite de site.

d'évaluation du contrôle interne mis à disposition des différentes entités.

### • La diffusion de l'information financière

Dans le respect de son Code d'Éthique et des règles et pratiques en usage, Thales informe régulièrement le marché financier sur sa situation financière, sa stratégie et sa politique de management. Cette politique d'information et de communication financière se décline selon différents vecteurs :

- diffusion régulière des informations à caractère obligatoire,
- diffusion de l'information à travers le site internet du Groupe,
- conférences animées par le président-directeur général et le directeur financier, etc.

Les différentes informations recueillies lors des étapes d'identification et de reconnaissance des risques financiers sont ainsi transmises avec transparence et efficacité aux différentes parties prenantes.

## Conclusion

Thales a mis en place, depuis de nombreuses années, **une organisation dédiée et efficace pour assurer une gouvernance éthique et promouvoir les meilleures pratiques au sein du Groupe**. Cette organisation s'appuie sur de nombreux collaborateurs et des processus divers, à tous les niveaux du Groupe. Ils permettent à Thales de donner corps à la notion de responsabilité d'entreprise et de renforcer la confiance de l'ensemble de ses parties prenantes. ●



# Un système environnemental concret

Conscient de la gravité des enjeux environnementaux, Thales prend un grand nombre de dispositions pour limiter l'impact environnemental<sup>1</sup> de ses activités et les risques sanitaires qui y sont associés. Ainsi, alors que les activités du Groupe sont dans l'ensemble peu polluantes, Thales reste soucieux d'appliquer à la protection de l'environnement ses valeurs d'excellence et de progrès.


our ce faire, Thales a développé, depuis une dizaine d'années, **une démarche volontariste**. Elle implique la mise en œuvre d'un système de gestion environnemental commun à toutes les entités du Groupe et permettant de prendre en compte la diversité des situations.

Cette adaptabilité permet de moduler les rythmes d'application des avancées environnementales en fonction des contraintes spécifiques aux différents sites et activités du Groupe :

- la diversité des produits et services,
- la diversité des applications (civiles, militaires, grand public ou spatiales),
- la configuration des sites,
- l'historique des sociétés (acquisition récente ou ancienne, site reconfiguré, site partagé, etc.),
- les environnements locaux,
- les différences de cultures,
- les attentes des parties prenantes.

Afin d'intégrer la dimension environnementale dans toutes les entités et à tous les échelons du Groupe, Thales a mis en place une **organisation dédiée** à la protection de l'environnement. Elle témoigne du souci constant du Groupe de créer une véritable coordination entre les différentes actions.

Une structure centrale, sous l'autorité de la Direction des opérations, définit les axes communs de progrès. Par ailleurs, des correspondants environnement sont nommés dans chaque division. Afin de soutenir leur action, une structure Pays est mise en place là où Thales exerce une activité opérationnelle importante (Allemagne,

Australie, Belgique, Canada, Espagne, États-Unis, France, Royaume-Uni, Italie, Pays-Bas).

Dans ce cadre, un responsable coordonne les actions locales et collecte les informations nécessaires à l'élaboration du reporting. Enfin, un correspondant local est présent dans chaque établissement.

Cette approche multidomestique en matière de protection de l'environnement est décrite dans la partie **Référentiel environnement** du Système de Référence du Groupe, un corpus de documents indiquant les règles à suivre dans les différents processus et pratiques du Groupe.

Ce Référentiel environnement constitue un outil de gouvernance et de travail commun à toutes les entités de Thales. Il repose sur deux éléments essentiels :

- **Le Manuel d'Engagement Qualité Sécurité et Environnement**

Il témoigne de la volonté du Groupe de mener à bien et dans le long terme une démarche environnementale.

### • Les engagements environnementaux de Thales

En 2007, les engagements environnementaux de Thales ont été formalisés dans le cadre d'une politique environnementale. Approuvée par Denis Ranque, président-directeur général de Thales, cette politique vise à **féderer l'ensemble des collaborateurs et partenaires du Groupe autour d'objectifs communs** : préserver l'environnement en maîtrisant les risques et s'inscrire dans un progrès continu afin d'aller au-devant des exigences légales.

Cette approche se décline notamment au travers d'un **Système de Management Environnemental (SME)**. Ce dernier permet de pérenniser la conformité réglementaire et technique des installations, de maîtriser les risques et de suivre les améliorations. Le SME fait partie du Système de Management Intégré de l'entreprise. À ce titre, il est central dans la conception managériale du Groupe.

### Maîtriser les risques

Pour Thales, maîtriser les risques implique un travail en deux temps : prévenir et gérer.

#### Prévenir

##### > Identifier les risques

Thales a mis en place une cartographie des risques environnementaux. Ce programme était initialement destiné à recenser et évaluer les dysfonctionnements administratifs, les cas d'amiante, la présence de substances dangereuses, etc. Il a par la suite évolué pour intégrer les nouveaux enjeux stratégiques de Thales et étendre le périmètre d'étude à l'ensemble des activités du Groupe.

Aujourd'hui, cette cartographie intègre les risques sanitaires et environnementaux. Deux niveaux sont pris en compte :

- **le niveau local** : les sites identifient leurs propres sources de risques et mettent en œuvre les meilleurs moyens d'action,
- **le niveau Groupe** : des objectifs précis et innovants sont définis (pollution, tours aéroréfrigérantes, etc.).

La prévention des risques s'applique également aux problèmes environnementaux qui peuvent résulter d'opérations de cession ou d'acquisition. Il s'agit de s'assurer du respect de la réglementation afin de se prémunir contre tout cas d'injonction, de plainte ou de réclamation. L'objectif est également de s'assurer du caractère non polluant des sites vendus ou acquis.

Enfin, outre les risques sanitaires et d'atteinte à l'environnement, cette cartographie intègre les risques financiers, juridiques et commerciaux liés à l'environnement.

### Quelques résultats de la cartographie des risques

(chiffres au 31 décembre 2007)

- **200 millions d'euros** : c'est le montant total des engagements de Thales au titre des garanties environnementales,
- **aucune indemnisation** n'a été supportée par Thales du fait d'un recours en matière d'environnement,
- **3,5 millions d'euros** : c'est le montant des provisions constituées par Thales au titre des risques environnementaux,
- **aucun accident** ayant eu des impacts majeurs sur la santé humaine ou l'environnement n'a été recensé,
- **deux plaintes de voisinage** pour bruit ont été déposées, liées à des essais sur bancs de test. Des actions de protection acoustique ont été mises en œuvre. •

### > Le cadre légal

Thales respecte dans tous les pays où il est présent les lois et règlements relatifs à la protection de l'environnement. Par ailleurs, le Groupe s'efforce d'**aller toujours au-delà du strict cadre légal** pour prévenir l'apparition de nouveaux risques liés à ses activités. Le cas des tours aéroréfrigérantes illustre cette proactivité.

## Les tours aéroréfrigérantes

Elles sont destinées à refroidir les eaux qui ont été réchauffées par une source d'énergie. Leur nocivité pour la santé ayant été prouvée (cas de légionellose, etc.), le Groupe a supprimé 76 tours en France entre 2002 et 2007. •

### > Communication et formation des collaborateurs

L'implication de l'ensemble des collaborateurs est la condition sine qua non de la réussite d'une politique environnementale cohérente. Différentes initiatives ont ainsi été mises en place pour informer, sensibiliser et impliquer l'ensemble des salariés du Groupe. Thales reste par là fidèle à sa politique en matière environnementale : « *Partager les mêmes valeurs et les bonnes pratiques* ».

Cette volonté de communication et de formation des collaborateurs se décline selon différents outils et manifestations :

- des communications personnalisées sur l'environnement et les bonnes pratiques à adopter sont adressées à chaque collaborateur,
- un site intranet est mis à la disposition des collaborateurs du Groupe. Il sert de forum où chacun peut échanger et proposer des actions concrètes d'amélioration. Certaines d'entre elles ont d'ores et déjà été mises en place,
- un portail Environnement est également à la disposition des collaborateurs sur l'intranet du Groupe. Il contient la plupart des textes réglementaires et légaux, ainsi que des informations sur les politiques environnementales du Groupe,

- des séminaires et conventions se tiennent régulièrement au niveau des pays,
- des actions de formation sont organisées sur les sites dans le cadre de la mise en place du Système de Management de l'Environnement ou de la certification ISO 14000. Elles ont concerné 19 000 personnes en 2007.

### Gérer

#### > La gestion des risques

##### • La gestion des risques par sites

La protection de l'environnement passe d'abord par une maîtrise des impacts liés aux sites et bâtiments de production. **Différents programmes ont donc été adoptés par Thales pour limiter les conséquences environnementales et sanitaires de ses installations.** Ces programmes concernent notamment :

- le problème de l'amiante ;
- le remplacement des tours aéroréfrigérantes à eau par des systèmes à air ;
- la réalisation d'audits énergétiques conduits sur des sites fortement consommateurs ;
- la gestion des risques par activités et process.

La gestion des risques passe également par un **soin constant apporté aux produits et matières premières utilisés** par les process et les activités. Par ailleurs, des partenariats sont noués avec certains sous-traitants afin d'optimiser les techniques de production, de remplacer certains produits chimiques par d'autres produits moins nocifs pour la santé et l'environnement, de limiter les stocks de produits sur les sites, etc.

## • La gestion des risques par systèmes et produits

À un niveau global, un groupe de travail composé de représentants de chaque division a engagé une réflexion approfondie sur l'application du règlement REACH. Ce groupe est chargé de revoir complètement certaines structures de production afin d'intégrer les risques produits et de bannir l'utilisation de certaines substances dangereuses.

## REACH

est un règlement européen visant à identifier les produits chimiques les plus dangereux afin de les éliminer progressivement. Ce règlement est d'application directe dans le droit interne (c'est-à-dire dans le droit national des pays membres de l'Union européenne). REACH est l'acronyme de *Registration, Evaluation and Authorisation of Chemicals* (enregistrement, évaluation et autorisation des produits chimiques). •

## • L'évaluation de la gestion des risques

Parce qu'une politique n'est efficace sur le long terme que si elle est constamment analysée et améliorée, Thales a mis en place des procédures d'audit de son système de gestion des risques environnementaux. Les évaluations sont menées au niveau de chaque entité, de chaque division et du Groupe. Elles prennent la forme d'audits internes et externes ou d'un reporting périodique. L'implication des collaborateurs dans cette analyse des performances environnementales a été remarquablement élevée en 2007 : 136 unités ont ainsi contribué au reporting Groupe, soit 90 % de l'effectif Groupe. Les résultats ci-après proviennent de ce reporting.

## S'inscrire dans un progrès continu au-delà des exigences légales et réglementaires

Cette ambition transparait dans la volonté de Thales de préserver les ressources, lutter contre le changement climatique et limiter les pollutions de toutes sortes.

## Préserver les ressources et espaces naturels

### > Eau

L'eau est une ressource fondamentale, aussi bien pour le Groupe que pour la société dans son ensemble. Il convient donc d'en faire un usage modéré et réfléchi. Thales a ainsi engagé **un vaste programme** en faveur de la réduction des consommations, dès 2000 en France, puis dans les autres pays. L'objectif assigné aux sites en 2005 était : « *moins d'un million de m<sup>3</sup> en France, moins de deux millions de m<sup>3</sup> dans le monde* ».

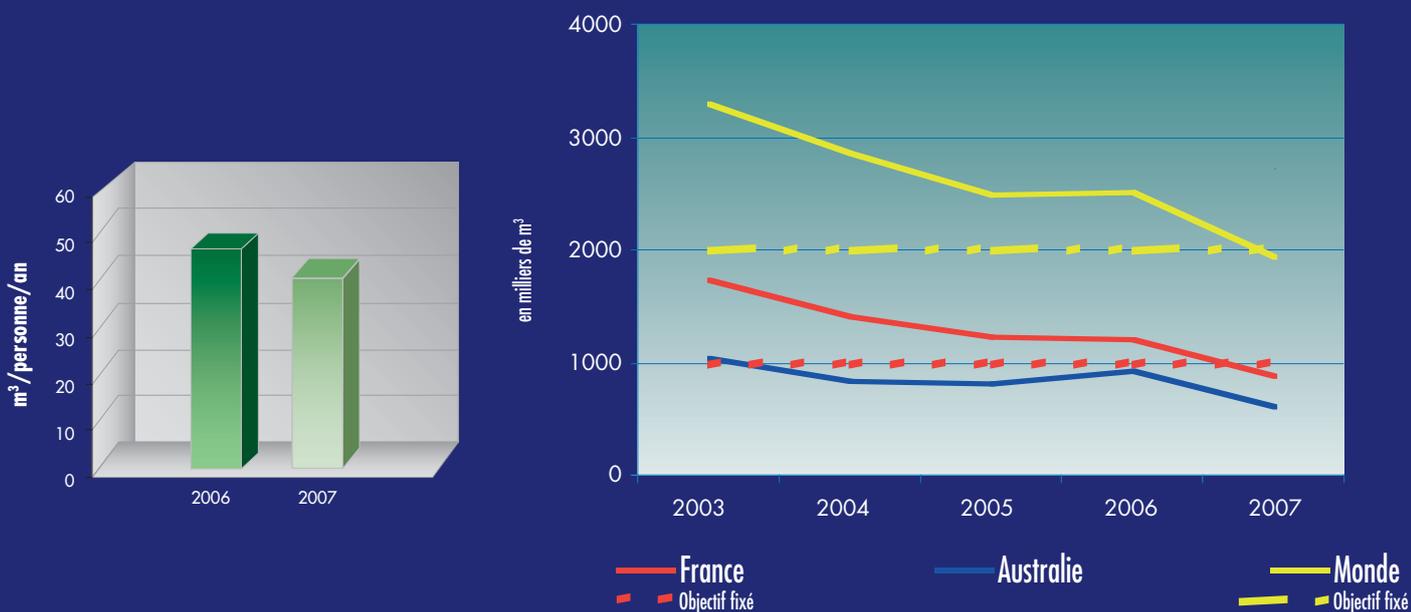
Des **plans d'actions locaux** ont été mis en place : chasse aux fuites, remplacement d'équipements fortement consommateurs, etc. Ces mesures s'accompagnent en parallèle de nombreuses initiatives destinées à sensibiliser nos collaborateurs.

Les résultats ont été rapides et tangibles : l'objectif de moins d'un million de m<sup>3</sup> a été atteint en France, ce qui représente une baisse de la consommation d'eau de 56 % depuis 2000. Par ailleurs, **l'objectif mondial a également été atteint en 2007** : 1,9 million de m<sup>3</sup> a ainsi été consommé, contre 2,5 millions en 2006.

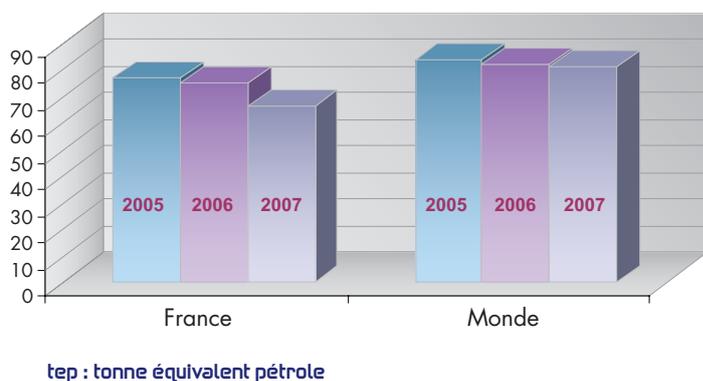
### > Énergie

L'électricité, le gaz et le fuel sont les principales énergies utilisées par Thales. Elles alimentent l'éclairage, la bureautique, le chauffage et les équipements de process. Thales cherche depuis de nombreuses années à réduire sa consommation d'énergie dans ces différents secteurs.

## Évolution de la consommation d'eau



## Évolution du ratio tep/m²



La consommation d'énergie globale du Groupe a ainsi diminué de 4 % par rapport à 2006.

- Par ailleurs, en comparaison des chiffres 2005, on constate que :
- la consommation d'énergie par m² a diminué de près de 3 % dans le monde et de 13 % en France,
  - la consommation d'énergie par personne est également en baisse : - 9 % dans le monde et -11 % en France.

## > Sols

À travers le monde, les sites de Thales sont majoritairement situés dans les zones industrielles.

La démarche du Groupe dans la protection des sols est double :

- faire une utilisation rationnelle et consciencieuse des sols,
- évaluer les risques et effets de la pollution souterraine.

Ainsi, tout nouveau projet de construction ou de location de locaux prend en compte les enjeux liés à la protection des sols. Pour cela, Thales mène des analyses sur les risques associés au climat et à l'implantation géographique des sites, l'impact des activités du Groupe en termes de pollution et l'intégration de l'unité de production dans le paysage.

D'autre part, sur l'ensemble des sites où le Groupe est déjà présent, Thales conduit depuis plus de dix ans une politique d'évaluation des risques liés à la pollution des sols. Cette politique s'accompagne d'actions visant à privilégier le traitement *in situ* des déchets pour ne pas transférer la pollution sur d'autres sites.

## > Biodiversité

La protection de l'environnement inclut la préservation des espèces animales, végétales, et de leurs habitats. Or, 14 % des surfaces utilisées par Thales (cinq sites) sont situées dans des zones protégées pour la faune, la flore, l'habitat ou les monuments. Le Groupe fait donc particulièrement attention à **maintenir un équilibre entre ses activités de production et l'environnement direct** de ses sites.

Ainsi, le site de Lithgow, en Australie abrite l'une des espèces de papillon les plus rares du pays : le papillon cuivré de Bathurst (*Paralucia Spinifera*). Le site intervient depuis plusieurs années en étroite collaboration avec l'Office municipal des espèces menacées pour mettre en place un plan de gestion de l'habitat de cette espèce.

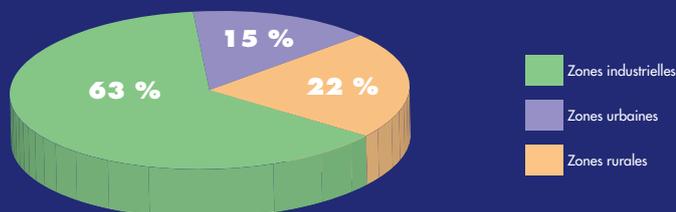
## Lutter contre le changement climatique

### > Bâtiments, activités et process industriels

Le Groupe s'attache à réduire les consommations d'énergie, à l'origine de la majorité des émissions de CO<sub>2</sub> liées aux bâtiments. Grâce à cet effort, 271 000 tonnes équivalent CO<sub>2</sub> ont été émises en 2007 contre 278 000 en 2006.

Utilisé majoritairement en France, l'hexafluorure de Soufre (SF<sub>6</sub>) est à l'origine de 96 % des émissions de CO<sub>2</sub> générées par les process du Groupe. Ce composé a donc fait l'objet de substitutions permettant une réduction significative des émissions de CO<sub>2</sub> dans l'atmosphère.

## Environnement des sites<sup>1</sup>

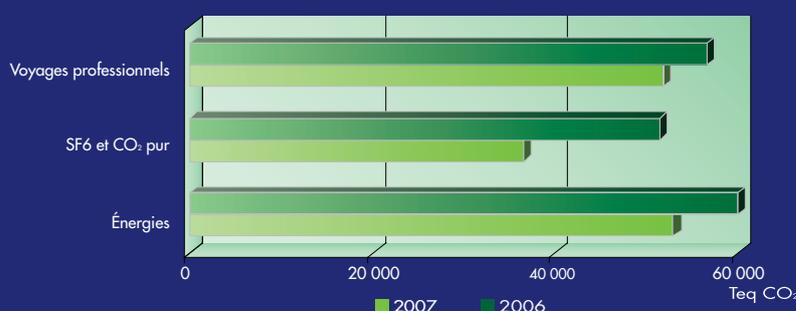


### Évaluation des surfaces situées en zones industrielles

92 % d'entre elles ont fait l'objet d'une étude visant à identifier les zones de pollution potentielles et à analyser les enjeux spécifiques à chaque zone (géologie, voisinage, espèces protégées, etc.). •

<sup>1</sup> Ces chiffres ne tiennent pas compte des sites de Mulwala (Australie) et de La Ferté-Saint-Aubin (France), dont la somme des surfaces de terrains correspond à 63 % de la surface totale des terrains intégrés dans le périmètre de consolidation. Le site de Mulwala est localisé en périphérie d'une zone urbaine alors que celui de La Ferté-Saint-Aubin est situé en zone rurale. La taille de ces sites est justifiée par la nécessité de disposer de zones inoccupées importantes. Ces espaces exempts d'activités sont des forêts ou des herbages pour le pâturage.

## Évolution des émissions de CO<sub>2</sub> en France



### > Transports

Les émissions de CO<sub>2</sub> issues des voyages d'affaires et des déplacements domicile-travail sont désormais évaluées. Par ailleurs, de nombreuses équipes ont choisi de s'investir dans des mesures ponctuelles en faveur des déplacements propres :

- Plans Déplacement Entreprise (PDE - ensemble de mesures visant à optimiser les déplacements liés aux activités professionnelles en favorisant l'usage des modes de transport alternatifs à la voiture individuelle),
- journées « Prendre son vélo pour aller travailler »,
- covoiturage.

Thales concentre également ses efforts sur la réduction des quantités de CO<sub>2</sub> émises par les véhicules de fonction. Le taux moyen d'émission de la flotte du Groupe a ainsi considérablement décliné en 2007.

### > Systèmes et produits

Outre les impacts des activités de Thales, les produits vendus par le Groupe peuvent également entraîner des émissions de CO<sub>2</sub>. Des études ont donc été menées pour réduire les émissions de CO<sub>2</sub> de certains produits lorsqu'ils sont en phase d'utilisation. Cela passe, entre autres, par une réduction de leur consommation d'énergie.

Thales Transportation Systems a, par exemple, revu son système de production pour sa nouvelle génération de distributeurs de titres de transports. Ainsi, ces nouveaux distributeurs intègrent la technique du chauffage céramique et sont éclairés par LED (*Light Emitting Diode* - ampoules permettant un éclairage à faible coût). Une réduction de 70 % de la consommation électrique de ces machines a ainsi été réalisée.

### > Comportements individuels et collectifs

Thales cherche à accompagner le changement de comportement de ses collaborateurs, au niveau individuel comme collectif. Des actions de sensibilisation sont ainsi menées à différentes échelles. Elles portent sur les économies d'énergie, la promotion des transports propres, le recours à la visioconférence ou aux conférences téléphoniques, etc.

## L'importance des Achats

L'implication de la direction des Achats a porté ses fruits en 2007. Elle a abouti concrètement à la suppression des catalogues papier, l'introduction de produits verts, la limitation voire la suppression du suremballage des produits, etc.

### Limiter les émissions et les nuisances

#### > Déchets

Les déchets banals que le Groupe génère sont liés à l'activité globale d'un site ou d'un chantier ainsi qu'à certains processus industriels utilisant des produits chimiques, des hydrocarbures

ou d'autres produits dits « dangereux ». L'augmentation de la quantité de ces déchets enregistrée en 2007 (22 674 tonnes contre 20 985 en 2006) est due à d'importants travaux immobiliers et aux sédiments issus du curage des lagunes de traitement des eaux sur un site australien.

À l'exception de ces déchets ponctuels, la tendance sur le long terme est néanmoins à la baisse. Ainsi, la quantité de déchets rejetés par collaborateur diminue, passant de 348 à 334 kg par an. Par ailleurs, la part des déchets dangereux ne représente que 13 % de la totalité des déchets générés par le Groupe.

### > Émissions atmosphériques (hors CO<sub>2</sub>)

Relativement faibles, elles concernent principalement les installations de chauffage et de climatisation des bâtiments. De plus, très peu d'installations fonctionnant en continu émettent des rejets dans l'atmosphère.

### > Rejets d'eaux industrielles

Ils sont constitués essentiellement des eaux de refroidissement et des eaux de process ayant reçu un traitement avant rejet. Ces rejets sont localisés à 90 % dans cinq pays : Allemagne, Australie, France, Pays-Bas et Royaume-Uni.

Les sites présents dans ces pays ont procédé à de lourds investissements pour diminuer la quantité d'eaux industrielles rejetées. Ces efforts ont permis une réduction de 18 % : 1 175 000 de m<sup>3</sup> en 2007 contre 1 435 000 en 2006.

### > Bruit

Compte tenu des activités exercées par Thales, peu de sites du Groupe génèrent du bruit. Toutefois, les quelques sites concernés se sont équipés de dispositifs d'atténuation acoustique (capotage des groupes frigorifiques ou groupes électrogènes, etc.) afin de respecter les riverains et la faune avoisinante. ●

## Thales et le transport aérien

Le transport aérien a un impact significatif sur l'environnement, or il est en constante progression. En 2006, près de 740 millions de passagers ont voyagé en avion en Europe, un chiffre amené à doubler, voire tripler dans certaines régions, d'ici à 2025. Il est donc indispensable de moderniser les pratiques, les technologies et les systèmes de gestion du trafic aérien.

Le programme **SESAR** (*Single European Sky ATM Research*), initié par la Commission européenne et auquel contribue Thales, vise à apporter des solutions à ces problématiques. L'objectif de ce programme ambitieux est d'optimiser la gestion du trafic aérien afin de le rendre plus sûr et de limiter son impact sur l'environnement. Cela passera par une meilleure rotation des avions sur les pistes, de nouveaux systèmes de communication sol-bord, la généralisation des communications par satellites, etc. À la clé, une économie de temps et d'argent et une réduction significative des émissions de gaz à effet de serre.

Par ailleurs, Thales est l'un des membres fondateurs du projet **Cleansky**. Ce programme européen de recherche porte sur la maîtrise et la gestion de l'énergie. Initié par les industriels du secteur aéronautique et par la Commission européenne, il est doté d'un budget total de 1 600 millions d'euros. Objectif de Cleansky : développer rapidement de nouvelles technologies pour atténuer les effets du transport aérien sur l'environnement. ●

## Indicateurs environnementaux

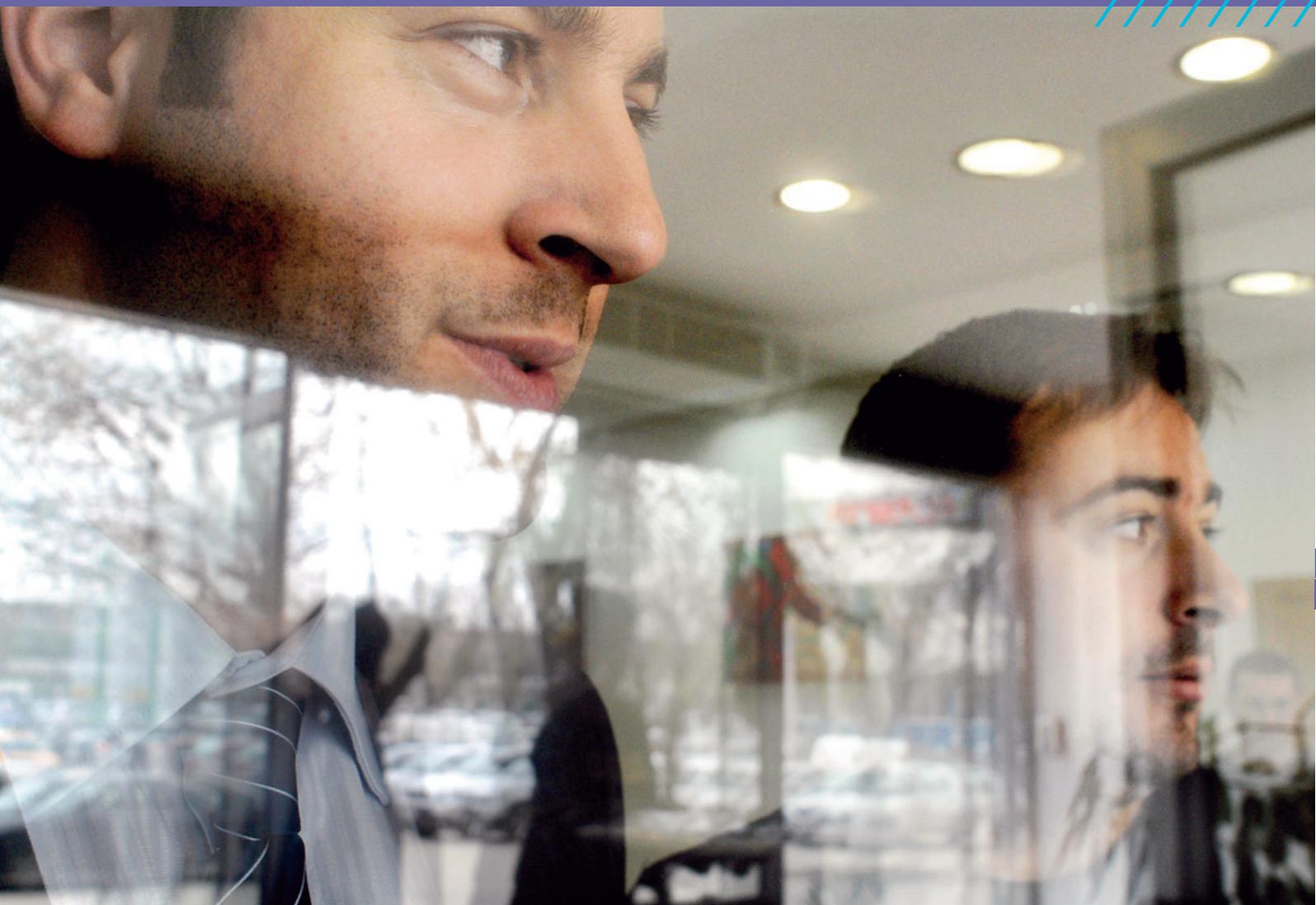
	Unités	2006*	2007**	2007***
<b>Énergies</b>				
Consommation d'électricité	milliers de tep	122,3	102,5	130
Consommation d'électricité par personne	tep/pers	2,39	1,98	1,97
Consommation d'énergie fossile	milliers de tep	34,5	47,8	77
Consommation d'énergie fossile par personne	tep/pers	0,68	0,92	1,17
Consommation totale d'énergie	milliers de tep	156,4	150,3	207
Consommation totale d'énergie par personne	tep/pers	3,06	2,9	3,14
<b>Eau</b>				
Consommation d'eau	milliers de m <sup>3</sup>	2 512	1 927	2 645
Consommation d'eau par personne	m <sup>3</sup> /pers	43,3	37,2	40
<b>Déchets</b>				
Production de déchets non dangereux	T	18 365	19 827	23 800
Production de déchets non dangereux par personne (hors déchets de chantier)	kg/pers	348	334	291
Production de déchets non dangereux valorisés (1)	%	52	58	52
Production de déchets dangereux	T	2 620	2 847	3 061
Production de déchets dangereux par personne	kg/pers	51	55	46
Production de déchets dangereux valorisés (1)	%	58	59	59
<b>CO<sub>2</sub></b>				
Émissions de CO <sub>2</sub> liées aux énergies	milliers t CO <sub>2</sub>	278	271	384
Émissions de CO <sub>2</sub> liées aux énergies par m <sup>2</sup> de surface occupée	kg CO <sub>2</sub> /m <sup>2</sup>	146	145	155
<b>Divers</b>				
Entités certifiées ISO 14001	Nb	65	-	69
Population concernée par rapport à l'ensemble de l'effectif Groupe	%	57	-	60

\* Périmètre représentant 90 % de l'effectif Groupe 2006.

\*\* Périmètre équivalent à celui de 2006.

\*\*\* Nouveau périmètre intégrant les activités acquises auprès d'Alcatel-Lucent, et représentant 90 % de l'effectif Groupe.

1 Ni mis en décharge, ni incinéré sans récupération d'énergie.



# Une vision élargie de la responsabilité

La démarche de Responsabilité d'Entreprise de Thales ne concerne pas uniquement les parties prenantes directes du Groupe (clients et fournisseurs, collaborateurs et actionnaires).  
Le Groupe est en effet présent dans de nombreuses sphères de la société civile.

**T**hales participe ainsi à la formation des jeunes et fait bénéficier de nombreuses institutions des résultats de ses investissements en matière de Recherche et Développement.

Le Groupe s'engage également à agir en faveur de l'emploi et soutient certaines actions de solidarité.

## Prendre part à la formation des jeunes

### Les partenariats éducatifs

Différents programmes et partenariats sont mis en œuvre par Thales pour **promouvoir l'éducation technologique et scientifique**.

Ainsi, Thales Academia accorde des bourses et tutorats à des élèves français ou étrangers sélectionnés sur des critères d'excellence. Thales a également participé en 2007 à la deuxième édition du concours *Faites de*

*la science*, une manifestation scientifique à destination des collégiens et lycéens français organisée par 24 universités.

Par ailleurs, en signant en décembre 2006, la Charte de l'Engagement des Entreprises au service de l'égalité des chances dans l'éducation, Thales s'est engagé, aux côtés de 40 grands groupes industriels et en partenariat avec l'Éducation nationale, à **participer à la promotion de l'égalité des chances dans l'éducation**. Le Groupe développe donc des actions appropriées :

- tutorat,
- parrainage,
- soutien scolaire,
- présentation des métiers de Thales,
- accueil d'élèves et professeurs au sein de l'entreprise,
- recrutement des jeunes diplômés issus de territoires défavorisés.

## Thales Academia

Depuis mai 2006, dans le cadre de sa politique internationale de mécénat La technologie au service de l'éducation et de la jeunesse, Thales s'est associé au ministère des Affaires étrangères, à des grandes écoles et à l'université Paris-Dauphine pour accueillir et accompagner en France des étudiants étrangers de haut niveau. Sélectionnés sur des critères d'excellence, ces étudiants sont accueillis au sein des institutions d'enseignement supérieur partenaires. Ils bénéficient d'une bourse de 13 000 € par an, d'un tutorat personnalisé et de formations au management à Thales Université. Enfin, ces étudiants peuvent effectuer leurs stages au sein des entités du Groupe. En 2007, 28 étudiants originaires du Brésil, de Chine, d'Inde et de Russie ont intégré ce programme. •



## Le Jugend Forscht

En Allemagne, Thales soutient depuis 2006 le Jugend Forscht. Ce concours, organisé tous les ans depuis 1965, met en compétition des étudiants et des stagiaires de 15 à 21 ans. Les participants doivent présenter un projet dans l'une des matières suivantes : monde du travail, biologie, chimie, sciences de la terre et de l'espace, mathématique/informatique, physique ou technique. Le vainqueur se voit attribuer 10 000 euros, qu'il peut demander à recevoir sous forme de matériel technique. Pour tous les lauréats du concours, Thales organise des programmes de sensibilisation à la haute technologie, comme des visites de simulateurs de vol sur ses propres sites. •

Pour plus d'informations :  
<https://www.jugend-forscht.de/>

### Les relations écoles

Thales accorde une grande importance à la transmission de certaines compétences spécifiques à ses domaines d'activités. Le Groupe contribue ainsi à leur développement en même temps qu'il stimule son savoir-faire et sa capacité d'innovation. Thales affiche donc une réelle volonté de maintenir une relation permanente avec les écoles pour assurer ce **transfert de connaissance et d'expérience**. Les différentes actions entreprises dans ce cadre s'inscrivent dans une perspective d'éventuelles embauches.

Lancé par Thales en 2001 et régulièrement réactualisé, le **plan Relations écoles** vise à promouvoir l'image et l'activité du Groupe auprès des étudiants. Ce plan s'est traduit par la signature de nombreux accords entre de prestigieuses écoles et universités dans le monde entier et Thales.

De plus, Thales a nommé des **Campus Managers** afin d'assurer un lien permanent entre le Groupe et les écoles. Anciens élèves des écoles dont ils assurent la relation, les Campus Managers interviennent particulièrement sur le plan de l'orientation et du contenu des cursus ainsi que sur celui du développement personnel des étudiants.

Par ailleurs, pour ancrer sa culture internationale, Thales coopère avec le BEST (Board of European Students of Technology) ; initiée en 2007 au niveau européen, cette coopération va être poursuivie en 2008.

### Royaume-Uni

Thales UK encourage les jeunes à s'orienter vers les domaines scientifiques. Ainsi, les entités travaillent avec les écoles et les universités locales afin de promouvoir les activités liées à la science, à l'ingénierie et aux technologies. Thales participe également à plusieurs programmes reconnus tels que SETNET (Science Engineering & Technology Network), qui met en relation les écoles locales et le monde du travail.

Thales UK a également développé depuis 2006 un programme de quatre ans dénommé Graduate Development Programme. Ce programme a été accrédité par l'Institute of Mechanical Engineers, l'Institution of Engineering and Technology, l'Institute of Physics, la Royal Aeronautical Society et l'Institute of Mathematics and its Applications. Actuellement, 180 diplômés bénéficient de ce programme au Royaume-Uni. Thales UK recrute dans ce cadre 100 jeunes diplômés par an.



## Pays-Bas

Thales Nederland a, de longue date, noué des liens avec la Twente University, l'Université de Delft, le Saxion College et, depuis 2007, avec le Windesheim College. Dans ce cadre, Thales fournit du matériel et participe aux programmes d'études au travers de conférences et de chaires. Par ailleurs, Thales sponsorise de nombreuses associations d'étudiants des filières techniques et accueille chaque année une centaine de stagiaires.

## États-Unis

Thales Communication Inc. (TCI) participe au financement d'un certain nombre de programmes éducatifs de la Clark School. Cette école, fondée en 1978, accueille des élèves à fort potentiel intellectuel et créatif. Ce partenariat permet à TCI de rencontrer les étudiants, le corps enseignant et les anciens élèves, ce qui facilite le recrutement de futurs collaborateurs.

## Espagne

Thales a conclu des accords avec les plus grandes universités et écoles de commerce du pays. En 2007, 5 % des nouveaux embauchés sortaient de ces écoles cibles.

## Canada

Afin de favoriser le développement des stages, la division Aéronautique a développé des relations avec les universités locales : Université de Sherbrooke, École Polytechnique de l'Université de Montréal et École de Technologie Supérieure. En 2007, 12 stagiaires ont été accueillis au sein de la division Aéronautique. Ce nombre devrait progresser en 2008.

## Italie

Des relations sont établies avec les écoles et universités locales pour proposer des stages aux étudiants. Les stages offerts concernent les domaines techniques et d'ingénierie.

### Thales et l'insertion professionnelle des jeunes

Thales contribue à aider les jeunes à s'insérer dans le monde du travail. Pour cela, le Groupe s'appuie sur les stages et l'alternance. En France, Thales a lancé en 2006 le **programme Top Stagiaires**. Objectif : embaucher les meilleurs stagiaires et étudiants en alternance mais également les meilleurs thésards et VIE (Volontariat International en Entreprise). En 2007, près de 95 jeunes ont été éligibles au programme Top Stagiaires.

### > Les stages

Chaque année, Thales propose aux étudiants et jeunes diplômés **plus de 2 000 stages en France et à l'étranger**. Le Groupe est désireux d'assurer aux stagiaires de bonnes conditions de découverte du monde de l'entreprise. Ainsi, conformément à la charte du Stage initiée en 2006 par le gouvernement français, une rémunération appréciable, des tutorats de qualité et des missions stimulantes sont garantis. Le Groupe organise également, depuis sept ans, un **forum Stagiaires** dans le cadre de Thales Université. Cet événement permet aux jeunes stagiaires de mieux découvrir au cours d'une journée les caractéristiques et atouts du Groupe.

### > L'alternance

Thales soutient fortement ce type de contrat particulièrement formateur qui facilite l'insertion dans le monde du travail. **Le nombre de contrats en alternance** conclus au sein du Groupe en 2007 a **ainsi augmenté de plus de 180 %** par rapport à 2005 pour atteindre 608. L'objectif fixé est d'accueillir 1 000 jeunes chaque année à compter de 2008. Un effort particulier est réalisé pour former les tuteurs, qui sont les garants de la qualité du parcours des apprentis.

Par ailleurs, en France, **Thales soutient deux CFA** (Centres de Formation d'Apprentis) : l'AFII (Association pour la Formation des Technologies Industrielles) et l'AFMAé (Association pour la formation des métiers de l'aéronautique), en coopération avec Air France.

## Investir la dimension sociétale de la Recherche & Développement

### Participer au développement de la connaissance

Thales s'implique dans des partenariats et collaborations qui incitent à l'échange des bonnes pratiques et participent au développement de la connaissance. Cette démarche correspond à l'émergence de réseaux industriels et scientifiques transnationaux, également appelés **nouveaux écosystèmes de l'innovation**. L'objectif de ces écosystèmes est de créer des synergies entre les grands groupes industriels, les entreprises fournisseurs de technologies (souvent des PME) et les établissements de formation et de recherche.

Le Groupe s'est ainsi engagé dans **une politique proactive de partenariats avec les PME**. Cette politique permet au Groupe de bénéficier rapidement et efficacement des dernières avancées technologiques réalisées au sein des structures les plus innovantes.

## Thales et les PME

Il est de tradition, en France, d'opposer grands groupes et PME, au motif que leurs intérêts seraient divergents, au contraire, Thales développe des relations fortes avec les PME ; pour preuve, en 2007, plus de 30 % des 2 milliards d'euros d'achats réalisés en France par Thales ont été confiés à des PME de moins de 250 salariés. Cette proportion s'élève à 40 % si l'on prend en compte les PME de moins de 1 000 salariés. •

### La reconnaissance de ses engagements

Le soutien que Thales apporte depuis plus de vingt ans aux recherches d'Albert Fert, Prix Nobel en 2007, illustre également **l'engagement du Groupe en faveur du développement de la connaissance**. Ces recherches ont abouti au développement de la spintronique, une technologie utilisée dans de nombreux objets du quotidien (ordinateurs, téléphones portables...).

L'implication de Thales dans les avancées technologiques témoigne aussi de la capacité du Groupe à développer des solutions qui peuvent bénéficier au plus grand nombre.



## Un Prix Nobel pour Thales

Le Prix Nobel de physique 2007 a été attribué conjointement à Albert Fert, directeur scientifique de l'Unité Mixte de Physique CNRS/Thales, et Peter Grünberg, professeur à l'Institut für Festkörperforschung, Forschungszentrum de Jülich en Allemagne (Institut de recherche sur les solides du Centre de Recherche de Jülich), pour leur découverte de la magnétorésistance géante. Cette prestigieuse distinction vient récompenser vingt ans de travaux en science fondamentale soutenus financièrement et matériellement par Thales. Ce prix illustre la volonté de Thales de miser sur des projets à long terme qui ont des retombées bénéfiques pour le Groupe comme pour l'ensemble de la société civile. •

### L'innovation au service de tous

En tant qu'acteur de premier plan dans le domaine spatial, Thales est régulièrement sollicité par les États et institutions scientifiques pour collaborer aux grands chantiers d'**exploration de l'espace**. Ces derniers visent à répondre à l'émergence de nouveaux besoins en matière de communication, de recueil de données ou encore d'observation de la Terre.

Thales participe ainsi au programme GMES de l'Agence spatiale européenne dont l'objectif est de mieux connaître les ressources terrestres grâce à l'observation spatiale. Par ailleurs, Thales Alenia Space est maître d'œuvre de la mission ExoMars qui vise à envoyer un véhicule sur la planète rouge pour y détecter d'éventuelles traces de vie, éteinte ou présente. Le lancement, prévu en 2011 depuis Kourou, permettra en outre de préparer de futures explorations humaines.

## Le programme GMES

Le programme GMES (*Global Monitoring for Environment and Security*) est une initiative conjointe de l'ESA (Agence spatiale européenne) et de l'Union européenne. Son objectif : fédérer et rationaliser les activités européennes d'observation de la Terre à partir de satellites en orbite. Le programme consiste en fait à développer des outils et services novateurs, alliant techniques spatiales, terrestres et aéroportées. Cela permettra une meilleure observation des océans et des zones côtières, des sols, des ressources végétales et des risques liés à la gestion de l'eau et à la qualité de l'atmosphère. Thales Alenia Space fournira notamment les satellites Sentinel-1 et 3 d'observation de la Terre. •





## Agir en faveur de l'emploi

Conscient de l'importance des enjeux liés à l'emploi et du fort impact que le Groupe peut avoir en ce domaine, Thales souhaite agir sur le reclassement social et sur l'emploi local et régional.

### Intervenir pour le reclassement

Depuis une vingtaine d'années, **Géris Consultants**, une entité du Géris, prend en charge les opérations de réindustrialisation conduites à l'occasion de plans de restructuration. Cette entité intervient principalement sur les sites du Groupe situés en province et faisant face à des difficultés. Elle apporte aussi son soutien à d'autres groupes, à des PME et à des collectivités territoriales. À ce titre, Géris Consultants est délégataire d'une mission de service public dans le domaine de la réindustrialisation.

L'action de Géris Consultants répond aux objectifs suivants :

- assurer le retour à l'emploi des salariés concernés par les restructurations,
- favoriser les cessions d'actifs jugés non stratégiques,
- revitaliser le tissu économique social.

Pour atteindre ces objectifs et conformément à la Loi de Cohésion Sociale, le travail de Géris Consultants consiste notamment à :

- effectuer un diagnostic de territoire,
- monter des projets industriels,
- gérer des fonds d'industrialisation,
- aider au développement économique local,
- prospecter des entreprises extérieures.

## Le Géris

Le Géris est une entité de la direction des ressources humaines qui intervient, en France, sur les thèmes de la création d'entreprise, du reclassement et de la revitalisation des bassins d'emploi. Cette structure est composée de consultants expérimentés ayant une connaissance approfondie du tissu industriel local. •

### Des politiques d'emploi adaptées aux contextes locaux

Thales a réaffirmé par l'accord du 23 novembre 2006 sa volonté de continuer à valoriser l'emploi dans chacune des zones où il est présent. Le Groupe met ainsi en place des **partenariats** avec les collectivités locales et régionales, les acteurs économiques et sociaux locaux, les universités et les écoles.

### France

Thales est fortement implanté dans sept bassins d'emplois. Grâce à cette approche par zones géographiques, Thales bénéficie d'une meilleure connaissance du tissu local. Un correspondant spécifique est d'ailleurs désigné dans chaque bassin, et est en charge du

## Les opérations de reclassement sont également suivies attentivement par Thales dans les différents pays dans lesquels le Groupe est implanté

### Royaume-Uni

Dans le cadre des opérations de restructuration, Thales UK offre aux collaborateurs les services d'une cellule de reclassement. Ainsi, ils bénéficient, par exemple, de séminaires de développement de carrière, d'ateliers de mobilité et de conseils financiers.

### Pays-Bas

Le Groupe est en contact étroit avec le SMEO (Stichting Metalektro Oost), agence de reclassement créée par les

employeurs de la branche métallurgie. Près de 80 % des salariés qui ont eu recours à cette structure ont trouvé un nouvel emploi.

### Allemagne

Le Groupe mène différentes actions de reclassement. Par ailleurs, des formations et une assistance matérielle sont fournies aux collaborateurs concernés.

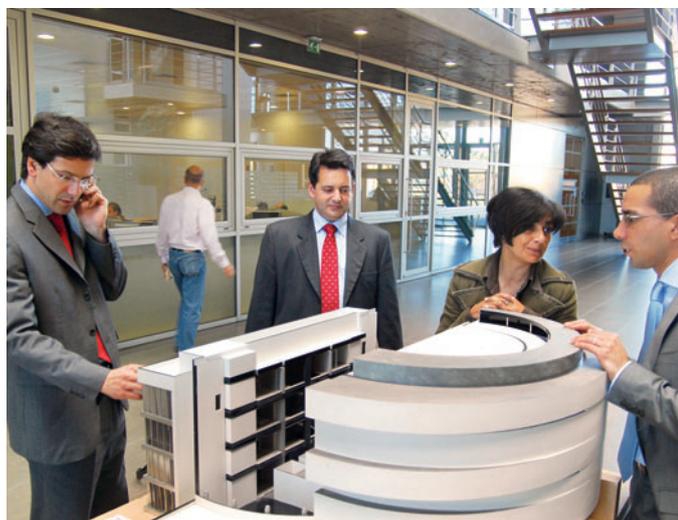
développement des relations avec les collectivités locales, régionales, les différents acteurs économiques et sociaux, les universités, les écoles et les centres de formation.

### Royaume-Uni

Thales UK entretient des rapports étroits avec les institutions représentatives afin de maintenir un dialogue permanent avec les communautés locales. Thales UK est ainsi membre de Crawley LEAG, un groupe d'employeurs de la région de Crawley, dans le Sussex. Ce groupe soutient différentes initiatives locales et donne les conseils nécessaires à leur réussite.

### Australie

Certains sites de Thales sont situés dans des régions isolées, ce qui confère à Thales le statut d'employeur principal dans ces zones. Une attention particulière est donc accordée aux communautés locales et des liens, formels et informels, ont été établis. Dans cette perspective, les sous-traitants et fournisseurs sont, autant que possible, choisis localement afin de soutenir l'activité régionale.



## Des projets innovants en faveur des personnes en situation de handicap

En 2007, Thales a continué à déployer les projets en faveur des personnes en situation de handicap initiés les années précédentes. Le Groupe en a également développé de nouveaux.

### Langue des Signes Française et Langage Parlé Complété

La société Thales Training and Simulation a développé un CD-ROM qui permet l'apprentissage de la Langue des Signes Française (LSF) et du Langage Parlé Complété (LPC).

Ce CD-ROM est utilisé au sein du Groupe pour former les salariés qui travaillent aux côtés de collaborateurs atteints de déficience auditive et faciliter l'intégration de ces derniers dans les équipes.

### Action en faveur de l'intégration professionnelle des personnes atteintes de surdité

Thales souhaite favoriser l'intégration professionnelle des personnes atteintes de surdité et leur permettre de participer activement aux réunions et échanges entre collaborateurs. Thales a donc pris l'initiative de fédérer

une dizaine d'entreprises autour de l'étude et de la mise en place d'un concept d'accessibilité en entreprise.

### Portanum

Mis au point par les ingénieurs de Thales Research & Technology, Portanum permet aux personnes malvoyantes de suivre dans des conditions optimales des présentations dispensées en salle sur un tableau.

Cette technologie utilise un caméscope qui filme le tableau et transmet les images, via un réseau Wifi, aux ordinateurs dont disposent les personnes malvoyantes.

### Handi-Aérosurveillance

Handi-Aérosurveillance est un dispositif de surveillance par images infrarouges et de transmission air-sol. Il est destiné à la prévention et à la surveillance de feux de forêt.

Handi-Aérosurveillance a la particularité de permettre le pilotage d'un avion par une personne handicapée moteur.

La conception, l'assemblage et l'adaptation des éléments constitutifs du système ont été réalisés par Thales. Pour la sixième année consécutive, le Groupe a également assuré la formation des pilotes.

### Access Learning : la formation à distance par e-learning

Access Learning a été développé en partenariat avec l'Institut Garches. Cette association, implantée à Garches, près de Paris, au sein de l'hôpital Raymond Poincaré, favorise la reconversion professionnelle de personnes accidentées, malvoyantes ou malentendantes.

Depuis fin 2004, ces dernières peuvent bénéficier d'un enseignement individualisé et à distance grâce à l'Access Learning. Cet outil leur permet d'acquérir des compétences dans le domaine du multimédia et d'internet.

## Soutien des associations locales et nationales

Dans la plupart des pays où le Groupe est implanté, Thales soutient plusieurs associations locales et nationales.

### France

Pour la 6<sup>e</sup> année consécutive, Thales a apporté son soutien à l'UNICEF en confiant à cette institution la réalisation de ses cartes de vœux. 55 % du prix des cartes sont ainsi affectés à la donation.

Thales s'est également associé à la course automobile 4L Trophy, en sponsorisant une équipe de l'ENSIETA (École



Nationale Supérieure d'Ingénieur des Études et Techniques d'Armement). Cette course, qui a eu lieu au Maroc, constitue l'événement étudiant sportif et humanitaire le plus important d'Europe. Lors de l'édition 2007, les 1 000 équipages ont distribué plus de 50 tonnes de matériels scolaires et sportifs. Cela a permis de scolariser 5 000 enfants marocains.

Thales est par ailleurs le partenaire historique de la Franco-British Student Alliance (FBSA) qui est, depuis 2004, un lieu de rencontre pour les étudiants français et britanniques.

Elle réunit les étudiants et les jeunes diplômés des universités d'Oxford, de Cambridge, de la *London School of Economics* (LSE) ainsi que de l'IEP de Paris, d'HEC et de l'École Polytechnique.

Thales fait également partie du Club Entreprises du musée du Quai Branly. Grâce aux cotisations qu'il reçoit, ce club soutient chaque année un projet artistique différent.

## Royaume-Uni

Thales UK a fourni, par le biais de sa *Charitable Trust*, un soutien financier aux œuvres de charité en lien avec la jeunesse, les technologies et l'éducation.

En 2007, le *Charitable Trust* a soutenu, entre autres, *Youthnet*, une association qui aide les jeunes de 16 à 24 ans dans leur orientation professionnelle, et la *National Deaf Society*, qui soutient les personnes malentendantes. En outre, les collaborateurs de Thales UK soutiennent également le *Marie Curie Cancer Care*.

## États-Unis

Thales North America est très impliqué dans les œuvres caritatives. Thales vient ainsi en aide aux militaires et à leur famille par l'intermédiaire de l'organisation *Operation Second Chance*, qui vise à accueillir les vétérans blessés lors de conflits, et de l'association *Special Operations Warrior Foundation*, qui finance l'accès à l'université d'enfants ayant perdu un parent en service au sein des forces armées américaines.

Dans la région de Washington DC, Thales s'est par ailleurs associé à l'équipe de hockey sur glace des *Washington Capitals* pour aider le *Children's National Medical Center*. Cet établissement soigne 360 000 enfants par an. Enfin, une équipe de Thales a levé des fonds pour soutenir le *Montgomery General Hospital* du Maryland.

## Australie

Thales Australia sponsorise de nombreuses activités caritatives : courses, tombolas, compétitions scolaires, etc.

Cette entité du Groupe sponsorise également les organisations telles que *Re-engineering Australia* et *Young Engineers*, qui récoltent des fonds pour financer des projets dédiés aux personnes défavorisées.

De plus, Thales Australia encourage ses collaborateurs à jouer un rôle actif dans des activités bénévoles.

Ainsi, 3 000 dollars australiens ont été récoltés en 2007 par une équipe de Thales pour la Croix-Rouge australienne. Thales apporte également un soutien financier et publicitaire à ces démarches. ●

# La notation Vigeo 2007

En 2007, Thales a été évalué par l'agence de notation Vigeo<sup>1</sup> selon des critères de responsabilité d'entreprise. Les résultats de cette évaluation témoignent d'une bonne prise en compte par le Groupe des grands enjeux du secteur Défense/Aerospace.



**L**a politique de ressources humaines de Thales est décrite par Vigeo comme « *l'une des plus avancées dans le secteur* », particulièrement dans le domaine du dialogue social, du management des restructurations et des carrières. D'ailleurs, si Thales peut encore s'améliorer dans les domaines de la santé et de la sécurité, la note du Groupe en matière de politique de ressources humaines (Thales : 55 – max. secteur : 55) le place largement au-dessus de la moyenne du secteur.

La politique environnementale de Thales lui permet d'obtenir la note de 33 (max. secteur : 42), un score qui se situe dans la fourchette

haute de la moyenne du secteur d'activité du Groupe. Les ressources allouées par le Groupe à la prévention de la pollution, à la surveillance des émissions atmosphériques et à la diminution des déchets dangereux qu'il génère expliquent ce résultat positif.

Dans le domaine *Business Behaviour*, qui évalue l'éthique commerciale et les pratiques mises en œuvre pour garantir un haut degré de responsabilité dans les transactions, Thales a reçu la note de 45 (max. secteur : 57). Le Groupe s'inscrit ainsi dans la moyenne du secteur.

En matière de *Corporate Governance*, avec une note de 26 (max. secteur : 70), Thales a eu une note moyenne. La présence de l'État au capital et le faible nombre d'administrateurs considérés comme indépendants expliquent ce résultat.

<sup>1</sup> Source : Vigeo, Rating april 2008 - Market sector : Aerospace (Companies in panel sector : 10).

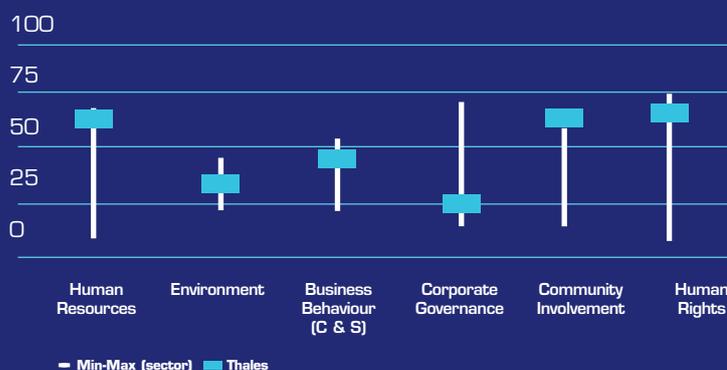
Le Groupe reçoit la note de 60 (max. secteur : 60) sur le domaine *Community Involvement* qui évalue la responsabilité des différentes entités du Groupe vis-à-vis de la Société Civile. Selon Vigeo, « *Thales contribue positivement au développement local comme régional des zones où il est implanté en stimulant la création d'entreprises, en travaillant avec les fournisseurs locaux et en maintenant des relations étroites avec les communautés scientifiques locales* ».

Enfin, Thales se montre convaincant sur la question des droits de l'Homme (Thales : 65 – max. secteur : 73). Les mesures prises par le Groupe sur la question centrale de la prolifération des armements ont été particulièrement appréciées. Elles témoignent de la capacité de Thales à mettre en œuvre des procédures efficaces de contrôle des exportations et de traçabilité des produits.

Par ailleurs, les engagements pris par le Groupe en matière de lutte contre les discriminations et d'intégration des personnes en situation de handicap ont aussi été salués.

En conclusion, au regard de l'étude réalisée en 2006, Thales maintient ses performances au-dessus de la moyenne du secteur. ●

Criteria (min -/max ++)	Scores 04/2008	Ratings 04/2008
Human Resources	55	+
Environment	33	=
Business Behaviour (C & S)	45	=
Corporate Governance	26	-
Community Involvement	60	+
Human Rights	65	+





# La notation Oddo Securities 2007



En 2007, Thales a également été évalué par le premier *broker* indépendant français Oddo Securities<sup>1</sup> selon des critères de responsabilité d'entreprise, et plus spécifiquement de ressources humaines.

**S**elon Oddo Securities, le secteur de l'Aéronautique-Défense va être confronté sur la période 2007-2010 à la poursuite des trois mouvements de fond suivants : consolidation, réorganisation/restructuration et mutations technologiques.

Ces tendances conduisent cependant à un double questionnement : quels impacts ces évolutions vont-elles avoir sur les ressources humaines et, réciproquement, en quoi les ressources humaines vont-elles favoriser certains acteurs plutôt que d'autres sur le moyen/long terme ?

Pour répondre à ces interrogations, Oddo Securities a développé un modèle intégré d'analyse ressources humaines propre au secteur de l'Aéronautique-Défense. Il s'appuie sur la prise en compte de critères RH transversaux systématiques communs à tous les secteurs (modèle de croissance, intégration et gestion des carrières, formation, gestion des réorganisations et des restructurations, passifs sociaux par exemple), ainsi que sur l'identification d'enjeux et de critères sectoriels spécifiques.

Pour réaliser cette analyse Oddo Securities a intégré des critères distinctifs tels que le potentiel RH pays, les mutations technologiques,

l'attractivité métiers, l'absentéisme, les accidents du travail et la marge opérationnelle par employé. Les critères retenus ont fait l'objet de pondérations sectorielles jugées les plus pertinentes par le pôle ISR (Investissement Socialement Responsable) et les analystes financiers de Oddo Securities.

Les résultats de cette analyse témoignent d'une bonne prise en compte par Thales des enjeux RH au sein du secteur de l'Aéronautique-Défense ; le Groupe se positionne en 4<sup>e</sup> place sur un total de 15 entreprises étudiées.

En conclusion, les performances RH de Thales ont été jugées satisfaisantes par Oddo Securities, qui place son niveau de recommandation à « Opportunité<sup>2</sup> ». ●

<sup>1</sup> Source : Oddo Securities ISR, Analyse RH du secteur Aéronautique-Défense – Avril 2007.

<sup>2</sup> Il existe quatre niveaux de recommandations ressources humaines : Opportunité forte (1<sup>er</sup>) - Opportunité (2<sup>e</sup>) - Risque modéré (3<sup>e</sup>) - Risque élevé (4<sup>e</sup>). Les recommandations extra-financières de Oddo Securities (en l'espèce recommandation ressources humaines) reflètent la performance relative attendue sur la valeur au sein de son secteur à un horizon long terme (plus de douze mois).

## Détail de l'évaluation de la performance RH de Thales

	Thales	Moyenne sectorielle	Note maximale
Potentiel RH	0.9	1.4	3.0
Modèle de croissance	6.0	5.6	8.0
Âge moyen	0.0	1.0	2.0
RH ou fonction RH représentés au Comex	2.0	1.2	2.0
Transparence RH	1.5	1.1	2.0
Mutations technologiques	7.0	5.5	8.0
Attractivité taille	1.5	1.6	2.0
Attractivité Internationale	3.0	2.2	4.0
Attractivité économique	1.0	1.4	2.0
Attractivité métiers	2.0	1.9	3.0
Actionnariat salarié	6.0	3.1	6.0
Croissance nette des effectifs	0.0	1.3	3.0
Intégration, taux d'entretien annuel, gestion des carrières	2.0	1.1	2.0
Qualité et efficacité formation	2.0	1.4	2.0
Gestion des réorganisations et restructurations	5.5	5.8	10.0
Absentéisme	0.5	0.6	2.0
Climat et dialogue social	5.5	5.2	7.0
Départ d'hommes clés	3.5	3.5	5.0
Coût salarial moyen	0.5	0.9	2.0
Masse salariale	1.0	1.1	2.0
Marge opérationnelle/salarié	3.0	3.7	6.0
Qualité du management de proximité et RH	3.5	2.9	5.0
Passifs sociaux	3.5	4.3	10.0
Fréquence et gravité des accidents du travail	1.0	0.9	2.0
<b>Évaluation</b>	<b>62.4</b>	<b>58.6</b>	<b>100</b>
<b>Classement</b>	<b>4<sup>e</sup></b>	<b>-</b>	<b>-</b>





## EN SAVOIR +

### Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise

- Par e-mail : [ethics.cr@thalesgroup.com](mailto:ethics.cr@thalesgroup.com)
- Par téléphone : + 33 (0)1 57 77 86 61

ou

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

AFP/GettyImages®/Jonas Ekstromer (p. 66), Gilles Bassignac/Abaca Press (p. 9, 21, 38, 43, 51, 52, 71), Filipe Bianchi/Abaca Press (p. 27, 49, 69), Marc Bonneville/Gamma (p. 31), Petrut Calinescu/Abaca Press (p. 14, 27, 32, 37), Ryan Carter/Abaca Press (p. 17), Olivier Douliery/Abaca Press (p. 65), Yves Forestier/Abaca Press (p. 30), Photopointcom (p. 3, 63), Lionel Hahn/Abaca Press (p. 37, 45, 51, 68), Daniel Rory/Abaca Press (p. 11, 33, 41, 49), Daniel Sanchez Alonso/Abaca Press (p. 22), P. Stumpf/Abaca Press (p. 6, 9, 11, 33, 71), E. Vandeville/Abaca Press (p. 17, 21, 43, 65, 67).

Conception et réalisation : **PUBLI(ORP)** - 8243. Date de parution : Septembre 2008.

Nous tenons à remercier les collaborateurs du Groupe pour leur participation au reportage photographique.



Ce rapport est imprimé sur un papier 100 % recyclé.

**Thales**  
45 rue de Villiers  
92526 Neuilly-sur-Seine Cedex  
France  
Tél. : +33 (0) 1 57 77 80 00  
[www.thalesgroup.com](http://www.thalesgroup.com)

**THALES**