

# THALES



## RAPPORT RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

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

<b>MESSAGE DU PRÉSIDENT</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>2</b>
<b>RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE ET PERFORMANCE ÉCONOMIQUE</b>	<b>5</b>
Placer la responsabilité d'entreprise au rang des priorités fondamentales	6
Mettre en place une organisation « orientée client »	8
Étendre l'éthique et la responsabilité d'entreprise à la chaîne logistique	9
Investir dans la recherche et les technologies	11
Maintenir un dialogue transparent avec les investisseurs	12
<b>EXPORTER DANS LE MONDE AVEC INTÉGRITÉ</b>	<b>14</b>
Leadership et reconnaissance en matière de prévention de la corruption	15
Contribution à l'établissement de normes et standards mondiaux	16
Mettre à jour le programme interne de prévention de la corruption	18
Renforcer le programme de contrôle des exportations	20
<b>ASSURER LA CONFORMITÉ AVEC LES RÉGLEMENTATIONS NATIONALES ET INTERNATIONALES</b>	<b>21</b>
Renforcer le programme de conformité globale	22
Décliner le programme de conformité dans l'organisation	22
Renforcer la sensibilisation des salariés aux risques juridiques	22
Confirmer l'efficacité de la prévention	23
Protéger les actifs critiques de l'entreprise	23
<b>ANTICIPER ET PRÉPARER LES EFFECTIFS AUX OPPORTUNITÉS ET DÉFIS DE DEMAIN</b>	<b>24</b>
Construire une culture d'entreprise Thales	25
Développer les ressources humaines et anticiper le changement	25
Familles professionnelles et évolution des carrières	26
Promouvoir l'égalité, la diversité et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle	27
Promouvoir la qualité de vie au travail	28
Favoriser l'emploi des personnes handicapées	28
<b>PROTÉGER L'ENVIRONNEMENT</b>	<b>30</b>
Intégrer la protection de l'environnement à tous les niveaux de l'entreprise	31
S'associer à la lutte contre le changement climatique	32
Concevoir des produits plus écologiques	33
<b>ASSOCIATIONS CARITATIVES ET COMMUNAUTÉS</b>	<b>34</b>
Donner temps et argent aux communautés locales	35

## Avant-propos

Le rapport responsabilité d'entreprise 2009 est une mise à jour des éléments d'information publiés dans le précédent rapport. Il illustre également le *leadership* de Thales dans un grand nombre de domaines liés à la Responsabilité d'Entreprise.



**Ce document, créé dans un format PDF accessible aux personnes aveugles et malvoyantes, est téléchargeable depuis le nouveau portail Internet de Thales dédié à la Responsabilité d'Entreprise <http://sustainability.thalesgroup.com>**

Sont également disponibles sur ce portail de plus amples informations, ainsi que les dernières actualités et données concernant les initiatives de Thales en matière d'éthique et de responsabilité d'entreprise. Enfin, le rapport annuel de Thales présentant le Groupe et ses données financières, est téléchargeable depuis <http://www.thalesgroup.com/Group/Investors>



**Luc Vigneron,**  
Président-directeur général

“En matière d'intégrité et de comportement responsable, le temps des simples déclarations de bonnes intentions est définitivement révolu.”

L'entreprise doit aujourd'hui apporter des preuves concrètes et effectives de son engagement éthique. Tel est l'objet de ce Rapport Responsabilité d'Entreprise.


Pour notre Groupe, l'éthique et la responsabilité d'entreprise sont des actifs inscrits au plus profond de ses impératifs stratégiques, contribuant à son développement futur.

Ils sont d'abord les éléments fondateurs d'une politique maîtrisée de gestion des risques, permettant de garantir une sécurité globale à Thales.

Mais, ils sont également indispensables pour bâtir des relations de confiance pérennes et fructueuses entre le Groupe et l'ensemble de ses parties prenantes : clients et actionnaires, salariés et fournisseurs, l'environnement comme les acteurs de la société civile.

Enfin, l'éthique et la responsabilité d'entreprise sont déterminantes pour la notoriété et l'image de Thales et lui octroient un avantage compétitif fort, gage de sa durabilité.

Responsable de la performance à long terme de Thales, comme de sa réputation, j'attache une importance prioritaire à ce que l'ensemble de nos actions soit effectivement porté par l'exigence d'une telle démarche.





# Introduction

De très profonds renouvellements ont affecté en 2009 la gouvernance de Thales : en effet, l'entrée au capital du Groupe d'un nouvel actionnaire industriel de référence, la société Dassault Aviation, et la nomination d'un nouveau Président ont conduit à un remaniement substantiel de son organisation et de la composition de son équipe dirigeante ; dès sa prise de fonction, celle-ci a souhaité réaffirmer les engagements de Thales en matière d'éthique et de responsabilité d'entreprise et les a même renforcés.

Dans le cadre de sa nouvelle organisation, le Président Luc Vigneron a placé l'éthique et la responsabilité d'entreprise au cœur de sa stratégie, en positionnant le Comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise parmi les trois instances<sup>1</sup> de pilotage du Groupe. Exclusivement composé de cadres dirigeants, ce Comité a été entièrement renouvelé, notamment par un élargissement international accru, et a été organisé par type d'activités afin d'accroître sa représentativité. Parallèlement, la Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise a été rattachée au Senior Vice President Audit et Contrôle Interne dont le périmètre couvre désormais la gestion des risques dans leur globalité, renforçant ainsi la politique du Groupe en la matière.

Dans un souci d'amélioration continue, le Comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise a souhaité entreprendre une révision de certains principes comportementaux de Thales, notamment en matière d'intermédiation, afin de les adapter à la nouvelle organisation commerciale du Groupe. Il est en effet capital que l'ensemble des activités de Thales soit conduit en toute intégrité, mais aussi en parfaite transparence dans le respect de principes éthiques rigoureux.

Le Président Luc Vigneron a également réitéré l'engagement de Thales vis-à-vis du Pacte Mondial des Nations Unies, rappelant ainsi l'attachement du Groupe à cette remarquable initiative.

L'année 2009 fut aussi marquée par la signature des *Global Principles of Business Ethics* par l'ASD<sup>2</sup> et l'AIA<sup>3</sup>. Développés sous le *leadership* de Thales, ces principes fixent des normes mondiales, non contraignantes, et ont pour objectif de faire respecter aux entreprises multinationales du secteur de l'Aérospatial et de la Défense des standards rigoureux, notamment en matière d'éthique du commerce.

Enfin, et toujours sous l'impulsion du Comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise, les efforts de sensibilisation et de formation des collaborateurs ont été intensifiés.

Présenté sous un nouveau format, ce rapport annuel apporte des données tangibles sur les principales questions fondamentales susceptibles d'avoir un impact sur l'avenir même du Groupe. Reflet d'une démarche rigoureuse et exigeante, cette publication témoigne de l'engagement de Thales à améliorer continuellement sa politique de prévention des risques et à garantir ainsi sa performance future.

## **Bernard Rézat,**

Président du Comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise

<sup>1</sup> Comité Exécutif, Comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise, Comité des Risques.

<sup>2</sup> Aerospace and Defence Industries Association of Europe.

<sup>3</sup> Aerospace Industries Association of America.

12,9

milliards d'euros  
de chiffre d'affaires  
en 2009

68000

personnes

Présent dans

50

pays

# UN LEADER MONDIAL AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ

40 %  
Aérospatial  
et Transport

60 %  
Défense  
et Sécurité



# Principes de responsabilité

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

Cette initiative vise à intégrer dans les stratégies et les activités des entreprises dix principes universellement acceptés. Environ 5900 entreprises dans le monde ont adhéré à ce Pacte Mondial. Thales en est membre depuis 2003, et fait siens ces dix principes.

## Droits de l'homme

**Principe 1:** Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence ; et Pages 10, 12, 17, 20, 22

**Principe 2:** Veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme. Pages 10, 12, 17, 20, 22

## Normes du travail

**Principe 3:** Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ; Pages 10, 12, 13, 22, 25, 26, 27

**Principe 4:** L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ; Pages 10, 12, 22

**Principe 5:** L'abolition effective du travail des enfants ; et Pages 10, 12, 22

**Principe 6:** L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession. Pages 10, 12, 22, 23, 27, 28, 29

## Environnement

**Principe 7:** Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ; Pages 10, 12, 22, 31

**Principe 8:** à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ; et Pages 10, 12, 22, 31, 32

**Principe 9:** à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement. Pages 10, 12, 22, 31, 33

## Lutte contre la corruption

**Principe 10:** Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin. Pages 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 22

**Les codes de couleur du Pacte Mondial sont repris dans les pages du présent document pour souligner les actions de Thales qui mettent ces principes en application.**





# RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE ET PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

Les pratiques commerciales des entreprises sont de plus en plus observées par leurs parties prenantes. Celles-ci sont plus que jamais sensibilisées aux questions d'éthique, de transparence, de performance et de responsabilité d'entreprise. Partout dans le monde, les entreprises prennent conscience que l'éthique du commerce va bien au-delà de la rhétorique interne, et peut être créatrice de valeur pour l'ensemble des parties prenantes. La violation des lois, la corruption, l'absence de gouvernance, la fraude et tout autre comportement contraire à l'éthique peuvent avoir des conséquences directes sur les performances et la viabilité de l'entreprise. Une vision stratégique fondée sur une culture d'intégrité et de respect des règles est aujourd'hui considérée comme une donnée essentielle pour la réussite à long terme de toute entreprise.

# Placer la responsabilité d'entreprise au rang des priorités fondamentales

Thales place l'éthique et la responsabilité d'entreprise au cœur de son système de valeurs, et les intègre au sein de son processus quotidien de décision des dirigeants, comme de chaque collaborateur. Elles s'exercent en toute circonstance, qu'il s'agisse des décisions majeures pour l'entreprise, ou des décisions individuelles prises tous les jours par les collaborateurs du Groupe.

Une organisation dédiée comprenant un Comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise, une Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise et un réseau de Responsables Éthique a été mise en place pour appuyer cet objectif. À la suite de la récente réorganisation, le Comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise fait désormais partie de l'une des trois instances de pilotage du Groupe, avec le Comité Exécutif et le Comité des Risques. Il est exclusivement composé de dirigeants, et sa composition a été renouvelée pour mieux refléter la dimension internationale du Groupe et les intérêts de ses parties prenantes. Il est chargé de suivre l'évolution des normes éthiques et de définir la politique de Thales en matière de responsabilité d'entreprise.

Le rôle de la Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise est de mettre en œuvre, avec l'appui du réseau des Responsables Éthique, la politique définie par le Comité. Par ailleurs, des voies de communication spécifiques ont également été mises en place pour encourager les employés à poser des questions, demander des orientations ou des conseils et/ou signaler des comportements contraires à l'éthique du Groupe.

Le Code d'Éthique définit les principes fondateurs de la démarche de responsabilité de Thales qui se déploie sur l'ensemble du périmètre de l'entreprise, avec le soutien indéfectible de la Direction Générale. Disponible en sept langues, le Code aide les employés à comprendre leurs responsabilités à l'égard des parties prenantes de l'entreprise : clients, fournisseurs, employés, actionnaires, l'environnement et la société civile. Il est diffusé à tous les collaborateurs du Groupe. Tous les nouveaux embauchés reçoivent un pack de bienvenue comprenant notamment le Code d'Éthique, le dernier rapport Responsabilité d'Entreprise ainsi que d'autres publications institutionnelles les aidant à mieux comprendre la place centrale de l'éthique dans la culture d'entreprise de Thales. Par ailleurs, les nouveaux salariés sont invités, quel que soit leur niveau hiérarchique, à une *Welcome Convention*. Ce programme d'intégration, dispensé par Thales Université, leur permet de découvrir la stratégie du Groupe, ses activités, ses modèles d'organisation, ses programmes de recherche et développement, son système de gestion de l'environnement et des ressources humaines, ainsi que sa politique en matière de Responsabilité d'Entreprise et d'Éthique. Les *Welcome Convention* sont

Le 20 janvier 2010, Thales a réorganisé son Comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise, afin qu'il soit plus représentatif de l'ensemble des parties prenantes du Groupe et de sa dimension internationale.

Membres du comité :

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

<b>Henning Biebinger</b>	Allemagne
<b>Sandrine Bouttier-Stref</b>	Environnement
<b>Didier Brugère</b>	Institutions françaises
<b>Victor Chavez</b>	Royaume-Uni
<b>Jean-Claude Climeau</b>	Marchés financiers
<b>Olivier Conrozier</b>	Clients internationaux
<b>Marc Darmon</b>	Audit & Contrôle Interne
<b>Jérôme Dufour</b>	Médias/Communautés
<b>Patrick Fournié</b>	Fournisseurs/Industrie
<b>Sylvie Lucot</b>	Clients internationaux
<b>Anne de Ravaran</b>	Ressources humaines
<b>Rodney Willis</b>	États-Unis



Le Code d'Éthique est disponible dans les sept langues majoritairement parlées dans le Groupe.



organisées en France (pour les salariés basés en Europe), en Australie, au Canada (pour les salariés basés en Amérique du Nord), en Inde et en Algérie. En 2010, des conventions auront également lieu au Royaume-Uni et au Brésil. Les nouveaux salariés basés au Proche-Orient participeront à une convention qui se tiendra à Dubaï au début de 2011. L'éthique et la responsabilité d'entreprise est un thème récurrent au sein de ces *Welcome Convention*, notamment lors des présentations effectuées par le SVP, Ressources Humaines ainsi que le VP, Éthique et Responsabilité d'Entreprise. Celui-ci détaille les actions de Thales dans le contexte mondial et la corrélation directe entre l'éthique et la compétitivité de l'entreprise.

Tout au long de l'année, Thales organise des campagnes de sensibilisation à l'éthique via différentes voies comme par exemple : courriers électroniques, messages intranet et articles publiés dans les magazines internes. En 2009, le Groupe a lancé un programme d'*e-learning* visant à sensibiliser la totalité de ses collaborateurs aux principes fondamentaux de l'éthique et de la responsabilité d'entreprise. Malgré de nombreux programmes analogues disponibles dans le commerce, Thales a choisi de développer son propre outil afin d'adapter le contenu à sa culture, à ses activités et à son environnement. Disponible en français et en anglais, il comprend trois modules de 30 minutes, incluant des études de cas concrets qui ont pour but d'aider les collaborateurs à identifier et gérer des situations complexes qu'ils pourraient rencontrer dans leur travail quotidien. À ce jour, 15 % des salariés ont participé à ce programme d'*e-learning* – soit l'équivalent de 7 500 heures de formation dispensées – et les retours d'informations sont très positifs. Thales envisage de traduire ce programme d'*e-learning* dans d'autres langues.

Le lancement du cours d'*e-learning* sur l'éthique fait partie de la politique globale mise en œuvre à tous les échelons du Groupe par le centre de formation interne, Thales Université, pour élargir les possibilités de formation continue à l'ensemble de ses salariés dans le monde. Chaque salarié peut accéder au portail *e-learning* à partir de l'intranet, ou d'internet, afin de choisir les cours disponibles dans un large catalogue. Le choix des formations en ligne s'effectue par rapport aux besoins et aux objectifs de développement professionnel de chaque collaborateur sur des critères tels que : sa fonc-

## Nouveau programme de formation au management

En 2009, Thales a lancé un nouveau programme de formation au management intitulé Responsabilité sociale du manager. Ce programme de deux jours fait partie des efforts déployés par le Groupe pour que les collaborateurs acquièrent une culture de la responsabilité sociale. Il vise à sensibiliser davantage les managers à leurs rôles et leurs responsabilités dans la mise en œuvre de la politique sociale de Thales. Les intervenants, dirigeants de Thales et consultants externes, abordent différents thèmes tels que :

- la gestion socialement responsable, qui place l'individu au cœur des activités ;
- le développement et le management d'équipes ainsi que la promotion de la diversité, l'égalité et la non-discrimination, comme toute forme de harcèlement ;
- la mise en place d'un environnement de travail sain et sûr ;
- la qualité des relations dans le travail, qu'il s'agisse des collaborateurs comme des clients ou fournisseurs.

tion, sa famille professionnelle et son niveau de responsabilité. Les cours en ligne dans des domaines comme la gestion, le marketing, la vente, la gestion de programmes et les processus internes, le logiciel, les systèmes et d'autres technologies concernant l'ensemble des métiers du Groupe, sont conçus pour compléter les programmes de formation présentielle. Les cours relatifs aux politiques du Groupe, comme par exemple l'Éthique, la Conformité ou l'Environnement, sont disponibles sous la forme de cours autonomes accessibles par tous les salariés de Thales dans le monde.

Thales propose également des programmes de formation en salle spécifiquement axés sur l'éthique du commerce, et rigoureusement adaptés aux besoins de certaines familles professionnelles. Les collaborateurs qui sont en relation avec les clients ou les fournisseurs sont tenus de suivre des cours sur l'éthique du commerce. Tous les managers de la fonction Ventes et Marketing sont vivement encouragés à suivre le cours de quatre heures intitulé Éthique du Commerce – Prévention de la corruption. Cette formation, dispensée

## PROMOTION DU COURS DE FORMATION SUR L'ÉTHIQUE DU COMMERCE

En 2009, Thales a organisé une cérémonie de remise de diplôme au 1500<sup>e</sup> diplômé de la formation *Éthique du commerce – Prévention de la corruption*. Des représentants de la Direction Générale ont assisté à cet événement largement médiatisé en interne, notamment l'Executive Vice President de Thales, le Président du Comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise, le Directeur Éthique et le Directeur général de Thales Université.

par un ancien directeur commercial de Thales, est axée sur la prévention de la corruption dans le cadre des activités commerciales. Elle fait la promotion de comportements simples, mais importants, approuvés par le Groupe et donne un aperçu des aspects juridiques de ces questions. Comme il est impossible de prévoir tous les scénarios et les toutes les solutions pouvant survenir dans la vie réelle, la formation s'efforce de fournir à chacun les outils nécessaires pour identifier et gérer efficacement les situations qui pourraient se présenter dans la réalité du quotidien. Une formation de ce type a été dispensée dans les campus de Thales Université en Australie, en Allemagne, en France et aux Pays-Bas. En 2010, cette formation est également disponible sur les campus italien, anglais et américain. **Près de 2 000 employés ont suivi le cours entre 2008 et 2009 et 1 000 autres devraient y participer d'ici à la fin de 2010.**

Le thème de l'éthique du commerce est de plus en plus décliné dans les autres programmes de formation du Groupe. En 2000, il avait été intégré dans les formations relatives au contrôle des exportations et à la prévention de la corruption. **Concrétisant la volonté du Groupe d'aller au-delà de la conformité, en plaçant l'éthique et la responsabilité au rang des valeurs partagées par l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, cette thématique a été intégrée en 2009 dans de nombreux programmes de formation, notamment les achats, la gestion de programmes, le management, ou encore le marketing et la vente. En 2010, le programme de formation services et support client prend également en compte les questions liées à l'éthique.** Pour diffuser un message cohérent, Thales a demandé à deux formateurs multilingues spécialisés dans le domaine de l'éthique de conduire les sessions de formation dans les différents campus mondiaux de Thales Université. Les Responsables Éthique animent également des sessions de formation dans le monde entier ou font des présentations en cas de besoin dans la Division ou le pays auquel ils sont rattachés.

Tous les employés peuvent télécharger les guides et brochures suivants depuis l'intranet :

- **Code d'Éthique de Thales ;**
- **Guide de Conduite Éthique des Affaires sur les cadeaux et les marques d'hospitalité ;**
- **Guide de référence Éthique du commerce – Prévention de la corruption ;**
- **Prévention de la corruption : grandes lignes de la politique de Thales ;**
- **Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales ;**
- **Common Industry Standards de l'ASD (AeroSpace and Defence Industries Association of Europe) ;**
- **Global Principles de l'ASD et de l'AIA (Aerospace Industries Association of America).**

## Mettre en place une organisation « orientée client »

Le Groupe a réalisé une enquête auprès de ses clients mettant en avant un certain nombre de facteurs clés, gage d'une relation durable entre donneurs d'ordres et fournisseurs : la confiance, la réactivité et la disponibilité, l'anticipation, l'écoute et la compréhension.

Afin de mieux répondre à leurs besoins et accroître leur satisfaction globale, Thales a redéfini son approche commerciale et a élaboré une organisation « orientée client ». Les organisations et les processus internes ont été harmonisés au niveau mondial afin d'améliorer la satisfaction

des clients. Dans cette nouvelle démarche, chaque client majeur possède dorénavant un unique point de contact – le *Key Account Manager* – intervenant depuis la phase de soumission de l'offre jusqu'à l'achèvement du projet. Le *Key Account Manager* servira d'ambassadeur du client au sein de Thales et veillera à ce que ses besoins soient parfaitement compris. Cette organisation vise à favoriser les relations commerciales de long terme.

La nouvelle approche commerciale de Thales est une réponse directe à l'enquête réalisée auprès de ses clients. Pour aller au-delà, et renforcer ses relations avec les clients, Thales a également transféré la responsabilité de la comptabilisation du résultat des divisions aux filiales des principaux pays dans lequel le Groupe est implanté.

Présent dans plus de 50 pays, Thales est un acteur majeur au niveau mondial. Sur les marchés internationaux d'aujourd'hui, force est de constater que la croissance est de plus en plus tirée par la demande des marchés émergents. Afin de mieux répondre aux besoins des clients implantés sur ces marchés et établir des relations à long terme avec eux, Thales a décidé de renforcer sa proximité industrielle, notamment en établissant des partenariats plus étroits avec les industriels locaux, au travers de filiales communes et d'alliances stratégiques, et en coopérant davantage avec les fournisseurs domestiques (partenaires industriels clés). Ces partenariats ont des effets très positifs à long terme car ils permettent à Thales de s'appuyer sur des compétences locales, de travailler conjointement avec des industriels locaux et de partager la fabrication des produits ou réalisation des prestations de services avec des partenaires déjà présents dans les pays. Une collaboration étroite avec des industriels locaux crée également de la valeur pour l'économie locale et contribue à répondre aux exigences nationales en termes de sécurité, comme

par exemple la conformité aux réglementations en matière de contrôle des exportations.

Par ailleurs, Thales récompense l'engagement de ses équipes pour améliorer la qualité de sa relation clients. Chaque année, le Groupe organise les *Thales Innovation Awards* qui distinguent les initiatives et les idées les plus créatives débouchant sur des réalisations commerciales remarquables. Il s'agit d'un programme ouvert à tous les collaborateurs dans le monde et les récompenses sont attribuées par un jury composé de dirigeants du Groupe. Six médailles – une d'or, deux d'argent et trois de bronze – sont décernées aux équipes dont les projets ont donné lieu à des innovations commerciales ou technologiques importantes. Pour être admissibles, les innovations doivent être en phase avec la stratégie de Thales, avoir un impact positif sur sa performance économique et la satisfaction de ses clients, et valoriser les valeurs essentielles du Groupe. Lors de la dernière édition des *Thales Innovation Awards*, l'un des projets distingués pour sa remarquable qualité concernait le système d'informations et de communication du nouveau commandement inter-allié de l'ISAF<sup>1</sup> à Kaboul. Pendant l'été de 2009, l'équipe de Thales a réussi à étendre le réseau existant en Afghanistan en trois mois seulement, ce qui a permis d'installer 800 postes de travail et 400 téléphones. Cette nouvelle structure de commandement a pu ainsi atteindre sa capacité opérationnelle initiale dans les délais. Travaillant aux côtés des spécialistes de la NC3A<sup>2</sup> et de la NCSA<sup>3</sup> ainsi que du commandement de l'ISAF et de l'armée américaine, l'équipe de Thales a réussi à livrer un système, qui non seulement répond aux exigences du client, mais aussi les dépasse malgré les délais extrêmement courts, le contexte opérationnel complexe et les exigences particulièrement strictes de ce client.

1 International Security Assistance Force.

2 NATO Consultation, Command and Control Agency.

3 NATO Communication and Information Systems Services Agency.

## Étendre l'éthique et la responsabilité d'entreprise à la chaîne logistique

Thales continue de déployer sa charte Achats et Responsabilité d'Entreprise de façon à ce que ses fournisseurs alignent leurs politiques et processus internes sur un ensemble de principes que Thales s'est engagé à respecter. Les fournisseurs qui signent la charte doivent se conformer au Code d'Éthique de Thales, au Pacte mondial des Nations Unies et aux Principes directeurs de l'OCDE à

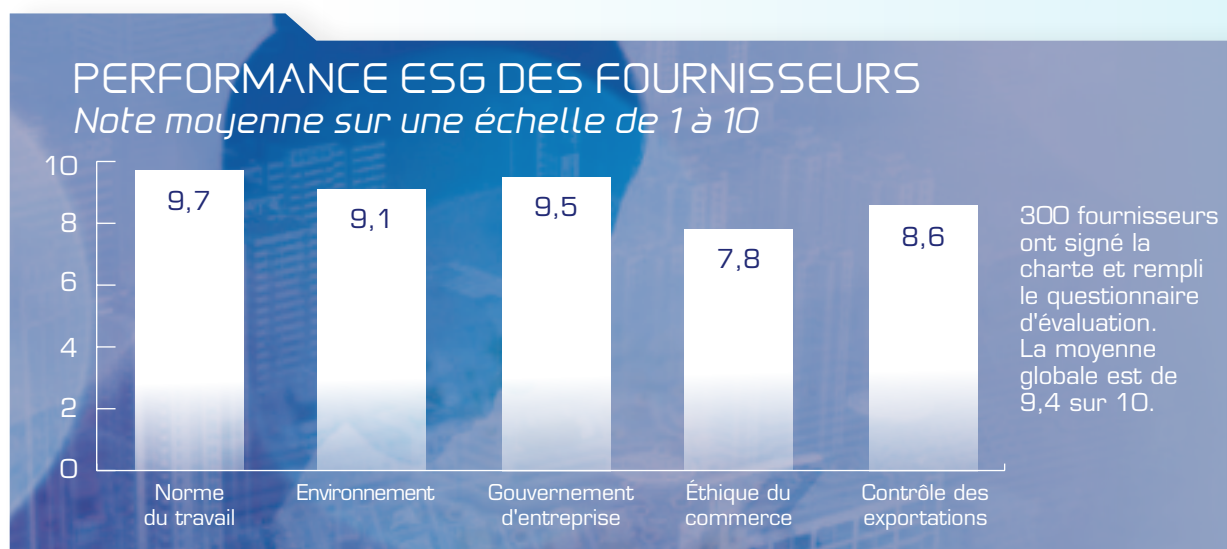
l'intention des entreprises multinationales. L'objectif du Groupe est que 3000 fournisseurs, soit 80 % du volume d'achat du Groupe, signent cette charte d'ici à la fin 2011. Pour faciliter son déploiement, les fournisseurs peuvent soumettre la charte et le questionnaire directement en utilisant l'application web qui leur est dédiée (*Supplier OnLine*). Une fois saisies, les données contenues



dans la charte et le questionnaire peuvent être immédiatement visualisées dans le système d'informations de Thales accessible à tous les acheteurs du Groupe. Il s'agit d'une base de données propriétaire qui contient des informations détaillées sur tous les fournisseurs de Thales et permet aux responsables achats de disposer de données multicritères (techniques, financiers, qualitatifs, organisationnels) pour évaluer les fournisseurs. Dorénavant, leurs performances en matière de responsabilité d'entreprise sont intégrées dans cette base de données. Depuis 2010, les responsables achats ont donc accès à des

rapports sur le niveau de performance des fournisseurs sur le plan **environnemental**, **social**, ainsi qu'en termes de **gouvernance d'entreprise**.

À la fin de 2009, plus de 300 fournisseurs de Thales avaient signé la Charte Achats et Responsabilité d'Entreprise et rempli le questionnaire d'évaluation, soit 10 % de l'objectif. Sur cette base, la performance globale des fournisseurs en matière de responsabilité environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) est de 9,4 sur une échelle de 10.



Rappelons que pour mesurer la performance des fournisseurs, ces derniers doivent procéder à une autoévaluation comprenant 16 questions, dont 9 sur les **normes du travail**, 3 sur l'**environnement**, 2 sur la **gouvernance**, 1 sur

l'**éthique du commerce** et 1 sur le contrôle des exportations. La Charte Achats et Responsabilité d'Entreprise et le questionnaire d'évaluation sont disponibles sur le site web [www.thalesgroup.com](http://www.thalesgroup.com) dans la partie *Supplier OnLine*.

## Thales référencé une nouvelle fois par le Pacte Mondial des Nations Unies

Thales est l'une des 30 entreprises de référence qui figurent dans la dernière publication du Pacte mondial des Nations Unies, présentée à l'occasion du *Leaders Summit*, les 24 et 25 juin 2010 à New York.

Cette publication, intitulée *The Global Compact for Development*, met l'accent sur la façon dont les entreprises peuvent soutenir les objectifs de développement des Nations Unies, notamment les Objectifs du Millénaire pour le Développement. Ces derniers sont au nombre de huit et les États membres de l'ONU ont convenu de les atteindre d'ici à 2015.

Concernant Thales, la mise en place et le déploiement d'une charte Achats et Responsabilité d'Entreprise vis-à-vis de ses fournisseurs et sous-traitants, a été perçue par le Pacte mondial comme une contribution positive aux Objectifs du Millénaire pour le Développement.

En 2009, Thales avait déjà été référencé dans le rapport annuel du Pacte mondial des Nations Unies.

Les responsables achats sont chargés de déployer la charte et d'assurer le suivi de la performance des fournisseurs. Une formation spécifique à la responsabilité d'entreprise appliquée aux fournisseurs leur a été dispensée. Le Groupe compte actuellement 15 acheteurs *leaders* formés pour déployer cette initiative, et s'appuie sur un réseau de 90 responsables achats dans le monde. Un guide d'utilisation de la Charte et du Questionnaire a également été édité pour aider les acheteurs à mener à bien leur mission. Enfin, la thématique de la responsabilité d'entreprise fait partie intégrante des programmes de formation dispensés périodiquement aux responsables achats dans le but de les sensibiliser à l'importance de cette politique Groupe.

Thales est un membre actif du Groupe de Travail sur la chaîne logistique établi conformément au 10<sup>e</sup> principe du Pacte mondial des Nations Unies, dont les objectifs principaux sont les suivants :

- Établir des directives pour aider les sociétés à étendre au sein de leur chaîne logistique des mesures de lutte contre la corruption (évaluer, sélectionner et former les fournisseurs, et les encourager à améliorer leurs dispositifs de lutte contre la corruption).
- Fournir des outils pour aider les petites et moyennes entreprises (PME) à élaborer des programmes fiables de prévention de la corruption.

Le Groupe de Travail a officiellement lancé son Guide pour les clients et les fournisseurs au cours du Sommet des Dirigeants du Pacte mondial organisé en juin 2010 aux Nations Unies à New York.

## THALES SIGNE UNE CHARTE DES BONNES PRATIQUES COMMERCIALES AVEC LES PME

Conjointement avec 20 autres grandes entreprises, Thales a signé une charte en France qui définit dix engagements visant à promouvoir des pratiques d'achat responsables :

- créer une relation à long terme avec les PME ;
- faciliter la collaboration avec les fournisseurs stratégiques ;
- réduire les risques de dépendances réciproques ;
- apprécier, lors du choix d'un fournisseur, le coût total de l'achat et pas seulement le prix apparent ;
- intégrer la problématique environnementale ;
- veiller à la responsabilité territoriale de l'entreprise, afin qu'elle contribue le plus possible à développer l'activité économique du territoire sur lequel elle exerce son activité ;
- montrer le professionnalisme des donneurs d'ordres en s'engageant à respecter l'éthique (équité, objectivité, intégrité) et une mise en concurrence ouverte, libre et loyale.

## Investir dans la recherche et les technologies

Thales investit près de 20 % de son chiffre d'affaires annuel dans la R & D – 2,5 milliards d'euros en 2009 – et emploie 22 500 ingénieurs et chercheurs. Le rôle de pionnier du Groupe est largement reconnu et ses technologies contribuent à répondre aux grands enjeux sociétaux de notre époque, comme la sécurité, la mobilité, la protection et la surveillance de l'environnement. Les travaux de recherche amont sont essentiellement conduits au sein des laboratoires de Thales Research & Technology (TRT) autour de trois domaines techniques clés : électronique, électromagnétisme, optronique ; logiciel et systèmes d'information critiques ; sciences de l'information et de la cognition.

Pour développer les technologies dont le Groupe a besoin, les liens tissés entre ses équipes de recherche et le monde académique sont essentiels. C'est pourquoi les laboratoires de TRT sont le plus souvent implantés dans des campus universitaires (en France : campus de l'École polytechnique ; aux Pays-Bas : campus de l'Université de Delft ; à Singapour : campus de la *Nanyang Technological University*). Au Royaume-Uni, l'établissement de *Reading* est directement lié aux grandes universités anglaises, dont *Cambridge*, *Surrey*, et l'*Imperial College London*.

Dans tous les pays où l'activité du Groupe est significative, la stratégie de Thales consiste à nouer de solides

partenariats au sein d'écosystèmes industriels et scientifiques. Ces relations de proximité se doublent d'une présence forte au sein de réseaux transnationaux, notamment au niveau européen. Enfin, Thales est un acteur majeur de nombreux pôles de compétitivité

français et néerlandais, ainsi que de plateformes technologiques européennes (ACARE, ARTEMIS, ENIAC, NESSI, etc.), projets du programme cadre de recherche européen et projets Eurêka.

## Maintenir un dialogue transparent avec les investisseurs

Thales met à la disposition de ses actionnaires des informations actualisées, claires et transparentes, conformément aux règles et aux pratiques applicables aux sociétés cotées. Le Groupe maintient un dialogue permanent avec les analystes financiers et les investisseurs institutionnels internationaux et leur communique régulièrement des informations sur ses activités et sa stratégie commerciale.

Pour la communauté financière en générale (les investisseurs, agences de notation, analystes...), les éléments extrafinanciers prennent une place de plus en plus importante dans la valorisation d'une société. Les problématiques liées à la **gouvernance**, aux **relations sociales** et à l'**environnement** sont désormais prises en

compte pour identifier et analyser les risques susceptibles d'avoir une incidence sur une société et sa performance économique. En 2009, Thales a organisé une série de réunions avec des analystes et des spécialistes de l'investissement socialement responsable afin de leur présenter la démarche du Groupe en matière d'éthique et de responsabilité d'entreprise, au travers du prisme ESG mais également en détaillant ses **procédures en matière de conformité aux règles du commerce international**. Ces réunions ont aidé les investisseurs et les analystes à mieux comprendre la politique de responsabilité d'entreprise de Thales, la manière dont elle est mise en œuvre au sein de l'organisation, et quelle est sa contribution directe à la compétitivité de l'entreprise et à la création de valeur.

### IMPLICATION DE THALES EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE, SOCIALE ET DE GOUVERNANCE

Environnement <i>Une politique proactive</i>	Responsabilité sociale <i>Un leadership en matière de politique de ressources humaines au niveau transnational</i>	Gouvernance <i>Des normes rigoureuses de gouvernance et de transparence</i>
Une démarche globale de gestion du risque environnemental aux niveaux : - des domaines d'activités ; - des processus ; - de la conception des produits.	Des accords précurseurs dans le domaine du travail, qui favorisent le développement professionnel et des relations managers-salariés plus transparents.	Le commissaire du gouvernement et des auditeurs externes sont invités à participer aux réunions du Conseil d'Administration.
Participation à des programmes de recherche et de développement pour contribuer au suivi et à la gestion de l'environnement et des techniques « vertes ».	Un dialogue constant et des relations constructives avec les représentants du personnel.	Une évaluation proactive des risques et le déploiement d'un programme approprié de contrôle interne et de conformité.

En septembre 2009, le Ministre des finances norvégien a décidé de réintégrer Thales dans la sphère d'investissement du Fonds Souverain Norvégien (Norges Bank), qui est le plus grand d'Europe et le quatrième dans le monde. Cette décision fait suite aux recommandations du Conseil Éthique du Fonds qui a jugé que les motifs d'exclusion n'étaient plus valides, Thales n'ayant plus aucune activité dans le domaine des armes à sous-munitions depuis 2004. En effet, Thales avait anticipé les principes et définitions de la

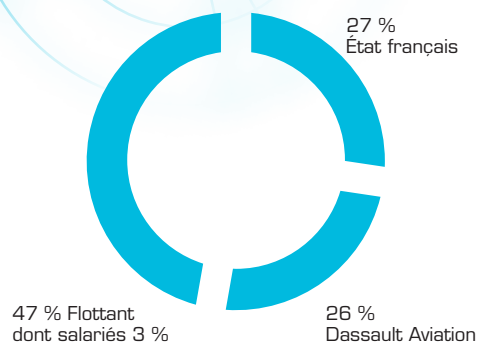
Convention d'interdiction des armes à sous-munitions, signée à Oslo en décembre 2008. La décision du Fonds est également la reconnaissance d'une politique de dialogue régulier et de qualité entre Thales et ses parties prenantes, en particulier la communauté financière, les fonds d'investissement socialement responsables, les agences de notation, les analystes extra-financiers, etc. Cette politique est fondée sur une démarche rigoureuse et proactive d'Éthique et de Responsabilité d'Entreprise.



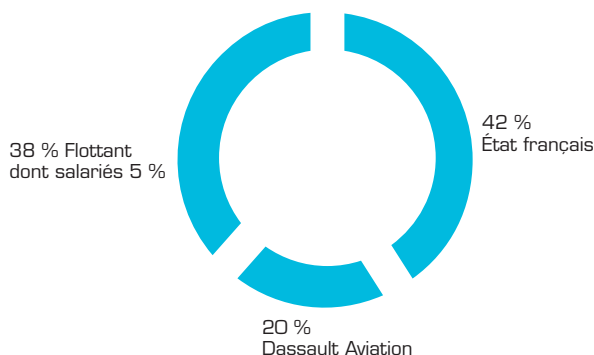
## Conseil d'Administration

En mai 2009, suite à l'acquisition des titres Thales détenus par Alcatel-Lucent, Dassault Aviation est devenu l'actionnaire industriel de référence et a adhéré au pacte d'actionnaires signé le 28 décembre 2006 entre Alcatel-Lucent et l'État français. Le pacte original n'a pas été modifié à l'exception d'amendements visant à adapter des dispositions concernant Alcatel-Lucent qui ne concernaient pas Dassault Aviation.

### Capital social au 30 juin 2010



### Droits de vote au 30 juin 2010



#### Secteur public

- Luc Vigneron, Président-Directeur Général
- Olivier Bourges
- Didier Lombard
- Bruno Parent
- TSA, représentée par Bernard Rétat

#### Partenaires industriels

- Charles Edelstenne
- Loïk Segalen
- Amaury de Séze
- Eric Trappier

#### Personnalités extérieures

- Yannick d'Escatha
- Roger Freeman
- Stève Gentili
- Pierre Mutz

#### Représentant des actionnaires salariés

- Philippe Lépinay

#### Élus par les salariés

- Marie-Paule Delpierre
- Dominique Floch

Thales considère l'actionnariat salarié comme partie intégrante de sa gouvernance d'entreprise. Depuis sa privatisation en 1998, le Groupe a développé l'actionnariat salarié dans le monde entier. Au 31 décembre 2009, 25 000 salariés issus de 20 pays possédaient des actions de Thales, soit 3 % de son capital. Cet actionnariat est structuré par des Fonds Communs de Placement Entreprise (FCPE), gérés par un conseil de surveillance mixte composé de membres élus par les salariés et de représentants de la Direction. Les actionnaires salariés sont représentés au Conseil d'Administration de Thales par un administrateur qui est proposé par le conseil de surveillance du FCPE et élu par tous les actionnaires lors de l'assemblée générale ; cet administrateur est également membre du Comité stratégique du Conseil d'Administration du Groupe. Thales est l'une des rares grandes entreprises françaises à avoir décidé qu'un représentant des actionnaires salariés siégerait à son Conseil

d'Administration, et ce bien avant que cela ne soit devenu une obligation légale. Parallèlement aux actions et messages délivrés par la Direction générale, plusieurs clubs ou associations d'actionnaires salariés ont été créés au sein du Groupe, dont l'APAT (Association du Personnel Actionnaire de Thales) en France, afin de promouvoir et développer cette démarche. Ces structures, regroupées au sein de la FAST (*Federation of Associations of Staff Shareholders of Thales*) sont présentes dans 17 pays : Afrique du Sud, Allemagne, Australie, Belgique, Canada, Corée du Sud, Espagne, États-Unis, France, Grèce, Italie, Japon, Norvège, Pays-Bas, Royaume-Uni, Singapour et Suisse.

En 2009, Thales a reçu le prix de la gouvernance pour la gestion de son FCPE Actionnariat Salarié à l'occasion du Grand Prix annuel de l'Actionnariat Salarié organisé par la FAS (Fédération Française des Associations d'Actionnaires Salariés).

A person in a dark suit is seen from the back, looking out over a city skyline. The image has a strong blue tint. The person's head is in the foreground, and the city buildings are in the background, slightly out of focus.

# EXPORTER DANS LE MONDE AVEC INTÉGRITÉ

La corruption nationale et internationale est l'une des questions clés du commerce international et un risque majeur pour les multinationales, en particulier celles qui soumissionnent aux marchés publics. Les pratiques de sollicitation, d'extorsion ou de corruption passive sont encore très fréquentes dans les pays à faible gouvernance. Depuis quelques années, on constate que de nombreuses entreprises d'exportation et de commerce international s'attaquent à la corruption internationale, et qu'un grand nombre de pays ont signé et ratifié la Convention des Nations Unies contre la corruption ainsi que la Convention sur la lutte contre la corruption de l'OCDE, qui font de la corruption internationale un acte criminel réprimé dans de nombreux pays. Aujourd'hui, le non-respect des lois et règlements internationaux et nationaux en matière d'anticorruption peut exposer une entreprise, aussi bien que ses responsables, à des sanctions civiles et pénales et, de plus, être extrêmement préjudiciable à la réputation de l'entreprise.

# Leadership et reconnaissance en matière de prévention de la corruption

De par son *leadership* au sein de Task Force ou Groupe de Travail sur l'éthique du commerce dans les principales associations du secteur de l'aéronautique et de la défense, Thales est considéré au plan international comme une entreprise responsable qui améliore constamment la manière dont elle conduit ses activités, mais également fait progresser la profession. Depuis 2003, Thales a rejoint le Pacte mondial des Nations Unies et a adopté ses dix principes dans les domaines des droits de l'Homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. Le 19 octobre 2009, Thales a renouvelé son engagement envers le Pacte mondial et ses principes lors d'une réunion, au siège du Groupe, entre Georg Kell, Directeur exécutif du Pacte mondial, et Luc Vigneron, Président-Directeur Général de Thales. Celui-ci a réaffirmé que Thales accordait son soutien à l'initiative des Nations Unies et a déclaré : « Je saisis l'occasion qui m'est offerte de renouveler officiellement l'engagement de Thales envers le Pacte mondial. La responsabilité d'entreprise est au cœur de notre stratégie. Il est primordial que les activités du Groupe soient conduites dans le respect de standards éthiques rigoureux. »



Georg Kell a reconnu la forte implication de Thales dans le domaine de la prévention de la corruption, ainsi que sa capacité et son *leadership* à développer des approches sectorielles en matière d'Éthique des Affaires. Il a déclaré que « Thales est désormais reconnu au plan international pour ses efforts dans ce domaine par des organisations internationales telles que le Pacte mondial, mais également par des ONG comme par exemple Transparency International ».



De gauche à droite : Georg Kell, Directeur exécutif du Pacte mondial des Nations Unies et Luc Vigneron, Président-Directeur Général de Thales

Thales améliore en permanence ses standards en matière d'éthique du commerce tout en partageant son expérience et ses meilleures pratiques avec d'autres acteurs du secteur de l'aéronautique et de la défense, dans le but de favoriser une juste compétition entre les entreprises. Partenaire historique de l'ASD (Aerospace and Defence Industries Association of Europe) et de l'AIA (Aerospace Industries Association of America), Thales a joué un rôle déterminant dans la publication, en 2009, d'un document intitulé *Global Principles on Business Ethics* (Principes mondiaux relatifs à l'éthique du commerce) signé par les industriels européens et américains de la profession, comme dans la création du premier *International Forum on Business Ethical Conduct* (IFBEC). Les « Principes mondiaux » s'inspirent des *Common Industry Standards* de l'ASD, publiés en 2007 et adoptés par plus de 400 entreprises européennes du secteur de l'aéronautique et de la défense.





Impulsés par Thales, les Principes mondiaux traitent de quatre questions fondamentales :

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

Le document a été signé par l'ASD et l'AIA pendant la convention annuelle de l'ASD qui s'est tenue le 2 octobre 2009 à Helsinki, en Finlande. Ces principes définissent des normes mondiales qui contribuent à :

- démontrer que les industriels prennent sérieusement en compte la question de l'éthique du commerce ;
- améliorer l'image et la réputation de ce secteur industriel ;
- promouvoir efficacement le respect de normes en matière d'éthique des affaires ;
- créer un avantage compétitif par rapport aux pays qui ne respectent pas les mêmes critères d'intégrité.

Faisant suite à la signature des *Global Principles on Business Ethics*, le premier Forum international sur l'éthique du commerce (IFBEC) a eu lieu le 13 janvier

2010 à Berlin. En tant que membre fondateur, Thales a coprésidé la première édition de ce forum qui a réuni les principaux industriels américains et européens du secteur de l'aéronautique et de la défense, ainsi que des représentants d'industriels venus d'autres régions du monde, soit au total une soixantaine de délégués. Étaient également présents des représentants de grandes institutions telles que l'Agence européenne de défense, l'OTAN, l'OCDE, des ministères européens de la Défense ou encore l'ONG comme *Transparency International*. L'IFBEC a permis de renforcer les échanges entre les acteurs industriels, institutionnels et étatiques de ces secteurs clés, les encourageant à participer au développement de règles de concurrence loyale. Il a également témoigné de l'engagement des industriels de ces secteurs dans le domaine de l'éthique du commerce. Entrant maintenant dans sa phase d'élargissement, ce forum constitue un exemple pour tous les secteurs sur la manière dont des entreprises mondiales, certes concurrentes, peuvent créer un espace d'échanges et de partage de bonnes pratiques sur le plan de l'éthique.

## Contribution à l'établissement de normes et standards mondiaux

Thales considère qu'il est nécessaire de partager régulièrement ses expériences avec ses autres partenaires industriels afin de développer les meilleures pratiques, notamment dans le secteur de la défense et de l'aéronautique. Le Groupe a ainsi été récemment associé à la révision de la Convention de l'OCDE contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales, couramment désignée sous le nom de Convention OCDE contre la corruption.

L'amendement, intitulé « Annexe II » ou « Guide de bonnes pratiques pour les contrôles internes, la déontologie et la conformité », qui a été adopté le 18 février 2010, a pour but d'aider les entreprises, notamment les PME, à prendre des mesures pour prévenir et détecter la corruption d'agents publics étrangers dans leurs transactions commerciales internationales. Il comprend également des lignes directrices pour les organisations internationales et les associations professionnelles qui aident ces entreprises à appliquer ces

mesures. Bien qu'il soit juridiquement non contraignant, il s'agit d'un outil qui peut aider les entreprises à mettre au point des programmes de contrôle interne et d'intégrité dans le but de prévenir et détecter la corruption transnationale, mais également de se mettre en conformité avec les législations existantes.

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

Dans un autre domaine, les législations nationales régissant le contrôle des exportations ont été mises en place pour protéger la sécurité nationale des états démocratiques et contribuer à lutter contre la prolifération des armes de destruction massive. La mondialisation de la production et l'apparition de nouvelles menaces pourraient rendre les instruments de contrôle

existants moins efficaces et moins pertinents. En effet, les législations nationales actuelles deviennent inappropriées face à des contrôles qui devraient s'appliquer à un niveau international ou multilatéral. Trop de systèmes hétérogènes – certains sont unilatéraux, d'autres extraterritoriaux – coexistent. D'ailleurs, depuis une trentaine d'années, des organisations internationales, comme des ONG, appellent à davantage de transparence et de traçabilité.

Il semble donc nécessaire d'élaborer un nouveau cadre juridique qui prenne en compte, au niveau international, la mondialisation croissante des activités des entreprises et, parallèlement, qui contribue à prévenir les nouvelles menaces que sont le terrorisme, la guerre asymétrique, la cybercriminalité, etc. Depuis plusieurs années, Thales milite pour la modernisation du contrôle des exportations et encourage le développement du concept « d'entreprise certifiée » destiné aux acteurs qui fabriquent et commercialisent des produits sensibles. En 2002, Thales a lancé l'idée de réduire les contraintes juridiques et administratives existantes sur les transferts intra-européens des technologies et biens militaires, tout en maintenant la souveraineté nationale sur les décisions d'exportation. Le Groupe a ainsi proposé que les pays harmonisent les critères d'attribution des licences d'exportation, améliorent la transparence et le partage d'informations entre les Pays Membres.

Plus globalement, Thales a préconisé de créer une licence mondiale ouverte pour contrôler les transferts entre pays démocratiques. Ce type de licence permettrait la libre circulation des biens et des technologies au sein, et entre entreprises internationales « certifiées ».

L'idée, initialement proposée par Thales, a été adoptée par la Commission européenne en 2005 et, le 6 mai 2009, l'Union européenne a publié la Directive 2009/43/CE visant à simplifier les transferts intra-communautaires de produits liés à la défense.

Thales est depuis longtemps membre du groupe de travail de lutte contre la corruption de la Chambre de Commerce Internationale, et a participé intensément au programme RESIST (*Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions*). Il s'agit d'un outil visant à aider les collaborateurs des entreprises exportatrices à mieux prévenir les tentatives de corruption. Lancé en mars 2009, RESIST a

## Thales apporte son soutien au Traité des Nations Unies sur le Commerce des Armes

Membre de l'ASD, Thales approuve le projet d'adoption d'un Traité sur le Commerce des Armes, contraignant et applicable au niveau mondial. Le Groupe partage la conviction de l'ASD qu'un tel traité pourrait aider à relever les nouveaux défis posés par la mondialisation de la base des fournisseurs d'armes conventionnelles, et de la menace représentée par la prolifération croissante des armes de petit calibre. Un traité sur le commerce des armes pourra également renforcer les mécanismes de contrôle des exportations, et les étendre aux pays émergents qui n'ont pas encore adopté de politiques strictes en la matière, et qui deviendront dans un proche avenir des exportateurs. Pour que le Traité rencontre le succès espéré, il est nécessaire, par exemple, de lutter activement contre la prolifération des armes de petit calibre, car il s'agit des principales armes utilisées dans les conflits civils ou militaires.

été élaboré par la Chambre de Commerce Internationale, *Transparency International*, le Pacte mondial des Nations Unies et le *World Economic Forum*. Cet outil de formation complète les programmes actuellement mis en place par les entreprises en matière de conformité et de lutte contre la corruption, et cible plus particulièrement les sollicitations exercées par les agents publics et clients étrangers. Le programme RESIST fournit 22 cas réels et propose un large éventail de mécanismes et procédures internes permettant de réagir aux sollicitations d'un partenaire commercial ou d'une autorité publique. Des entreprises multinationales, y compris Thales, ont contribué à élaborer le contenu de ce guide en partageant leurs meilleures pratiques et expériences. Les scénarios sont divisés en deux catégories :

- les sollicitations dans le cadre d'une procédure d'achat (7 scénarios) ;
- les sollicitations dans le cadre des opérations quotidiennes (15 scénarios).

## PARTENARIATS ET INITIATIVES

Thales coopère étroitement avec de nombreuses institutions pour promouvoir l'éthique du commerce, contribuer à la lutte contre la corruption et améliorer les mécanismes de contrôle des exportations, telles que :

- les Nations Unies ;
- l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) ;
- la Chambre de Commerce Internationale (ICC) ;
- l'*AeroSpace and Defence Industries Association of Europe* (ASD) ;
- BUSINESSEUROPE ;
- l'*Aerospace Industries Association of America* (AIA) ;
- l'initiative des sociétés américaines du secteur de la défense en matière d'éthique du commerce et de conduite des affaires (*Defense Industry Initiative - DII*) ;
- divers forums mis en place par les principales entreprises britanniques du secteur de la défense, notamment : *Defence Industry Anti-Corruption Forum*, *ADS Supply Chain 21 Task Force*, *UK Defence Industry Business Ethics Forum*, *Institute of Business Ethics* ;
- l'*Ethics Network Australian Defence Industry* (ENADI) ;
- le Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales (GIFAS) ;
- le Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) ;
- l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) ;
- *Transparency International* ;
- Etc.

## Mettre à jour le programme interne de prévention de la corruption

Pour s'adapter aux évolutions du contexte mondial, comme aux changements induits par sa nouvelle organisation interne, **Thales améliore en permanence son programme de prévention de la corruption**. Des cadres dirigeants ont été nommés à cet effet aux niveaux du Groupe, des Divisions et du Pays. Pour le Groupe, le responsable des process anticorruption est le Vice-Président Éthique et Responsabilité d'Entreprise.

Thales a élargi sa présence internationale au fil des années, et a donc développé des partenariats industriels de long terme avec de nombreuses entreprises locales. Thales met actuellement à jour son manuel intitulé *Best Practices Handbook* qui décrit de façon rigoureuse les procédures appliquées par le Groupe au niveau monde en matière de sélection, d'évaluation, de suivi et de paiement des partenaires commerciaux. La nouvelle version du manuel fournira des lignes directrices sur la façon de travailler avec des conseillers commerciaux externes, experts et consultants, comme avec des partenaires industriels clés, sous-traitants, cotraitants, distributeurs, mais également les maîtres d'œuvre et les coentreprises. Dans le cadre de cette procédure

pleinement intégrée à la politique de management des risques de Thales, seules des entités désignées, habilitées et expérimentées sont autorisées à sélectionner les partenaires commerciaux et à les rémunérer. Ces entités sont soumises à un strict processus d'approbation et de conformité à plusieurs niveaux. Elles sont aussi chargées de négocier avec les partenaires une juste rémunération de leurs services. Par exemple, les conseillers commerciaux homologués par Thales sont payés sur une base forfaitaire et uniquement sur présentation de documents prouvant que les prestations ont bien été effectuées. Le *Best Practices Handbook* décrit également en détail les processus dits de *due diligence* auxquels est soumis l'ensemble des partenaires potentiels.

L'engagement pris par Thales pour prévenir la corruption s'exprime au travers de sa politique, ses procédures internes et son organisation, notamment par un contrôle interne rigoureux sur la conception, la mise en œuvre et l'application des directives. Le recours à des auditeurs internes et externes est également un élément clé de ce dispositif.



## Audit et performance économique

En 2010, la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne a élargi son champ d'action et s'est vue confier la mission complémentaire de procéder à un audit de la performance opérationnelle en évaluant les risques liés aux contrats, aux projets et aux appels d'offres. Son champ d'action comprend également la cartographie et la gestion des 20 risques unifiés (méthode COSO\*). Elle examine aussi les lettres d'affirmation annuelles signées par les mandataires sociaux des filiales afin de coordonner le processus de contrôle interne de ces dernières.

Le plan d'audit est approuvé par le Comité d'audit du Conseil d'Administration et présenté au Comité Exécutif.

Pour appuyer l'élargissement du champ d'action de la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne, celle-ci a vu ses équipes se renforcer, tant en nombre qu'en compétence. Par exemple, huit anciens directeurs d'unités commerciales ou directeurs de programmes ont rejoint la Direction. D'ici à la fin de 2010, le nombre de salariés travaillant à la Direction devrait doubler.

Parallèlement, la Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise a été rattachée au Senior Vice President Audit et Contrôle Interne dont le périmètre couvre désormais la gestion des risques dans leur globalité, renforçant ainsi la politique du Groupe en la matière.

*\*Le COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) est une association du secteur privé qui a établi, pour les entreprises, un référentiel et des lignes directrices en matière de gestion des risques, de contrôle interne et de prévention des fraudes ; ce cadre de référence vise à améliorer la performance et la gouvernance des entreprises.*

Pour sensibiliser davantage ses salariés aux questions liées à l'éthique du commerce international, Thales fournit de l'information sous forme d'articles ou de brochures, y compris via l'intranet, publie des guides de comportement, développe des cours d'enseignement à distance de type *e-learning*, et conduit des formations spécifiques pour tous ceux qui sont directement ou indirectement engagés dans des fonctions commerciales.



# Renforcer le programme de contrôle des exportations

Pour s'assurer du strict respect de la réglementation en matière de contrôle des exportations, tant au niveau national qu'international, Thales a mis en place une solide organisation mondiale de contrôle de ses exportations, et renforce en permanence ses mesures et procédures internes.

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

Chaque division est dotée d'une structure opérationnelle afin d'assurer la conformité des exportations aux réglementations tant domestiques qu'internationales. Également, chaque entité, dans les pays d'implantation du Groupe, est dotée d'une structure d'expertise nationale dédiée au contrôle des exportations au niveau local. Ces structures travaillent en liaison étroite avec la Direction Groupe pour garantir une mise en œuvre cohérente de la politique et des procédures du Groupe.

Enfin, des contrôles réguliers sont assurés par la Direction de l'Audit Interne du Groupe et, le cas échéant, par des spécialistes extérieurs afin de vérifier la complétude de la mise en œuvre des différentes procédures internes.

En 2009, les efforts d'information, de sensibilisation et de formation des collaborateurs ont été intensifiés. Un site intranet, régulièrement mis à jour, est ouvert à tous les collaborateurs, des outils présentant les meilleures pratiques sont régulièrement publiés ou actualisés. Le *Standard of Export Compliance* est disponible en anglais et français ; ce document de référence rappelle les exigences en matière de conformité ainsi que les différentes procédures et identifie les acteurs chargés de mettre en œuvre le programme. En complément, des brochures et packs de sensibilisation aux Règles de Conformité à l'Exportation ont été élaborés et sont téléchargeables depuis l'intranet.

Un programme de *e-learning*, en français et en anglais, a été développé par la Direction du contrôle des exportations Groupe avec Thales Université. La première étape dédiée aux contrôles des exportations américains à l'attention des entités non américaines est actuellement disponible.

Enfin, en sus des formations développées par chaque division et plusieurs pays, un séminaire de formation de deux jours, spécifique à la problématique du contrôle des exportations, a été organisé à deux reprises durant l'année 2009 sur le campus de l'Université Thales ; à cette occasion sont notamment abordés : le cadre international des contrôles à l'exportation, les procédures de contrôle des exportations en France, notamment celles relatives aux matériels de guerre et biens à double usage, et européennes, la réglementation américaine pour les matériels de guerre ITAR et pour les biens à double usage EAR, les procédures douanières, etc.



# ASSURER LA CONFORMITÉ AVEC LES RÉGLEMENTATIONS NATIONALES ET INTERNATIONALES

Ses clients étant principalement des gouvernements et des entreprises du monde entier, Thales attache une grande importance à la prévention de la corruption dans ses activités et transactions commerciales, nationales comme internationales. Des relations durables avec les clients, fondées sur l'intégrité et le droit, sont donc cruciales pour la pérennité du Groupe.

Thales est néanmoins conscient du durcissement du contexte régissant le commerce international ; c'est pourquoi le Groupe s'est engagé dans une démarche d'amélioration continue de son organisation et de ses processus internes, ainsi que dans la formation de ses collaborateurs en matière d'éthique et de respect des lois anticorruption.



## Renforcer le programme de conformité globale

Thales respecte strictement l'ensemble des lois, réglementations ou traités internationaux en vigueur dans le cadre de la conduite de ses activités. En effet, la non-conformité aux réglementations pourrait exposer le Groupe et ses collaborateurs à de lourdes amendes, à des condamnations sur le plan civil ou pénal, à des sanctions commerciales et à une détérioration de sa réputation.

En 2007, Thales a élaboré un programme intégrant la gestion du risque de conformité dans ses processus internes. L'objectif de ce programme vise à réduire les cas de non-conformité en détectant les problèmes en amont, et en limitant les conséquences de tout comportement contraire aux principes et politiques internes de Thales, susceptibles d'engager la respon-

sabilité civile ou pénale du Groupe, ou impacter son image.

Le cadre juridique et réglementaire dans lequel évolue Thales recouvre un grand nombre de domaines. Le programme de conformité porte notamment une attention particulière aux domaines suivants :

- droit des sociétés et délégations ;
- droit de la concurrence ;
- **droit du travail** ;
- **contrôle des exportations** ;
- **lois anticorruption** ;
- **droit de l'environnement** ;
- hygiène et sécurité ;
- sécurité nationale ;
- propriété intellectuelle.

## Décliner le programme de conformité dans l'organisation

Les mandataires sociaux des filiales de Thales sont responsables de la conception, de la mise en œuvre et de la gestion d'un système de contrôle interne et de gestion des risques satisfaisants englobant la prévention des non-conformités. Pour les aider à appréhender la complexité des réglementations, des lois ainsi que leur constante évolution, Thales a désigné un *Compliance Officer* dans chaque unité. Les principales missions des 150 *Compliance Officers* présents au sein du Groupe sont de :

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

Les experts de Thales fournissent également des auto-évaluations sous la forme de questionnaires qui complètent les politiques, orientations, formations et outils internes déjà mis en place. Ils permettent aux filiales du Groupe d'évaluer la maturité des moyens mis en œuvre pour prévenir toute infraction à la loi, et constituent un document de référence pour définir des plans d'amélioration lorsqu'ils sont jugés insuffisants.

Toute l'année, la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne assure le suivi de la mise en œuvre des programmes d'amélioration de la conformité ; elle fournit également une assistance en termes de prévention des risques de non-conformité.

## Renforcer la sensibilisation des salariés aux risques juridiques

La conformité est une responsabilité qui ne concerne pas uniquement les dirigeants. Quels que soient leurs rôles dans l'organisation, tous les salariés doivent respecter les différentes lois et réglementations. Dans le

cadre du programme de conformité, Thales a décidé, en 2009, d'accroître la sensibilité de ses salariés à ces questions, en déployant un programme d'*e-learning* destiné à des non-juristes. Ce programme est

actuellement structuré en quatre modules : confidentialité, concurrence, propriété intellectuelle et contrôle des exportations. Les cours en ligne n'ont pas pour objectif d'enseigner le droit à des non-juristes. Leur finalité est de sensibiliser les salariés aux principales obligations légales résultant de leurs activités quotidiennes, comme aux principaux risques juridiques pouvant découler du non-respect des obligations susmentionnées. Il s'agit d'un guide pratique traitant de ce qu'ils doivent savoir et faire afin d'éviter les principaux risques juridiques.

Un comité spécifique a été mis en place pour piloter

ce programme d'*e-learning*. Il se réunit tous les trois mois pour surveiller le déploiement mondial du programme, définir les campagnes de promotion, analyser les statistiques et proposer des améliorations.

Ces modules complètent les processus et procédures existants. Ils ont pour but d'aider les salariés à comprendre les lois et les réglementations et à s'y conformer. Par ailleurs, les salariés peuvent obtenir des conseils ou poser des questions relatives à la conformité aux experts juridiques présents à tous les niveaux de l'organisation.

## Confirmer l'efficacité de la prévention

Dans le cadre de ses principes de gouvernance, Thales demande à toutes les entités placées sous son contrôle de fournir un rapport sur les mesures adoptées et les moyens mis en œuvre pour assurer la conformité. Les mandataires sociaux doivent également remplir une lettre d'affirmation annuelle dans laquelle ils présentent une évaluation des risques de

leur entité ainsi que le programme d'améliorations prévues. Ces lettres sont centralisées et intégrées dans un rapport soumis au Comité Exécutif et au Conseil d'Administration. Ce rapport sert également au Président-Directeur Général de Thales lorsqu'il prépare son rapport de gestion destiné au Conseil d'Administration.

## Protéger les actifs critiques de l'entreprise

Pour protéger l'entreprise, ses installations, comme ses salariés, Thales a mis en place une politique et une organisation mondiale dédiées lui garantissant la conformité aux règles et réglementations relatives à la protection des données confidentielles, aux habilitations de sécurité et à l'accès aux unités traitant des informations classifiées. Un réseau, composé de 200 collaborateurs présents aux niveaux du Groupe, des unités et des pays, travaille en permanence pour garantir la sécurité des salariés et des installations. [Avec une présence dans plus de 50 pays et des clients implantés sur tous les continents, de nombreux collaborateurs de Thales voyagent très régulièrement afin d'assurer le développement et la croissance du Groupe. Pour garantir leur sécurité, la Direction de la sécurité surveille et analyse les risques](#) - politiques, sociaux, sanitaires, criminels, terroristes ; - d'une manière permanente et met en œuvre des politiques de voyage adaptées aux différentes régions du globe. Les salariés qui se déplacent dans le monde entier peuvent appeler 24 h/24 une ligne directe et joindre une cellule de crise s'ils ont besoin de soutien ou d'assistance. Des dispositions spécifiques en matière de sécurité ont été mises en œuvre pour les salariés

[expatriés et leurs familles. En 2009, 11 000 voyages d'affaires vers des pays sensibles ont été effectués.](#)

La cybercriminalité est une menace qui évolue rapidement et que Thales prend très au sérieux afin de protéger ses systèmes d'informations et les données de ses clients. Cette menace, interne ou externe, peut être le fait d'un individu ou d'une organisation. Les cyberattaques ont pour but de dérober ou de diffuser des informations confidentielles dans le but de nuire à certaines activités d'une entreprise. Pour réduire ce risque, Thales a mis en place une organisation dédiée à la sécurité des systèmes d'informations, dont la mission est de prévenir toute violation due à des défaillances matérielles ou logicielles, ou liée à une erreur humaine ou un comportement répréhensible ; elle assure ainsi :

- la disponibilité et l'intégrité des systèmes ;
- l'intégrité des logiciels et des données ;
- la confidentialité des données et des communications.

Thales coopère également avec des organisations nationales spécialisées dans la lutte contre les cybercrimes et a déployé une architecture de systèmes d'informations visant à réduire le risque d'une cyberattaque.



# ANTICIPER ET PRÉPARER LES EFFECTIFS AUX OPPORTUNITÉS ET DÉFIS DE DEMAIN

Du fait de son statut d'entreprise internationale, Thales est conscient de la nécessité de recruter et de garder des collaborateurs hautement qualifiés pour conserver sa position de leader mondial. Le développement et la gestion des talents sont donc une priorité pour le Groupe qui s'est engagé pour cela dans un processus d'amélioration continue de sa politique générale de gestion des ressources humaines. Offrir à chaque collaborateur une expérience professionnelle riche et diversifiée dans un contexte de changement permanent est l'un des principaux défis auxquels Thales est aujourd'hui confronté.



# Construire une culture d'entreprise Thales

Thales est implanté sur tous les continents. La diversité culturelle des collaborateurs du Groupe est une source d'opportunités, notamment en termes de créativité et d'innovation, et constitue également un gage d'efficacité. Soucieux de tirer davantage parti de cette diversité, Thales s'emploie activement à développer

une culture d'entreprise fondée sur quatre valeurs clés :

- avoir l'obsession du client ;
- innover, décider et agir avec rapidité ;
- en équipe, améliorer notre performance ;
- développer nos ressources humaines.

## Développer les ressources humaines et anticiper le changement

Développer les ressources humaines est l'une des quatre valeurs clés de Thales. Le Groupe s'efforce constamment de développer les connaissances et les compétences de ses collaborateurs dans le but de devenir un employeur de référence. Ainsi Thales a signé en 2006 l'accord Anticipation en France, et en 2009 l'accord IDEA en Europe ; ces engagements visent à améliorer le développement professionnel des collaborateurs grâce à une démarche d'anticipation.

L'anticipation repose sur la capacité du Groupe à identifier à l'avance les changements ou innovations clés, et à élaborer les plans d'action pour les accompagner, mais également à former et soutenir chaque salarié en vue de diversifier leurs expériences, créer davantage d'opportunités et définir leurs parcours professionnels. Thales estime en effet que chaque salarié doit pouvoir accéder à une vie professionnelle épanouissante, quel que soit son niveau de responsabilité ou la famille professionnelle à laquelle il appartient. De même, chaque salarié est en droit de connaître ce que l'entreprise prévoit pour sa famille professionnelle. Thales est convaincu que le développement professionnel est la clef du succès, tant pour l'ensemble des collaborateurs que pour le Groupe.

La démarche d'anticipation de Thales vise à permettre aux salariés d'acquérir un niveau de qualification professionnelle adapté aux besoins de l'entreprise comme du marché. Il témoigne de la volonté du Groupe de soutenir la motivation de ses collaborateurs et de leur donner la possibilité de construire

de façon transparente un parcours professionnel correspondant à leurs attentes. L'objectif premier est de créer un environnement formateur qui permette à chacun de s'épanouir dans son poste actuel et de développer pleinement son potentiel. Thales suit ainsi et analyse régulièrement les tendances qualitatives et quantitatives de l'environnement économique et du marché du travail, afin d'anticiper les changements ou innovations clés et élaborer des plans d'action pour les accompagner, en s'appuyant notamment sur la formation et la mobilité.

L'entretien annuel de développement professionnel constitue, pour chaque collaborateur, un moment privilégié lui permettant de :

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

Dans un contexte économique difficile, en constante évolution et fortement concurrentiel, Thales considère que le développement professionnel de chacun de ses collaborateurs constitue un enjeu majeur au regard de sa croissance, de son image et de son attractivité.

## IDEA ET TALK

### *Deux accords européens innovants*



Thales et la Fédération Européenne de la Métallurgie (FEM) ont signé, le 11 juin 2009, à Paris, un accord européen innovant relatif à l'amélioration du développement professionnel par une démarche effective d'anticipation (IDEA). Un second accord européen portant sur l'Entretien Annuel d'Activité (TALK), a été signé le 14 avril 2010 ; il définit les principes fondamentaux visant à garantir que l'entretien annuel d'activité des collaborateurs de Thales se déroule dans un climat socialement responsable, de respect et d'écoute mutuelle. Ces accords concernent plus de 57 000 salariés répartis dans onze pays européens, et ont été élaborés sur la base des meilleures pratiques identifiées dans les différents pays. Ils ont chacun donné lieu à une négociation européenne innovante et constructive qui a associé la Direction des Ressources Humaines (DRH) du Groupe et les DRH des pays impliqués, ainsi que les représentants syndicaux de ces mêmes pays, le tout sous l'égide de la FEM.

L'accord IDEA prévoit la mise en œuvre d'un processus annuel d'anticipation qui associe les représentants du personnel aux perspectives d'évolution des emplois. Il met en place par ailleurs pour tous les salariés européens de Thales des outils de développement professionnel qui permettront à chacun de devenir l'acteur principal de son avenir professionnel. L'accord définit par ailleurs 25 actions précises qui sont progressivement déployées dans les onze pays européens.

L'accord TALK fait, quant à lui, suite à l'évolution du système d'évaluation engagée par Thales en 2009, qu'il enrichit des meilleures pratiques d'Entretien Annuel d'Activité existant dans les pays.

Consacrant une volonté partagée de transparence, l'accord TALK prévoit que l'entretien annuel d'activité concerne tous les salariés du Groupe, y compris les managers. Cet entretien doit donner lieu à un dialogue en face-à-face, dans la langue maternelle du salarié, et, dans une démarche constructive, permettre d'encourager les progrès. Cet entretien doit aussi développer une approche collective en remplaçant la maîtrise individuelle du poste dans le cadre d'un travail d'équipe. L'accord instaure également une procédure d'appel en cas de désaccord relatif à l'évaluation des résultats ou à la démarche d'entretien, s'inspirant de procédures d'appel déjà mises en œuvre dans plusieurs pays entrant dans le périmètre d'application de l'accord. Enfin, sans remettre en cause les procédures déjà existantes à l'échelle nationale, un dispositif d'alerte est mis en place de façon à signaler d'éventuelles dérives significatives lors de la mise en œuvre des entretiens.

## Familles professionnelles et évolution de carrières

La politique du Groupe en matière de ressources humaines repose sur un principe : chaque salarié doit être acteur de son projet professionnel. Thales attache donc une grande importance aux attentes de ses collaborateurs. Mieux connaître les familles professionnelles, leurs évolutions et les passerelles qui existent entre elles est indispensable pour élaborer un plan de carrière dans un espace professionnel élargi, où les opportunités de mobilité sont de plus en plus nombreuses.

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

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

- à **moyen terme**, cette vision prospective, qui prend en compte des facteurs externes tels que le contexte économique, les technologies et les marchés, permet de clarifier, sur un plan qualitatif et quantitatif, l'évolution des principales familles professionnelles et ainsi mieux préparer l'avenir ;
- à **plus court terme**, le Groupe encourage activement le développement professionnel de chaque collaborateur ; tous ont accès aux informations sur les offres d'emploi internes au Groupe : description des postes, possibilités de carrière, y compris dans une autre famille professionnelle. Cette démarche procure aux managers les moyens de développer et d'améliorer leur contribution au développement professionnel de leurs collaborateurs, en mettant

mieux en perspective les souhaits et possibilités d'évolution de ceux-ci avec les besoins de l'entreprise.

L'accord Anticipation signé en France en 2006 ainsi que l'accord IDEA de 2009 ont apporté un soutien fort aux actions menées dans le cadre du management des familles professionnelles. Indispensables à toute démarche d'anticipation, des études prospectives ont ainsi été menées sur les différentes familles professionnelles. Ces études ont été partagées avec les partenaires sociaux et les tendances des familles professionnelles ont pu être communiquées aux salariés dans un souci de transparence, afin que ceux-ci disposent de ces éléments d'informations lors des entretiens de développement professionnel.

## Promouvoir l'égalité, la diversité et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

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 personnes* ».

Le Groupe s'attache à mettre en œuvre des actions concrètes de soutien à cette politique de promotion de l'égalité et de la diversité. En effet, la nature internationale des activités de Thales nécessite de préserver et de valoriser les différences en son sein. Depuis quelques années, les entités du Groupe internationalisent leurs équipes et procèdent à un recrutement de plus en plus diversifié.

En matière d'égalité, Thales, groupe de haute technologie qui a historiquement pu séduire davantage les hommes, a résolument entrepris de se tourner vers l'avenir en associant pleinement les femmes à son développement. L'accord cadre conclu en France en 2004, les plans d'action triennaux négociés dans chaque société en France, l'accord IDEA, illustrent sans conteste cette volonté par des mesures concrètes mises en œuvre sur la base d'un dialogue social constructif.

En France, pour préserver l'égalité de rémunération, un budget spécifique de 0,1 % de la masse salariale a été dédié depuis 2006 au traitement des écarts sala-

riaux injustifiés entre les femmes et les hommes lorsqu'ils sont constatés dans des sociétés du Groupe. Plus de 4 700 femmes ont déjà bénéficié de cette mesure depuis sa création. En termes d'évolution de carrière et de développement professionnel, une attention particulière est portée aux femmes en congé maternité ou en reprise d'activité après un congé parental. La volonté de préserver et de développer la mixité des équipes a également conduit le Groupe à mettre en place des actions de communication dans les établissements scolaires encourageant les jeunes filles à s'orienter d'avantage vers des matières scientifiques, et à porter une attention particulière au recrutement pour s'assurer d'une représentation équilibrée de femmes lors des embauches. Enfin, les sessions de formation dédiées aux managers comprennent désormais un volet de sensibilisation au thème de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Afin d'assurer un bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, Thales a conclu depuis 2006, un accord avec la société Crèche Attitude permettant aux sociétés du Groupe qui le souhaitent de participer à la réservation de berceaux dans les crèches interentreprises. À ce jour, une dizaine d'entreprises du Groupe ont réservé des berceaux pour accueillir les enfants des salariés au sein de ces établissements situés à proximité



de leur lieu de travail. Les commissions Anticipations nationales examinent chaque année les données de ce rapport.

En Europe, l'accord IDEA signé en 2009 comporte également un volet important de mesures en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Dans ce cadre, l'accord est porteur d'engagements dans tous les domaines de l'égalité professionnelle (recrutement, développement de carrière, égalité de rémunération, équilibre vie professionnelle/vie personnelle). Chaque pays signataire est tenu d'établir un rapport annuel présentant la situation comparée des hommes et des femmes ainsi qu'un certain nombre d'indicateurs clés, et d'envisager si nécessaire un plan d'action.

En matière de diversité, Thales s'est engagé dans une

démarche de sensibilisation et de formation de ses collaborateurs. Ainsi, les nouveaux embauchés, qui participent obligatoirement aux *Welcome Convention*, sont invités à échanger sur des sujets tels que la diversité nationale et culturelle, ou encore la diversité de l'environnement professionnel. Les nouveaux collaborateurs sont donc formés à une culture d'entreprise ouverte valorisant les différences.

Enfin, dans le domaine de l'emploi des personnes en situation de handicap, Thales fait partie des groupes précurseurs. Dès 1992, par la signature d'un accord d'entreprise, le Groupe s'est engagé à favoriser l'emploi des personnes handicapées. En 2009, Thales a continué à déployer les projets en faveur des personnes en situation de handicap initiés les années précédentes.

## Promouvoir la qualité de vie au travail

En France, la conclusion le 2 juillet 2009 d'un accord Qualité de vie au travail souligne la volonté du Groupe de promouvoir la qualité de vie comme l'un de ses objectifs majeurs. Avec cet accord, les signataires ont défini un cadre général pour la politique de santé et de sécurité du Groupe et mis en place un système d'identification et de prévention des risques professionnels. L'accord repose sur une approche préventive, plaçant au cœur du dispositif les acteurs de la santé au travail. Il vise

également à prévenir l'apparition des risques psychosociaux par des actions de prévention tant à l'égard du salarié que par des actions collectives. Une commission centrale Qualité de vie au travail a été créée en France afin de suivre et d'accompagner l'ensemble de ces démarches.

Des actions de formation sont également développées afin de sensibiliser les managers à ces sujets. En 2009, quelque 430 managers ont pu bénéficier en France de cette formation.

## Favoriser l'emploi de personnes handicapées

En France, Thales a, dès 1992, adopté une politique visant à favoriser le recrutement et le développement de carrière des salariés handicapés. Le Groupe a joué un rôle déterminant dans l'élaboration de législations nationales en faveur des droits des citoyens en situation de handicap et dans la sensibilisation d'autres entreprises à cette problématique. Il a utilisé son savoir-faire technologique pour créer des produits ayant pour but d'aider les étudiants et les salariés handicapés dans leurs activités scolaires ou professionnelles. Thales emploie 1 375 salariés à temps plein en situation de handicap et encadre 110 étudiants handicapés chaque année. Sachant que 90 % des

personnes handicapées ne parviennent pas à obtenir un diplôme dans l'enseignement secondaire, Thales s'efforce d'intervenir tout au long de la filière éducative pour aider les étudiants à surmonter les obstacles découlant de leur handicap et à s'épanouir professionnellement. Le Groupe a signé des partenariats avec des établissements d'enseignement primaire et secondaire afin de coordonner l'orientation professionnelle, les visites d'entreprises, le « mentorat », les conférences et l'assistance technique. Il a également conclu des partenariats avec des établissements d'enseignement professionnel, des universités et des établissements d'enseigne-

ment technique et commercial pour aider les étudiants handicapés à réussir leurs études.

En tant que société de haute technologie, Thales a développé ses propres produits pour aider les étudiants ou les salariés en situation de handicap. Le logiciel Portanum – développé conjointement avec l'Institut Montclair et le Centre de rééducation pour déficients visuels – est un de ses produits phare. Téléchargeable gratuitement depuis l'internet, il permet aux déficients visuels de lire une présentation ou de visualiser une image sur leur ordinateur. L'image ou la présentation capturée par la caméra web est transmise à l'ordinateur et l'utilisateur peut l'agrandir, améliorer les contrastes, changer les couleurs ou la luminosité voire enregistrer ou prendre des notes.

Outre le développement de technologies pour aider les personnes handicapées, Thales a aussi contribué à changer les législations nationales pour améliorer leur employabilité. Grâce au *lobbying* du Groupe et au développement d'une technologie adaptée, les personnes en situation de handicap moteur peuvent désormais obtenir une licence de pilotage et piloter des petits avions. Le programme Handi-aérosurveillance donne en effet la possibilité aux personnes handicapées moteur de prévenir et de surveiller les feux de forêts. Thales a conçu le système qui permet aux personnes handicapées de piloter l'avion et d'utiliser le système de surveillance.

Thales préside une commission pour créer une norme nationale d'accessibilité en ce qui concerne le recrutement et l'intégration de salariés handicapés dans les entreprises. La norme sera lancée en 2010.

## Thales récompensé pour son engagement en faveur des handicapés

La Direction des Achats de Thales a été récompensée, avec son partenaire Faceo, aux Trophées des achats 2010 de la CDAF (Compagnie des dirigeants et acheteurs de France) pour sa politique concrète en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés. Cette cérémonie annuelle a pour objet de récompenser les meilleures pratiques d'achat.

Avec l'externalisation des services généraux de Thales vers Faceo, Thales a souhaité garder une action active sur les postes ouverts aux personnes handicapées. Faceo accompagne Thales pour identifier les opportunités d'emploi ouvert au handicap et a créé Faceo Entreprise Adaptée (FEA), entreprise de Facility Management filiale à 100 % de Faceo, pour promouvoir l'emploi salarié des travailleurs handicapés dans des métiers du *facility management*, métiers supports aux activités des entreprises clientes de Faceo.

FEA emploie des travailleurs handicapés dans des conditions adaptées à leurs besoins spécifiques et assure leur qualification et leur promotion afin de les insérer dans le milieu de travail ordinaire.



## THALES DANS LE PELOTON DE TÊTE EN MATIÈRE DE PERFORMANCES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES

Le Roberts Environmental Center du Claremont McKenna College (CMC) vient de publier une analyse de la performance environnementale et sociale des 21 plus importantes entreprises du secteur Aéronautique et Défense ; Thales a obtenu la note B+ et se positionne en 4<sup>e</sup> place. Cette notation confirme la qualité d'une politique de protection de l'environnement fondée sur des valeurs d'excellence et de progrès, et témoigne de la volonté de Thales d'être un employeur de référence.

Elle est également la reconnaissance d'une politique de dialogue régulier et de qualité avec l'ensemble des parties prenantes du Groupe en général, et la communauté extra-financière en particulier. Cette politique est fondée sur une démarche globale d'Éthique et de Responsabilité d'Entreprise inscrite au cœur du processus quotidien de décision à chaque niveau de l'organisation.



# PROTÉGER L'ENVIRONNEMENT

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

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



# Intégrer la protection de l'environnement à tous les niveaux de l'entreprise

La responsabilité envers l'environnement est l'une des valeurs fondamentales de Thales. Bien que la plupart des activités du Groupe ne présentent qu'un impact faible, Thales s'efforce d'appliquer une politique de protection de l'environnement proactive depuis 1997. Thales évalue son impact environnemental d'une manière globale en prenant en compte :

- La gestion des bâtiments

Dans tous les nouveaux projets immobiliers, Thales intègre des contraintes environnementales très en amont, dès la phase de conception, et tient également compte de l'utilisation des sols, des matériaux, de l'énergie et du transport. Le Groupe s'efforce aussi d'atténuer l'impact de ses bâtiments actuels sur l'environnement.

- Les processus

Thales a mis en œuvre des mesures concrètes pour réduire la production de déchets, l'utilisation d'énergie et d'eau. L'atténuation des impacts sur le climat constitue également un objectif en soi.

- La conception des produits

Pendant la phase de conception de certains produits, Thales prend en compte leur impact environnemental tout au long de leur cycle de vie : depuis la consommation de matières premières, la production et la distribution jusqu'à leur élimination et leur capacité à être recyclés arrivés en fin de vie.

Thales fixe des objectifs mesurables pour montrer la sincérité de son engagement en faveur de la protection de l'environnement. Un réseau mondial de 200 responsables environnement contribue à ce que le Groupe atteigne ses objectifs, mais également assure la promotion et la mise en œuvre de sa politique environnementale. D'autres salariés, comme les responsables achats, les ingénieurs de conception, les responsables de contrats, les responsables de l'assurance qualité ou les logisticiens jouent un rôle essentiel dans le déploiement de la politique de Thales en matière de protection de l'environnement.

## PRÉSERVER LA BIODIVERSITÉ

15 % des terrains possédés par Thales sont situés dans des zones où la faune et la flore sont protégées

En 2009, Thales a publié un Guide de la biodiversité, afin de sensibiliser ses collaborateurs à l'importance de la protection des écosystèmes tout au long des cycles de vie d'un site industriel. Téléchargeable depuis le site intranet du Groupe, il aide les responsables environnement à évaluer les risques et les impacts sur la biodiversité, fournit des instructions progressives sur la manière de gérer la biodiversité, et donne des renseignements sur les organisations ou les autorités chargées de la protection de l'environnement. Sur certains sites, des inventaires d'espèces végétales ou animales ont été dressés et des installations spéciales créées pour préserver leur habitat naturel.

## Le logo Environnement de Thales



Pour promouvoir sa politique environnementale vis-à-vis de ses collaborateurs, Thales a développé un logo qui est présent dans toutes les campagnes de communication sur l'environnement lancées par le Groupe.

DONNÉES CLÉS

	Entre 2008 et 2009	Objectif 2010
Réduction de la consommation d'énergie	- 7 %	- 10 %
Réduction des émissions de CO <sub>2</sub> liées aux énergies	- 12 %	- 10 %
Réduction du CO <sub>2</sub> émis par personne dû aux voyages d'affaires	- 8,7 %	- 10 %
Réduction de la quantité par personne de déchets non dangereux	- 19 %	- 10 %

Réduction de la consommation d'eau depuis 2000 en France : - 70 %  
Pourcentage de salariés travaillant sur un site certifié ISO 14001 : 86 %

S'associer à la lutte contre le changement climatique

En 2009, le Groupe a accentué ses efforts pour réduire les rejets de CO<sub>2</sub> de ses activités et accélérer le développement de produits plus respectueux de l'environnement. Thales a récemment établi un groupe de travail sur le changement climatique qui est chargé d'adapter sa politique à chaque pays. Composé de responsables environnement d'Australie, de France et du Royaume-Uni, ce groupe de travail a pour but de partager les expériences et les meilleures pratiques identifiées au sein des différents pays, améliorer la collecte des données, mettre en place un tableau de bord des émissions carbones pertinent et aider les unités locales à assurer le reporting nécessaire. Grâce à ces mesures, Thales compte obtenir une connaissance plus précise de son empreinte sur le climat et améliorer ainsi sa méthode pour réduire encore davantage ses rejets de CO<sub>2</sub>. Thales s'est engagé à réduire de 10 % entre 2008 et 2010 les émissions de CO<sub>2</sub> par personne dues au transport; à fin 2009, le Groupe avait déjà réussi à réduire ses émissions de CO<sub>2</sub> de 8,7 %. Ces résultats positifs ont été rendus possibles grâce à une politique consistant à investir dans des technologies comme par exemple la vidéoconférence afin de réduire les voyages d'affaires,

Choisir des fournisseurs engagés dans la protection de l'environnement

En 2009, la Direction Achats a utilisé un calculateur de CO<sub>2</sub> lors d'un appel d'offres pour choisir de nouveaux écrans d'ordinateur. Dans le cadre du processus de sélection, Thales a employé un logiciel comparant la consommation d'énergie, la dispersion thermique et les émissions de CO<sub>2</sub> résultant du transport et du conditionnement.

à promouvoir l'utilisation de voitures de location ou de fonction qui consomment moins de carburants et rejettent moins de carbone, et à encourager des initiatives comme le covoiturage.

Enfin, une analyse des émissions issues des substances inscrites dans le Protocole de Kyoto révèle que près de 75 % de ces émissions proviennent de l'utilisation de l'hexafluore de Soufre (SF6). Un kilogramme de SF6 émet autant de CO<sub>2</sub> que 24000 kg de gaz carbonique. Thales a ainsi mis en œuvre certaines mesures destinées à réduire ses émissions de 55 %.

# Concevoir des produits plus écologiques

Thales a conçu de nouveaux produits et systèmes aux performances accrues et dont l'impact sur l'environnement est moindre que celui des versions précédentes, tels que :

- **Simulateur de vol EMK2**

La version la plus récente de ce simulateur consomme 80 % d'énergie et 10 % d'huile hydraulique en moins que la version précédente.

- **Distributeurs automatiques de billets pour les transports publics**

Les nouveaux modèles de distributeurs automatiques de billets conçus par Thales sont plus efficaces et innovants. Composés de résistances en céramique, d'un éclairage par LED et d'une ventilation variable, ces machines ont une consommation d'électricité en baisse de 70 %.

- **Détecteurs numériques Trixell destinés à l'imagerie médicale**

Depuis 2007, Trixell prend en compte l'impact de l'environnement sur ses produits, dès la phase de conception, ainsi que tout au long de leur cycle de vie. Trixell est une société associant Thales, *Philips Medical System* et *Siemens Medical Solutions*.

Thales est aussi partenaire des programmes européens Clean Sky et SESAR, qui contribueront à réduire l'impact du transport aérien sur l'environnement.



Clean Sky est une initiative commune de l'industrie aéronautique et de la Commission Européenne, dont l'objectif est d'atténuer significativement l'impact environnemental du transport aérien.



SESAR est un programme de recherche européen visant à optimiser la gestion du trafic aérien.

## DE FUTURS RADARS TERRESTRES AUTONOMES

Thales étudie actuellement la possibilité de concevoir des radars terrestres qui peuvent produire leur propre énergie en utilisant le soleil ou le vent. Outre le fait de recourir à une énergie propre, les éléments de ces radars ne contiendront plus de plomb et seront recyclables.

## CONCEVOIR DES AVIONS PLUS ÉCOLOGIQUES

Thales met au point des solutions pour réduire l'impact des avions sur l'environnement. Plusieurs projets visent notamment à optimiser leur consommation de kérosène en calculant au plus juste le déplacement des avions sur les pistes d'aéroport. Il entend par ailleurs doter les avions de fonctions de vision augmentée, ce qui permettra d'atterrir quelles que soient les conditions météorologiques et réduira les éventuelles remises de gaz, très consommatrices en carburant.





# ASSOCIATIONS CARITATIVES ET COMMUNAUTÉS

Présent dans plus de 50 pays, Thales est un acteur majeur local du paysage économique, social et environnemental de chaque pays ; en tant que tel, le Groupe s'efforce d'être « un voisin » et un membre responsable de la communauté. Partout dans le monde, Thales et ses collaborateurs participent à des activités destinées à aider les communautés locales ; elles prennent diverses formes : dons à des associations caritatives ou participation active à des programmes et événements locaux.

# Donner temps et argent aux communautés locales

Thales s'efforce d'être un acteur responsable de la société civile et apporte son soutien à de nombreuses associations caritatives dans la plupart de ses pays d'implantation. La majorité de ces initiatives sont locales et concernent les jeunes et l'éducation.

Pour la quatrième année consécutive, Thales a attribué des bourses à des étudiants internationaux sélectionnés sur des critères d'excellence dans le cadre de son programme Thales Academia. Chaque année, des étudiants de haut niveau originaires du Brésil, de la Chine, de l'Inde et de la Russie sont sélectionnés pour participer au programme et suivre les cours des meilleures écoles d'ingénieurs ou de commerce de France.



En 2009, Thales a signé un partenariat de trois ans avec « La Chaîne de l'Espoir », une organisation à but non lucratif qui fournit des services de santé aux enfants les plus démunis dans les pays en voie de développement. En particulier, Thales contribuera à financer une aide médicale destinée aux enfants malades d'Afghanistan, dans le cadre de ce partenariat.

Les collaborateurs de Thales au Royaume-Uni continuent d'apporter leur soutien au *Marie Curie Cancer Care*. En 2009, ils ont collecté 112 000 livres grâce à l'organisation d'événements sportifs ou de loteries et tombolas. Thales UK s'efforce d'aider les jeunes et apporter son soutien à *Youthnet*, une organisation dont la mission est de fournir une information claire aux jeunes de 16 à 24 ans afin qu'ils puissent s'orienter professionnellement.

En 2009, Thales a signé un partenariat avec *The Railway Children's*, une organisation caritative qui procure un abri, des vêtements et des repas à des enfants sans domicile. Le Groupe a également participé au développement du site web *Talk, Don't Walk*, qui délivre des informations de façon à dissuader les enfants de fuguer, et aider les familles à surmonter leurs problèmes relationnels.

En Australie, Thales a établi un partenariat depuis plusieurs années avec *Legacy*, une des plus anciennes

institutions caritatives australiennes. Cette institution s'occupe actuellement de 115 000 veuves et de 1 900 enfants et invalides dans le pays. Les salariés de Thales Australia participent à une course festive, *Defence Lake Attack*, qui est l'un des événements de la campagne annuelle de collecte de fonds des forces de défense australiennes en faveur d'actions caritatives destinées aux enfants.

Aux États-Unis, Thales apporte son soutien à un certain nombre d'organisations communautaires par le biais de dons en espèces et de participations volontaires. L'*American Cancer Society*, l'*American Heart Association*, l'*America's 09/11 Foundation*, l'*International Association of Fire Fighters (IAFF)*, *Burn Foundation*, la *Ronald McDonald House*, la *Salvation Army Christmas Cash for Kids*, et *Toys for Tots* sont quelques exemples d'associations que Thales et son personnel ont eu la fierté d'aider.

Le Groupe finance également son propre programme de bourses, le *George Altemus Scholarship Program*, et récompense les jeunes dont les parents travaillent pour Thales USA.



Au Canada, Thales continue de sponsoriser un événement baptisé *Annual Canadian Forces Appreciation Night* organisé par les *Ottawa Senators*, une équipe de hockey sur glace qui soutient les forces armées canadiennes. Thales fournit des billets à 2200 membres des forces canadiennes et leurs familles. La filiale canadienne de Thales sponsorise également une course organisée par l'armée canadienne dans laquelle des civils courent, marchent ou font du vélo avec des membres des forces canadiennes lors d'un semi-marathon et d'une course de cinq kilomètres.

En souvenir des victimes du tremblement de terre d'Aquila en Italie, Thales Italia et Thales Alenia Space ont cosponsorisé un concert à Rome ainsi qu'un cours sur l'observation terrestre à l'Université d'Aquila, avec le soutien de fonds versés par les filiales et leurs collaborateurs.

Aux Pays-Bas, Thales sponsorise des associations caritatives locales, comme un club de scouts pour les enfants, un centre de soins palliatifs, un musée des technologies, un théâtre, le musée nautique, un club de hockey, l'*University Fund Twente* et le *Study Centre Hengelo* pour contribuer à la promotion des sciences exactes auprès des enfants, ainsi que la *Opkikker Foundation*, qui organise des activités pour des enfants souffrant de maladies graves.

En Espagne, Thales et ses salariés apportent leur soutien actif à plusieurs associations caritatives. La filiale espagnole de Thales a récemment participé à la construction d'une école au Zimbabwe, et fait des dons en espèces à l'association nationale de lutte contre le cancer, l'*Asociación Española contra el Cáncer*. Les collaborateurs ont également fait des dons en espèces aux victimes du tremblement de terre d'Aquila et organisé une collecte de jouets en faveur des enfants dans le besoin.

Au Portugal, en 2009, Thales a sponsorisé de nombreuses initiatives destinées essentiellement aux jeunes. Le Groupe a organisé une fête de Noël avec des enfants de plusieurs écoles, offert des cadeaux à un conseil de paroisse pour les enfants pauvres et participé à la rénovation d'un établissement scolaire. La moitié des salariés de Thales Portugal ont apporté leur soutien à des enfants atteints du cancer. Enfin le Groupe a fait des dons en espèces à une organisation qui fournit des équipements orthopédiques aux personnes âgées.



## POUR PLUS D'INFORMATIONS

Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise

Par e-mail : [ethics.cr@thalesgroup.com](mailto:ethics.cr@thalesgroup.com)

Par téléphone : 01 57 77 86 49

ou

Dominique Lamoureux :

[dominique.lamoureux@thalesgroup.com](mailto:dominique.lamoureux@thalesgroup.com) / 01 57 77 82 07

Sylvain Masiéro :

[sylvain.masiero@thalesgroup.com](mailto:sylvain.masiero@thalesgroup.com) / 01 57 77 85 88

©GettyImages - Jasper James (couverture, p 5, p 14, p 21, p 24, p 30, p 34), ©Bernard Collet/Makassar (p 1), ©GettyImages (p.3), Bassignac/Abaca Press ©THALES (p 15), Bourdin/Photopointcom ©THALES (p 35) - Crédits traduction : e-files - Conception et réalisation : **punctum** 9798 - Date de parution : août 2010.

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



Thales  
45 rue de Villiers  
92526 Neuilly-sur-Seine Cedex  
France  
Tel.: 01 57 77 80 00  
[www.thalesgroup.com](http://www.thalesgroup.com)

**THALES**