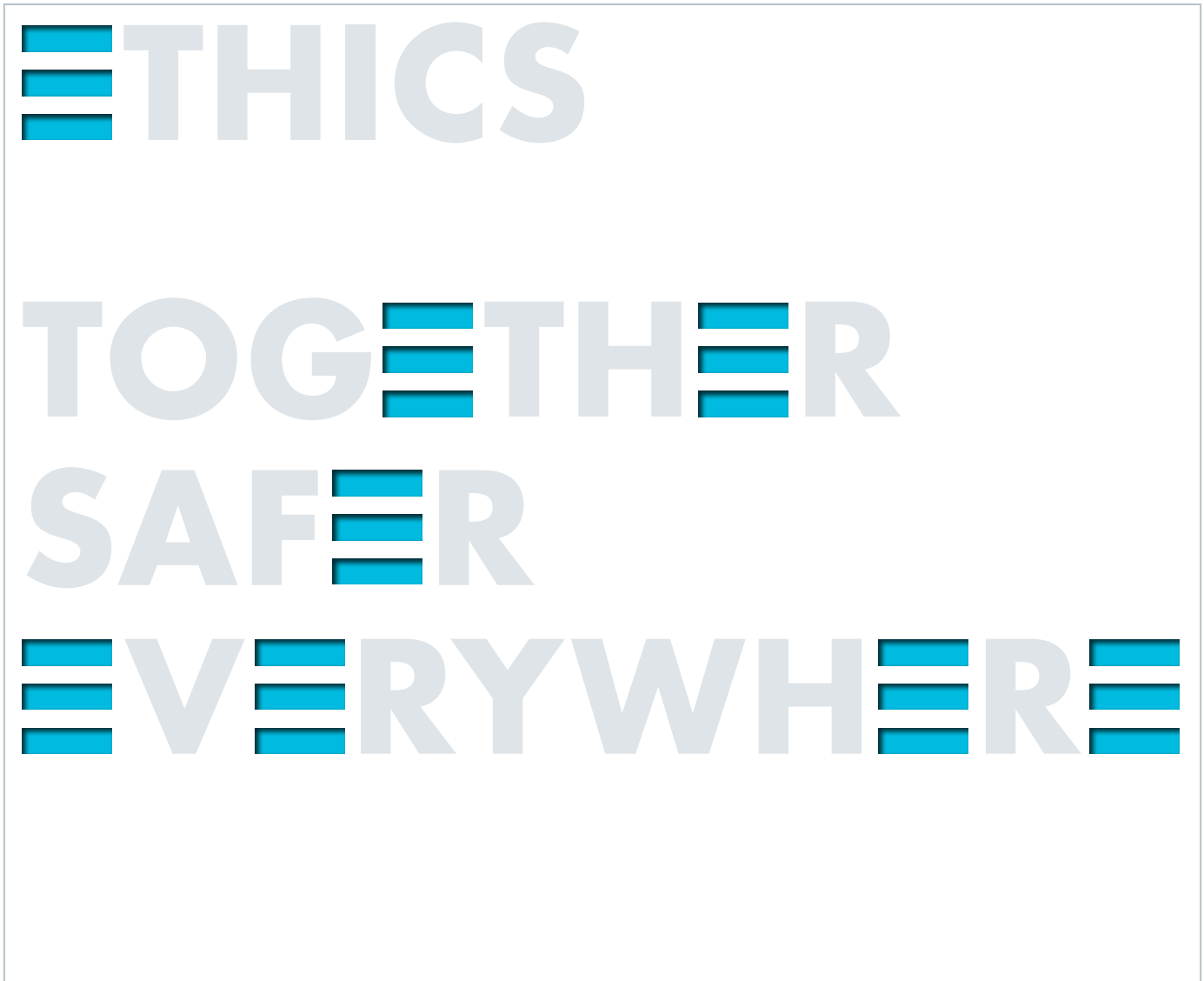
THALES

www.thalesgroup.com

RAPPORT 2013

Responsabilité d'Entreprise



ETHIQUE

EXCELLENCE

ECOUTE

ENGAGEMENTS

EQUIPE

EXPERTISE

ENVIRONNEMENT

EFFICACITÉ

ELAN

ENSEMBLE

ETHICS

EMERGENT

ENJEUX

ENTREPRENDRE

ESSENTIEL

EVERYWHERE

AcceDe

Accessibilité des documents au format PDF

Le rapport Responsabilité d'Entreprise 2013 illustre les engagements de Thales dans un grand nombre de domaines liés à la responsabilité d'entreprise, au-delà de la stricte conformité.

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

Sont également disponibles sur ce portail des informations complémentaires, ainsi que les dernières actualités et données concernant les initiatives de Thales en matière d'éthique et de responsabilité d'entreprise.

Enfin, le Document de Référence de Thales, présentant le Groupe et ses données financières, ainsi que les données sociales, sociétales et environnementales conformément au décret n°2012-557 du 24/04/2012, est téléchargeable depuis le site : www.thalesgroup.com/Group/Investisseur

sommaire

05 Éditorial de Jean-Bernard Lévy

07 Principes de responsabilité

08 Faits marquants 2013

À propos 11
Connaître notre activité
Notre vision stratégique : Ambition 10

Éthique et responsabilité d'entreprise 25
Une organisation dédiée
Susciter l'adhésion
Soutenir la démarche

Clients et fournisseurs 37
Prévention de la corruption : une nécessité absolue
Se conformer aux règles de contrôle des exportations
Achats responsables pour relations fournisseur durables

Gouvernance et investisseurs 65
Actionnariat et gouvernement d'entreprise
Transparence et dialogue régulier avec les investisseurs

Collaborateurs 73
Les engagements de Thales en matière de responsabilité sociale

Environnement 85
Un engagement de longue date
Impliquer les collaborateurs
Écoconception pour une innovation durable
La technologie au service des grands enjeux environnementaux
Réduire notre empreinte environnementale

Engagement sociétal 107
Thales, un acteur global engagé localement

« LA NOUVELLE VISION
STRATÉGIQUE
DONT THALES S'EST DOTÉ
VISE À BÂTIR UNE ENTREPRISE
RÉELLEMENT MONDIALE,
CRÉATRICE DE VALEUR
POUR L'ENSEMBLE
DE SES PARTIES PRENANTES
ET POUR LA SOCIÉTÉ
EN GÉNÉRAL. »

éditorial

de Jean-Bernard Lévy

Grâce à la mobilisation d'un ensemble unique de compétences et aux efforts de ses 65 000 collaborateurs présents dans 56 pays, Thales a vécu une année 2013 réussie en s'appuyant sur un nouvel élan donné au Groupe vers un cap plus ambitieux, à la hauteur de ses atouts et de ses enjeux. Fondée sur une vision stratégique partagée qui vise la performance à long terme de l'entreprise, cette nouvelle ambition s'inscrit pleinement dans les valeurs et les engagements que Thales défend depuis plus d'une décennie en matière de responsabilité d'entreprise.

Cette impulsion, bâtie sur trois piliers stratégiques – la croissance, la compétitivité et les talents – soutient un développement durable de Thales. En effet, comment envisager d'accroître les parts de marché du Groupe, notamment dans les pays en croissance, sans adapter à ces économies neuves les modes d'action de Thales et renforcer ses dispositifs d'intégrité ? Comment développer de nouveaux produits répondant aux besoins de ces marchés sans valoriser les initiatives et les innovations lancées par Thales, et créer un avantage différenciant fort vis-à-vis des concurrents ? Comment encourager la réussite des collaborateurs sans mettre en place un nouveau modèle de leadership favorisant le développement des talents, le travail en équipe et un sens aigu des responsabilités ?

La nouvelle vision stratégique dont Thales s'est doté vise à bâtir une entreprise réellement mondiale, créatrice de valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes et pour la société en général. Les résultats 2013, qu'ils soient économiques, sociaux ou environnementaux, en témoignent déjà. Dès 2014, en France, des critères RSE seront intégrés dans la rémunération variable du Président et des dirigeants du Groupe.

Au-delà de ces premiers acquis, la démarche de responsabilité d'entreprise de Thales s'incarne également dans sa nouvelle devise, « Together. Safer. Everywhere ». Travailler ensemble et proposer des solutions fiables, pérennes et résilientes dans le monde entier est à la fois la réponse du Groupe à la complexité des besoins de ses partenaires et une nécessaire condition de sa réussite. Véritable signature de cette approche responsable, elle s'applique tant vis-à-vis de ses clients et fournisseurs que de ses collaborateurs, de ses actionnaires, de l'environnement et de la société civile.

L'année 2013 constitue donc une étape très encourageante comme le souligne ce nouveau rapport. Car aujourd'hui et pour tous, Thales est en marche pour renouer avec une croissance rentable, s'inscrivant dans une vision pérenne et responsable de ses activités.

Jean-Bernard Lévy
Président-directeur général

THALES

Together • Safer • Everywhere

Principes de responsabilité

Lancé en 2000 par les Nations Unies, le Pacte Mondial (Global Compact) constitue à la fois une plateforme politique et un cadre concret pour les organisations qui s'engagent à exercer leurs activités durablement. Pour les entreprises, cette initiative vise à intégrer dans leurs stratégies et leurs activités dix principes universellement acceptés. Environ 12 000 organisations dans le monde, dont 8 000 entreprises, ont adhéré au Pacte Mondial. Thales en est membre depuis 2003, et a fait siens ces dix principes.

THE GLOBAL COMPACT
NOUS SOUTENONS LE PACTE MONDIAL

Ceci est notre **Communication sur le Progrès** sur la mise en œuvre des principes **du Pacte mondial des Nations Unies.**

Nous apprécions vos commentaires sur son contenu.

Depuis 2012, à travers sa communication annuelle sur le progrès (COP), **Thales** a atteint le niveau « **Global Compact Advanced** » du programme de différenciation du Pacte Mondial des Nations Unies qui, en respectant 21 critères spécifiques, est le standard de reporting et de performance le plus élevé en matière de développement responsable. Thales figure dorénavant sur la liste des 360 entreprises classées « GC Advanced » dans le monde.

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 26, 31, 42, 43, 50, 52, 57, 68, 75, 108, 109
Principe 2	veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme.	Pages 26, 31, 42, 43, 50, 52, 57, 68, 75

NORMES DU TRAVAIL

Principe 3	Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ;	Pages 26, 30, 43, 57, 67, 70, 74, 77, 78
Principe 4	l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;	Pages 26, 33, 43, 57, 70, 79
Principe 5	l'abolition effective du travail des enfants ; et	Pages 26, 33, 43, 57, 70, 79
Principe 6	l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.	Pages 26, 33, 43, 57, 70, 79, 80, 81, 82

ENVIRONNEMENT

Principe 7	Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;	Pages 26, 33, 43, 57, 70, 86, 103, 104,
Principe 8	à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ; et	Pages 26, 33, 43, 57, 70, 86, 93, 94, 95
Principe 9	favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.	Pages 26, 33, 43, 57, 70, 86, 93, 94, 95, 99, 101

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 26-35, 38-49, 56, 57, 58, 69, 70

Faits marquants 2013

Clients

- Mise à jour de la cartographie des risques de corruption et du processus d'évaluation interne (grilles de maturité)
- Mise à jour des instructions KIP et BA
- Jean-Bernard Lévy, Président-directeur général de Thales, est l'un des 17 chefs d'entreprise signataires des recommandations de la Task Force on Transparency and Anti-corruption du B20 aux chefs d'États du G20
- Thales participe à l'élaboration des futures normes ISO sur les systèmes de gestion de la conformité et de la corruption
- Research Days et Innov' Days début 2013 : présentation des principales innovations technologiques de Thales à ses clients

Collaborateurs

- Signature de l'accord Groupe Anticipation sur la gestion prospective des emplois et des compétences
- 76,3 % des salariés ont bénéficié d'une formation en 2013
- Signature d'un nouvel accord sur la Qualité de vie au travail
- Accord cadre Groupe sur le recours au télétravail
- A fin 2013, 82 % des salariés de Thales travaillent sur un site certifié ISO 14001
- Critères RSE intégrés dans la rémunération variable du Président et des cadres dirigeants dès 2014
- 1 360 personnes ont suivi les sessions de formation à l'éthique (5 670 au total depuis 2008)
- A fin 2013, 29 % des salariés - soit 19 000 personnes - ont participé au programme d'e-learning sur l'éthique et la responsabilité d'entreprise
- 7e offre d'actionnariat salarié proposée dans 12 pays (58 000 collaborateurs éligibles)

THALES

Investisseurs

- Résultat net ajusté à fin 2013 en hausse de 13 %
- Croissance de la distribution aux actionnaires : dividende relevé de 27 % et *payout* porté de 30 à 35 % du résultat net ajusté
- Renouvellement de la composition du Conseil d'administration
- 5 femmes administrateurs sur un total de 16 membres au 31 décembre 2013 (soit un pourcentage supérieur au taux imposé par la loi)

Fournisseurs et partenaires

- Fin 2013, plus de 2 900 fournisseurs de Thales – soit 160 % de plus par rapport à 2012 - ont signé la Charte Achats et Responsabilité d'Entreprise
- A fin 2013, 260 acheteurs (soit 23 % de la population concernée) et 150 Product Line Managers (soit 50 % de la population concernée) formés à la prise en compte de l'environnement dans leur travail quotidien
- Mobilisation de la chaîne d'approvisionnement de Thales dans le cadre du « Conflict Minerals » et du Dodd-Frank Act
- Après un audit de suivi, Thales se voit confirmer son Label d'État « Relations Fournisseur Responsables » (France)
- Mise à jour de l'instruction pour « qualifier, sélectionner et gérer les partenaires industriels clés (KIP) »
- A fin 2013, 977 sites fournisseurs ont fait l'objet d'une évaluation de leur maturité environnementale
- Le Thales PhD Prize 2013 est décerné à trois jeunes chercheurs qui ont soutenu leur thèse en 2012

Thales crée de la valeur pour ses parties prenantes

Aérospatial
4,5 Md€

Transport
1,5 Md€

Défense et Sécurité
7,0 Md€

DCNS (consolidé à 35 %)
1,2 Md€

Chiffre d'affaires
14,2 Md€

Résultat net ajusté
644 M€

Actionnaires
(49 900)
230 M€
de dividendes versés, soit 1,12 € par action

R&D
2,5 Md€
dont 0,7 Md€ autofinancé

Investissement industriel
433 M €

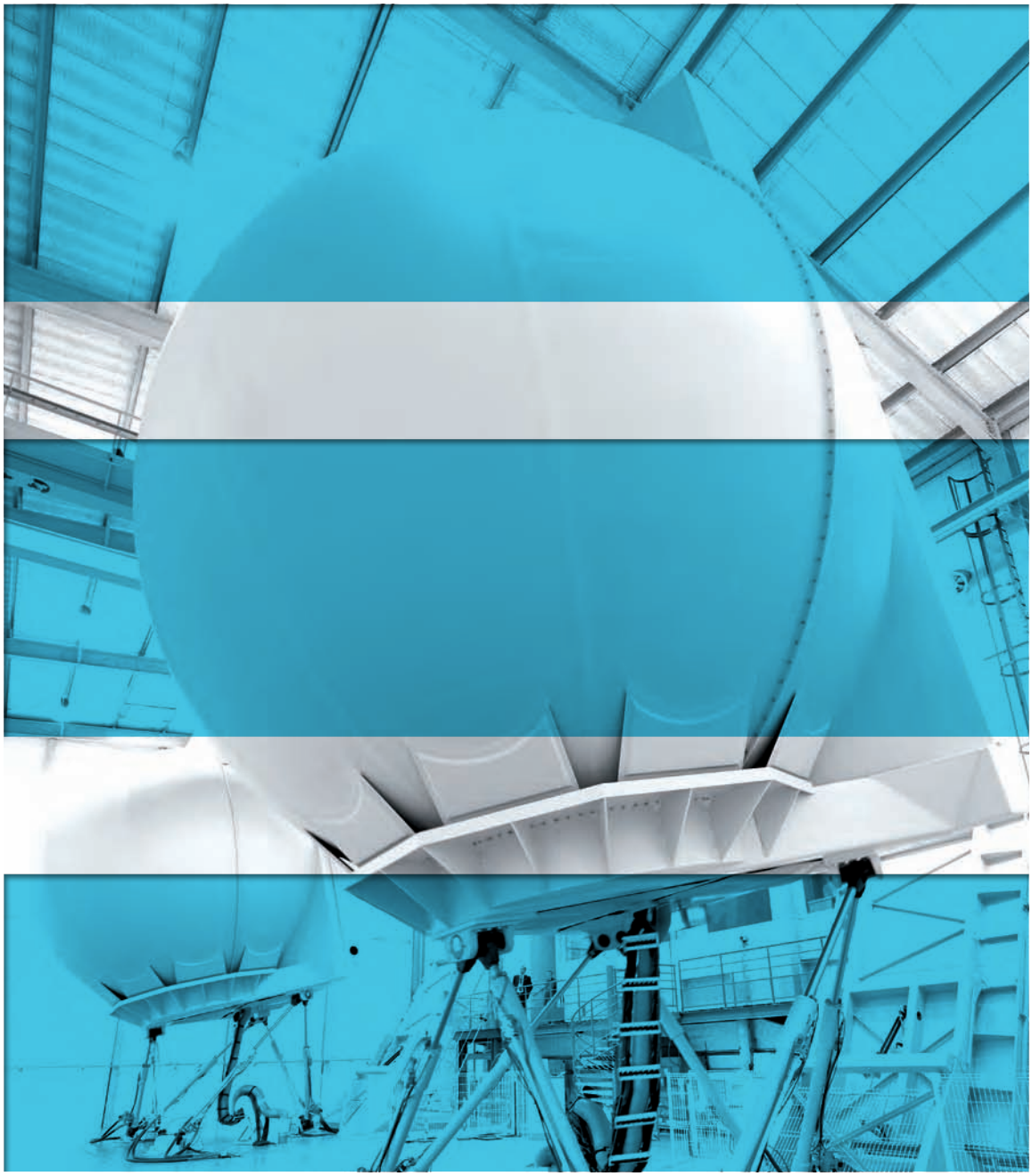
Salariés
(65 000)
5,7 Md€ (charges sociales comprises)

États et collectivités
281 M€
soit un taux effectif d'impôts de 30 %

Fournisseurs
5,7 Md€ d'achats
dont plus de 70 % dans l'UE

Société civile

- Participation au Sommet des Dirigeants du Pacte Mondial à New York en septembre 2013
- Signature avec le ministère de la Défense d'une convention bilatérale de soutien aux PME du secteur de la Défense (France)
- Création du réseau Achats PME France
- En 2013, baisse de 3 % de la consommation énergétique du Groupe (-12 % entre 2008 et 2012) et de 5 % de la quantité de déchets non dangereux par personne (-11 % entre 2010 et 2012)
- Réduction de 82 % des émissions de CO_2 depuis 2007
- Soutien à des associations caritatives au Royaume-Uni, en Espagne, en Italie, aux États-Unis, en Suisse, en Allemagne, en France
- Allongement à 15 jours (au lieu des 5 jours légaux minimum) de la période annuelle de réserve couverte par l'employeur (200 employé(e)s réservistes dans le Groupe)



À propos

L'intelligence collective pour un monde plus sûr

Thales est un leader mondial des hautes technologies pour les marchés de l'Aérospatial, du Transport terrestre, de la Défense et de la Sécurité. Fort de 65 000 collaborateurs dans 56 pays, Thales a réalisé en 2013 un chiffre d'affaires de 14,2 milliards d'euros. Avec 25 000 ingénieurs et chercheurs, Thales offre une capacité unique pour créer et déployer des équipements, des systèmes et des services qui répondent aux besoins de sécurité les plus complexes. Son implantation exceptionnelle lui permet d'agir au plus près de ses clients partout dans le monde.

Ambition 10, le plan stratégique de Thales bâti sur trois piliers qui soutiennent son développement — la croissance, la compétitivité et le talent de ses collaborateurs — fixe le cap pour les dix prochaines années.

Connaître notre activité

CES SAVOIR-FAIRE ET CES TECHNOLOGIES SONT TRANSVERSES À TOUTES LES ACTIVITÉS, AVEC LE SOUCI DE TOUJOURS PLACER L'HOMME AU CENTRE DE LA BOUCLE DE DÉCISION

Notre mission

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

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

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

Maîtriser la chaîne de décision critique

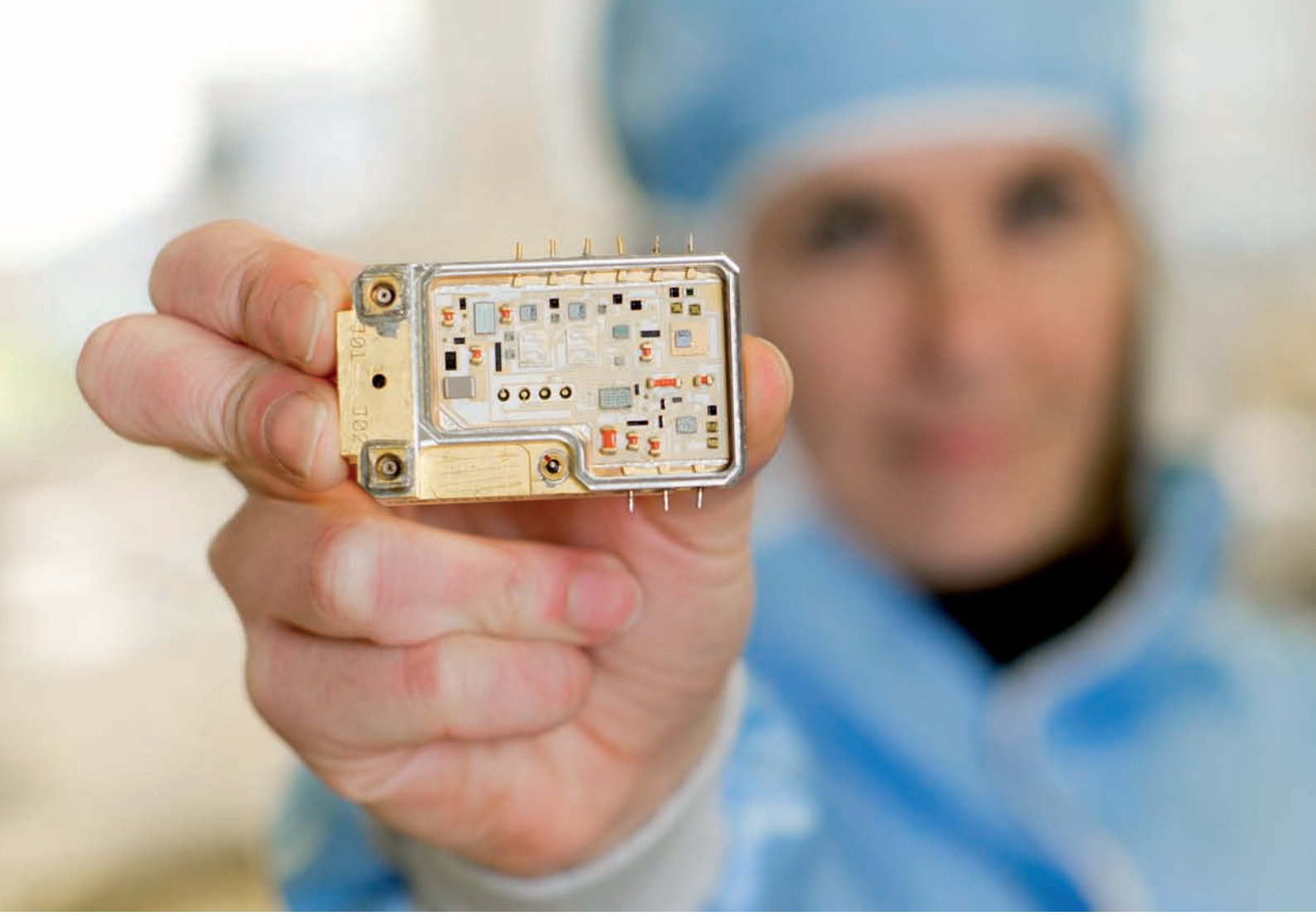
Thales **aide ses clients à remplir leur mission** en leur fournissant les outils technologiques permettant de collecter, traiter et diffuser les données, et, ainsi, de les aider à décrypter l'environnement, à en maîtriser la complexité pour choisir la meilleure option, agir et obtenir les meilleurs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

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

Proximité et responsabilité

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

L'ensemble des activités de Thales s'inscrit dans le cadre d'une politique volontariste de responsabilité d'entreprise, portée par les **65 000 collaborateurs** du Groupe. Cette politique constitue un outil essentiel de maîtrise des risques et un élément clé de la performance de Thales.



Nos activités

TOGETHER
SAFER
EVERYWHERE

Lorsque la sûreté et la sécurité sont critiques, il y a une solution Thales. Ensemble nous innovons avec nos clients pour construire la meilleure réponse. Partout.

Aérospatial

Thales est le seul industriel du **secteur aéronautique**, leader à la fois des équipements électroniques embarqués à bord des avions (tant dans le cockpit que dans la cabine) et au sol (radars, systèmes de gestion du trafic aérien, etc.). Ses positions dans les domaines de l'avionique, de la gestion du trafic aérien et du spatial font de Thales le seul groupe mondial capable de répondre de manière globale et de bout en bout aux défis du transport aérien.

Le Groupe contribue ainsi à l'essor de l'aéronautique civile en fournissant des équipements, des systèmes et des services, à bord des aéronefs et au sol, qui aident ses clients – avionneurs, compagnies, autorités de contrôle du trafic, aéroports, administrations de l'aviation civile – à relever les défis qui se posent à eux : croissance, sûreté, efficacité économique et environnementale, sécurité et confort des passagers.

L'espace joue aujourd'hui un rôle crucial dans le fonctionnement de nos sociétés, en particulier dans les télécommunications, l'observation radar et optique de la Terre, la navigation par satellite et l'exploration de l'Univers. Thales s'affirme comme l'une des références mondiales dans chacune d'entre elles, via les sociétés communes constituées avec le groupe italien Finmeccanica : Thales Alenia Space et Telespazio.

Le Groupe offre à ses clients commerciaux, institutionnels et militaires une combinaison exceptionnelle d'expertises couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur : équipements, charges utiles, satellites, systèmes et services. La complémentarité du secteur spatial avec les autres activités de Thales constitue un atout déterminant. Elle permet au Groupe d'apporter des réponses globales aux besoins de ses clients et d'être au cœur des plus grands programmes civils et militaires. Essentielle dans la défense où elle est en particulier au cœur des systèmes C4ISTAR (Command, Control, Computers, Communications, Intelligence, Surveillance, Target Acquisition, Reconnaissance), la dimension spatiale est en effet présente dans la plupart des projets et programmes liés à la gestion des trafics aérien, ferroviaire et routier du futur.

AÉRONAUTIQUE

- **N°1 MONDIAL** de la gestion du trafic aérien :
  - plus de 40 % de la surface de la Terre sont couverts par les centres de contrôle du trafic aérien de Thales ;
  - deux tiers des décollages et des atterrissages dans le monde sont effectués grâce à un équipement fourni par Thales.
- **N°2 MONDIAL** dans les systèmes multimédias pour passagers (multimédia de cabine, communications).
- **N°3 MONDIAL** et **N°1 EUROPÉEN** en avionique de vol.

- Thales est un contributeur de premier plan des programmes du futur (SESAR en Europe et NextGen aux États-Unis) destinés à améliorer la sécurité et la fluidité du trafic aérien et à en réduire la facture énergétique. Le Groupe participe également à l'initiative européenne Clean Sky pour « *un système aérien propre, innovant et concurrentiel* ».
- Plus de 130 000 passagers utilisent chaque jour les systèmes multimédias de cabine de Thales, soit près de 50 millions par an. Environ 150 000 systèmes ont déjà été vendus à une soixantaine de compagnies aériennes.
- Thales est le seul industriel à fournir tous les composants nécessaires au contrôle du trafic aérien (communications, navigation, surveillance, automatisation). Le Groupe a équipé plus de 160 centres de contrôle du trafic aérien de son système TopSky – ATC à travers le monde.
- Thales est présent sur tout type d'aéronef : avions de ligne, avions régionaux et d'affaire, hélicoptères.

ESPACE

- **N°1 EUROPÉEN** et **N°3 MONDIAL** pour les satellites civils et industriels de premier plan dans le domaine des infrastructures orbitales.
- **N°1 MONDIAL** dans le domaine des charges utiles des télécommunications.
- **N°1 EUROPÉEN** pour les systèmes satellitaires de défense et les systèmes de navigation.

- Leader mondial en océanographie opérationnelle grâce à ses altimètres radar Poseidon, Thales Alenia Space est maître d'œuvre de satellites météorologiques (Meteosat) depuis plus de trente ans. La société est également très impliquée dans le programme GMES (Global Monitoring for Environment and Security), contribue à presque toutes les missions européennes relatives au climat et est un partenaire de référence des agences mondiales (ESA, Eumetsat, CNES, ASI, NASA, etc.) dans le domaine de l'observation de la Terre.
- Thales Alenia Space contribue aux principales missions scientifiques européennes. La société est par exemple maître d'œuvre d'ExoMars, première mission européenne avec atterrissage sur la planète Mars. Elle fournit également 50 % du volume habitable de la Station spatiale internationale.
- Thales Alenia Space est leader dans la conception et l'intégration système de bout en bout, et maître d'œuvre du segment sol de mission du système de navigation européen Galileo. L'entreprise est également maître d'œuvre d'Egnos, pierre angulaire du système Galileo.

Transport terrestre

Thales aide les opérateurs et gestionnaires d'infrastructures de transport à exploiter au mieux leurs investissements en optimisant leur performance opérationnelle, en offrant de meilleurs services aux passagers et en maîtrisant la complexité croissante de leurs réseaux. Ses systèmes et services permettent d'**accroître la capacité des infrastructures** de transport et d'acheminer les voyageurs et les marchandises plus rapidement, à un **coût moindre** et dans des **conditions de sécurité optimales**.

Le Groupe est l'un des tout premiers acteurs mondiaux des systèmes de signalisation ferroviaire, de contrôle et de supervision pour les réseaux de transports urbains et grandes lignes. Il est également présent sur le segment de la billettique et des péages.

Une approche « systèmes » unique pour des solutions innovantes

Alors que la plupart des acteurs abordent le marché du transport sous l'angle du matériel roulant, l'approche « systèmes » de Thales lui permet de développer des solutions innovantes, fondées sur des technologies de pointe. Le Groupe a été l'un des pionniers de standards de fait qui structurent le secteur ferroviaire actuel : systèmes CBTC (Communications-Based Train Control) pour les métros et systèmes ETCS (European Train Control System) pour les grandes lignes, cartes sans contact, systèmes de billettique multimodale et multiopérateur à l'échelle nationale, supervision intégrée, etc.

- **N°2 MONDIAL DANS LES SYSTÈMES DE SIGNALISATION FERROVIAIRE**
- **LEADER MONDIAL DANS LES :**

- systèmes ETCS (European Train Control System) pour les réseaux grandes lignes ;
- solutions CBTC (Communications-Based Train Control) pour la signalisation des réseaux ferroviaires urbains ;
- systèmes de communication et de supervision intégrés pour les réseaux de transport.

- Déployée pour la première fois par Thales sur le métro automatisé de Vancouver en 1986, la solution CBTC, utilisée pour la signalisation des réseaux ferroviaires urbains, est aujourd'hui devenue un standard de fait. Thales est le fournisseur ayant la plus grande expérience au monde de cette solution, avec plus de 30 métros équipés du système SelTrac CBTC représentant quelque 10 millions d'heures d'exploitation.
- La moitié des lignes à grande vitesse espagnoles – le plus important réseau de ce type dans le monde – est équipée de systèmes de signalisation interlocking et ETCS, et de télécommunications fournis par Thales.
- Thales a déployé des systèmes de billettique dans plus de 100 villes à travers le monde.

Défense et sécurité

Partenaire de longue date des forces armées, Thales les accompagne sur le terrain dans l'accomplissement de leur mission pour accroître leur **efficacité opérationnelle**, tout en leur assurant la meilleure protection possible. Les systèmes conçus par Thales servent aussi bien les milieux traditionnels (air, terre, mer, espace) que les nouveaux environnements (combat urbain, cyberguerre).

Ils permettent la détection, l'évaluation, la maîtrise de l'information, la prise de décision rapide et la mise en œuvre de **réponses adaptées**, allant jusqu'à la neutralisation des menaces, avec une fiabilité maximale. En facilitant la coordination des opérations interarmées ou en coalition, ils contribuent à la **supériorité décisionnelle** des forces.

Un fonctionnement opérationnel optimal

De la conception des systèmes jusqu'au maintien en condition opérationnelle et à la formation des personnels, les capacités de Thales en matière de services assurent un fonctionnement opérationnel optimal et à long terme des solutions fournies.

DÉFENSE

- **PREMIER INDUSTRIEL EUROPÉEN EN ÉLECTRONIQUE DE DÉFENSE.**
- **INTÉGRATEUR DE SYSTÈMES DE PREMIER RANG** pour les grands programmes de plateformes aéronautiques, terrestres et navales.
- **FORT DÉVELOPPEMENT** dans le domaine des services.
- **ACTEUR DE PREMIER RANG DANS LA DÉFENSE AÉRIENNE** via la coentreprise transatlantique Thales Raytheon Systems.

- Thales est le principal fournisseur de systèmes C4ISTAR (Command, Control, Computers, Communications, Intelligence, Surveillance, Target Acquisition, Reconnaissance) à l'OTAN.
  Le Groupe lui fournit notamment un service de communications hautement sécurisées pour l'ensemble des forces de l'ISAF (International Security Assistance Force) déployées en Afghanistan.
- Des sous-marins aux systèmes aéroportés de surveillance et de patrouille maritimes en passant par les systèmes de surface et de lutte sous la mer, Thales est présent à tous les niveaux du domaine naval. Le Groupe participe aux grands programmes européens, ainsi qu'à de nombreux programmes export. Plus de 50 marines à travers le monde ont déjà fait appel à son expertise.
- L'interopérabilité est au cœur de l'ADN de Thales : présent sur tous les types de plateformes et dans tous les types de milieux, le Groupe dispose d'une capacité particulière à concevoir et à développer des solutions connectables, interopérables, flexibles et évolutives, qui facilitent, en particulier, la coordination des opérations interarmées et/ou en coalition.
- En France, Thales a été retenu pour conduire, avec Nexter et Sagem, la phase d'architecture du programme Scorpion pour l'armée de terre. Objectif : fédérer combattants et systèmes d'armes par la transmission et le partage instantanés des informations.

SÉCURITÉ

- **N°1 MONDIAL** en matière de sécurisation des transactions interbancaires.
- **N°1 EUROPÉEN** de la sécurité des systèmes d'information.
- **FORT DÉVELOPPEMENT** sur les marchés de la protection des infrastructures et des frontières.

- Les solutions de Thales sécurisent les systèmes d'information de 19 des 20 plus grandes banques mondiales, trois des plus grandes sociétés informatiques, quatre des plus grandes sociétés pétrolières et neuf des dix plus grandes sociétés de haute technologie.
- Thales, en coopération avec Telmex, a doté la mégapole de Mexico (22 millions d'habitants) d'un système de sécurité publique destiné à prévenir et à déjouer les attaques terroristes, la délinquance, les risques naturels, etc. Grâce à sa solution Hypervisor, Thales a intégré des équipements et des systèmes sophistiqués : un centre de commandement central C4I ; cinq centres locaux de contrôle-commande ; deux centres tactiques de contrôle-commande mobiles ; plus de 8 000 caméras installées dans les rues, 175 stations et 11 lignes de métro ; quatre drones de reconnaissance aérienne ; un réseau de téléphones d'urgence couvrant toute la ville.
- Thales interviendra pour la conception, la réalisation et l'exploitation des systèmes d'information, de communication et de sûreté du futur site du ministère de la Défense à Paris (Balard). Le projet concerne notamment 9 300 utilisateurs, près de 1 000 visiteurs par jour, 15 000 ordinateurs, 10 000 postes téléphoniques et de nombreux équipements de visioconférence fixes et mobiles.
- Thales participe à la sécurisation des principaux aéroports du Moyen-Orient, tels que ceux de Dubaï et de Doha.

Face à l'évolution des risques, la défense ne peut à elle seule contenir les nouvelles menaces que sont les trafics, le terrorisme, la criminalité organisée, les cyberattaques. Cette **convergence défense/sécurité** implique de mettre en place de nouvelles solutions et technologies, qui permettent notamment le partage des systèmes d'information et de communication existants, mais aussi la protection des réseaux et des infrastructures.

Des solutions intégrées et résilientes

Fort de son expérience historique dans la défense, Thales aide les États, les autorités locales et les opérateurs civils à **protéger les citoyens**, **les données sensibles et les infrastructures** grâce à des solutions intégrées et résilientes.

Ses priorités portent sur la cybersécurité, la sécurité urbaine, la sécurité des aéroports, la protection des frontières et celle des infrastructures. Le Groupe se distingue notamment par sa capacité d'intégrateur de grands systèmes complexes et son aptitude à tirer parti des solutions déjà existantes chez ses clients.

TOGETHER

EVERYWHERE

DES POSITIONS DE PREMIER PLAN

- **N°1 MONDIAL :**
  - Charges utiles pour satellites télécom
  - Gestion du trafic aérien
  - Sonars
  - Sécurisation des transactions interbancaires
- **N°2 MONDIAL :**
  - Systèmes de signalisation ferroviaire
  - Multimédia de cabine et connectivité
  - Radiocommunications tactiques militaires
- **N°3 MONDIAL :**
  - Avionique de vol
  - Satellites civils
  - Radars de surface

En outre, ses offres systèmes s'appuient sur des composants technologiques clés qu'il maîtrise : capteurs, réseaux et systèmes d'information sécurisés, Cloud Computing sécurisé, algorithmes de traitement de l'information, fusion de l'information, gestion de grandes masses de données (vidéos, voix, textes, données).

L'UNE DES 100 SOCIÉTÉS LES PLUS INNOVANTES DU MONDE*

L'innovation constitue un axe stratégique majeur du Groupe et la condition de son développement à long terme. Au cœur de la stratégie de Thales : la dualité. Son portefeuille d'activités équilibré entre le militaire et le civil exige en effet de sa part une maîtrise de l'ensemble des technologies clés lui permettant de concevoir et de développer les systèmes d'information critiques du 21e siècle : grands systèmes logiciels, électronique embarquée pour toutes les plateformes, communications et transactions sécurisées, technologies de détection (radars, sonars, optiques) et de supervision, technologies spatiales.

Une innovation interactive

Partout dans le monde, le travail des équipes de Thales est étayé par la quête d'innovation : dans les centres de recherche centraux de Thales Research & Technology, qui pratiquent un système d'innovation ouverte, fortement interactif tant avec le milieu académique qu'avec les entités opérationnelles du Groupe et les entreprises innovantes ; dans les laboratoires technico-opérationnels où s'inventent, avec les clients, les scénarios – et les solutions – répondant à leurs besoins opérationnels présents et futurs ; dans les entités où sont mises en place les politiques produits qui limitent les cycles de développement et les risques.

L'activité de recherche est conduite selon les orientations exprimées par les unités opérationnelles du Groupe afin de leur apporter les éléments de différenciation et de compétitivité nécessaires.

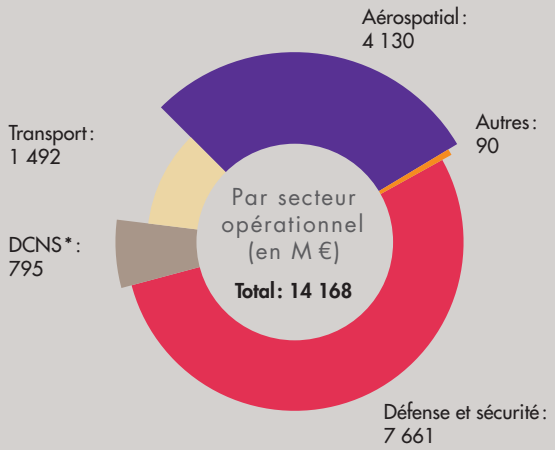
Le dispositif de R & D mis en place par Thales tire ainsi son efficacité de sa décentralisation opérationnelle et d'une coordination sur des sujets stratégiques. Les équipes engagées dans ces activités sont réparties sur plus de 80 sites dans les principaux pays d'implantation du Groupe.

- **2,5 MILLIARDS D'EUROS** consacrés à la R & D en 2013.
- **UN PORTEFEUILLE DE 13 000 BREVETS**, 350 nouvelles demandes réalisées en 2013.
- **CINQ LABORATOIRES** en coopération avec des universités en France, au Royaume-Uni, aux Pays-Bas, à Singapour et, depuis 2012, au Canada.
- **PLUS DE 30 PARTENARIATS** de coopération avec des universités et des centres de recherche publics en Europe, aux États-Unis et en Asie.

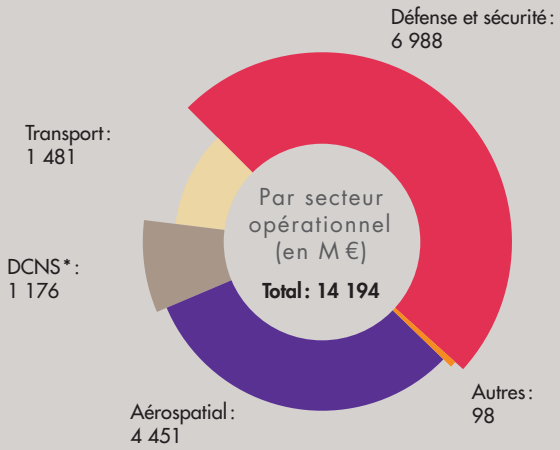
* Classement Thomson Reuters 2012 Top 100 Global Innovators

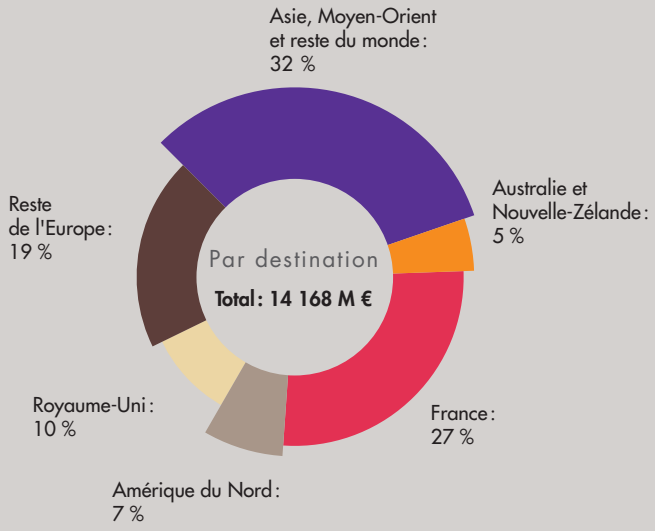
CHIFFRES CLÉS AU 31 DÉCEMBRE 2013

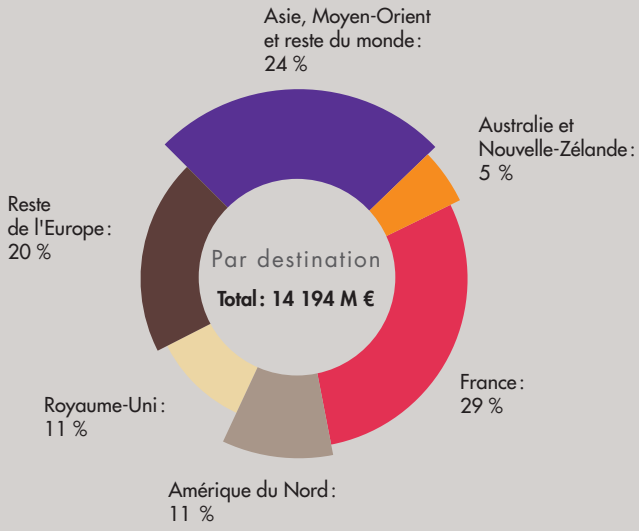
Prises de commandes 2013



Chiffre d'affaires 2013







* DCNS est consolidé en intégration proportionnelle à 35 %.

UNE IMPLANTATION INTERNATIONALE

Thales conduit depuis de nombreuses années une politique d'implantation locale qui lui permet d'être un acteur industriel majeur dans ses pays « traditionnels » et de développer sa présence dans les nouveaux pays en croissance. Cette politique, fondée sur l'écoute des clients et leur accompagnement sur le long terme, permet en outre au Groupe d'avoir accès aux grands programmes locaux et de nouer des partenariats avec des industriels et des centres de recherche régionaux. Elle s'appuie également sur un réseau de responsables grands comptes et de centres d'intégration et de compétence répartis dans le monde entier.

EUROPE

France
34 700 personnes
Principaux sites : Meudon, Élancourt, Rungis, Colombes, Sophia Antipolis, Vélizy, Cannes, Brest, Toulouse, Pessac/Le Haillan.

Royaume-Uni
7 100 personnes
Principaux sites : Londres, Crawley, Belfast, Basingstoke, Glasgow, Reading, Templecombe, Leicester, Bristol, Weybridge.

Allemagne
3 000 personnes
Principaux sites : Stuttgart, Berlin, Hambourg, Wilhelmshaven, Kiel, Arnstadt, Coblence, Pforzheim, Ulm.

Italie
2 800 personnes
Principaux sites : Rome, Turin, Florence, Chieti, Milan et L'Aquila.

Pays-Bas
1 900 personnes
Principaux sites : Hengelo, Huizen, Delft.

Espagne
900 personnes
Principal site : Madrid.

Belgique
700 personnes
Principaux sites : Charleroi, Tubize, Liège, Bruxelles.

Autriche
300 personnes
Principal site : Vienne.

Roumanie
210 personnes
Principal site : Bucarest.

Norvège
190 personnes
Principal site : Oslo.

Suisse
185 personnes
Principal site : Zurich.

Portugal
180 personnes
Principal site : Paço de Arcos.

Pologne
160 personnes
Principaux sites : Varsovie, Poznan.

Turquie
110 personnes
Principaux sites : Ankara, Istanbul.

AMÉRIQUES

États-Unis
1 930 personnes
Principaux sites : Arlington (VA), Clarksburg (MD), Edison (NJ), Fullerton (CA), Irvine (CA), Phoenix (AZ), Pittsburgh (PA), Seattle (WA), Shawnee (KS), Totowa (NJ).

Canada
1 290 personnes
Principaux sites : Ottawa, Toronto, Montréal, Vancouver.

Mexique
330 personnes
Principal site : Mexico.

Brésil
230 personnes
Principal site : São Paulo.

AUSTRALIE

3 300 personnes
Principaux sites : Sydney, Melbourne, Bendigo, Benalla, Rydalmere.

ASIE

Corée du sud
1 720 personnes (STC)
Principaux sites : Séoul, Gumi, Daejon, Bundang, Yongin.

Chine
720 personnes
Principaux sites : Beijing, Shanghai, Nanjing, Kunming et Hong Kong.

Singapour
560 personnes

Inde
250 personnes
Principaux sites : Dehli, Bombay, Chennai, Cochin, Vishakapathnam et Gwalior.

Malaisie
100 personnes
Principal site : Kuala Lumpur.

MOYEN-ORIENT

Arabie saoudite
720 personnes
Principaux sites : Riyadh, Jeddah.

Émirats Arabes Unis
400 personnes
Principaux sites : Abou Dabi, Dubaï.

AFRIQUE

Afrique du sud
240 personnes
Principal site : Midrand.

Défense | Sécurité | Espace | Aéronautique | Transport terrestre | Centre de recherche

Notre **vision stratégique** : Ambition 10

AMBITION 10, LE PLAN STRATÉGIQUE DE THALES, FIXE LE CAP POUR LES DIX PROCHAINES ANNÉES. CE PLAN REPOSE SUR TROIS PILIERS : LA CROISSANCE, L'AMÉLIORATION DE LA COMPÉTITIVITÉ, LE DÉVELOPPEMENT DES TALENTS

Construit début 2013 suivant un véritable processus d'intelligence collective impliquant l'ensemble des fonctions, pays et entités du Groupe et mis en œuvre dès la fin 2013, **Ambition 10**, le plan stratégique de Thales, fixe le cap pour les dix prochaines années.

Ce plan repose sur trois piliers :

- la croissance,
- l'amélioration de la compétitivité,
- le développement des talents.

Croissance : stimuler l'ambition

La croissance n'est pas seulement l'un des principaux enjeux du Groupe, elle est aussi le moteur de son ambition. Dans les prochaines années, une grande partie de la croissance du Groupe reposera sur trois facteurs :

- les marchés émergents,
- les grands contrats,
- les services.

Les **marchés émergents** d'Asie, d'Amérique latine et du Moyen-Orient, présentent un potentiel important pour Thales au cours des dix prochaines années. Ces pays ont plusieurs points communs : une urbanisation galopante, la nécessité de faire face aux problèmes de défense, de sécurité et d'environnement, l'explosion du trafic aérien et le développement des infrastructures nationales.

La création de valeur ajoutée locale et l'organisation des transferts de savoir-faire sont des conditions impératives pour remporter des contrats sur ces nouveaux marchés. L'ambition de Thales est de renforcer sa présence sur 10 marchés émergents clés.

Les grands contrats – de plus de 100 millions d'euros – sont essentiels pour Thales et font l'objet d'une attention particulière de la part du Groupe. En 2013, leur nombre a été multiplié par deux par rapport à l'année précédente. Remporter ces contrats est un processus long et complexe, depuis la qualification de l'opportunité initiale jusqu'à la signature du contrat. Conditions du succès : hiérarchiser les objectifs, se concentrer sur un plus petit nombre de contrats et se positionner très en amont dans le processus.

En matière de **services**, les objectifs de Thales sont également ambitieux avec une croissance importante attendue dans les prochaines années. Pour y parvenir, le Groupe renforce sa proximité avec ses clients de façon à bien comprendre leurs métiers et pouvoir proposer des solutions à valeur ajoutée qui répondent à leurs problématiques spécifiques.

Améliorer la compétitivité pour favoriser la croissance

En poursuivant ses efforts des dernières années pour améliorer sa compétitivité, le Groupe renforcera sa différenciation en termes d'offre de produits et de coûts dans un contexte de concurrence croissante.

« AMBITION 10 EST BIEN PLUS QU'UN EXERCICE STRATÉGIQUE. C'EST UN MOUVEMENT ENGLOBANT QUI MOBILISE PEU À PEU L'ENSEMBLE DU GROUPE DANS UN MÊME PROJET, QUI FAIT CONVERGER LES ÉNERGIES VERS UN MÊME OBJECTIF DE RÉUSSITE. »

Hervé Multon
Directeur général adjoint, Stratégie, Recherche et Technologie

Trois aspects stratégiques sont privilégiés :

- le développement d'une empreinte industrielle internationale,
- la compétitivité de la R&D et de l'ingénierie,
- l'innovation compétitive au service du client.

Pour accélérer son développement dans les pays en croissance, Thales doit renforcer sa présence en recrutant des talents locaux, en développant ses implantations, les partenariats et les achats locaux. Ce **développement de son empreinte industrielle** permettra d'accroître la part du chiffre d'affaires de sa production locale, de réduire ses coûts de production et d'améliorer sa compétitivité.

L'**amélioration de la compétitivité de l'ingénierie** est un enjeu majeur pour Thales. 22 500 collaborateurs (sur un total de 65 000) travaillent aujourd'hui dans l'ingénierie.

En matière d'**innovation**, le Groupe a identifié plusieurs ***dream products*** sur lesquels se concentrera l'investissement d'innovation dans les prochaines années. Ces produits sont des solutions innovantes qui répondent à des besoins du marché et qui, vendus à de nombreux clients, sont appelés à devenir des standards dans leur domaine. Ils permettront à Thales de devenir un leader sur les marchés dans leurs domaines respectifs.

Encourageant une approche ouverte, le Groupe entend en outre développer la co-innovation avec ses clients, des start-up et des PME implantées dans des pôles dynamiques à travers le monde, ainsi que par des investissements en R&T pour élaborer de nouveaux concepts et technologies avec des laboratoires publics et des universités.

Développer les talents et encourager la réussite

Les femmes et les hommes qui travaillent pour Thales sont les clés de sa réussite. Cultiver les talents permet d'assurer l'avenir. Ambition 10 met plus particulièrement l'accent sur trois dimensions :

- la responsabilité et la diversité,
- l'orientation client,
- le travail d'équipe et la reconnaissance.

Pour bâtir une entreprise véritablement **mondiale et diversifiée**, Thales mettra en place en 2014 un nouveau modèle de leadership, avec notamment la création d'un cadre de développement, ainsi qu'un nouveau modèle de prévision de carrière, de choix de promotion et de mobilité et une nouvelle approche des carrières internationales. Le Groupe entend également accélérer la constitution d'un vivier de talents diversifiés à travers le monde.

Afin d'être perçu par ses clients comme un véritable **partenaire de confiance**, Thales se doit d'approfondir sa relation client : renforcer l'action commerciale en amont des projets et développer sa dimension marketing de façon à bien appréhender les enjeux des clients, l'évolution de leurs besoins, de leurs contraintes et de leur capacité de financement… Dans un environnement de plus en plus exigeant, l'atteinte de leurs objectifs est plus que jamais conditionnée à la bonne performance de leurs partenaires et fournisseurs. La dynamique des commandes du Groupe et sa capacité à évoluer vers des offres à forte valeur ajoutée dépendent de la qualité de la relation qu'il saura établir avec ses clients.

Thales met en œuvre une nouvelle approche de la gestion de la performance inspirée des nouvelles valeurs du Groupe. Elle repose sur le principe du **travail en équipe et** de la **coopération**. Lors de la définition des objectifs annuels de leurs collaborateurs, les managers sont encouragés à favoriser les échanges et interactions au sein de l'entreprise afin de mettre l'accent sur la responsabilité personnelle et sur la maximisation des résultats pour le Groupe.

AMBITION 10

Une vision partagée qui repose sur 3 piliers

CROISSANCE	COMPÉTITIVITÉ	TALENTS
Marchés en croissance Grands contrats Services	Empreinte industrielle internationale Innovation compétitive au service du client Compétitivité de l'ingénierie	Responsabilité et diversité Compréhension et bénéfice client Travail d'équipe et reconnaissance
Excellence dans la réalisation	Efficience des structures	Compétitivité des achats

soutenue par le plan de performance global

DÉVELOPPER UNE CROISSANCE RENTABLE ET DURABLE

Le Comité exécutif de Thales. De gauche à droite : Marc Darmon, Hervé Multon, Pascal Bouchiat, Jean-Pierre Forestier, Jean-Bernard Lévy, Jean-Loïc Galle, Pascale Sourisse, Patrice Caine, Alex Cresswell, Michel Mathieu, Philippe Logak, Pierre-Eric Pommellet, David Tournadre.

L'ESPRIT THALES

Thales bénéficie d'un capital humain exceptionnel, riche de la diversité professionnelle, culturelle et géographique de ses équipes. Des équipes qui, partout dans le monde, partagent un même esprit d'innovation, de performance, de responsabilité et d'éthique qu'elles mettent au service du client.

LES VALEURS DU GROUPE RÉSUMENT « L'ESPRIT THALES ».

Confiance client

La satisfaction du client est le gage de notre performance. Pour réussir, nous devons travailler ensemble : être à son écoute, anticiper ses besoins et y répondre. Il est notre priorité constante. Nous œuvrons à sa satisfaction durable en respectant nos engagements et en veillant à la qualité de nos solutions et de nos services. C'est de cette manière que nous voulons être reconnus comme un partenaire de confiance.

Une seule équipe, un seul Thales

Une équipe est plus performante qu'une somme d'individus. Les responsabilités doivent être partagées dans un esprit de loyauté, de partenariat et de transparence. Nous encourageons la solidarité et les coopérations à tous les niveaux de l'entreprise. Nous formons et nous nous présentons comme un seul groupe, avec de multiples visages mais une forte culture commune.

Développement de nos talents

Favoriser l'épanouissement professionnel de chacun dans un esprit de respect, de transparence et d'équité est fondamental. Nous respectons la diversité des hommes et des femmes, encourageons le partage des connaissances et favorisons le dialogue. Nous reconnaissons et récompensons les initiatives et succès. Notre politique de Ressources Humaines vise à promouvoir à la fois les compétences collectives et le développement individuel, garants de la performance globale de l'entreprise.

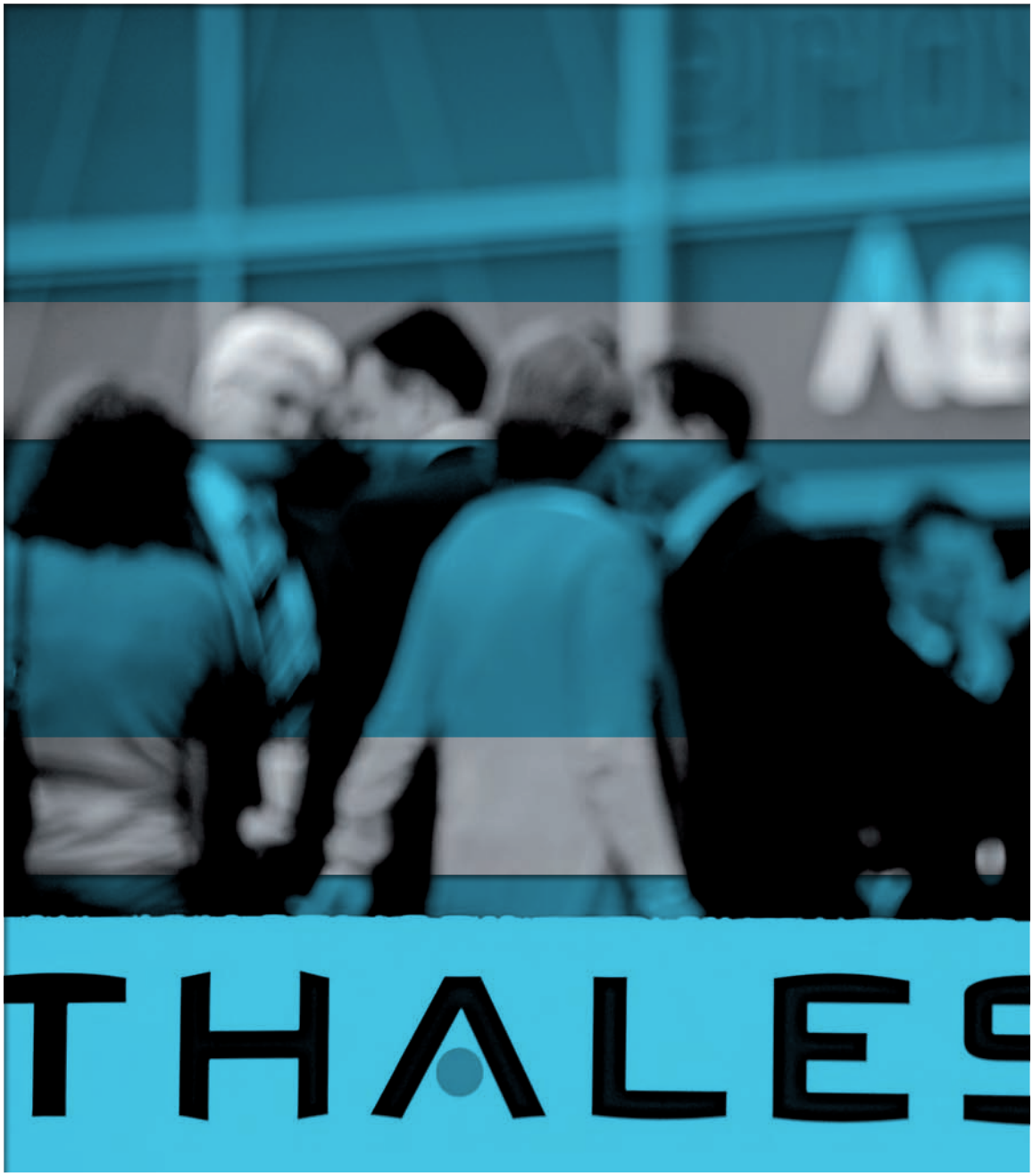
Responsables et engagés vers l'excellence

En faisant et tenant des promesses réalistes et en respectant nos engagements, nous agissons de façon responsable. En nous comportant de manière intègre et loyale, et en réalisant notre travail avec professionnalisme, nous progressons chaque jour vers l'excellence. Elle est le moteur de notre ambition. Nous savons nous remettre en question de façon constructive, en apprenant autant de nos échecs que de nos succès.

Réactivité et innovation

Améliorer continuellement la qualité et l'efficacité de nos opérations est une priorité. Pour ce faire, nous devons savoir prendre des risques, faire constamment preuve d'initiative, d'esprit de décision et de rapidité d'action. L'innovation est le fer de lance de notre développement. Nous recherchons en permanence à créer un avantage compétitif construit sur notre capacité à faire fructifier des idées nouvelles.

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


THALES

Éthique et responsabilité d'entreprise

Notre engagement en matière d'éthique et de responsabilité d'entreprise est un facteur de consensus, de cohésion et de motivation au sein du Groupe.

SYNOPSIS

Une organisation dédiée, pour concevoir, déployer et piloter une politique de responsabilité d'entreprise sur l'ensemble du périmètre du Groupe : le Comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise, dont la composition garantit la prise en compte des attentes de l'ensemble des parties prenantes de Thales ; la Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise, rattachée au Secrétariat Général du Groupe dont la mission est de veiller à la protection des intérêts du Groupe ; 18 Responsables Éthique et un dispositif d'alerte professionnelle.

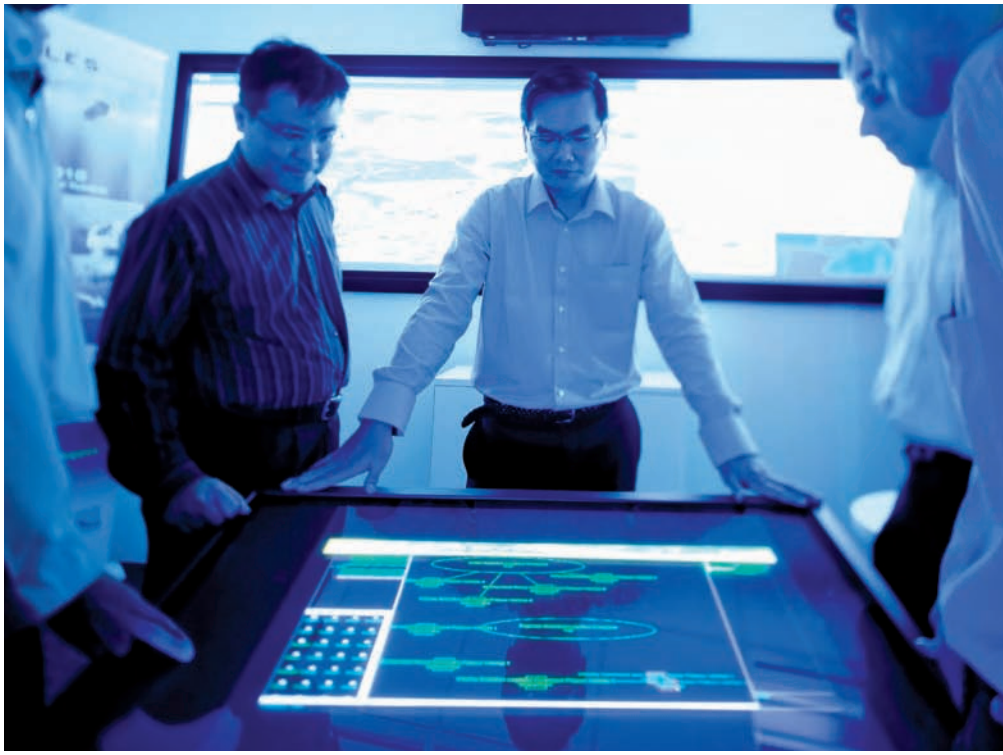
Parce que l'éthique, c'est l'affaire de tous... Thales déploie un dispositif mondial de formation - depuis 2008, 5 670 collaborateurs ont assisté aux sessions de formation sur la prévention de la corruption et la responsabilité d'entreprise et 29 % des collaborateurs (19 000 personnes) ont participé au programme d'e-learning sur l'éthique. Des supports de communication ont été réalisés : portail intranet dédié, Code d'Éthique disponible en 8 langues diffusé partout dans le monde, guides de comportement (alerte éthique, cadeaux et marques d'hospitalité, lobbying, gestion de l'information, etc.).

Les 26 processus opératoires du Groupe — fédérés dans le référentiel Chorus 2.0 — intègrent, quand de besoin, les enjeux Éthique et responsabilité d'entreprise. Un système global de management des risques, basé sur une organisation multi-dimensionnelle — le Comité Directeur des Risques, le Comité de Supervision des Risques, 120 *Enterprise Risk Officers*, un référent (*Risk Sponsor*) pour chacun des 19 risques majeurs identifiés et une trentaine d'auditeurs internes — vise à assurer la conformité des activités du Groupe aux lois et règlements. Une Lettre d'Attestation Annuelle (*Yearly Attestation Letter*) permet aux responsables opérationnels d'évaluer le niveau de maturité de leur entité et d'engager les plans d'action adaptés.

Une **organisation** dédiée

« FORMER, INFORMER, FAIRE APPEL À LA CONFIANCE ET AU RESPECT DE CHACUN DES ACTEURS DE L'ENTREPRISE POUR CONSTRUIRE CETTE INTELLIGENCE DES COMPORTEMENTS, TELS SONT LES FONDEMENTS DE LA DÉMARCHE DE RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE MISE EN ŒUVRE CHEZ THALES. »

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



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

Confirmant la place centrale de l'éthique et de la responsabilité d'entreprise au sein de la stratégie du Groupe, Thales s'est doté dès 2001 d'un **Comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise**. Ce comité est l'un des organes de pilotage du Groupe. Il rapporte directement au Président-directeur général et rend compte annuellement de ses activités auprès du Conseil d'administration de Thales et, autant que de besoin, auprès du Comité exécutif.

Les missions du Comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise s'organisent autour de trois axes :

- Stratégie : contribuer à la définition de la politique de Thales en matière d'Éthique et de Responsabilité d'Entreprise ; alerter et proposer les orientations éthiques sur les normes et procédures relatives aux questions commerciales, environnementales, sociales et sociétales.
- Appropriation : veiller à l'évolution du Code d'Éthique et à son déploiement au sein de Thales ; définir les objectifs de formation ainsi que les communications appropriées ; coordonner et assurer un suivi des Comités Éthique Pays, des Responsables Éthique.

L'ENTREPRISE A TOUT INTÉRÊT À ÊTRE ÉTHIQUE

« Que signifie l'éthique ou la responsabilité d'entreprise dans le monde des affaires ? Dans une entreprise, l'ensemble des acteurs – du Président à l'employé – est confronté à un arsenal de lois et de règlements imposé par le législateur ou l'administration et aux process mis en place par l'entreprise elle-même.

Ce bloc règlementaire doit être strictement respecté sauf à prendre le risque de sanctions financières et parfois pénales très sévères. Pour autant, il reste un espace considérable où chacun peut et doit prendre ses responsabilités…

En effet, les législations, comme les processus, ne disent pas tout, et heureusement ! L'approche dite « rule-based » qui consiste à protéger l'entreprise en édictant une multitude de règles a montré ses limites. Ce concept de management visant à prouver que tout le « nécessaire » a été fait n'est pas adapté à tous les cadres juridiques, et se révèle surtout incapable d'embrasser la complexité croissante de l'environnement des entreprises. L'outil qui permet d'interpréter avec rigueur l'esprit de la loi face à ses ambiguïtés ou à ses silences se nomme « éthique » ou « responsabilité d'entreprise ». C'est l'arbitrage subtil que chacun doit effectuer entre les règles à observer avec intransigeance tout en tenant compte des exigences souvent contradictoires de l'ensemble des « parties prenantes ».

L'éthique fait donc partie intégrante de la gestion des risques qui consiste à peser les conséquences de la non-satisfaction d'une de ces parties prenantes.

De plus, la responsabilité d'entreprise est devenue un outil stratégique au service de la performance à long terme qui permet de se différencier de la concurrence. Elle s'inscrit même au cœur du « goodwill » car elle répond aux exigences croissantes des consommateurs, des investisseurs et de la société civile.

Si les méthodologies de « l'intelligence économique » peuvent aider à maîtriser cet environnement complexe, elles ne sont pas suffisantes et doivent nécessairement s'accompagner de l'intelligence collective issue d'une prise de conscience partagée des enjeux et d'un sens aigu de la responsabilité de la part de l'ensemble des collaborateurs.

Former, informer, faire appel à la confiance et au respect de chacun des acteurs de l'entreprise pour construire cette intelligence des comportements, tels sont les fondements de la démarche de responsabilité d'entreprise mise en œuvre chez Thales.»

Dominique Lamoureux

COMITÉ ÉTHIQUE ET RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE GROUPE

(au 31 décembre 2013)

- Président :
  Philippe Logak
- Secrétaire :
  Dominique Lamoureux
- Membres représentant les sensibilités des différentes parties prenantes :

Sandrine Bouttier-Stref
Environnement

Didier Brugère
Institutions

Jean-Marc Budin
Clients

Jean-Claude Climeau
Marchés financiers

Dominique Lamoureux
Société civile

Denis Plantier
Partenaires industriels

Matt Pothecary
Médias / Communautés

Anne de Ravaran
Collaborateurs

Bernd Schopp
Allemagne

Michael Seabrook
Royaume-Uni

Andria Wyman-Clarke
États-Unis

- Arbitrage : traiter les questions d'éthique qui lui sont soumises ; diligenter, le cas échéant, les enquêtes utiles et proposer au management les éventuelles actions/sanctions adaptées.

Le Comité Éthique et Responsabilité d'Entreprise, par sa composition, se doit d'être représentatif des parties prenantes du Groupe afin d'anticiper et répondre à leurs attentes.

Rattachée au **Secrétariat Général*** du Groupe, **la Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise** met en œuvre la démarche Éthique et responsabilité d'entreprise définie par le Comité et coordonne les acteurs du Groupe en la matière.

Elle contribue à l'évolution des comportements au sein du Groupe – définition et déploiement des meilleures pratiques – et fixe les standards et processus internes relatifs à l'éthique du commerce, notamment en matière de prévention de la corruption, des droits de l'Homme, et ce en coordination étroite avec la Direction Juridique et des Contrats, et celle du Contrôle des Exportations.

Elle a également la charge de prévenir les atteintes au Code d'Éthique – qui rappelle les règles générales et les valeurs avec lesquelles Thales souhaite évoluer – et en assure la mise à jour.

Par son engagement auprès des parties prenantes de Thales et son influence normative, la Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise contribue à la promotion de l'image du Groupe et aux évolutions règlementaires favorables à sa stratégie et à sa croissance.

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

Un dispositif mondial d'**alerte professionnelle** – décrit dans un Guide d'utilisation accessible à tous les collaborateurs via intranet et précisant notamment le champ d'application du dispositif dans le cadre de l'autorisation accordée à Thales par la CNIL en 2011 – permet à tout collaborateur du Groupe :

- d'obtenir des informations et des conseils en cas d'interrogations ou de doutes sur l'application ou l'interprétation des règles du Code d'Éthique ;
- de signaler des faits – susceptibles d'affecter sérieusement l'activité du Groupe ou d'engager gravement sa responsabilité – dans les domaines :
  - comptable, financier, bancaire, lutte contre la corruption ou concurrence,
  - discrimination, non-respect de la législation sur l'hygiène et la sécurité mettant en péril la santé physique ou mentale des salariés.

Le Royaume-Uni fait campagne pour l'alerte professionnelle.

L'utilisation du droit d'alerte doit se faire dans le respect de la loi et des règles applicables dans le pays où le salarié réside ou exerce ses activités.

Le dispositif d'alerte garantit la confidentialité et le respect des droits de chacun dans le traitement des démarches engagées.

* La mission du Secrétariat Général est de veiller à la protection des intérêts de Thales par l'action coordonnée de ses différentes Directions : Direction Juridique et des Contrats, Direction de l'Audit, des Risques et du Contrôle interne, Direction de l'Immobilier Groupe, Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise, Secrétariat du Conseil d'administration.

Guide de conduite relatif à l'alerte professionnelle

Susciter l'**adhésion**

En complément du Code d'Éthique, qui établit les règles de comportement applicables au sein du Groupe, Thales organise tout au long de l'année des campagnes de sensibilisation via différents canaux : intranet, journaux internes, événements divers. Des formations, en e-learning ou présentielles, sont également proposées afin d'apporter aux collaborateurs une connaissance approfondie de la politique éthique du Groupe.

Un plan de formation pour des comportements plus éthiques

Le thème de l'éthique est décliné dans de nombreux programmes de formation internes au Groupe. Dès 2000, il avait été intégré dans les formations relatives au contrôle des exportations et à la prévention de la corruption.

Concrétisant la volonté du Groupe d'aller au-delà de la conformité, en plaçant l'éthique et la responsabilité au rang des **valeurs partagées** par l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, cette thématique a depuis lors trouvé place dans **de nombreux programmes de formation**, notamment ceux destinés aux acheteurs, aux collaborateurs en charge de la gestion de projets, de l'élaboration des offres et dans tous les modules de formation destinés à des fonctions commerciales.

Pour diffuser un message cohérent, Thales a demandé à deux formateurs multilingues, spécialisés dans le domaine de l'éthique, de conduire les sessions de formation (5 670 collaborateurs formés depuis 2008, dont 1360 en 2013) dans les différents campus mondiaux de Thales Université. Les Responsables Éthique, quant à eux, animent des sessions de sensibilisation dans le monde entier ou assurent des présentations, si nécessaire, dans le pays ou le groupe d'entités légales auquel ils sont rattachés.

Auto-formation en ligne

En complément des programmes de formation présentielle, Thales propose à ses collaborateurs un large catalogue de cours en ligne accessibles par chaque salarié sur un portail intranet ou extranet. Le choix de ces formations en ligne s'effectue au regard des besoins et des objectifs de développement professionnel de chaque collaborateur selon sa fonction, sa famille professionnelle et son niveau de responsabilité. Ces cours en ligne dans des domaines comme la gestion, le marketing, la vente, la gestion de programmes et les processus internes, le logiciel, les systèmes, et d'autres technologies concernant l'ensemble des métiers du Groupe, sont conçus pour compléter les programmes de formation présentielle.

Plus spécifiquement, Thales met à la disposition de ses salariés du monde entier un programme d'e-learning visant à les sensibiliser aux principes fondamentaux de l'éthique et de la responsabilité d'entreprise. Déjà disponible en français et en anglais, et depuis 2012 en allemand, il comprend trois modules de 30 minutes, incluant des études de cas concrets qui ont pour but d'aider les collaborateurs à identifier et gérer des situations complexes qu'ils pourraient rencontrer dans leur travail quotidien. À ce jour, 29 % des salariés – soit **19 000** personnes – ont participé à ce programme d'e-learning, soit l'équivalent de **15 000** heures de formation dispensées.

SAFER

GESTION DE L'INFORMATION

Dans le cadre de ses activités, chacun des collaborateurs du Groupe est en permanence conduit à gérer de l'information, omniprésente dans son environnement de travail, quel qu'en soit le support : matériel (document papier, CD-ROM, clé USB…) ou immatériel (lorsque l'information est échangée, traitée et stockée par un système électronique).

L'objectif du Guide de bonnes pratiques en matière de gestion de l'information, publié en novembre 2013, est d'accompagner chaque collaborateur dans sa gestion de l'information pour que celle-ci s'opère dans le respect des exigences légales et éthiques auxquelles le Groupe se conforme.

Intranet

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

Entre autres, les **brochures et guides** suivants sont proposés en téléchargement : Code d'Éthique Thales (disponible en huit langues : français, anglais, allemand, italien, espagnol, néerlandais, polonais et portugais) ;

- Guides de conduite éthique des affaires (ex.: directives en matière de cadeaux et marques d'hospitalité, bonnes pratiques en matière de lobbying, bon usage de la messagerie électronique, alerte professionnelle, bonnes pratiques en matière de gestion de l'information) ;
- Guide de référence sur la prévention de la corruption ;
- Grandes lignes de la politique de Thales (ex.: en matière de prévention de la corruption) ;
- Conventions et textes juridiques sur la lutte contre la corruption (OCDE, etc.) ;
- Normes professionnelles (par exemple : les Common Industry Standards de l'ASD (Aerospace & Defence Industries Association of Europe) ou les Global Principles of Business Ethics de l'ASD et l'AIA (Aerospace Industries Association of America)) ;
- Modules de e-learning sur le thème de l'éthique des affaires, incluant des études de cas sous la forme de « serious games ».

UNE APPLICATION STRICTE DU CODE D'ÉTHIQUE

Dans l'esprit des cinq valeurs de Thales*, le Code d'Éthique, mis à jour courant 2013, établit les règles de comportement applicables au sein du Groupe vis-à-vis des clients et fournisseurs, des collaborateurs, des actionnaires et marchés financiers, comme de l'Environnement, de la Communauté et de l'Entreprise.

Les engagements éthiques de Thales font l'objet d'un processus continu d'amélioration qui se traduit, par exemple, par des exigences accrues envers les fournisseurs ou par la mise à jour du dispositif d'alerte éthique.

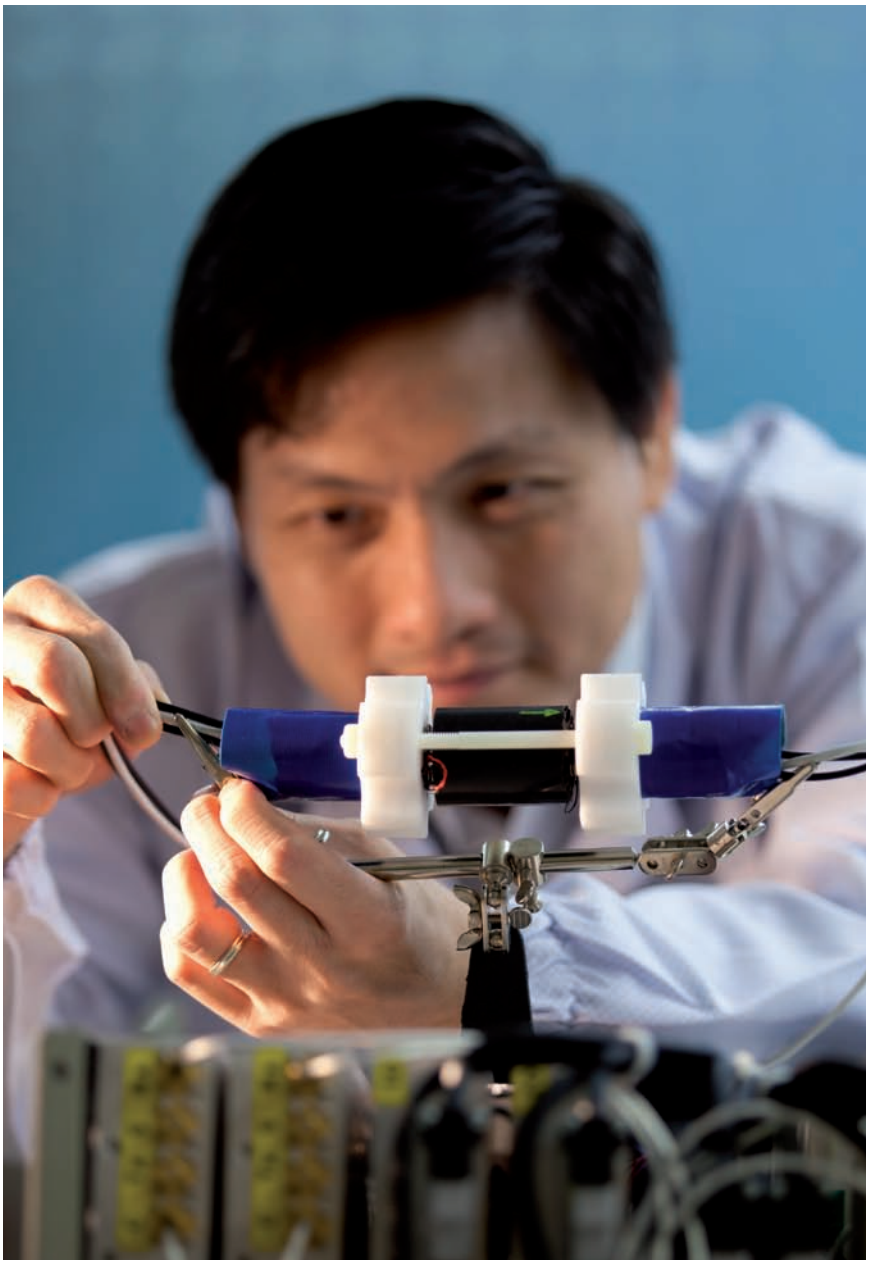
Les règles figurant dans ce code ne se substituent pas aux législations nationales et internationales applicables dans chaque pays et auxquelles le Groupe se conforme strictement. Elles n'ont pas de caractère contractuel, mais elles doivent être connues et appliquées par tous les collaborateurs permanents et occasionnels du Groupe.

* • Confiance client
  • Une seule équipe, un seul Thales
  • Développement de nos talents
  • Responsables et engagés vers l'excellence
  • Réactivité et innovation

« IL APPARTIENT À CHACUN DE METTRE CES RÈGLES EN PRATIQUE AU QUOTIDIEN COMME IL APPARTIENT AU MANAGEMENT DE VEILLER À UNE APPLICATION STRICTE DU CODE D'ÉTHIQUE. »

Jean-Bernard Lévy
Président-directeur général

Soutenir la **démarche**



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

Un système global de management des risques

Thales fournit des systèmes, produits, équipements complexes et services associés à destination d'États ou de grandes entreprises partout dans le monde. Leur nature, souvent critique pour la souveraineté des États et/ou la sécurité des personnes, des données et des biens, impose le respect strict de règles et législations nationales et internationales. Leur non-respect exposerait l'entreprise non seulement à des risques juridiques et financiers mais pourrait nuire à sa compétitivité et à son image. Thales a depuis de nombreuses années mis en place une **organisation visant à s'assurer de la conformité de ses activités aux lois et règlements**.

Dans une optique d'amélioration de sa performance et d'une meilleure satisfaction de ses clients, Thales a également, depuis 2010, intégré les risques opérationnels dans son dispositif de management des risques.

Cette initiative permet à Thales de disposer d'un **outil complet et intégré de management** de ses dix-neuf risques majeurs (opérationnels, financiers

LA CERTIFICATION IFACI*

Thales s'est soumis à la certification triannuelle de l'IFACI qui lui a été renouvelée le 5 février 2013. Depuis 2005, le label de Certification de l'IFACI contribue à diffuser en France les bonnes pratiques de l'audit interne.

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

*IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

et de conformité) désormais structuré comme suit :

- un **Comité Directeur des Risques** définit le niveau de risque acceptable dans l'accomplissement de la mission générale du Groupe pour chaque risque identifié, alloue les responsabilités de pilotage et de contrôle de ces risques aux directions fonctionnelles et opérationnelles en cohérence avec les Principes de Fonctionnement du Groupe, cadre la stratégie de transfert de certains risques à l'assurance et plus généralement, s'assure de la complétude du dispositif d'évaluation et de gestion des risques en vue de leur maîtrise. Il est présidé par le Président-directeur général et se réunit au moins deux fois par an et, en tout état de cause, avant chaque séance du comité d'audit et des comptes du Conseil d'administration relative à la gestion des risques. Il s'appuie sur les travaux du Comité de Supervision des Risques ;
- un **Comité de Supervision des Risques** analyse en détail, selon un calendrier de travail qu'il se fixe, les sinistres survenus, les risques recensés et l'évolution des menaces, actualise et hiérarchise les scénarios de risque selon une échelle prudentielle commune,

« LA GESTION DES RISQUES EST UN LEVIER DE MANAGEMENT DE LA SOCIÉTÉ QUI CONTRIBUE À : CRÉER ET PRÉSERVER LA VALEUR, LES ACTIFS ET LA RÉPUTATION DE LA SOCIÉTÉ ; SÉCURISER LA PRISE DE DÉCISION ET LES PROCESSUS DE LA SOCIÉTÉ POUR FAVORISER L'ATTEINTE DES OBJECTIFS ; FAVORISER LA COHÉRENCE DES ACTIONS AVEC LES VALEURS DE LA SOCIÉTÉ ; MOBILISER LES COLLABORATEURS DE LA SOCIÉTÉ AUTOUR D'UNE VISION COMMUNE DES PRINCIPAUX RISQUES. »

Source : Cadre de référence de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF)

SAFER

MAÎTRISER LES 19 RISQUES MAJEURS IDENTIFIÉS

Risques opérationnels
- Inadéquation d'un site
- Défaillance projet ou solution
- Défaillance achats
- Dommages aux hommes
- Dommages environnementaux
- Faille de sécurité des Systèmes d'Information
- Inadéquation des compétences ou des ressources
- Défaillance de politique produits

Risques de conformité
- Non-respect du droit des sociétés
- Mauvaise gestion des délégations de pouvoir
- Corruption active ou passive
- Infraction aux règles sur le contrôle des exportations
- Perte de donnée confidentielle
- Utilisation non maîtrisée de propriété intellectuelle
- Infraction au droit de la concurrence

Risques financiers
- Volatilité des taux de change
- Liquidités et dettes
- Anomalie de reporting financier
- Ajustements fiscaux

NOTA
- Un référent (***Risk Sponsor***), auquel chaque personne concernée par la gestion des risques peut faire appel en cas de nécessité, a été désigné pour chacun de ces risques.
- Le Groupe dispose d'un référentiel de management, Chorus 2.0, qui décrit les processus-clés et intègre la prévention des risques par des mesures d'auto-contrôle adaptées.

élabore, pour chaque scénario de risque, une politique cohérente de prévention, de contrôle interne, d'audit et, le cas échéant, de transfert à l'assurance, s'assure de l'appropriation de la politique de gestion des risques par les responsables fonctionnels et opérationnels du Groupe ; de plus il contribue, en relation avec le VP Investors Relations, au document de référence du Groupe déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, et formule des recommandations au Comité Directeur des Risques pour améliorer le management global et la maîtrise des risques au sein du Groupe. Présidé par le SVP Audit, Risks and Internal Control, il se réunit au moins trois fois par an et s'appuie sur un réseau d'animation dans les pays, les Global Business Units (GBU) et les autres fonctions ;

- les **responsables opérationnels** s'engagent formellement, dans une Lettre d'Attestation Annuelle (ou *Yearly Attestation Letter*), sur la maturité de leur entité en matière de gestion des risques, à partir d'un descriptif détaillé de chaque risque (scénarios, objectifs et priorités d'action) et d'un questionnaire de contrôle interne. Ces auto-évaluations sont revues par la Direction de l'Audit, des Risques et du Contrôle Interne et les *Risk Sponsors*, pour déterminer la meilleure approche et le meilleur support à apporter pour faciliter la réalisation des plans d'action des entités ;
- un réseau de 120 ***Enterprise Risk Officers*** qui :
  - s'assurent que le *Risk Owner* ou le correspondant du *Risk Sponsor* dans l'entité est engagé pour chacun des risques au sein de chaque entité (lettre d'affirmation),
  - assurent le suivi des plans d'action,
  - contrôlent les actions entreprises pour assurer la maîtrise des risques,
  - analysent les cas de non-conformité détectés,
  - rappellent aux salariés la diversité des risques et la nécessité de les gérer.

  Le profil des *Enterprise Risk Officers*, fréquemment issus des fonctions juridique, financière ou de la Direction des opérations, varie en fonction de l'activité et de la maturité de l'entité à laquelle ils sont rattachés ;
- enfin, **une trentaine d'auditeurs internes** – parmi lesquels d'anciens directeurs d'unités ou de programme ou auditeurs issus de grands cabinets d'audit – vérifient l'application du dispositif et conduisent une centaine

SAFER
EVERYWHERE

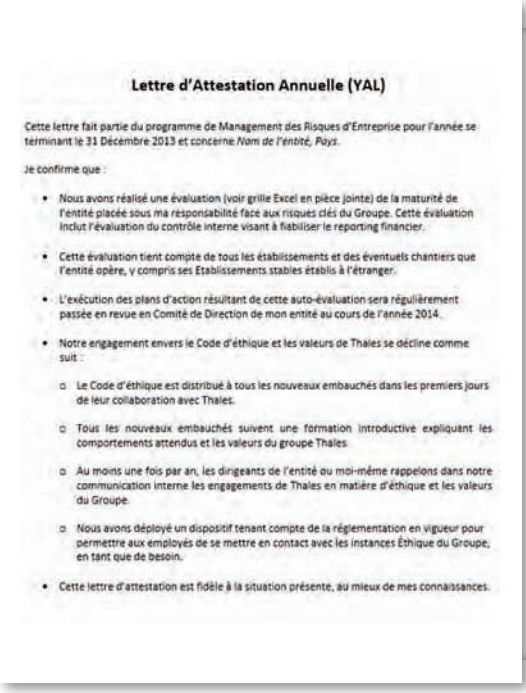
L'AUDIT INTERNE EN QUATRE ÉTAPES

■ PHASE 1 : PRÉPARATION
Définition du plan de travail et revue des documents préliminaires avec l'entité concernée.

■ PHASE 2 : TRAVAIL SUR LE TERRAIN
Interviews (20 à 50 personnes sont interrogées par une équipe de deux à quatre auditeurs durant une à deux semaines), analyse des documents et présentation des premiers constats et recommandations.

■ PHASE 3 : RAPPORT
Le rapport d'audit intègre constats et recommandations, ainsi que des plans d'action finalisés conjointement avec l'organisation auditée.

■ PHASE 4 : SUIVI DES ACTIONS
Suivi dans la durée et compte rendu semestriel devant le comité d'audit et des comptes.



Lettre d'Attestation Annuelle (YAL)

Cette lettre fait partie du programme de Management des Risques d'Entreprise pour l'année se terminant le 31 Décembre 2013 et concerne *Nom de l'entité, Pays*.

Je confirme que :

- Nous avons réalisé une évaluation (voir grille Excel en pièce jointe) de la maturité de l'entité placée sous ma responsabilité face aux risques clés du Groupe. Cette évaluation inclut l'évaluation du contrôle interne visant à fiabiliser le reporting financier.
- Cette évaluation tient compte de tous les établissements et des éventuels chantiers que l'entité opère, y compris ses Etablissements stables établis à l'étranger.
- L'exécution des plans d'action résultant de cette auto-évaluation sera régulièrement passée en revue en Comité de Direction de mon entité au cours de l'année 2014.
- Notre engagement envers le Code d'éthique et les valeurs de Thales se décline comme suit :
  - Le Code d'éthique est distribué à tous les nouveaux embauchés dans les premiers jours de leur collaboration avec Thales.
  - Tous les nouveaux embauchés suivent une formation introductive expliquant les comportements attendus et les valeurs du groupe Thales.
  - Au moins une fois par an, les dirigeants de l'entité ou moi-même rappelons dans notre communication interne les engagements de Thales en matière d'éthique et les valeurs du Groupe.
  - Nous avons déployé un dispositif tenant compte de la réglementation en vigueur pour permettre aux employés de se mettre en contact avec les instances Éthique du Groupe, en tant que de besoin.
- Cette lettre d'attestation est fidèle à la situation présente, au mieux de mes connaissances.

Exemple de Lettre d'Attestation Annuelle signée par tous les mandataires sociaux du Groupe

SAFER
EVERYWHERE

GAGNER EN MATURITÉ

La Lettre d'Attestation Annuelle (*Yearly Attestation Letter*) est un dispositif auto-déclaratif qui permet aux responsables opérationnels d'évaluer le niveau de maturité de leur entité en regard des risques identifiés par le Groupe.

Pour chaque risque la concernant, l'entité propose un plan d'actions, si le niveau de maturité le requiert.

L'accompagnement du *Risk Sponsor* concerné peut être demandé en cas de problème particulier ou de difficultés à mettre en œuvre les actions adéquates.

Cet exercice annuel est, pour les responsables opérationnels, une opportunité d'appropriation de la démarche globale de contrôle interne, et par là même, de management des risques du Groupe.

d'audits et de revues de contrôle interne par an. Le plan d'audit, actualisé semestriellement, tient compte notamment de l'analyse de risques et des offres et projets critiques. Des audits spécifiques sont conduits en matière de prévention de la corruption et de contrôle des exportations. Une trentaine d'audits visent les offres, les projets, les *supply chains* ou les politiques produit pour lesquels des facteurs de risques particuliers ont été identifiés.

Chorus 2.0, un outil stratégique

Le système de management Chorus 2.0 constitue un atout majeur pour le Groupe. Conforme aux standards internationaux, les rôles et les règles à appliquer y sont décrits de façon claire et précise dans un langage commun à tous. Organisés en **26 processus opératoires** intégrant des modèles de maturité et les meilleures pratiques de Thales, notamment les étapes-clés de décision, ils structurent l'activité de l'ensemble du Groupe.

Chorus 2.0 est accessible depuis mi-2011 à l'ensemble des 65 000 collaborateurs du Groupe via un portail intranet dédié. Depuis le début de l'année 2012, les processus sont appliqués partout dans le Groupe de manière rigoureuse, mesurable et vérifiable. Bien comprendre et connaître ce référentiel, mais aussi le mettre en pratique est indispensable à l'efficacité collective. Pour que ce levier majeur d'amélioration permette une réelle globalisation du Groupe, un projet de simplification de Chorus 2.0 a été lancé en 2013, afin d'améliorer l'ergonomie du portail. Les utilisateurs pourront ainsi naviguer plus facilement, trouver plus vite ce qu'ils cherchent et comprendre plus rapidement comment ajuster les processus au contexte opérationnel. Cette évolution permettra d'améliorer encore l'application des processus et de renforcer la coopération au profit de la performance collective.

Chorus 2.0 participe à la diminution des coûts de non-qualité résultant le plus souvent de la mauvaise application des processus et, d'une façon plus globale, à la **maîtrise des risques** et à l'**amélioration** de la **performance de l'entreprise**. Il contribue également à une **transparence** toujours plus grande des opérations menées par le Groupe à tous les niveaux de son organisation.

TOGETHER
SAFER
EVERYWHERE

UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE

- **CONFORMITÉ AUX LOIS**
  LUTTE CONTRE LA CORRUPTION :
  - Publique
  - Privée
- **ÉTHIQUE DU COMMERCE**
  - Contrôle des exportations
  - Lutte contre le blanchiment d'argent et les paradis fiscaux
  - Crime économique et financier
  - Espionnage industriel
  - Trafic d'influence
  - Concurrence déloyale
  - Fausse sous-traitance
- **RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE**
  - Questions environnementales
  - Droits des actionnaires
  - Respect des droits de l'Homme
  - Conditions de travail

Clients et fournisseurs

Attentif à répondre aux besoins et enjeux de ses clients, Thales a adapté son *business model* en confortant sa présence locale tout en réaffirmant les principes d'intégrité qui guident sa politique commerciale.

SYNOPSIS

Un dispositif global de prévention de la corruption, fondé sur le principe d'une « tolérance zéro » à l'égard de tout acte de corruption : structures dédiées pour prévenir les risques de corruption (Comité éthique, structures locales, etc.), procédures de prévention des risques de corruption intégrées dans les processus opérationnels de l'entreprise, dispositifs d'information, de sensibilisation et de formation des collaborateurs, cartographie et évaluation régulière des risques d'exposition à la corruption, audits spécifiques Prévention de la corruption, actions sectorielles pour promouvoir des conditions de concurrence équivalentes et diffusion des bonnes pratiques auprès des partenaires.

Un strict respect des législations mondiales applicables au contrôle des exportations, en conformité avec la politique définie au niveau Groupe par la Direction du Contrôle des Exportations et de la Conformité, puis déclinée dans toutes les entités de Thales à travers le monde via un réseau de 250 *Export Control Officers*. Cette politique s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue dont le Comité de conformité au contrôle des exportations suit l'avancement grâce, notamment, à des auto-évaluations annuelles et audits réguliers vérifiant la mise en œuvre des mesures de contrôle appropriées dans chaque entité.

Une politique d'achat durable et responsable caractérisée par : la prise en compte de la politique de responsabilité d'entreprise de chaque fournisseur dans le processus d'achat (signature et respect de la Charte Achats et Responsabilité d'Entreprise de Thales), l'évaluation de leur performance ESG (Environnement, Social, Gouvernance) et le développement de relations durables et équitables avec les PME (3 000 fournisseurs du Groupe en France sont des PME), l'encouragement à l'innovation, l'accompagnement de la croissance et l'aide à l'amélioration de leurs performances.

Prévention de la corruption : une nécessité absolue

Risque majeur pour les multinationales et en particulier pour celles qui soumissionnent aux marchés publics, la corruption, longtemps taboue, reste endémique dans de nombreux pays malgré les conventions internationales pénalisant toutes formes de corruption, et en premier lieu, la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales (Convention de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques –OCDE– de 1997).

La corruption fait ainsi partie des risques que les entreprises exportatrices ou fortement présentes à l'étranger doivent intégrer dans leur mode de gestion, comme dans leurs stratégies de développement.

Comprendre ces risques, les analyser, les évaluer, mettre en place les dispositifs pour y faire face, sont de la responsabilité du dirigeant d'entreprise. Depuis le début des années 2000, la Direction du Groupe a constamment réaffirmé le principe d'une **tolérance zéro** à l'égard de tout acte de corruption.

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

UN DIALOGUE CONSTRUCTIF AVEC NOS PARTIES PRENANTES*

Clients

Clients institutionnels (États, administrations,...) / Entreprises publiques / Entreprises privées

Attentes

- Maîtrise de la « chaîne de décision critique »
- Proximité, éthique et responsabilité
- Transparence
- Respect des coûts et des délais

Relations

- Gestion de la relation client
- Enquêtes de satisfaction

Actions spécifiques

- Système global de management des risques (éthique, opérationnels, financiers, légaux)
- *Key Account Management*
- Processus de qualification rigoureux des partenaires locaux (instructions pour « qualifier, sélectionner et gérer les partenaires industriels clés (KIP) » et « engager et gérer les *Business Advisers* (BA) »)
- Contribution aux :
  - Guide de bonnes pratiques pour les contrôles internes, la déontologie et la conformité de l'OCDE
  - Global Principles of Business Ethics de l'ASD et de l'AIA
- Dispositif interne rigoureux pour le respect des règles de contrôle des exportations d'armement

* Dès les années 2000, Thales a formalisé une démarche rigoureuse de responsabilité d'entreprise, fondée sur un dialogue permanent avec ses parties prenantes. Cette démarche s'inscrit dans un processus d'amélioration continue afin de l'ajuster aux évolutions et à la complexité croissante de l'environnement dans lequel Thales exerce ses activités.

SAFER

EVERYWHERE

UN DISPOSITIF GLOBAL DE PRÉVENTION DE LA CORRUPTION

- **Tolérance zéro**
L'affirmation d'une tolérance zéro à l'égard de tout acte de corruption

- **Organisation & ressources**
Structures dédiées pour prévenir les risques de corruption (Comité éthique et structures locales, etc.)

- **Ensemble de directives**
Procédures de prévention des risques de corruption au sein des processus opérationnels de l'entreprise

- **Alerte éthique**
Un dispositif d'alerte interne à disposition des collaborateurs

- **Information & formation**
  - Dispositif d'information, de sensibilisation et de formation des collaborateurs
  - Diffusion des bonnes pratiques auprès des partenaires

- **Cartographie des risques**
Cartographie et évaluation régulière des risques d'exposition à la corruption

- **Audit & Contrôle internes**
Audits spécifiques Prévention de la corruption

- **Actions sectorielles**
Des actions sectorielles pour promouvoir des conditions de concurrence équivalentes

Construire des partenariats durables

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

Dans une logique de proximité industrielle plus forte avec ses clients, Thales a établi des partenariats stratégiques durables avec des partenaires industriels locaux, les *Key Industrial Partners* (KIP). L'identification des KIP fait l'objet d'une véritable réflexion stratégique ; cette approche permet de développer un avantage compétitif en facilitant l'accès au marché (*go-to-market*) et en contribuant à réduire les risques de non-conformité et les risques opérationnels.

Malgré les avantages qu'ils procurent, ces partenariats industriels peuvent présenter leur lot de risques, sur les plans juridique, financier, industriel ou d'image, s'ils ne s'inscrivent pas dans une démarche de sélection rigoureuse. Ces risques sont particulièrement prononcés dans les pays à faible gouvernance, notamment sur les marchés en croissance (qu'ils se situent en Afrique, en Amérique latine, en Asie, ou au Moyen-Orient), identifiés comme stratégiques dans le plan Ambition 10 du Groupe.

Conscient de ces risques, Thales a mis en place un processus rigoureux d'identification, de sélection et de qualification de ses partenaires industriels locaux décrit dans une instruction (processus) intégrée dans le référentiel Groupe, Chorus 2.0. Intitulée «Instruction pour qualifier, sélectionner et gérer les partenaires industriels clés (KIP)», cette instruction, qui inclut des évaluations techniques, opérationnelles ainsi que des ***due diligences*** de conformité (intégrité, actionnariat, réputation, etc.), spécifie les procédures de gestion à appliquer. Après plus de trois ans d'application, le processus est bien maîtrisé et la méthode d'évaluation des partenaires éprouvée. Dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, l'instruction KIP a été révisée en 2013 afin de prendre en compte les retours d'expériences, d'adapter les processus aux changements d'organisation et de gouvernance et d'élargir son périmètre d'application.

Fin 2013, plus de 200 KIP étaient qualifiés - pour une durée de trois ans renouvelable - dans 75 pays. Thales dispose ainsi d'une base de partenaires clés dans le monde, établie suivant un processus de qualification strict, systématique et innovant. Pour que ce dispositif gagne encore en performance, l'un des enjeux des années à venir résidera dans la capacité du Groupe à renforcer les synergies avec ses partenaires.

« IL FAUT DÉSORMAIS DEVENIR UN GROUPE GLOBAL, C'EST-À-DIRE PASSER D'UN MODÈLE D'EXPORTATION À UN MODÈLE DE COOPÉRATION ET D'IMPLANTATION INDUSTRIELLE DANS LES PAYS ÉMERGENTS. CES DERNIERS REPRÉSENTENT PRÈS D'UN QUART DES VENTES, MAIS À PEINE PLUS DE 5 % DES EFFECTIFS ! AUJOURD'HUI, BEAUCOUP DE GRANDS CONTRATS IMPOSENT DE PARTAGER LA CHARGE DE TRAVAIL EN PARTENARIAT AVEC DES INDUSTRIELS LOCAUX, AVEC DES INGÉNIEURS ÉTABLIS SUR PLACE. »

Jean-Bernard Lévy
Président-directeur général
Matins HEC, 23 janvier 2014

Ces partenariats locaux peuvent également permettre à Thales de remplir ses **obligations de compensations (*offsets*)** – transferts de production, de technologie – de plus en plus exigées dans les contrats. Industrialiser davantage la part locale tout en **sécurisant son cœur de métier** est un autre des enjeux cruciaux de la politique de partenariats internationaux mise en œuvre par Thales.

Par ailleurs, Thales peut être amené à faire appel aux services de *Business Advisers* (BA), derniers piliers de l'organisation mise en place en support local au commerce, partenaires agissant en qualité de consultants, experts, lobbyistes, sponsors, représentants. Les BA permettent d'acquérir une connaissance plus approfondie des marchés, contribuant ainsi au développement des activités de Thales.

La proximité de ces intermédiaires avec les clients ou futurs clients peut constituer un risque potentiel de conflit d'intérêts ou de suspicion de corruption. Afin de s'en prémunir, Thales a mis en place une procédure spécifique concernant le recours à des BA. Cette instruction, intitulée « Instruction pour engager et gérer les *Business Advisers* (BA) » décrit le processus d'identification, de sélection, de désignation et de rémunération des BA. Conformément à la politique de gestion des risques de Thales, seules les entités dûment désignées, habilitées et expérimentées sont autorisées à sélectionner les conseillers commerciaux et à les rémunérer, et non les unités opérationnelles. Le processus de sélection répond à des règles exigeantes,

SAFER

KEY INDUSTRIAL PARTNERS : UN PROCESSUS DE QUALIFICATION RIGOUREUX

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

1 - ÉVALUATION ÉTHIQUE INTERNE / EXTERNE
Vérification de l'honorabilité des partenaires (réputation, éthique, références, structure financière, etc.) réalisée par un cabinet externe (ADIT) et recoupée avec les enquêtes internes.

2 - ÉVALUATION OPÉRATIONNELLE
Questionnaire de suivi de visites pour vérifier la crédibilité des réponses fournies et les capacités opérationnelles.

3 - ANALYSE
Dans chaque région, le KIP Manager coordonne le travail des équipes juridiques, financières et opérationnelles qui produisent un rapport de qualification dans lequel chacune des parties se prononce sur la société étudiée.

Le KIP Manager présente ensuite au directeur de l'agence régionale mondiale concernée une recommandation en soulignant les éventuels facteurs de risques (ex.: actionnariat, risques judiciaires, risques de conflit d'intérêts, etc.). La qualification n'est obtenue qu'une fois ces risques traités. Les partenaires, qualifiés par domaine correspondant aux segments achats du Groupe (ex.: installation, logistique, génie civil), doivent également signer la Charte Achats et Responsabilité d'Entreprise du Groupe.

* Localisation et périmètre des agences régionales mondiales de Thales :
- Amsterdam : Europe, Afrique, Amérique Latine
- Dubaï : Asie de l'ouest, Moyen-Orient
- Singapour : Asie du sud et sud-est

notamment la fourniture de tous les documents officiels de l'entreprise (actionnariat et bénéficiaires), les derniers rapports annuels, etc… Ces documents alimentent un dossier de qualification qui fait l'objet d'une vérification systématique par une tierce partie. Les facteurs de risques identifiés sont étudiés par les structures dédiées de l'organisation Internationale du Groupe. Comme dans la procédure applicable aux KIP, cette instruction définit strictement les facteurs de risques, notamment ceux de nature bloquante. Elle a également été révisée en 2013 pour tenir compte des changements d'organisation et de l'évolution de la stratégie définie dans le plan Ambition 10.

Inscrites dans une démarche d'amélioration continue depuis plus de dix ans, les deux instructions KIP et BA, transcrites dans le référentiel Groupe Chorus 2.0, s'imposent à l'ensemble des sociétés du Groupe. Elles offrent une définition claire des rôles et responsabilités des entités et managers de Thales afin de garantir une stricte séparation des pouvoirs.

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

EVERYWHERE

THALES CONTRIBUE AU DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES POUR L'INDUSTRIE FERROVIAIRE DE LA MALAISIE

En juillet 2013, Thales a signé un protocole d'accord avec MIGHT (Malaysian Industry-Government Group for High Technology) afin de promouvoir le développement de compétences pour l'industrie ferroviaire de la Malaisie. Ce premier protocole d'accord s'inscrit dans un projet de création d'un centre d'excellence ferroviaire (RCOE). MIGHT et Thales fourniront au futur centre des contenus spécifiques relatifs à la signalisation et aux télécommunications pour grandes lignes et réseaux ferrés urbains, notamment un logiciel de formation, des outils de simulation, des programmes de formation de formateurs, une aide à la gestion du projet et des locaux.

Le gouvernement de la Malaisie, qui entend développer les infrastructures de transports publics du pays, est conscient du besoin critique du secteur ferroviaire en qualifications et compétences techniques adaptées. Pour y répondre, des partenariats seront conclus avec des acteurs du secteur ferroviaire locaux et internationaux. C'est MIGHT, responsable de la mise en place du RCOE, qui se chargera de ces partenariats.

Le RCOE assurera dans un premier temps des services d'éducation et de formation, puis des activités de recherche et développement. Le centre accueillera par la suite des PME et des OEM, y compris des sites de production.

Mohd Yusoff Sulaiman, Président-directeur général de MIGHT, souligne l'importance de cette initiative de partenariat public-privé : « *En tant que membre de MIGHT, Thales a manifesté un réel intérêt pour le développement à long terme de l'industrie malaisienne et a conscience que cela commence par le développement et le renforcement des talents locaux ainsi que le transfert de toute l'expertise requise.* »

« *Thales, qui possède une grande expérience du transfert de connaissances dans tous ses domaines de compétence, est très heureux d'accompagner cette initiative industrielle en Malaisie* », commente Pascale Sourisse, Directeur général du développement international de Thales.

Environnement règlementaire : Thales, un acteur engagé

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

Les partenariats noués avec de nombreuses organisations telles que les Nations Unies, Transparency International ou encore l'Aerospace and Defence Industries Association of Europe (ASD) permettent à Thales de suivre l'évolution des règlementations et des normes et de **partager les bonnes pratiques**.

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

Les initiatives de la société civile

Transparency International

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

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

Classé par TI dans le **top 10 mondial** de son index **anti-corruption** des entreprises du secteur de la Défense publié fin 2012 (voir encadré), Thales est également cité à plusieurs reprises dans son rapport sur les bonnes pratiques anti-corruption des entreprises de la Défense paru en juin 2013*.

** Raising the bar: Good anti-corruption practices in defence companies, Transparency International.*

« LA RÉPUTATION EST ABSOLUMENT CLÉ POUR LE GROUPE. GRÂCE AUX RÈGLES STRICTES QUE NOUS METTONS EN ŒUVRE POUR SÉCURISER LA CONDUITE DE NOS AFFAIRES, NOUS SOMMES BIEN CLASSÉS PAR TRANSPARENCY INTERNATIONAL ET NOUS POUVONS EN ÊTRE FIERS. ET NOUS SAVONS COMBIEN IL EST IMPORTANT DE CONTINUER À NOUS ASTREINDRE À CETTE STRICTE DISCIPLINE. »

Jean-Bernard Lévy
Président-directeur général
Présentation du plan Ambition 10 aux 400 top managers du Groupe (mai 2013)

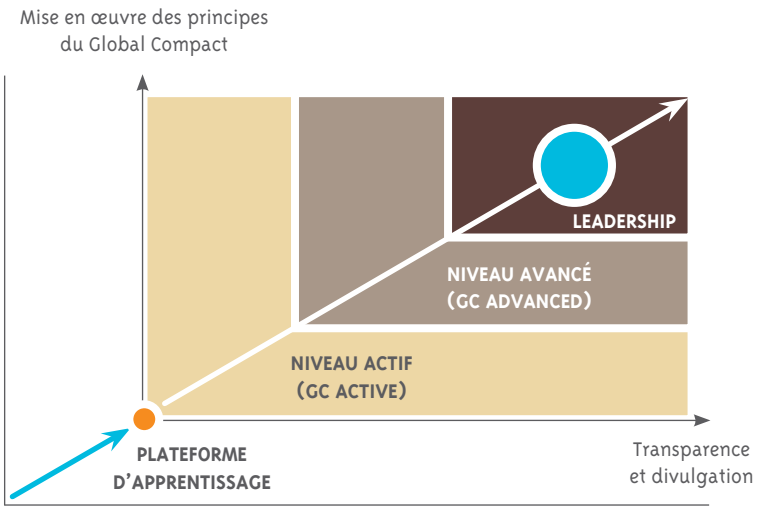
SAFER
EVERYWHERE

L'ENGAGEMENT ÉTHIQUE DE THALES RÉCOMPENSÉ

L'ONG Transparency International a classé Thales parmi les 10 premières entreprises du monde dans son premier index anti-corruption des entreprises du secteur de la Défense*. Le rapport fournit une analyse des initiatives anti-corruption des 129 plus grandes entreprises mondiales du secteur. Elles sont évaluées sur cinq piliers :
- leadership, gouvernance et organisation,
- gestion des risques,
- normes internes,
- formation,
- dispositifs d'alerte.

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

* L'index anti-corruption des entreprises de défense publié en octobre 2012 (*Defence Companies anti-corruption index*) de Transparency International est consultable en ligne à l'adresse suivante : companies.defenceindex.org. Le prochain index sera lancé courant 2014 et publié en 2015.



Source : Pacte Mondial des Nations Unies

Les initiatives des organisations internationales

Le Pacte Mondial des Nations Unies

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

Le Pacte Mondial évalue la politique des entreprises au moyen de 21 critères relatifs notamment à l'application de ses dix principes, à la contribution aux autres objectifs des Nations Unies, mais également au regard du dialogue instauré avec l'ensemble des parties prenantes.

Chaque année, Thales soumet un rapport volontaire afin de tenir l'organisation informée des progrès réalisés (actions entreprises, indicateurs de performances) et promeut ces principes dans sa sphère d'influence.

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

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

Thales a réaffirmé son engagement au sein de ce groupe de travail – auteur d'un guide pour les clients et fournisseurs publié en 2010 – en participant au Sommet des Dirigeants du Pacte Mondial qui s'est tenu à New York en septembre 2013. Les efforts mis en œuvre par Thales pour étendre sa démarche de prévention de la corruption à ses fournisseurs et sous-traitants ont été remarqués, et ont fait l'objet d'une citation, non seulement dans le rapport annuel 2008 du Pacte Mondial des Nations Unies, mais également dans le rapport intitulé Global Compact for Development publié en 2010.

Thales est la seule entreprise du secteur d'activité « Aéronautique et Défense » à figurer parmi les 26 entreprises françaises classées « **Global Compact Advanced** » par le Pacte Mondial des Nations Unies. A ce jour, 360 entreprises parmi les 8 000 membres du Global Compact ont obtenu ce niveau.

Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE)

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

Le Groupe a notamment travaillé sur l'amendement intitulé Annexe II ou Guide de bonnes pratiques pour les contrôles internes, la **déontologie** et la **conformité**, qui a pour but d'aider les entreprises, notamment les PME, à prendre des mesures pour prévenir et détecter la corruption d'agents publics étrangers dans leurs transactions commerciales internationales. Il comprend également des principes directeurs à l'attention des entreprises internationales et des associations professionnelles qui aident ces entreprises à appliquer ces mesures.

Bien qu'il soit juridiquement non contraignant, cet outil peut aider les entreprises à élaborer des programmes efficaces de contrôle interne et de conformité pour prévenir et détecter la corruption d'agents publics étrangers, mais également leur permettre de se mettre en conformité avec les législations existantes telles que le UK Bribery Act (loi anti-corruption du Royaume-Uni) entré en vigueur le 1er juillet 2011.

La mesure phare de cette loi introduit une responsabilité de la personne morale en cas d'absence de dispositifs de prévention de la corruption (*Failure to prevent bribery*). La forte dimension extraterritoriale est le second point particulièrement important de ce texte. Les procédures de prévention de la corruption de Thales ont anticipé depuis déjà plusieurs années les dispositions du UK Bribery Act.

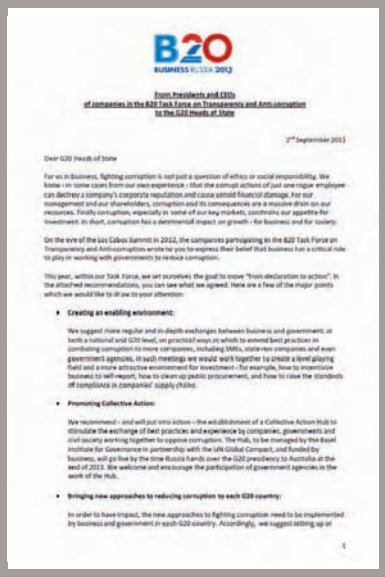
Thales a également été étroitement associé aux **travaux de l'OCDE** sur les « paiements de facilitation », autorisés par certaines législations nationales, mais dont l'usage contestable doit être proscrit des pratiques commerciales.

Enfin, courant 2013, le Groupe a pris une part active aux travaux de la **Phase 3** du suivi des pays de la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption.

International Organization for Standardization (ISO)

L'organisation internationale de normalisation (ISO) a lancé les travaux d'élaboration de deux nouvelles normes

TOGETHER


B20
BUSINESS RUSSIA 2013

From Presidents and CEOs
of companies in the B20 Task Force on Transparency and Anti-corruption
to the G20 Heads of State

2nd September 2013

Dear G20 Heads of State

For us in business, fighting corruption is not just a question of ethics or social responsibility. We know – in some cases from our own experience – that the corrupt actions of just one rogue employee can destroy a company's corporate reputation and cause untold financial damage. For our management and our shareholders, corruption and its consequences are a massive drain on our resources. Finally corruption, especially in some of our key markets, constrains our appetite for investment. In short, corruption has a detrimental impact on growth – for business and for society.

On the eve of the Los Cabos Summit in 2012, the companies participating in the B20 Task Force on Transparency and Anti-corruption wrote to you to express their belief that business has a critical role to play in working with governments to reduce corruption.

This year, within our Task Force, we set ourselves the goal to move "from declaration to action". In the attached recommendations, you can see what we agreed. Here are a few of the major points which we would like to draw to your attention:

- **Creating an enabling environment:**

  We suggest more regular and in-depth exchanges between business and government, at both a national and G20 level, on practical ways in which to extend best practice in combating corruption to more companies, including SMEs, state-run companies and even government agencies. In such meetings we would work together to create a level playing field and a more attractive environment for investment – for example, how to incentivise business to self-report, how to clean up public procurement, and how to raise the standards of compliance in companies' supply chains.

- **Promoting Collective Action:**

  We recommend – and will put into action – the establishment of a Collective Action Hub to stimulate the exchange of best practices and experience by companies, governments and civil society working together to oppose corruption. The Hub, to be managed by the Basel Institute for Governance in partnership with the UN Global Compact, and funded by business, will go live by the time Russia hands over the G20 presidency to Australia at the end of 2013. We welcome and encourage the participation of government agencies in the work of the Hub.

- **Bringing new approaches to reducing corruption to each G20 country:**

  In order to have impact, the new approaches to fighting corruption need to be implemented by business and government in each G20 country. Accordingly, we suggest setting up or

1

« FROM DECLARATION TO ACTION »* : LETTRE AUX CHEFS D'ÉTATS DU G20

Dans le cadre de la réunion du B20 organisée juin 2013 en amont du sommet du G20 de Saint-Petersbourg, la *task force* sur la transparence et l'anticorruption (*Task Force on Transparency and Anti-Corruption*) rassemblant plus de 50 entreprises des pays du G20, a émis un ensemble de recommandations transmises au G20 début septembre 2013.

Jean-Bernard Lévy, Président-directeur général de Thales, figure parmi les 17 dirigeants de grandes entreprises signataires de la lettre adressée aux chefs d'États du G20**.

« *Passer de la parole aux actes* », telle est la ligne directrice des principales recommandations émises par la *task force* :

- créer un environnement favorable en renforçant les échanges entre les acteurs économiques et les pouvoirs publics de façon à ce que toutes les entreprises – des plus petites aux plus grandes – soient sur un pied d'égalité face aux nécessaires contraintes règlementaires (création d'un *level playing field*) ;
- promouvoir l'action collective : le B20 a décidé la création d'un *Collective Action Hub*, placé sous l'égide du Basel Institute of Governance, et destiné à stimuler les échanges de bonnes pratiques et d'expériences entre les entreprises, les gouvernements et la société civile travaillant ensemble contre la corruption ;
- envisager de nouvelles approches pour réduire la corruption en créant des « Centres d'excellence anti-corruption » dans chacun des pays du G20.

Enfin, la participation accrue des entreprises leaders dans les pays émergents est souhaitée. Moteurs du développement économique mondial, ces pays ont toute leur place dans les travaux sur la lutte contre la corruption.

* « De la parole aux actes »
** Le texte complet de la lettre adressée aux chefs d'États du G20 est téléchargeable depuis : http://sustainability.thalesgroup.com

CONFÉRENCE DES ÉTATS PARTIES À LA CONVENTION DES NATIONS UNIES CONTRE LA CORRUPTION, PANAMA CITY, 25-29 NOVEMBRE 2013

« *La primauté du droit, la gouvernance, les profits et les moyens de subsistance souffrent des effets corrosifs de la corruption. Nous avons tous un rôle à jouer pour y mettre fin.* » C'est en ces termes que s'est exprimé le Directeur de la Division pour les traités de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, John Sandage, lors de son discours prononcé à l'occasion de la cérémonie de clôture du plus grand rassemblement biennal au monde contre la corruption.

Six résolutions et trois décisions ont été adoptées lors de la Conférence, portant notamment sur le secteur privé, l'éducation et approfondissant la coopération internationale.

Un *side meeting* était organisé par la France durant la Conférence pour expliquer le dispositif français de lutte contre la corruption. Dans ce cadre, Thales, seule entreprise invitée pour représenter le secteur privé français, a présenté sa politique de conformité et de prévention de la corruption, réaffirmant ainsi son engagement dans ce domaine.

internationales portant, d'une part, sur les systèmes de gestion de la conformité (**Compliance Management Systems, projet de norme ISO 19600**), et d'autre part, sur les systèmes de gestion anticorruption (Anti-bribery Management Systems, projet de norme ISO 37001). La publication de la future norme 19600 est attendue pour fin **2015**.

Membre de la commission **Afnor** de normalisation « **Programme de compliance et anticorruption** » chargée de les étudier en France, Thales, fortement impliqué dans l'élaboration de ces normes, fait également partie des délégations françaises au sein de deux commissions internationales élaborant leur contenu.

Concernant la future norme 19600, inspirée de la norme australienne AS 3806 (2006), les travaux de l'ISO tendent vers la création d'une norme de type *guidelines*, dont le but est d'aider les organisations à concevoir, appliquer, maintenir et améliorer un programme de conformité efficace.

Lancés par le Royaume-Uni, les travaux sur l'anti-corruption (ISO 37001) s'inspirent de la norme BS 10500 du British Standard Institute (BSI) qui vise à aider les entreprises à instaurer un système anti-corruption et à pouvoir démontrer l'existence d'un tel système. Cette norme a été développée suite à la loi Bribery Act (loi anti-corruption du Royaume-Uni) entrée en vigueur le 1er juillet 2011.

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

International Chamber of Commerce (ICC)

Membre de longue date de la Commission Responsabilité d'Entreprise et Anti-corruption de l'International Chamber of Commerce, Thales est un acteur du programme Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions (RESIST), outil visant à aider les entreprises exportatrices à former leur personnel sur la manière de réagir face aux tentatives de corruption.

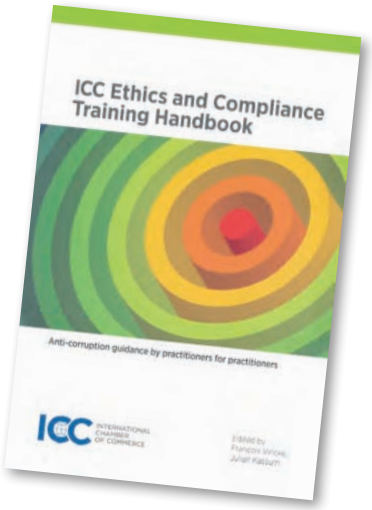
Lancé en 2009, **RESIST** est l'œuvre commune de la Chambre de Commerce Internationale, de l'ONG Transparency International, du Pacte Mondial des Nations Unies et du Forum Économique Mondial.

Cet outil de formation complète les programmes déjà mis en place par les entreprises en matière de conformité et de lutte contre la corruption, et cible plus particulièrement les sollicitations exercées par les agents publics et clients étrangers. RESIST illustre **22 scénarios concrets** et propose un large éventail de mécanismes et de mesures pour réagir et anticiper les situations de sollicitations d'un partenaire commercial ou d'une autorité publique.

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

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

Par ailleurs, Dominique Lamoureux, Directeur Éthique et Responsabilité d'Entreprise de Thales – et qui préside la Commission Responsabilité d'Entreprise et Anti-corruption d'ICC France - a contribué à l'Ethics and Compliance Training Handbook de l'ICC, publié en décembre 2013, dont l'objectif est de fournir aux entreprises des solutions pratiques pour combattre la corruption à sa source.



THALES CONSIDÈRE QU'IL EST NÉCESSAIRE DE PARTAGER SES EXPÉRIENCES ET SES MEILLEURES PRATIQUES AVEC SES PARTENAIRES INDUSTRIELS, AFIN D'ÉLABORER DES DIRECTIVES, DES RECOMMANDATIONS ET DES NORMES COMMUNES À L'ENSEMBLE DU SECTEUR

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

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

Le Groupe est l'un des membres fondateurs de la *task force* sur l'éthique du commerce de l'**ASD**. En 2010, cette *task force* a été élevée au rang d'instance permanente, sous la dénomination **Business Ethics Committee**, et rapporte au Conseil d'administration de l'ASD.

Après avoir comparé les politiques et procédures déjà existantes en matière de responsabilité d'entreprise, cette *task force* a publié en 2007 un ensemble de normes connu sous le nom de **Common Industry Standards**. Ces directives abordent la question de l'intégrité des entreprises au sens large, ainsi que certains problèmes spécifiques au secteur de l'aéronautique et de la défense. Ce document a été signé par les 30 associations professionnelles nationales membres de l'ASD et par plus de **400 entreprises** européennes. Il fait l'objet de mises à jour régulières - auxquelles Thales contribue largement - afin de refléter les évolutions des normes et règlementations en vigueur.

Suite à la publication des Common Industry Standards, l'ASD et son homologue américain, l'Aerospace Industries Association of America (AIA), se sont rapprochées pour travailler ensemble à l'élaboration d'une norme internationale.

Il en a résulté un document, intitulé **Global Principles of Business Ethics**, que les deux associations ont signé en 2009. Ces principes, non contraignants, sont le reflet d'un engagement fort du secteur pour adopter une démarche commerciale responsable, et ont pour objectif d'aider les entreprises à bénéficier d'un avantage compétitif par rapport à celles qui ne respectent pas les mêmes critères d'intégrité.

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

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

International Forum on Business Ethical Conduct (IFBEC)

Afin de poursuivre l'évolution de ces principes et de les élargir à d'autres pays, l'ASD et l'AIA ont lancé en 2010 le premier International Forum on Business Ethical Conduct (IFBEC) dont l'objectif était de renforcer les échanges entre les acteurs industriels ainsi qu'avec leurs clients et la société civile. Thales en est l'un des membres fondateurs.

En octobre 2011, sous l'impulsion des quinze entreprises européennes et américaines du secteur de l'aéronautique et de la défense, l'**IFBEC** est devenu, à l'occasion de sa conférence annuelle qui s'est tenue à Washington, une association dotée d'un **organe de gouvernance** et d'un *Steering Committee* permanent. Sa mission est double : d'une part, promouvoir et encourager le développement à l'échelle

mondiale de **normes éthiques** pour l'ensemble des entreprises actives dans le **secteur de l'aéronautique et de la défense** ; d'autre part, organiser des rendez-vous réguliers d'**échange d'information** et de bonnes pratiques pour les industriels et les parties prenantes autour des défis, pratiques et opportunités liés à l'éthique des affaires. L'IFBEC compte aujourd'hui 27 entreprises membres représentant les principaux industriels mondiaux du secteur de l'aéronautique et de la défense et certains de leurs fournisseurs.

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

Visant à promouvoir la **coopération internationale** en matière de **transparence** et d'intégrité des marchés publics, la quatrième conférence annuelle de l'IFBEC, qui s'est tenue à Alexandrie (Virginie, États-Unis) en octobre 2013, a réuni 80 professionnels de l'éthique et de la conformité du secteur de l'aéronautique et de la défense, des agences gouvernementales et des ONG autour de sujets tels que les meilleures pratiques, l'éthique sur le marché mondial et l'impact de la corruption sur le marché de l'aéronautique et de la défense. Parmi les sujets discutés figurait le besoin de formation et de communication – illustré par quelques exemples de réalisations probantes (vidéos, kit de formation mobile,...) – et l'intérêt de développer les initiatives de l'industrie pour atténuer le risque dans les chaînes d'approvisionnement mondiales et dans les contrats de compensation.

* Rapport téléchargeable sur le site www.ifbec.info

SAFER
EVERYWHERE

CERTIFICATION ANTI-CORRUPTION

Courant 2013, Thales a entamé une démarche de certification de ses processus de prévention de la corruption par le cabinet Mazars et l'ADIT*.

Cette certification est le fruit de plus de 10 ans d'expérience de Mazars et de l'ADIT dans l'accompagnement, la mise en place et l'audit de dispositifs anti-corruption chez leurs clients. Elle repose sur :

- un référentiel issu des législations les plus exigeantes (Convention OCDE, FCPA, UK Bribery Act & Guidance, loi française, etc.) et des meilleures pratiques, validé par un collège d'experts internationaux et par le SCPC (Service Central de Prévention de la Corruption, service à composition interministérielle placé auprès du ministre de la Justice) ;
- une méthodologie conforme aux normes et standards de l'IFAC (International Federation of Accountants), organisme international de référence des professionnels de l'audit, lequel élabore notamment les normes internationales servant de système d'assurance de qualité pour la profession.

Les travaux d'analyse consistent, entre autres, à décliner les 200 points de contrôle de la méthodologie ADIT-Mazars relatifs au dispositif de Thales au regard du référentiel ADIT-Mazars® validé par le SCPC.

* Mazars est une organisation indépendante d'audit, de conseil et de services aux entreprises ; l'ADIT est le leader européen de l'intelligence stratégique. Pour en savoir plus : www.mazars.fr et www.adit.fr

ifbec
International Forum on Business Ethical Conduct for the Aerospace and Defence Industry

LES MEMBRES DE L'INTERNATIONAL FORUM ON BUSINESS ETHICAL CONDUCT

- Airbus Group
- ATK
- BAE Systems Plc.
- BAE Systems, Inc.
- Boeing
- CEIIA (Center for Excellence and Innovation in the Automobile Industry)
- Dassault Aviation
- DCNS
- EADS
- Elbit Systems Ltd.
- Finmeccanica
- General Dynamics Corporation
- General Dynamics European Land Systems
- L-3 Communications Corporation
- Leidos
- Lockheed Martin Corporation
- MBDA
- Meggitt Plc.
- Northrop Grumman Corporation
- Raytheon Company
- Rolls-Royce
- Saab
- Safran
- SAIC
- Serco
- Thales
- WSK «PZL-Rzeszów» S.A.

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

Plus d'information : www.ifbec.info

Une démarche globale de prévention de la corruption

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

Identifiée comme l'un des 19 risques majeurs pour l'entreprise, la corruption fait l'objet d'une vigilance toute particulière dans le cadre du système de management global des risques mis en place à l'échelle mondiale dans le Groupe.

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

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

Depuis 2000, Thales dispense un programme de formation en salle consacré à la prévention de la corruption dans le cadre des activités commerciales.

Cette **formation** est prioritairement destinée aux collaborateurs des familles professionnelles Achats, Vente et Marketing, Offres et Projets ; depuis 2008, plus de **5 600 collaborateurs** ont suivi cette formation à travers le monde, dont 1 360 en 2013.

Concrétisant la volonté du Groupe d'aller au-delà de la conformité, en plaçant l'éthique et la responsabilité d'entreprise au rang des valeurs partagées par l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, cette thématique a également été intégrée dans de nombreux programmes de formation proposés par Thales Université à l'ensemble des salariés.

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

CORRUPTION ACTIVE VERSUS CORRUPTION PASSIVE

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

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

Dans un certain nombre de négociations, ne pas céder à la demande pressante d'un gouvernement de verser un pot-de-vin signifie tout simplement être écarté du marché. Dans d'autres cas, les manœuvres d'extorsion sont si habilement organisées (après la signature des contrats, dans le cadre de différents paiements, etc.) que, dans certains pays à faible gouvernance, l'entreprise se retrouve sans recours, contrainte d'abandonner un projet à mi-parcours ou de renoncer à des créances dues.

En refusant les situations de sollicitations indues auxquelles elles sont confrontées, les entreprises sont doublement pénalisées : elles perdent un contrat tout en donnant un avantage à un concurrent qui ne respectera pas les principes des conventions internationales anti-corruption.

Particulièrement exposées aux pratiques d'extorsion, les grandes entreprises du secteur de l'aéronautique et de la défense ont entamé un processus concerté pour faire reculer les mauvaises pratiques (initiatives sectorielles initiées par l'ASD et l'AIA et poursuivies dans le cadre de l'IFBEC).

Confrontées aux mêmes enjeux et risques, elles fixent collectivement des standards d'intégrité adaptés et harmonisés qui contribuent à créer la confiance entre concurrents, veillent au strict respect des législations et favorisent la constitution de fronts du refus face à la sollicitation ou à l'extorsion.

Dès 2012, elles se sont fortement impliquées, via les administrations de leurs pays, dans les négociations sur le Traité International sur le Commerce des Armes (TCA) et ont continué à le faire en 2013 en s'appuyant notamment sur leurs associations professionnelles.

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

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

DES PRATIQUES ENCADRÉES

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

■ CADEAUX ET MARQUES D'HOSPITALITÉ

Fin 2009, Thales a publié un Guide sur les Cadeaux et Marques d'Hospitalité afin d'apporter à ses salariés, quel que soit leur métier ou leur culture, un éclairage précis sur ces questions. S'inscrivant en droite ligne avec le Code d'Éthique Thales, ce document, véritable outil de management, est applicable à l'ensemble des sociétés contrôlées par le Groupe. Ce guide intègre des éléments d'aide à la décision comme par exemple des logigrammes ou encore une règle en quatre points intitulée « Règle des 4R » pour Réglementaire, Raisonnable, Responsable et Répertorier. Compte tenu des lois nationales, des jurisprudences, du cadre fiscal ou des spécificités culturelles, des suppléments pays ont été annexés à ce guide : Royaume-Uni (2009), Allemagne et France (2010) ainsi qu'Espagne, Hong-Kong et Pologne (2011), etc.

■ LOBBYING

En mai 2011, Thales a publié un Guide de bonnes pratiques en matière de lobbying dont l'objet est de donner à tout collaborateur concerné — notamment des familles Marketing & Ventes, Management des Offres et Projets, Services et support, Achats, Finance et Communication — des informations et recommandations à appliquer dans le cadre d'activités de lobbying. Thales définit le lobbying comme la fourniture, en toute transparence, d'informations utiles susceptibles d'éclairer la prise d'une décision publique. Il s'agit ainsi de faire connaître et de légitimer les activités du Groupe auprès des décideurs publics, de manière à leur apporter une expertise technique favorisant le développement de Thales.

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

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

INDICATEURS SOCIÉTAUX

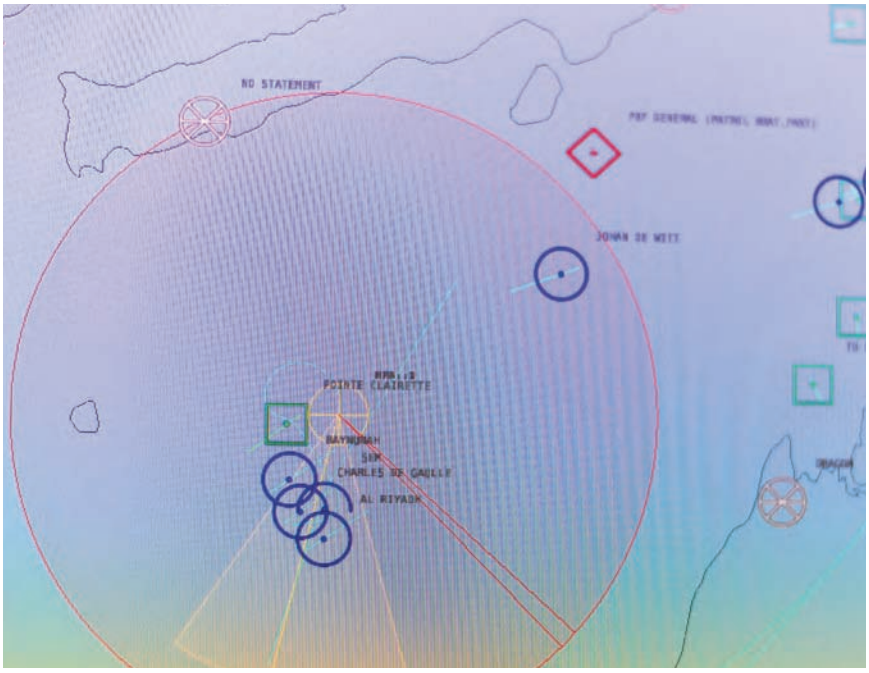
DESCRIPTION	DONNÉES 2013	VÉRIFICATION DES DONNÉES	PÉRIMÈTRE COUVERT[1]	COMMENTAIRES / RENVOIS
Nombre total et pourcentage des sites qui ont fait l'objet d'une évaluation des risques de corruption et risques substantiels identifiés	156 entités juridiques	✔	100 %	Le risque de corruption, comme les autres risques majeurs de la cartographie des risques du Groupe, fait partie intégrante du système global de management des risques de Thales. (*Cf. dans le Document de Référence 2013 § Facteurs de risques \ Risques juridiques \Conformité aux lois et règlements \ Gestion des activités commerciales ainsi que § La loyauté des pratiques \ Prévention de la corruption \ Un programme interne de conformité*)
Communication et formation sur les politiques et procédures en matière de lutte contre la corruption	1 360 collaborateurs[2]	✔	100 %	Assurée par deux formateurs multilingues, spécialisés dans le domaine de l'éthique des affaires, cette formation de 4 heures se déroule sur les différents campus mondiaux de Thales Université. Elle est prioritairement destinée aux collaborateurs des familles professionnelles Achats, Vente et Marketing, Offres et Projets. Un programme e-learning comprenant 3 modules de 30 minutes (français, anglais et allemand) est également mis à la disposition de tous les collaborateurs du Groupe. (*Cf. dans le Document de Référence 2013 § Facteurs de risques Risques juridiques \ Conformité aux lois et règlements \ Gestion des activités commerciales*)
Cas avérés de corruption et mesures prises	Aucun signalement	✔	100 %	Afin de maîtriser les risques de corruption, Thales manage ses entités locales au travers d'une organisation internationale dédiée composée de 7 agences régionales mondiales, en charge, entre autres, de s'assurer de l'intégrité des partenaires retenus. Ces agences régionales mondiales sont les seules entités au sein du Groupe dûment désignées, habilitées et expérimentées, et pilotent donc le processus de qualification des partenaires qui intègre notamment une vérification via une tierce partie. (*Cf. dans le Document de Référence 2013 § La loyauté des pratiques \ Prévention de la corruption \ Un programme interne de conformité*) Parallèlement, il existe au sein de Thales un dispositif mondial d'alerte professionnelle, autorisé par la Commission nationale de l'informatique et des libertés en 2011, permettant à tout collaborateur du Groupe de signaler des faits dans les domaines comptable, financier, bancaire ou sur les questions liées à la lutte contre la corruption ou la concurrence, mais également des faits de discrimination, de harcèlement ou de non-respect de la législation sur l'hygiène et la sécurité. En 2013, parmi les signalements, aucun d'entre eux n'était lié à un cas de corruption. (*Cf. dans le Document de Référence 2013 § La loyauté des pratiques \ Prévention de la corruption \ Un programme interne de conformité*)

1 - Le périmètre couvert est constitué par l'ensemble des sociétés consolidées financièrement au sein du Groupe.

2 - Entre 2008 et 2013, 5 670 collaborateurs ont été formés à travers le monde, dont 1 360 en 2013.

✔ Indicateurs ayant fait l'objet d'une mission de vérification réalisée par le cabinet Mazars pour l'exercice 2013.

Se conformer aux règles de contrôle des **exportations**



AU FIL DES ANS, THALES A MIS EN PLACE À L'ÉCHELLE DU GROUPE UN DISPOSITIF DONT L'OBJET EST DE LUI GARANTIR UNE STRICTE CONFORMITÉ AUX RÈGLEMENTATIONS QUI RÉGISSENT LE CONTRÔLE DES EXPORTATIONS

Un contexte contraignant

En 2013, les activités de défense et de sécurité représentaient près de la moitié du chiffre d'affaires de Thales. Le Groupe fabrique des équipements et systèmes militaires et civils dans des pays démocratiques, dotés d'une solide gouvernance, qui exercent un **contrôle strict de leurs processus** et technologies de production.

En tant que signataires des législations et conventions internationales qui régissent la production, la vente, l'exportation, la réexportation et l'importation des composants, équipements et technologies militaires ou pouvant être utilisées à des fins militaires ou terroristes (biens et équipements dits « à double usage »), ces pays imposent des lois très strictes en matière de prévention de la corruption et de contrôle des exportations à toutes les entreprises, et plus particulièrement à celles du secteur de la défense.

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

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

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

L'Assemblée générale des Nations Unies a adopté le 2 avril 2013 le Traité sur le Commerce des Armes. Thales était fortement engagé au sein des associations professionnelles du secteur (GIFAS, ASD,...) pour faire entendre la voix des industriels auprès des administrations en charge des négociations sur le commerce des armes aux Nations Unies.

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

« Le traité sur le commerce des armes est un texte novateur : c'est le premier instrument international contraignant ayant vocation à s'appliquer à toutes les armes classiques et à l'ensemble des transferts internationaux d'armements. C'est aussi un texte ambitieux dont l'objet est double : d'une part, il vise à réguler le commerce licite entre États et, d'autre part, il tend à prévenir les trafics illicites d'armes.

Pour atteindre ces objectifs interdépendants dans une matière où les intérêts économiques ont souvent primé sur les considérations humanitaires, le traité met en place des dispositifs de contrôle des exportations d'armements, en particulier en prohibant strictement toute exportation d'armes classiques lorsque l'exportation violerait le droit international public, le droit international des droits de l'Homme ou le droit international humanitaire.

(...) La France dispose d'une industrie de défense dense, diversifiée et compétitive, reconnue sur le marché international pour sa gamme de produits récents, performants et de haut niveau technologique. Les exportations d'armements sont portées par les logiques économiques de grands groupes industriels parmi lesquels l'européen EADS (au 7ème rang des entreprises productrices d'armement selon le Stockholm International Peace Research Institute) et les français Thales et Safran, respectivement aux 11e et 15e places.

La France figure depuis de nombreuses années parmi les cinq premiers exportateurs mondiaux de matériel de défense et le montant des prises de commande, malgré une diminution, s'est élevé à 4,8 milliards d'euros en 2012. Sur la période 2008-2012, l'Asie-Pacifique est devenue la principale destination des exportations françaises avec 27,8 % des prises de commandes. Le Moyen-Orient représente 21,4 % des prises de commandes françaises et l'Amérique latine 20,9 %. Au-delà des traditionnels partenaires de la France (l'Arabie saoudite, qui demeure le premier client sur la période 2003-2012, les États-Unis, le Royaume-Uni et la Corée du Sud), de nouveaux pays émergents font partie des principaux clients de la France parmi lesquels notamment l'Inde, le Brésil, les Émirats arabes unis et la Fédération de Malaisie.

Assurément, la France, en tant qu'un des principaux exportateurs d'armes mais aussi en tant que membre permanent du Conseil de sécurité des Nations Unies, assume une responsabilité particulière, de même que les autres membres permanents du Conseil de sécurité qui représentent 80 % des 80 milliards d'euros d'exportations d'armes chaque année. »

(Extrait du Rapport fait au nom de la Commission des Affaires Etrangères sur le projet de loi adopté par le Sénat autorisant la ratification du traité sur le commerce des armes, par M. Jean-Philippe Mallé, Député, déposé le 11 décembre 2013.)

LA POSITION COMMUNE DE L'EUROPE

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

- respect par le destinataire des engagements internationaux ;
- respect des droits de l'Homme ;
- situation interne dans le pays de destination finale ;
- préservation de la paix, de la sécurité et de la stabilité régionales ;
- sécurité nationale des États membres et des États alliés ou amis ;
- comportement du pays acheteur à l'égard de la communauté internationale et notamment son attitude envers le terrorisme ;
- existence d'un risque de détournement du matériel à l'intérieur du pays acheteur ou d'une réexportation dans des conditions non souhaitées ;
- compatibilité des exportations d'armes avec la capacité technique et économique du pays bénéficiaire.

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

formes diverses : amendes d'un montant prohibitif, peines de prison à l'encontre des dirigeants de l'entreprise, voire interdiction temporaire ou définitive de toute activité d'exportation ou d'importation.

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

Des processus internes rigoureux

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

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

Au fil des ans, Thales a mis en place à l'échelle du Groupe un dispositif dont l'objet est de lui garantir une stricte conformité aux règlementations qui régissent le contrôle des exportations. La Direction du Contrôle des Exportations et de la Conformité coordonne un réseau mondial de 250 *Export Control Officers* et leurs correspondants. Chaque entité, dans les pays d'exportation, est dotée d'une structure d'expertise nationale

CHAQUE TRIMESTRE, LE COMITÉ DE CONFORMITÉ AU CONTRÔLE DES EXPORTATIONS SE RÉUNIT POUR FAIRE LE POINT SUR L'AVANCEMENT DU PROGRAMME D'AMÉLIORATION, EN APPROUVER LES PROPOSITIONS, PARTAGER LES BONNES PRATIQUES ET ABORDER LES QUESTIONS D'INTÉRÊT COMMUN

EVERYWHERE

THALES EN FAVEUR DE LA MODERNISATION DU CONTRÔLE DES EXPORTATIONS

Des législations nationales régissant le contrôle des exportations sont mises en place pour protéger la sécurité nationale des États depuis des décennies et contribuer à lutter contre la prolifération des armes de destruction massive.
De nombreux systèmes hétérogènes, certains multilatéraux, d'autres extraterritoriaux, coexistent.

Or, la mondialisation de la production et l'apparition de nouvelles menaces pourraient remettre en cause l'efficacité et la pertinence de ces instruments de contrôle nationaux.

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

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

Première directive du « paquet Défense européen » adoptée en mai 2009, la directive européenne sur les transferts intra-communautaires de produits de défense entérine en partie ces propositions.

Le dispositif prévu repose sur quatre éléments principaux :

- un mécanisme de licence générale, globale ou individuelle ;
- une certification – délivrée pour une durée limitée (3 ans) – des entreprises destinataires des transferts si elles déploient un système de conformité juridique adéquat ;
- un mécanisme de contrôle des réexportations ;
- un mécanisme de sanctions devant assurer le respect rigoureux du nouveau dispositif.

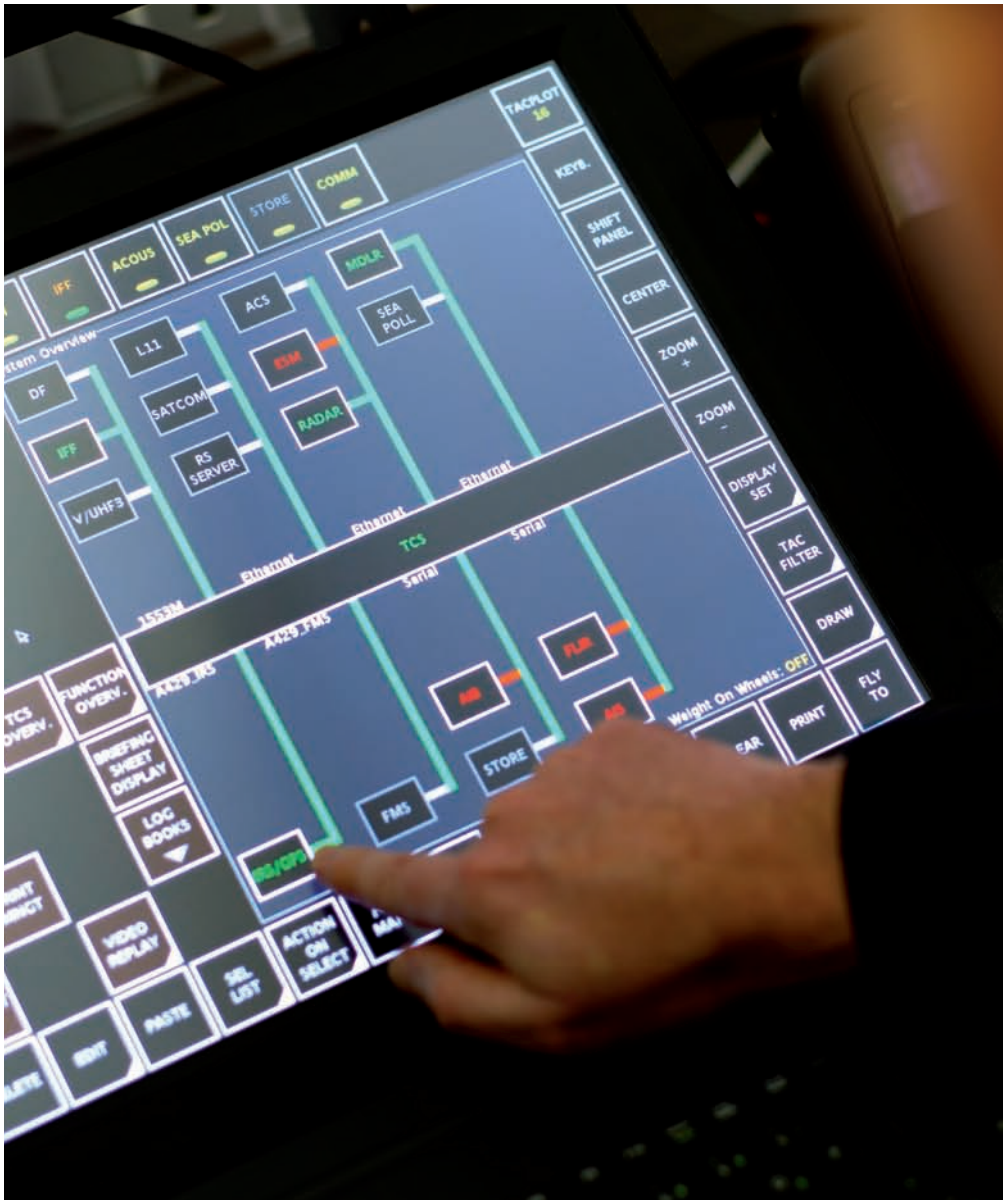
Entrée en vigueur le 30 juin 2012, la directive se déploie progressivement en Europe (22 entreprises certifiées en janvier 2014). Thales Avionics S.A.S. a été la première entreprise du Groupe certifiée en Europe au premier semestre 2013.

VOTRE ACTIVITÉ PRÉSENTE-T-ELLE UN RISQUE POTENTIEL SIGNIFICATIF ?

Le *Risk Profile questionnaire* est une matrice permettant aux entités d'évaluer leur niveau de risque en matière de contrôle des exportations suivant des critères simples : secteur d'activité, classement des produits (militaire, double usage), composants américains dans les produits, autres composants (militaire, double usage, technologies sensibles, purement civil), collaboration technique en dehors des frontières, activité d'exportation (militaire, civil), territoires d'exportation, achat et/ou sous-traitance dans les pays à bas coûts.

Pour chacun d'entre eux, les principaux cas de figure inventoriés dans le Groupe sont classés dans quatre colonnes correspondant au niveau de risque - d'élevé (risque maximum) à très bas (quasi-absence de risque).

Conçu pour être renseigné facilement, ce questionnaire permet à chaque responsable d'avoir une vue très synthétique, sur une seule page, du niveau de risque de son entité et de mettre en place — avec ou sans l'aide des instances centrales en charge des questions de contrôle des exportations — les plans d'action *ad hoc* en fonction du résultat.



dédiée au contrôle des exportations au niveau local. Ces structures travaillent en liaison étroite avec la Direction du Contrôle des Exportations et de la Conformité pour garantir une mise en œuvre cohérente de la politique et des procédures du Groupe. Une expertise interne en contrôle des exportations américain a également été développée par Thales dans le but de fournir aux entreprises du Groupe des conseils pratiques sur l'interprétation des mesures de contrôle américaines.

Chaque trimestre, le **Comité de conformité au contrôle des exportations (Group Export Compliance Committee)**, composé des responsables du contrôle des exportations des principales entités françaises concernées, des représentants de 12 pays, et des responsables Groupe pour les Achats, l'Audit Interne et la Responsabilité d'Entreprise, se réunit pour faire le point sur l'avancement du programme d'amélioration, en approuver les propositions, **partager les bonnes pratiques** et aborder les questions d'intérêt commun.

Afin d'identifier les entités les plus susceptibles d'être exposées à un risque de violation des règles de contrôle des exportations, Thales a développé un questionnaire d'auto-évaluation. Ce ***Risk Profile questionnaire*** permet au Groupe de catégoriser les différentes entités en fonction de leur niveau de risque (élevé, modéré, faible ou très faible),

LA SENSIBILISATION DES SALARIÉS : UNE PRIORITÉ POUR THALES

Un **site intranet** dédié au contrôle des exportations – créé en 2008 et accessible à tous – fournit un grand nombre de documentations, guides de comportement, modèles de documents utiles…
Depuis 2009, plusieurs modules d'**e-learning** ont été développés et sont accessibles par l'ensemble des collaborateurs partout dans le monde. Ils sont consacrés à la conformité aux règles américaines de contrôle des exportations – pour les matériels de guerre (ITAR), pour les biens à double usage (EAR), les procédures douanières, etc. – mais aussi, depuis 2013 avec l'ajout d'une nouvelle bibliothèque de modules, à la conformité aux règles françaises, allemandes, anglaises, japonaises, etc.
Une campagne de publicité a été lancée en avril 2013 sur l'intranet du Groupe pour informer l'ensemble des salariés du lancement de cette nouvelle « bibliothèque ».

Des **programmes de formation** sont déployés en parallèle dans les entités du Groupe sous la responsabilité des membres du Comité de conformité au contrôle des exportations et avec l'appui du réseau des 250 *Export Control Officers* et leurs correspondants afin de sensibiliser les salariés, tous métiers confondus, sur les règles nationales et internationales de contrôle des exportations. L'ensemble de ces moyens a pour objectif de réduire les risques de faute professionnelle (misconducts) liés à une méconnaissance des règles ou à un manque de sensibilisation aux enjeux.

et de leur allouer des ressources en conséquence. Chacune d'entre elles est, en outre, interrogée annuellement sur la maturité de son programme de conformité.

Des **audits réguliers** menés par la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne du Groupe vérifient l'existence de mesures de contrôle appropriées et leur niveau d'efficacité. Le cas échéant, des audits externes sont également réalisés afin de s'assurer de la mise en œuvre des diverses procédures internes.

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

Un très grand niveau de maturité

Si, malgré la rigueur du dispositif, des exportations non conformes sont réalisées, Thales prône une **grande transparence** vis-à-vis des autorités réglementaires. Une approche qui peut sembler contraire à la logique, au vu des amendes et sanctions encourues, mais qui démontre en fait la détermination de Thales à améliorer sa performance en termes de conformité et à tirer les leçons des expériences passées.

Cette approche est par ailleurs vivement recommandée par les autorités américaines selon lesquelles une auto-déclaration spontanée, en l'absence de circonstances aggravantes, est susceptible d'atténuer les sanctions encourues en cas de violation accidentelle des mesures de contrôle des exportations.

La conformité des exportations s'inscrit aujourd'hui **au cœur des processus commerciaux** de Thales, reflet de la prise de conscience de plus en plus aigüe des avantages que procure cette approche intégrée. Via Chorus 2.0, les entités disposent d'une information et de documents régulièrement actualisés, tels que les règles de conformité à l'export (Standard of Export Compliance) qui définissent le comportement attendu de la part de chaque employé partout dans le monde ; ces règles, portant sur dix domaines de bonnes pratiques, doivent obligatoirement être appliquées. Des guides sur la règlementation en vigueur dans les pays-clés pour l'activité de Thales sont également disponibles ainsi qu'un document spécifique aux pays «sensibles» qui dresse l'inventaire des contraintes, embargos éventuels, limitation à l'export qui leur sont propres et fournit des indicateurs sur la qualité de vie au sens large (respect des droits de l'Homme, indice de développement, fiabilité financière, etc.).

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

Anticiper…

Depuis 2007, le concept de ***design for exportability*** figure dans les règles de conformité du Groupe de façon à limiter les obstacles à l'exportation, réduire les délais et améliorer ainsi la compétitivité de l'entreprise. Dès la conception, les composants utilisés dans les produits et systèmes élaborés par le Groupe répondent à des critères stricts de sélection. Les équipes R&D et les directions techniques s'appuient notamment sur la base de données TCIS (Thales Components Information System) qui répertorie quelque 2 millions de composants électroniques entrant dans la composition des produits Thales. Leur description englobe aussi bien les données d'obsolescence que les aspects environnementaux et de contrôle des exportations (conformité aux règlementations en vigueur). Ils disposent en sus d'une PPL (*Preferred Parts List*) pour éviter l'utilisation des composants difficiles à exporter. De plus, partout dans le Groupe, les acheteurs exigent des fournisseurs qu'ils remplissent un Certificat de classification de marchandises (ou *Commodity Export Classification Certificate*) afin de permettre l'accès aux restrictions d'export qui touchent les produits approvisionnés/sous-traités et/ou leurs composants, selon leur classification de contrôle export.

LE DISPOSITIF RÉGLEMENTAIRE FRANÇAIS

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

En France, le cadre législatif et règlementaire fixe comme principe de base que l'exportation de matériels de guerre est prohibée, sauf autorisation.

L'autorité de décision est le Premier ministre, sur avis de la commission interministérielle pour l'étude des exportations de matériels de guerre (CIEEMG). Présidée par le secrétaire général de la Défense et de la Sécurité nationale, elle est composée de représentants du ministère des Affaires étrangères, du ministère de la Défense, du ministère de l'Économie et des Finances et du ministère du Redressement productif.

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

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

Si elle n'est pas interdite a priori, elle fait néanmoins l'objet d'un contrôle, généralement sous la forme d'une obligation de licence. La liste des biens et technologies à double usage soumis à contrôle est régulièrement remise à jour afin de tenir compte de l'évolution des technologies et de leur disponibilité sur le marché international. Les opérations d'exportations de biens à double usage peuvent être soumises à l'obtention de licences d'exportation demandées auprès du ministère du Redressement productif (Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCIS) / Services des biens à double usage) et délivrées après avis de la commission interministérielle des biens à double usage (CIBDU) présidée par le ministre des Affaires étrangères.

DES AUDITS RÉGULIERS MENÉS PAR LA DIRECTION DE L'AUDIT ET DU CONTRÔLE INTERNE DU GROUPE VÉRIFIENT L'EXISTENCE DE MESURES DE CONTRÔLE APPROPRIÉES ET LEUR NIVEAU D'EFFICACITÉ

Au-delà, le Groupe a lancé une réflexion pour anticiper les futurs **contrôles sur les biens civils** pouvant attenter aux droits de l'Homme et au respect de la vie privée (outils de *tracking* ou de surveillance d'internet et des réseaux sociaux, équipements de surveillance et de contrôle, drones, etc.). Comme dans le domaine de la lutte contre la corruption, Thales entend notamment **renforcer le dialogue sur ces sujets** – intimement liés à l'éthique – avec l'ensemble des acteurs impliqués, administrations, organisations non-gouvernementales et instances internationales de façon à, d'une part, suivre les projets émergents de règlementation et pouvoir les intégrer dans sa réflexion stratégique, et, d'autre part, préserver l'image et la réputation de Thales en matière d'éthique et de responsabilité d'entreprise.

Achats responsables pour relations fournisseur durables

UN DIALOGUE CONSTRUCTIF AVEC NOS PARTIES PRENANTES*

Fournisseurs et partenaires

Fournisseurs de biens et services • Partenaires industriels • Établissements d'enseignement et de recherche

Attentes

- Égalité de traitement, reconnaissance mutuelle et mise en concurrence des conditions d'achat
- Meilleure valorisation économique
- Transfert de compétences
- Co-développement
- Soutien aux programmes de recherche
- Transferts de connaissances
- Conseil technologique et scientifique

Relations

- Partenariats
- Contrats à long terme
- Aide à l'exportation
- Projets collaboratifs
- Chaires d'enseignement et de recherche
- Laboratoires communs, partenariats de recherche
- Centres de formation

Actions spécifiques

- Charte Achats et Responsabilité d'Entreprise
- Charte des relations inter-entreprises
- Partenariats stratégiques (*Key Industrial Partners* -KIP)
- Membre fondateur du « Pacte PME » (France)
- Guide sur les cadeaux et les marques d'hospitalité
- *Open innovation*
- Réseau international de laboratoires
- Pôles de compétitivité
- Accueil de doctorants (220 dans le monde)

* Dès les années 2000, Thales a formalisé une démarche rigoureuse de responsabilité d'entreprise, fondée sur un dialogue permanent avec ses parties prenantes. Cette démarche s'inscrit dans un processus d'amélioration continue afin de l'ajuster aux évolutions et à la complexité croissante de l'environnement dans lequel Thales exerce ses activités.

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

La responsabilité des fournisseurs au cœur du processus d'achats

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

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

Les acheteurs – 1 300 personnes dans le monde – sont soit dédiés aux achats sur les produits, les offres et projets, soit spécialisés par « famille Achats » (informatique et télécommunications, génération et conversion de puissance… par exemple). Dans ce dernier cas, une de leurs missions essentielles consiste à déployer les stratégies de chacune des familles achats, auprès des fournisseurs et partenaires les plus pertinents.

THALES CITÉ EN EXEMPLE PAR LE PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES

La mise en place et le déploiement par Thales d'une Charte Achats et Responsabilité d'Entreprise vis-à-vis de ses fournisseurs et sous-traitants, a été perçue par le Pacte Mondial comme une contribution positive aux Objectifs du Millénaire.

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

Les acheteurs produits, offres et projets sont de véritables chefs de projets achats, capables de *challenger* le besoin, de définir une **stratégie achats** adaptée, en étroite collaboration avec les responsables produits, offres et projets correspondants et les acheteurs familles.

Dans le cadre de son processus d'évaluation et de sélection des fournisseurs – intégré dans Chorus 2.0 – Thales prend en considération non seulement la qualité et le coût de possession de l'offre, mais aussi, et de façon scrupuleuse, la politique de **responsabilité d'entreprise** de chaque fournisseur.

TOGETHER

FORMATION ET SENSIBILISATION

Le « Passeport Achats », programme de formation Achats dispensé par Thales Université, accorde une place significative aux aspects éthiques et environnementaux. Le stage de formation « Purchase Contract Management » intègre quant à lui toutes les dimensions de responsabilité d'entreprise. Enfin, un portail intranet dédié aux Achats permet à chacun de se tenir informé des actualités, procédures et évolutions de la fonction.

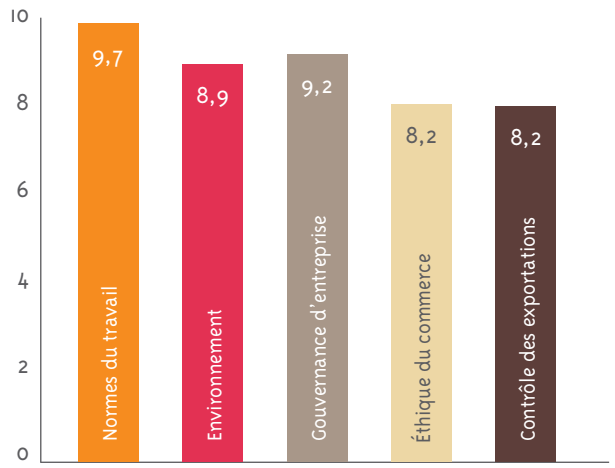
En tant que membre du Pacte Mondial des Nations Unies, la plus importante initiative au monde en termes de responsabilité d'entreprise, Thales exige de ses fournisseurs qu'ils respectent un certain nombre de principes de responsabilité dans les domaines suivants :

- Droits de l'Homme
- Normes du travail
- Environnement
- Gouvernance d'entreprise
- Prévention de la corruption
- Contrôle des exportations

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

Fin 2013, **plus de 2 900 fournisseurs de Thales** – soit 160% de plus par rapport à 2012 – ont signé la Charte et rempli le questionnaire d'évaluation. Leur performance globale en matière de responsabilité environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) est de 9,3 sur une échelle de 10.

PERFORMANCE ESG DES FOURNISSEURS



RÈGLES APPLICABLES AUX MINERAIS EN PROVENANCE DE ZONES DE CONFLIT : POSITION DE THALES

Aux États-Unis, le Dodd-Frank Act adopté en 2010 a mandaté la Securities and Exchange Commission (SEC) afin qu'elle édicte une réglementation obligeant les entreprises à déclarer leurs éventuels approvisionnements en certains matériaux, tels que l'or, le tantale, l'étain et le tungstène, en provenance d'Afrique Centrale (République Démocratique du Congo et pays voisins) afin de dissuader les sociétés d'acheter des minerais extraits dans un contexte de violence et de conflit armé.

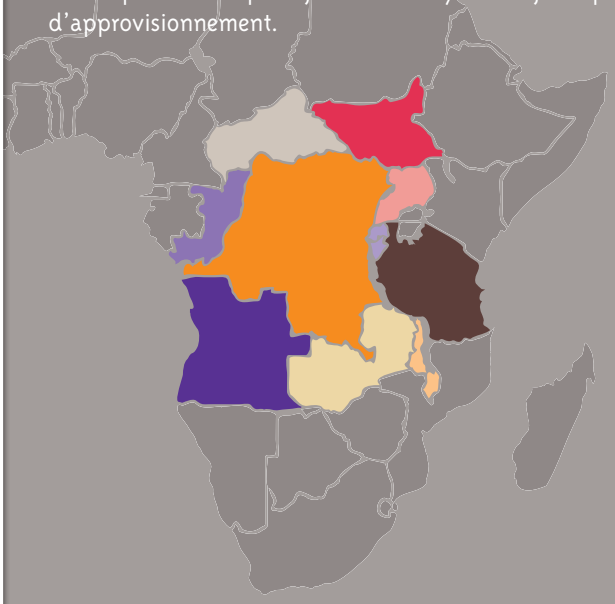
De par ses activités et métiers, Thales, fournisseur d'équipements et de systèmes électroniques, achète un certain nombre de composants et pièces pouvant potentiellement contenir des quantités infinitésimales de ces minerais.

Du fait même des éléments approvisionnés, Thales ne sollicite en aucun cas directement les producteurs de minerais concernés. Le Groupe achète en effet soit des composants sur étagère (COTS) soit des composants, sous-ensembles ou ensembles spécifiques fournis via sa chaîne d'approvisionnement.

Aussi, les fournisseurs directs de Thales sont des fabricants, transformateurs, intégrateurs ou distributeurs qui se situent eux-mêmes à des rangs divers par rapport aux producteurs de minerais, rendant complexe la connaissance de l'origine de ces derniers.

Si Thales porte une attention certaine aux termes du Dodd-Frank Act, il rappelle toutefois qu'il n'est pas soumis *stricto sensu* à cette législation, n'étant coté sur aucune des places boursières américaines.

Néanmoins, pour répondre aux attentes de ses clients et en conformité avec ses engagements pris en matière de Responsabilité d'Entreprise, notamment vis-à-vis du Pacte Mondial des Nations Unies, Thales a mis en place un dispositif visant à relayer ce sujet auprès de sa chaîne d'approvisionnement.



- Angola
- Congo
- Malawi
- Ouganda
- République Centrafricaine
- République Démocratique du Congo
- Rwanda
- Sud Soudan
- Tanzanie
- Zambie

Les responsables Achats tiennent compte des **facteurs environnementaux** dans leur processus de sélection : un questionnaire spécifique à la protection de l'environnement fait désormais partie intégrante du processus d'achat. Il a pour objectif de mesurer la maturité des fournisseurs en matière de gestion environnementale et de les inviter à s'engager dans un processus d'amélioration continue. Cette auto-évaluation pourra être vérifiée dans la suite du processus au cours des audits fournisseurs, lesquels peuvent également conduire à solliciter un plan d'amélioration de leur part, voire à une décision de Thales d'écarter un fournisseur en cas de non-respect de certains critères rédhibitoires.

Pour porter cette démarche, la Direction des Achats Groupe s'est fixé l'objectif d'évaluer la maturité environnementale de l'ensemble de ses fournisseurs de classe A (représentant 80 % des volumes d'achats). A fin 2013, **977 sites fournisseurs** ont fait l'objet d'une telle évaluation dont 444 de classe A, soit 32 % du panel concerné.

Thales a par ailleurs engagé de longue date des partenariats très étroits avec certains fournisseurs pour travailler ensemble sur des axes communs de progrès.

PME : le maillon clé

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

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

Aujourd'hui, **60 grands groupes** sont membres de l'association Pacte PME. Elle les aide à mettre en place les meilleures pratiques leur permettant d'agir collectivement en faveur de la croissance des PME sans pour autant créer de dépendance économique.

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

Les statuts de l'association prévoient une vérification annuelle des engagements pris par ses membres en faveur du développement des PME françaises. Fin mai 2013, le Comité de suivi paritaire du Pacte PME a émis un avis positif – délivré suite à l'analyse de l'évolution des indicateurs d'impact ainsi que du plan d'action au regard du référentiel d'achats partenariaux – sur la **mobilisation de Thales** et son impact sur les PME et ETI.

Le Pacte PME réalise tous les ans avec chaque grand compte, un dossier de suivi comparatif et confidentiel, incluant

TOGETHER

OPÉRATION TRANSPARENCE

Le 24 avril 2013, Thales a présenté les résultats de son premier « Baromètre fournisseurs » à un panel de 54 fournisseurs ayant répondu favorablement à son invitation. C'est la première fois qu'une opération de cette nature était organisée à cette échelle par un grand groupe en France. Elle atteste de la qualité de la relation avec ses fournisseurs à laquelle Thales est fortement attaché.

Des échanges très dynamiques entre les PME et les représentants de Thales autour de quatre grands chapitres de la relation fournisseurs (les échanges d'information en amont du processus Achats, la politique d'innovation, les relations contractuelles et l'ouverture aux partenariats) ont permis d'identifier des pistes d'amélioration de la relation que la Direction des Achats du Groupe s'est engagée à prendre en compte dans la poursuite de la démarche de progrès.

Rendez-vous est donné l'année prochaine aux entreprises participantes pour évaluer les retombées de cette démarche, très favorablement perçue par les représentants de Thales comme par les fournisseurs.

Restitution des résultats du premier « Baromètre Fournisseurs », le 24 avril 2013

un **Baromètre fournisseurs** permettant à chaque grand compte membre de l'association de piloter sa démarche et d'élaborer des plans d'action et d'amélioration. Plus de **230 fournisseurs ont évalué Thales** fin 2012. Les résultats ont été présentés aux fournisseurs en avril 2013 (voir encadré page précédente).

Au travers du Pacte PME, Thales contribue également au développement à l'international de PME avec lesquelles il élabore des schémas industriels lui permettant, notamment, de remplir ses obligations d'*offsets* (compensations). C'est par exemple le cas en Inde où Thales accompagne des PME «proactives» dont certaines ont déjà pu ainsi opérer des rapprochements avec des sociétés indiennes.

Aux côtés de 20 autres grandes entreprises, Thales a en outre signé en 2010 la **Charte des relations inter-entreprises**, qui définit 10 engagements pour des achats responsables et participe à construire dans un cadre de **confiance réciproque** une relation équilibrée entre les fournisseurs et leurs clients, dans la connaissance et le respect de leurs droits et devoirs respectifs.

Thales concourt ainsi à :

- créer une relation durable entre le donneur d'ordres et la PME ;
- favoriser la collaboration avec les fournisseurs stratégiques ;
- choisir un fournisseur en appréciant le coût total de l'achat et non pas seulement le prix apparent ;
- prendre en compte l'impact environnemental ;
- veiller à la responsabilité territoriale de son entreprise, en recherchant, sur le territoire où elle exerce son activité, à contribuer le plus possible à développer l'activité économique ;
- garantir le professionnalisme et le comportement éthique des donneurs d'ordres (équité, objectivité, intégrité).

Comme le prévoit la Charte, Thales a désigné un correspondant PME qui, dans un rôle de médiateur interne, peut être saisi directement par les fournisseurs en cas de conflit ou litige.

LE MINISTÈRE DE LA DÉFENSE ET THALES S'ENGAGENT AUPRÈS DES PME DE LA DÉFENSE

Jean-Bernard Lévy, Président-directeur général de Thales, et Jean-Yves Le Drian, ministre de la Défense, lors de la signature de la convention bilatérale de soutien aux PME du secteur de la Défense le 4 février 2013.

Jean-Bernard Lévy, Président-directeur général de Thales, et Jean-Yves Le Drian, ministre de la Défense, ont signé le 4 février 2013 une convention bilatérale de soutien aux PME dans le cadre du **Pacte Défense PME**. Lancé par le gouvernement le 27 novembre 2012, ce Pacte vise à soutenir les PME du secteur de la Défense.

« *La signature de cette convention entre l'Etat et Thales marque le soutien concret que nous souhaitons apporter ensemble au développement des PME et des ETI au service de la défense de notre pays et plus largement de l'innovation, de la compétitivité, de la croissance et de l'emploi* », a indiqué Jean-Yves Le Drian.

En signant cette convention, Thales s'engage, en cohérence avec son implication dans Pacte PME, à poursuivre et à renforcer ses efforts en termes de bonnes pratiques participant ainsi au développement des PME en relation avec les marchés de défense, à les aider dans leurs projets d'innovation tout en contribuant à leur développement futur, à favoriser des relations partenariales et équilibrées avec les fournisseurs et à renforcer ainsi sa contribution à la sécurisation des intérêts de Défense Nationale.

RÉSEAU ACHATS PME : UNE NOUVELLE INITIATIVE POUR RENFORCER LES LIENS AVEC LES PME

Les engagements pris par Thales dans le cadre de la convention bilatérale signée avec le ministère de la Défense ont conduit le Groupe à mettre en œuvre un réseau d'Achats PME constitué des directeurs Achats des dix-sept entités légales du Groupe en France.

L'objectif ? Partager autour des actions sur le terrain, les retours d'expérience et les bénéfices mutuels PME/Groupe et progresser ensemble dans la recherche de solutions.

Le réseau, qui s'est réuni six fois en 2013, a notamment lancé des groupes de travail autour des principaux sujets identifiés suite à la rencontre entre PME et responsables Thales lors de la restitution du 1er baromètre fournisseurs : amélioration de la communication sur les contrats et l'évolution des produits, identification des bons interlocuteurs Achats, adaptation du contrat client de Thales à la taille des PME…

Ces travaux ont abouti à une rencontre, le 2 décembre 2013, entre un panel de près de 260 fournisseurs et les principaux acteurs français de la fonction Achats du Groupe.

La réunion s'est conclue par l'annonce du lancement du 2e baromètre fournisseurs : le début d'un nouveau cycle d'écoute structurée de ses fournisseurs et d'amélioration continue dans la qualité de la relation.

Rencontre entre un panel de 260 fournisseurs et les principaux représentants de la fonction Achats de Thales, le 2 décembre 2013.

Dernier volet illustrant l'**engagement de Thales en faveur des PME** : l'innovation. Thales a établi des **relations pérennes** avec de nombreuses PME innovantes, dont plusieurs sont considérées comme des partenaires stratégiques, leur expertise étant jugée essentielle pour l'offre de produits de Thales.

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

Cet effort permanent pour identifier les PME porteuses d'innovation s'est traduit en 2012 par la contribution à l'élaboration de la **Charte PME innovantes** lancée par le ministère du Redressement productif et aujourd'hui signée par une vingtaine de grands groupes dans lesquels l'Etat a des participations (voir encadré).

Les nombreux pôles de compétitivité français offrent à Thales d'excellentes opportunités de nouer des **partenariats** avec divers fournisseurs innovants. Le Groupe est ainsi activement impliqué dans plusieurs pôles de compétitivité régionaux, nationaux et internationaux, parmi lesquels :

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

TOGETHER

LA CHARTE PME INNOVANTES

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

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

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

TOGETHER

LE LABEL RELATIONS FOURNISSEUR RESPONSABLES

A l'issue d'un audit de suivi portant sur les critères rédhibitoires* et visant à s'assurer de la véritable permanence des bonnes pratiques mises en œuvre, Thales s'est vu confirmer en 2013 sa labellisation « Relations Fournisseur Responsables ».

Premier label d'État décerné en 2012 à quatre grands groupes par la Médiation Inter-entreprises et la Compagnie des dirigeants et acheteurs de France (CDAF), le **Label Relations Fournisseur Responsables** certifie des entreprises attachées à des pratiques d'achats responsables et vertueuses. Attribué pour une durée de trois ans, il s'inscrit dans le prolongement et la mise en application des dix engagements pour des achats responsables définis par la Charte des relations inter-entreprises dont Thales a été l'un des premiers signataires dès 2010.

*Équité financière vis-à-vis des fournisseurs, promotion de relations durables et équilibrées, égalité de traitement entre les fournisseurs et les sous-traitants, prévention de la corruption.

THALES A ÉTABLI DES RELATIONS PÉRENNES AVEC DE NOMBREUSES PME INNOVANTES, DONT PLUSIEURS SONT CONSIDÉRÉES COMME DES PARTENAIRES STRATÉGIQUES, LEUR EXPERTISE ÉTANT JUGÉE ESSENTIELLE POUR L'OFFRE DE PRODUITS DE THALES

MORANE SAULN

Gouvernance et investisseurs

Parce que les éléments extra-financiers - Environnement, Social, Gouvernance - sont une composante clé de la valorisation des sociétés, Thales s'attache à développer une politique de dialogue régulier et transparent.

SYNOPSIS

Le Conseil d'administration de Thales est composé de 16 membres dont 14 nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires et 2 élus par les salariés. Parmi eux, 4 sont des « personnalités extérieures » (administrateurs indépendants) en application des critères du code Afep-Medef. Enfin, 5 femmes siègent au Conseil d'administration, soit un pourcentage supérieur à celui défini par la loi. Trois comités, mis en place par le Conseil d'administration, se réunissent régulièrement sur des sujets spécifiques : le comité d'audit et des comptes, le comité de la gouvernance et des rémunérations et le comité stratégique.

L'actionnariat de concert du « Secteur Public » et du « Partenaire industriel » (Dassault Aviation) - détenant respectivement 26,63 % et 25,63 % du capital* - est régi par trois accords : le pacte d'actionnaires, la convention sur la protection des intérêts stratégiques nationaux et la convention spécifique. Les actionnaires salariés - répartis dans 17 pays et regroupés au sein de la FAST (Federation of Associations of Staff Shareholders of Thales) détiennent 2,13 % du capital de la société*.

L'information financière intègre des éléments ESG et des questions liées à l'éthique du commerce - en particulier les volets relatifs à la prévention de la corruption et au contrôle des exportations, susceptibles d'avoir une incidence sur la réputation et la performance de l'entreprise. Le Groupe applique un processus de contrôle interne rigoureux destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation de ses objectifs. Enfin, la conformité aux réglementations est intégrée dans le système global de management des risques et assurée par un réseau mondial de 120 *Enterprise Risk Officers* (1 pour chaque entité).

* au 31 décembre 2013

Actionnariat et gouvernement d'entreprise

Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de Thales se compose de **16 administrateurs**, dont 14 sont nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires et 2 sont élus par les salariés des sociétés françaises du Groupe. Parmi ces administrateurs, les quatre « Personnalités extérieures » (voir encadré page suivante) ont été déclarées administrateurs indépendants par le Conseil en application des critères du code Afep-Medef. Les principaux actionnaires de Thales veillent à désigner comme administrateurs des **personnes dotées d'une expérience à la fois diversifiée et pertinente** au regard de l'activité du Groupe.

Trois comités, mis en place par le Conseil d'administration, se réunissent régulièrement sur des sujets spécifiques : le comité d'audit et des comptes, le comité de la gouvernance et des rémunérations, et le comité stratégique.

Thales se conforme aux recommandations du code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées à l'exception de celle concernant la proportion d'administrateurs indépendants au Conseil d'administration (1/3 est recommandé dans les sociétés contrôlées) et dans les différents comités, et ce en raison du pacte d'actionnaires en vigueur entre le secteur public (TSA, société détenue à 100 % par l'État français) et le partenaire industriel (Dassault Aviation) et des critères stricts d'indépendance adoptés par la société. À ce jour, le Conseil d'administration de Thales compte quatre administrateurs indépendants, soit 31 %* de ses membres.

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

* Conformément au code Afep-Medef révisé de juin 2013, le taux d'administrateurs indépendants s'entend hors salariés et représentants des salariés.

ACTIONNARIAT DE THALES
(au 31 décembre 2013)

Répartition du capital
- Salariés : 2,13 %
- Autocontrôle : 1,21 %
- Secteur public : 26,63 %
- Actionnaires individuels et institutionnels : 44,50 %
- Dassault Aviation : 25,53 %

Répartition des droits de vote
- Salariés : 2,86 %
- Secteur public : 36,83 %
- Actionnaires individuels et institutionnels : 31 %
- Dassault Aviation : 29,31 %

UN DIALOGUE CONSTRUCTIF AVEC NOS PARTIES PRENANTES*

Investisseurs

Actionnaires • Autorité des Marchés Financiers • Banques, institutions financières • Agences de notation

Attentes
- Performance économique
- Transparence de gestion
- Bonne gouvernance
- Information authentique, transparente et vérifiée
- Stratégie
- Impact sociétal, prise en compte des critères de développement durable

Relations
- Information
- Assemblée générale
- Rapport des agences de notation

Actions spécifiques
- Espaces réservés sur les sites intranet et internet
- Rapport annuel, document de référence
- *Roadshows*
- Réunions *one-on-ones*

* Dès les années 2000, Thales a formalisé une démarche rigoureuse de responsabilité d'entreprise, fondée sur un dialogue permanent avec ses parties prenantes. Cette démarche s'inscrit dans un processus d'amélioration continue afin de l'ajuster aux évolutions et à la complexité croissante de l'environnement dans lequel Thales exerce ses activités.

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

- trois femmes (en pratique **quatre** avec la représentante élue des salariés) à la date de l'assemblée **2013** (Code Afep-Medef) ou 2014 (loi) ; et
- six femmes (en pratique **sept** pour les mêmes raisons) à l'assemblée de 2016 (Code Afep-Medef) ou **2017** (loi).

Les nominations d'administrateurs intervenues à l'assemblée générale du 15 mai 2012 (Mesdames Prost, Taittinger et Taylor) ont permis à la société d'avoir à cette date un Conseil composé de 25% de femmes et d'atteindre (en le dépassant) l'objectif de 20% de femmes avec un an d'avance sur l'échéance Afep-Medef et deux ans d'avance sur l'échéance légale. Du fait de la cooptation durant l'année 2013 de Madame Marie-Françoise Walbaum, le nombre de femmes administrateurs a été porté de 4 à 5 sur un total de 16 au 31 décembre 2013.

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

Depuis sa privatisation en 1998, le Groupe a procédé à plusieurs offres d'actionnariat salarié en 1998, 2000, 2002, 2004, 2008 et 2011. La dernière de ces offres a été réalisée en juin 2013.

Au 31 décembre 2013, **les salariés détenaient 2,13 % du capital de la société**.

Cet actionnariat est essentiellement réalisé au travers d'un Fonds Commun de Placement Entreprise (FCPE), géré par un conseil de surveillance majoritairement composé de membres élus par les salariés porteurs de parts et de représentants de la Direction. Les actionnaires salariés sont **représentés au Conseil d'administration de Thales par un administrateur** qui est proposé par le conseil de surveillance du FCPE et élu par tous les actionnaires lors de l'Assemblée Générale. Cet administrateur est également membre du **Comité stratégique** du Conseil d'administration du Groupe.

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

CONSEIL D'ADMINISTRATION
(au 31 décembre 2013)

Secteur public (État français)
- Jean-Bernard Lévy, Président-directeur général
- David Azéma
- Didier Lombard*
- Bruno Parent
- Jeanne-Marie Prost

Partenaire industriel (Dassault Aviation)
- Charles Edelstenne
- Loïk Segalen
- Marie-Françoise Walbaum
- Éric Trappier

Personnalités extérieures
- Yannick d'Escatha
- Stève Gentili
- Anne-Claire Taittinger
- Ann Taylor

Représentant des actionnaires salariés
- Philippe Lépinay

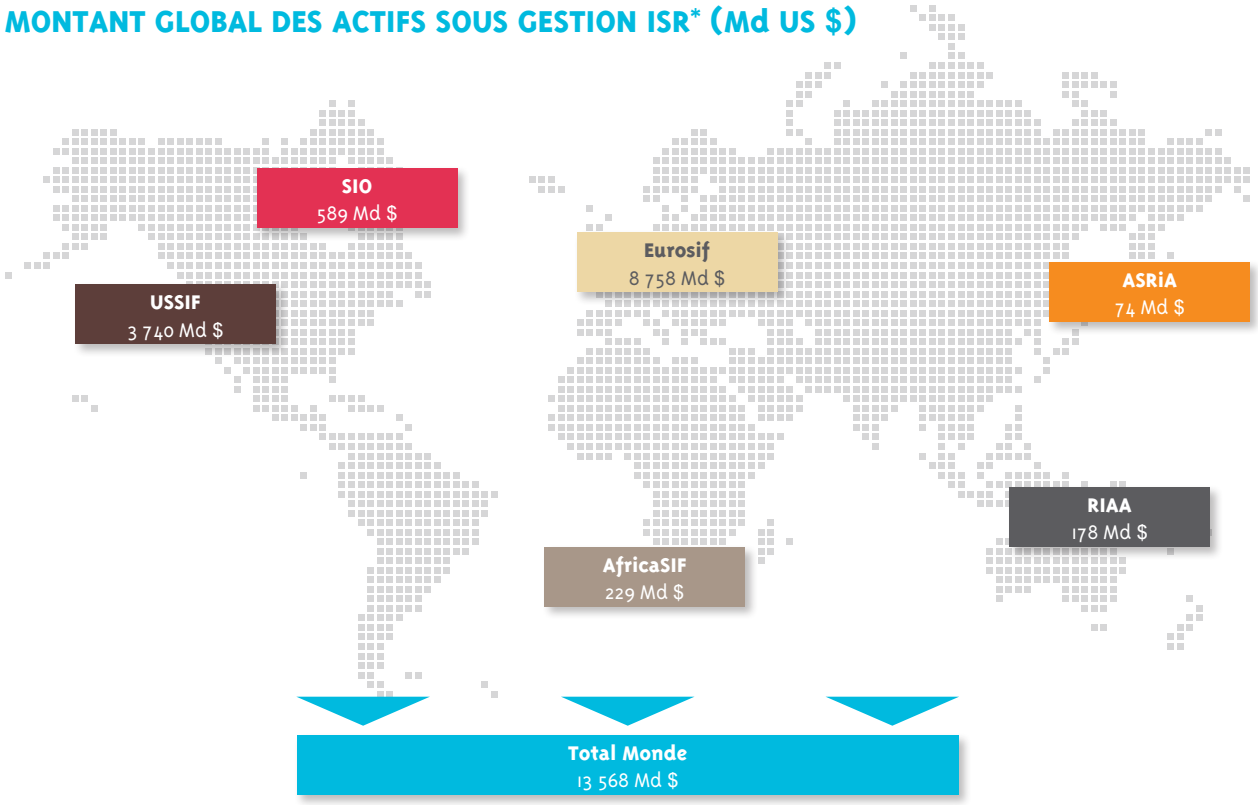
Représentants élus par les salariés
- Dominique Floch
- Martine Saunier

* Le mandat d'administrateur de M. Lombard arrive à échéance à l'Assemblée générale du 14 mai 2014 ; Mme Laurence Broseta est appelée à lui succéder.

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

Transparence et **dialogue régulier** avec les investisseurs

MONTANT GLOBAL DES ACTIFS SOUS GESTION ISR* (Md US $)



* Investissement Socialement Responsable

Source : Global Sustainable Investment Review 2012, GSIA

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

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

Ces pratiques se sont considérablement développées en Europe du Nord et en France depuis les années 2000 – en France, le montant de l'**investissement responsable** a atteint quasiment les 150 milliards d'euros en 2012, soit 100 milliards de plus qu'en 2009 – et s'étendent aujourd'hui à de nombreux pays, notamment aux pays anglo-saxons (+22% aux États-Unis entre 2010 et 2012).

A travers des réunions bilatérales (*one-on-ones*), des ***roadshows*** ou en participant à des conférences spécialisées organisées par des *brokers*, **Thales présente régulièrement à la communauté des Investisseurs Socialement Responsables** (ISR) **sa politique de responsabilité d'entreprise**, traitant notamment des questions liées à l'environnement, au social et à la gouvernance, mais également à l'éthique du commerce, en particulier les volets relatifs à la prévention de la corruption et au contrôle des exportations.

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

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

Contrôle interne et conformité

Le contrôle interne est un processus standard destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs du Groupe, au travers :

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

Le dispositif de contrôle interne contribue à la réalisation des objectifs du Groupe sans pour autant permettre une garantie de résultats absolue, en raison des limitations inhérentes à tout système de contrôle interne, notamment induites par la prise en compte du rapport coûts / bénéfices amenant à accepter un certain niveau de risques, et par les incertitudes liées au monde extérieur.

Dans sa dimension comptable et financière, le dispositif de contrôle interne de Thales est appuyé sur un questionnaire de contrôle interne complété au moins une fois par an par toutes les entités du Groupe. Ce questionnaire de contrôle interne contribue à prévenir la fraude et des défaillances éventuelles de reporting financier. Il se fonde sur les recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF). Ce questionnaire comporte 143 points de contrôle qui appréhendent la plupart des processus. Les réponses à ce questionnaire sont régulièrement revues par la Direction de l'Audit interne.

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

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

TOGETHER

INDICE EXTRA-FINANCIER

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

Pour les aider à appréhender la complexité des réglementations et des lois ainsi que leur constante évolution, Thales a désigné un *Enterprise Risk Officer* dans chacune de ses entités. Les principales missions des 120 *Enterprise Risk Officers* présents au sein du Groupe sont de :

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

Enfin, la conformité est une **responsabilité qui incombe à chaque salarié du Groupe**, tenu à un respect strict des différentes lois en vigueur. Le Code d'Éthique Thales ainsi que des programmes de sensibilisation et d'e-learning (concurrence, délit d'initié, propriété intellectuelle…) destinés à des non-juristes ont été déployés à l'échelle du Groupe. Ils permettent à chacun de connaître la conduite à tenir dans l'exercice de ses responsabilités.

TOGETHER

LES FONDAMENTAUX THALES

ENVIRONNEMENT

Une politique proactive

- Une démarche globale de gestion du risque environnemental au niveau des domaines d'activités, des processus et de la conception des produits.
- La participation à des programmes de recherche et de développement pour contribuer au suivi et à la gestion de l'environnement ainsi qu'aux technologies «vertes».

SOCIAL

Un leadership en matière de politique RH au niveau transnational

- Des accords européens précurseurs dans le domaine des normes du travail qui favorisent le développement professionnel et des relations plus transparentes avec les salariés.
- Un dialogue constant et des relations constructives avec les représentants du personnel.

GOUVERNANCE

Des normes rigoureuses de gouvernance et de transparence

- Le commissaire du gouvernement et des auditeurs externes sont invités à participer aux réunions du Conseil d'administration.
- Une évaluation proactive des risques et le déploiement d'un programme approprié de contrôle interne et de conformité.

SAFER

THALES DISTINGUÉ POUR SA TRANSPARENCE FINANCIÈRE

Le 1er octobre 2013, à l'occasion des Grands Prix de la Transparence 2013, Thales a été distingué une nouvelle fois pour la qualité de sa communication financière, en se classant à la 2e place dans la catégorie « Biens et services industriels » et à la 8e de l'ensemble du panel SBF120. Les Grands Prix de la Transparence récompensent les meilleures pratiques des sociétés cotées en matière d'accès à l'information financière réglementée.

Les pratiques des entreprises sont évaluées* sur la base de quatre supports d'information financière (le document de référence annuel, le rapport financier semestriel, la rubrique « information réglementée » du site internet et le communiqué de presse des résultats annuels) et au regard de 85 critères permettant d'apprécier l'accessibilité, la précision, la comparabilité et la disponibilité de l'information financière.

* Cette évaluation est réalisée sous l'égide d'un comité scientifique composé du NYSE Euronext, de Paris EUROPLACE, de la Société Française des Analystes Financiers, de l'Association Française de la Gestion Financière, de l'Institut Français des Administrateurs, de l'Association pour le Patrimoine et l'Actionnariat Individuel, de la Fédération des Investisseurs Individuels et des Clubs d'Investissement et de l'Ecole de Management Léonard de Vinci.

THALES ENTRETIENT UN DIALOGUE PERMANENT AVEC LES ANALYSTES FINANCIERS ET INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS, NOTAMMENT LORS DE LA PUBLICATION DES COMPTES ANNUELS, SEMESTRIELS ET CHIFFRES D'AFFAIRES TRIMESTRIELS, OU LORS DE LA RÉALISATION D'OPÉRATIONS FINANCIÈRES OU STRATÉGIQUES MAJEURES

Collaborateurs

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

SYNOPSIS

Le dialogue et la responsabilité sociale renforcent la cohésion du Groupe tout en respectant la spécificité de chacun des pays. La promotion et le respect des droits de l'Homme se traduisent par des accords et la mise en œuvre de bonnes pratiques garantissant que les activités du Groupe obéissent à un comportement responsable. Un dialogue social de qualité favorise le développement professionnel des salariés. Chez Thales, trois accords fondateurs – création d'un comité d'entreprise européen, accord IDEA sur le développement professionnel et accord TALK sur les entretiens annuels d'activité – ont été conclus au niveau européen. En France, les accords de Groupe ont permis de construire un socle social commun à tous.

« Développer nos talents » est l'une des valeurs fondamentales du Groupe. Thales entend soutenir la motivation de ses salariés et leur donner la possibilité de construire un parcours professionnel correspondant à leurs attentes. La formation (76,3 % des salariés ont suivi un cursus de formation en 2013) et l'entretien de développement professionnel (90 % des salariés en ont bénéficié en 2013) contribuent à l'évolution professionnelle des collaborateurs. La qualité de vie au travail étant une condition de l'accomplissement professionnel, le Groupe, en concertation avec les représentants du personnel, accorde à ce sujet une attention constante.

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la diversité et la lutte contre les discriminations sont garantes de la richesse culturelle et professionnelle du Groupe. Une attention particulière est accordée aux recrutements, à la rémunération, au développement professionnel et à l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle de façon à développer la mixité et la diversité culturelle. Enfin, Thales a adopté depuis longtemps une politique visant à favoriser l'emploi et le développement de carrière des personnes en situation de handicap.

Les engagements de Thales en matière de **responsabilité sociale**

Une politique sociale responsable

Les engagements de Thales, dans le cadre de sa politique **Ressources Humaines**, visent à partager un ensemble de valeurs communes constituant un trait distinctif majeur qui **dynamise sa performance**.

En s'appuyant sur le dialogue et la responsabilité sociale dans toutes ses actions, Thales renforce la cohésion du Groupe tout en respectant la spécificité de chacun des pays. Les salariés sont liés par des valeurs qui font partie intégrante de la culture d'entreprise parmi lesquelles figurent notamment : « une seule équipe, un seul Thales », le « développement de nos talents », « responsables et engagés vers l'excellence ».

TOGETHER

LA RSE INTÉGRÉE DANS LES OBJECTIFS DES CADRES DIRIGEANTS

Reconnaissant l'importance des engagements du Groupe en termes de responsabilité sociale, le Président-directeur général de Thales a souhaité que lui-même et les cadres au niveau de responsabilité le plus élevé du Groupe en France intègrent dans leurs objectifs 2014 un critère RSE portant sur l'un des trois axes suivants : promotion des femmes, développement professionnel et qualité de vie au travail.

Au-delà de ses actions pour mener une politique de responsabilité sociale de qualité à l'égard de ses salariés, Thales met également en œuvre ses engagements en matière de responsabilité sociale à l'égard de ses autres parties prenantes (fournisseurs, associations).

UN DIALOGUE CONSTRUCTIF AVEC NOS PARTIES PRENANTES*

Collaborateurs

Collaborateurs et institutions représentatives du personnel

Attentes

- Reconnaissance, rémunération, actionnariat salarié
- Concertation et dialogue social
- Promotion et formation
- Diversité et lutte contre les discriminations
- Équilibre vie privée / vie professionnelle
- Cadre de travail sûr et sain
- Qualité de vie au travail
- Informations sur la vie du Groupe

Relations

- Information des salariés
- Échanges avec les représentants des salariés
- Négociations sociales
- Représentation au Conseil d'administration

Actions spécifiques

- *e-Social Responsibility Reporting*
- Comité d'entreprise européen
- IDEA, accord social européen sur le développement professionnel
- TALK, accord social européen sur la transparence lors des entretiens annuels d'activité
- Soutien à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle
- Promotion de la diversité culturelle
- Dispositions en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap
- Dispositif d'alerte professionnelle
- Actionnariat salarié

* Dès les années 2000, Thales a formalisé une démarche rigoureuse de responsabilité d'entreprise, fondée sur un dialogue permanent avec ses parties prenantes. Cette démarche s'inscrit dans un processus d'amélioration continue afin de l'ajuster aux évolutions et à la complexité croissante de l'environnement dans lequel Thales exerce ses activités.

EVERYWHERE

E-LEARNING RESPONSABILITÉ SOCIALE

La volonté de promouvoir la responsabilité sociale a permis l'élaboration au cours de l'année 2012 d'un e-learning Responsabilité Sociale s'adressant à l'ensemble des salariés du Groupe. Toujours déployé en 2013, ce module précise les engagements et les actions concrètes mises en œuvre par Thales. Il est développé en anglais et en français pour être largement accessible. L'enjeu est d'intégrer plus encore la dimension Responsabilité Sociale à la Politique Ressources Humaines et de renforcer le sentiment d'appartenance des salariés à un groupe socialement responsable.

La promotion et le respect des droits de l'Homme

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

Thales a également signé le Pacte Mondial des Nations Unies en 2003 et adhère à ses dix principes relatifs aux droits de l'Homme et au droit du travail qui s'inspirent de la Déclaration universelle des droits de l'Homme et de la déclaration OIT relative aux principes et droits fondamentaux du travail. Ceux-ci sont mis en œuvre sur la base d'accords et de bonnes pratiques qui garantissent que les activités du Groupe obéissent à un comportement responsable. Depuis 2012, à travers sa Communication annuelle sur le progrès (COP), Thales a atteint le niveau ***GC Advanced*** du programme de différenciation du Pacte Mondial des Nations Unies.

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

Ainsi, dans la continuité du processus initié en 2011, grâce au déploiement de l'outil de reporting informatisé *e-Social Responsibility Reporting*, les informations sociales sont renseignées de manière précise par des contributeurs et validées par les Directeurs des Ressources humaines des pays/zones. Ceux-ci sont interrogés sur la base d'un questionnaire qualitatif et quantitatif comportant des indicateurs qui, s'ils répondent aux dispositions législatives en vigueur, sont également issus d'**indicateurs** proposés par la *Global Reporting Initiative**, ou **négociés avec les partenaires sociaux**, notamment au niveau européen. D'autres indicateurs permettent également de recueillir les informations nécessaires à la prévention du risque « Dommages aux hommes ». Les données recueillies auprès des pays sont ensuite transmises pour consolidation auprès des services de la Direction des Ressources humaines du Groupe qui assure un contrôle de cohérence et procède à l'élaboration du rapport.

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

* La *Global Reporting Initiative* est une organisation à but non lucratif qui développe un cadre de travail commun pour l'élaboration des rapports de développement durable. Créée en 1997, la GRI a publié une première version de ses lignes directrices en 1999. Le respect de ce texte par les entreprises est totalement volontaire.

LES COMPÉTENCES TECHNIQUES DE SES SALARIÉS ÉTANT UN ATOUT MAJEUR POUR THALES, LE GROUPE A GÉNÉRALISÉ À L'ENSEMBLE DES FAMILLES PROFESSIONNELLES UNE DÉMARCHE DE MANAGEMENT DES COMPÉTENCES CLÉS, CENTRÉE SUR L'IDENTIFICATION ET LE PARTAGE

La volonté d'être reconnu comme un employeur de référence

Dans le monde, la répartition des salariés* du groupe Thales (65 192), par zone géographique et par niveau de responsabilité, illustre les données fondamentales du Groupe, qui définissent sa politique sociale :

- son internationalisation, avec, à fin 2013, 30 147 salariés travaillant hors de France représentant près de 46,2 % de l'effectif total ;
- les compétences élevées de ses salariés, 74,7 % occupant un poste de niveau équivalent à ingénieur, spécialiste ou manager ;
- la présence des femmes qui représentent 22 % de l'effectif mondial ;
- l'importance de la part de ses emplois durables, c'est-à-dire à durée indéterminée (97,4 %) ;
- le volume de ses emplois à temps plein (93,5 %).

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

Une politique sociale réactive aux opportunités et défis de demain

Avec une expertise technologique reconnue, une large présence internationale, une grande **richesse de talents** et de compétences et une longue tradition de succès et d'innovation dans tous les domaines, le Groupe a pu faire face aux défis d'un monde en profonde évolution. Grâce à une politique d'emploi adaptée à ses besoins, et en dépit du ralentissement de certains marchés du travail et de nécessaires efforts d'adaptation dans certains pays, le Groupe a recruté 5 863 salariés en 2013. La majorité des nouveaux embauchés a bénéficié d'un emploi durable (à durée indéterminée).

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

En renforçant la gestion et l'identification des **savoir-faire** dans quinze familles professionnelles, le Groupe s'assure de la bonne adéquation des compétences de ses salariés à ses besoins. Cette démarche permet d'apporter des réponses concrètes à des problèmes techniques identifiés sur des programmes, ou d'aider à la mise en place de nouvelles équipes permettant de sécuriser les offres et projets. Elle permet également d'apporter un soutien au salarié dans son activité au quotidien, dans le cadre de son **projet professionnel** ou dans le développement de ses compétences. Quelque 29 000 salariés ont à ce jour déjà déclaré leurs compétences, dans le cadre de la mise en œuvre de la démarche au niveau mondial.

Sur des marchés toujours plus concurrentiels, la mobilité et le développement professionnel des salariés accroissent la **capacité d'adaptation** du Groupe aux évolutions à venir et permettent de proposer aux salariés de suivre des parcours professionnels riches et variés. La gestion des parcours professionnels est encouragée.

La mobilité est aussi un outil qui permet une montée en compétence au sein d'une organisation matricielle dans laquelle la **vision « marché »** doit se compléter avec la vision « produit » des *Global Business Units* (GBU). C'est dire que la mobilité, qu'elle soit professionnelle ou géographique, favorise le déploiement de la stratégie de développement de Thales dans les marchés émergents.

Un dialogue social de qualité visant un objectif partagé

La politique sociale du Groupe s'inscrit dans le cadre d'un dialogue social qui favorise le développement professionnel des salariés. À ce jour, plus de 87% des salariés de Thales dans le monde sont couverts par des conventions ou accords collectifs, y compris les accords européens signés au sein du Groupe.

Thales soutient et encourage le dialogue social au niveau européen

Cette volonté d'encourager un **dialogue social** au niveau européen (11 pays et plus de 52 000 salariés concernés) s'est notamment traduite par la conclusion de trois accords fondateurs :

- L'accord qui, dès 1993, a institué un comité d'entreprise européen dans le cadre d'un accord d'anticipation. Ce comité européen est composé de représentants issus des 11 principaux pays où Thales est présent. Il bénéficie de moyens qui ont été progressivement étendus par avenants en 2002 et en 2007. Un nouvel avenant est en cours de négociation ;
- IDEA est le premier accord social européen formalisant l'amélioration du **développement professionnel** par une démarche d'anticipation. Signé en 2009 et élaboré par la mise en commun de bonnes pratiques existantes dans les pays entrant dans son périmètre, cet accord a été, à ce titre, considéré comme particulièrement novateur. Au-delà de l'énonciation de grands principes, il définit des objectifs précis visant à l'amélioration du développement professionnel des salariés qui se déclinent en une trentaine d'actions ;
- TALK : cet accord social européen fixe un cadre clair et des repères à la pratique de l'**Entretien Annuel d'Activité** afin de s'assurer que celui-ci se déroule dans un climat socialement responsable, de respect et d'écoute mutuels.

Un dialogue social constructif en France

En France, les accords de Groupe[1] ont permis de construire un **socle social commun** à tous les salariés quelle que soit leur entreprise d'appartenance. Afin de conférer une légitimité particulière aux accords de Groupe France et aux accords d'entreprise, le Groupe a d'ailleurs pérennisé, en 2010, l'engagement pris en 2006 de ne conclure, sauf exceptions, que des accords positivement majoritaires. C'est dans le cadre de ce dialogue social constructif que trois accords de Groupe ont été conclus en 2013.

- L'accord Groupe relatif au «Contrat de génération»[2], signé le 23 juillet 2013 à l'unanimité des organisations syndicales représentatives, témoigne de l'engagement de Thales en faveur de l'**emploi des jeunes et des seniors**, en encourageant la transmission des savoirs et des compétences entre les générations. Outre l'augmentation du recours à l'alternance et le soutien apporté à l'insertion professionnelle des jeunes, y compris les moins qualifiés, l'accord encourage le maintien dans l'emploi des seniors par des mesures adaptées. Il prend également en compte de façon concrète les situations professionnelles de pénibilité.
- L'accord Groupe « Anticipation »[3] signé à l'unanimité des syndicats représentatifs au niveau du Groupe le 26 avril 2013 s'inscrit dans la continuité de l'accord de novembre 2006 concernant la gestion prospective des emplois. Le texte maintient et renforce l'approche partagée et transparente de la **gestion prospective des emplois et des compétences**. Il reprend également le dispositif de gestion active de l'emploi ayant permis, par le déploiement d'un processus concerté et de mesures fondées sur une double volonté - celle de l'entreprise et du salarié – de faire face à des difficultés économiques prévisibles liées à de nouveaux besoins de compétences ou encore à des risques de rupture technologique.
- L'accord cadre Groupe[4] du 26 avril 2013 encadre le recours au **télétravail** pour les sociétés du Groupe qui souhaiteraient mettre en place une telle organisation.

[1] Accords relatifs à l'exercice du droit syndical et au dialogue social, aux dispositions sociales, à l'emploi des salariés en situation de handicap, ou encore à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (avenant du 27 juin 2012).

[2] Accord Groupe relatif à l'engagement de Thales en faveur de l'emploi des Jeunes et des Seniors et au soutien de la transmission des savoirs et des compétences.

[3] Accord Groupe visant à favoriser le développement professionnel et l'emploi par des démarches d'anticipation.

[4] Accord cadre Groupe relatif au télétravail.

TOGETHER

EVERYWHERE

THALES UNIVERSITÉ... POUR TOUS

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

La formation au soutien du développement professionnel

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

> THALES ESTIME QUE CHAQUE SALARIÉ DOIT POUVOIR ACCÉDER À UNE VIE PROFESSIONNELLE ÉPANOUISSANTE, QUEL QUE SOIT SON NIVEAU DE RESPONSABILITÉ OU LA FAMILLE PROFESSIONNELLE À LAQUELLE IL APPARTIENT

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

Thales Université contribue à l'adaptation des compétences individuelles et collectives aux métiers, tout en accompagnant les **orientations stratégiques du Groupe**.

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

- l'obligation pour chaque pays de veiller à ce que les plans de formation collectifs prennent en compte l'analyse prospective des innovations, des tendances technologiques, des évolutions d'emploi et des besoins exprimés par les salariés et l'entreprise ;
- la mise à disposition de chaque salarié d'un conseiller formation par le développement d'un réseau de conseillers formation partout en Europe ;
- la garantie, pour chaque salarié, de bénéficier d'une formation pertinente, d'une durée significative et conforme à son plan de formation et aux besoins de Thales et ce, au moins tous les trois ans ;
- la reconnaissance de l'expérience dans la mise en place des parcours de formation individualisés et la dispense de formation visant à l'obtention d'une certification externe.

Le pourcentage de salariés formés en 2013 dans le Groupe s'est élevé à 76,3%. Cette donnée témoigne de la volonté du Groupe d'investir dans la formation de ses salariés.

Le développement professionnel des salariés

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

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

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

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

L'accord IDEA a ainsi généralisé l'entretien de développement professionnel à chaque salarié en Europe.

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

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

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

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

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

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

- Une « cellule médicale permanente de veille sanitaire » ;
- Une « cellule de crise en cas de risque sanitaire international majeur » ;
- Une procédure de gestion des « missions dans les pays à risque sanitaire majeur ».

TOGETHER

L'ENTRETIEN DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL, UN MOMENT PRIVILÉGIÉ

L'entretien de développement professionnel est, chaque année, un point d'étape fondamental du processus de développement professionnel et constitue, pour chaque salarié, un moment privilégié lui permettant de :

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

En 2013, environ 90 % des salariés ont bénéficié, en Europe et dans le monde, d'un entretien de développement professionnel.

TOGETHER

SIGNATURE D'UN NOUVEL ACCORD QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

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

L'accord étant arrivé à son terme, de nouvelles négociations ont été menées avec les organisations syndicales représentatives au niveau du Groupe au cours de l'année 2013 pour poursuivre et renforcer les actions développées au soutien de la qualité de vie au travail. Ces négociations ont abouti, le 4 février 2014 à la signature d'un nouvel accord Groupe.

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

THALES ENCOURAGE L'ÉLABORATION DE PARCOURS PROFESSIONNELS EUROPÉENS AFIN DE DIVERSIFIER ENCORE DAVANTAGE LES ÉQUIPES ET DE FAVORISER UNE PLUS GRANDE OUVERTURE À DE NOUVEAUX PROFILS

Dans un Groupe de haute technologie comptant une majorité d'ingénieurs, la mixité professionnelle représente toujours un **enjeu clé**. Mais c'est sur la base d'une politique engagée et concrète, soutenue par un dialogue social constructif, que Thales poursuit ses actions afin que les femmes soient plus encore pleinement associées à son développement. Les données recueillies au 31 décembre 2013 témoignent de l'engagement du Groupe en matière d'égalité professionnelle. Ainsi, la part des femmes représente 22 % de l'effectif actif monde et 23 % en France (ou 24 % si l'on considère l'effectif total inscrit en France). Grâce aux actions mises en œuvre en matière de recrutement, la part des femmes a représenté 27,5 % des recrutements dans le monde au cours de l'année 2013 (28,3 % en Europe).

Des engagements

En France, un accord-cadre Groupe conclu avec l'ensemble des organisations syndicales représentatives a défini, dès 2004, les principes et la méthodologie à déployer en faveur de l'**égalité**. A été ensuite négocié, dans une vingtaine de sociétés françaises, un plan d'action triennal adapté à la situation concrète **des femmes et des hommes** dans leur environnement de travail. Ces plans d'action préparés à l'aide d'un rapport de situation comparée ont été renégociés tous les trois ans. Un nouvel accord-cadre Groupe unanime a été conclu en juin 2012. Thales s'est ainsi doté d'objectifs et de moyens nouveaux permettant de renforcer ses actions en matière de recrutement, de développement de carrière des femmes, et d'encourager un

L'emploi des femmes au sein de Thales est également caractérisé par sa nature durable et qualifiée, puisque 97 % d'entre elles occupent un emploi durable (à durée indéterminée) et 60,5 % d'entre elles sont de niveau équivalent à celui d'ingénieur, spécialiste ou manager (niveaux de responsabilité 7 à 12).

meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

En Europe, l'accord IDEA signé en 2009 par Thales et la Fédération Européenne de la Métallurgie (devenue industriAll) comporte un important volet de mesures en faveur de l'égalité professionnelle entre

les femmes et les hommes, prévoit qu'un rapport annuel sur la situation comparée des hommes et des femmes soit établi dans chaque pays signataire afin d'envisager, si nécessaire, des plans d'action. Plus généralement, l'accord est porteur d'**engagements** dans tous les domaines de l'**égalité entre les hommes et les femmes** : recrutement, développement de carrière, égalité de rémunération, équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

Des actions concrètes

Une **représentation équilibrée** des femmes dans le Groupe implique de porter une attention soutenue aux recrutements, notamment dans les filières techniques ou scientifiques. En France et en Allemagne, notamment, le Groupe a développé des actions de communication dans les établissements scolaires afin d'encourager les jeunes filles à s'orienter vers les filières scientifiques. Les plans d'action négociés dans les sociétés du Groupe en France visent à réaliser une analyse prospective des départs des femmes afin de fixer un pourcentage de recrutement de femmes permettant de maintenir leur taux de présence dans le Groupe (24 % des salariés inscrits en France). Les femmes ont représenté, en 2013, 40 % des recrutements en Espagne, 31 % en France.

En matière de rémunération, les démarches visent, dans de nombreux pays, à maintenir une égalité de traitement. En France, un budget annuel spécifique de 0,1 % de la masse salariale est dédié, depuis 2006, au traitement des éventuels écarts salariaux injustifiés entre hommes et femmes. En 2013, 951 femmes ont encore bénéficié de cette mesure pour une augmentation moyenne individuelle de leur rémunération, à ce seul titre, de 2,49 %.

Thales s'engage également en faveur de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Le Groupe est attaché au respect de cet équilibre à l'égard de l'ensemble de ses salariés, parents ou non. Thales porte ainsi une **attention particulière aux salariés à temps partiel**. Les plans d'action négociés au sein des sociétés veillent à rappeler le respect de bonnes pratiques en matière d'horaires de travail, d'heures de réunion ainsi que d'utilisation des NTIC.

EVOLUTION DE CARRIÈRE : COMBATTRE LE « PLAFOND DE VERRE »

En termes d'évolution de carrière, les revues de personnel réalisées chaque année en France portent une attention particulière aux femmes et à l'évolution de leur carrière. Les sociétés du Groupe en France s'engagent ainsi à respecter une dynamique positive d'évolution visant à combattre le «plafond de verre». Elles favorisent l'accès des femmes à certains métiers majoritairement occupés par des hommes grâce au développement d'actions de formation ou de tutorat et encouragent les actions d'accompagnement, de co-développement ou de coaching individuel. Un accès équivalent des hommes et des femmes à la formation est également renforcé par le développement de sessions intervenant en priorité dans les locaux de l'entreprise, ou la prise en charge, si nécessaire et dans le cadre d'un budget dédié, des frais supplémentaires de garde lorsque la formation exige que le (ou la) salarié(e) s'absente de son domicile. Pour soutenir un développement de carrière équivalent entre les femmes et les hommes, le Président du Groupe a également intégré, dans ses objectifs et ceux des cadres supérieurs, un objectif ayant trait à la promotion des femmes.

En signant en novembre 2008 en France la Charte de la Parentalité en Entreprise, Thales a par ailleurs manifesté sa volonté de favoriser l'environnement de travail des «salariés-parents». Pour répondre à ce même objectif, le Groupe encourage la participation de ses sociétés à la **création de crèches inter-entreprises**. En France, Thales a participé, depuis 2010, à la création d'une douzaine de crèches inter-entreprises qui accueillent plus de 200 enfants de salariés. Depuis janvier 2013, le Groupe offre par ailleurs, une solution d'accueil d'urgence - Solu'Crèche - permettant aux « salariés-parents » de Thales dont le mode de garde habituel fait défaut (absence de l'assistante maternelle…) de bénéficier d'une place de crèche disponible au sein d'un établissement du réseau de son partenaire. Pour permettre aux pères de participer activement à l'arrivée de l'enfant au foyer, Thales maintient en France la rémunération des salariés pendant la totalité du congé paternité. En Italie, Thales contribue à la prise en charge des frais de garde d'enfants.

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

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

La promotion de la diversité culturelle

Groupe international, Thales respecte et favorise la pluralité des cultures sur le lieu de travail. Il porte une grande attention à recruter ses salariés dans tous ses pays d'implantation. Les accords européens IDEA et TALK ont favorisé une meilleure **connaissance des pratiques sociales** dans les pays européens et ont été **source d'enrichissement** des politiques sociales nationales en termes d'emploi, de développement professionnel et de **promotion de la diversité** et de la **non-discrimination**. Pour promouvoir la diversité, l'accord IDEA encourage l'élaboration de parcours professionnels

européens afin de diversifier encore davantage les équipes et de favoriser une plus grande ouverture à de nouveaux profils. Par ailleurs, la vision stratégique à long terme vise à intégrer une dimension plus globale du Groupe en assurant la promotion d'une plus grande diversité des équipes.

En France, l'accord « Contrat de génération » vise également à soutenir l'égalité des chances dans l'éducation et à encourager la diversité ; en témoigne notamment la conclusion d'un partenariat entre Thales et l'association Nos Quartiers ont des Talents le 27 novembre 2013.

Favoriser l'emploi des personnes en situation de handicap

Quel que soit le pays dans lequel elles sont implantées, les sociétés du Groupe s'attachent à respecter les dispositions légales ainsi que l'ensemble de la réglementation et des préconisations locales prévues en faveur de l'emploi des personnes handicapées. Si une partie de ces réglementations vise essentiellement à **prohiber** toutes formes de **discriminations** (Australie, Norvège, Pays-Bas, Royaume-Uni), certaines d'entre elles (Afrique du Sud, Allemagne, Autriche, Espagne, Italie) prévoient une obligation d'emploi, une contribution spécifique étant généralement mise à la charge des sociétés qui ne satisfont pas à cette obligation.

Enfin, selon une logique différente, certaines législations (Portugal) prévoient le versement d'incitations financières au profit des entreprises qui s'engagent dans une démarche de recrutement des personnes en situation de handicap. De nombreuses sociétés du Groupe, implantées dans différents pays, ont par ailleurs adopté une série de mesures visant, au-delà des dispositions légales, à **favoriser l'emploi des salariés en situation de handicap**.

En France, Thales a adopté depuis longtemps une politique visant à favoriser le recrutement et le développement de carrière des salariés handicapés. Précurseur dans ce domaine en signant dès 1992 un accord d'entreprise, Thales a poursuivi cette politique qui a conduit, le 13 novembre 2004, à la signature d'un accord Groupe renouvelé en 2007 puis le 21 octobre 2011 à l'unanimité des organisations syndicales.

Grâce au déploiement des accords de Groupe France, le taux d'emploi des salariés handicapés au sein de Thales n'a cessé de progresser pour atteindre 5,5% à fin 2013 alors qu'il était de 5,1% en 2011.

En 2013, en France, Thales a aussi généralisé ses partenariats en vue de la formation et de l'orientation des jeunes handicapés : université Pierre et Marie Curie (UPMC Paris), universités de Bordeaux et de Toulouse, université Paris Descartes.

En 2012, Thales a poursuivi sa coopération avec l'Afnor par la mise en œuvre d'un outil OK Pilot permettant à une entreprise de s'autoévaluer par rapport aux exigences de la **norme entreprise handi-accueillante** et de définir les plans d'action nécessaires à son amélioration. En 2013, 18 sites de Thales ont été audités et des plans d'action mis en place pour atteindre une complète conformité de ces sites en 2014.

Combattre la discrimination par l'âge

Les engagements forts pris par le Groupe et formalisés dans son Code d'Éthique témoignent de sa volonté d'agir de façon responsable et de lutter contre toute discrimination.

En France, la volonté de Thales de créer une nouvelle dynamique par l'adoption de **mesures innovantes en faveur de l'emploi des seniors** s'était traduite par la conclusion, en 2009, d'un accord sur l'emploi des seniors au sein du Groupe. Cet accord étant arrivé à échéance, un accord Groupe dit « **Contrat de génération** » signé en juillet 2013 reprend pour une bonne part les dispositions visant à prévenir tout risque de discrimination des seniors, à anticiper l'évolution des carrières et **développer les compétences des seniors**, à améliorer leurs conditions de travail et tenir compte des situations personnelles de désadaptation ou des situations de travail pénibles, à aménager la deuxième partie de carrière et à assurer la transition entre activité et retraite.

Des objectifs mesurables ont également été fixés et tendent à porter à 2 % la part des embauches de salariés âgés de 55 ans et plus et à augmenter le taux d'emploi des salariés âgés de 57 ans et plus pour le porter à 15 % de l'effectif inscrit d'ici 2016.

DES PROJETS INNOVANTS EN FAVEUR DES PERSONNES HANDICAPÉES

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

- le système « Eyeschool » qui permet à des jeunes déficients visuels de capter sur leur PC ce que le professeur écrit au tableau et de vocaliser les documents distribués en classe ; en 2013 ce dispositif a fait l'objet d'un déploiement, dans le cadre d'une convention avec le ministère de l'Éducation nationale, dans 4 régions (IDF, Pays de Loire, PACA, Midi Pyrénées) au profit de 400 élèves mal voyants ou dyslexiques ;
- le dispositif « GUIDEO » qui, grâce à un smartphone, permet à une personne aveugle ou mal voyante de se diriger de manière autonome dans un bâtiment (dispositif qui a été déployé dans les bâtiments de Thales à Gennevilliers et équipera le campus de l'ESSEC à Cergy en 2014) ;
- un « système intelligent de guidage de fauteuil roulant », basé sur les technologies d'intelligence artificielle avec la participation de la Fondation Garches dans le cadre du partenariat sur trois ans avec l'ISEN (Institut Supérieur de l'Électronique et du Numérique). Ce dispositif devenu opérationnel en 2012 a fait l'objet d'une thèse d'automatique à l'Université de Lille et a été repris dans le cadre du pôle Technologique.

INDICATEURS SOCIAUX

Périmètre de vérification des données chiffrées

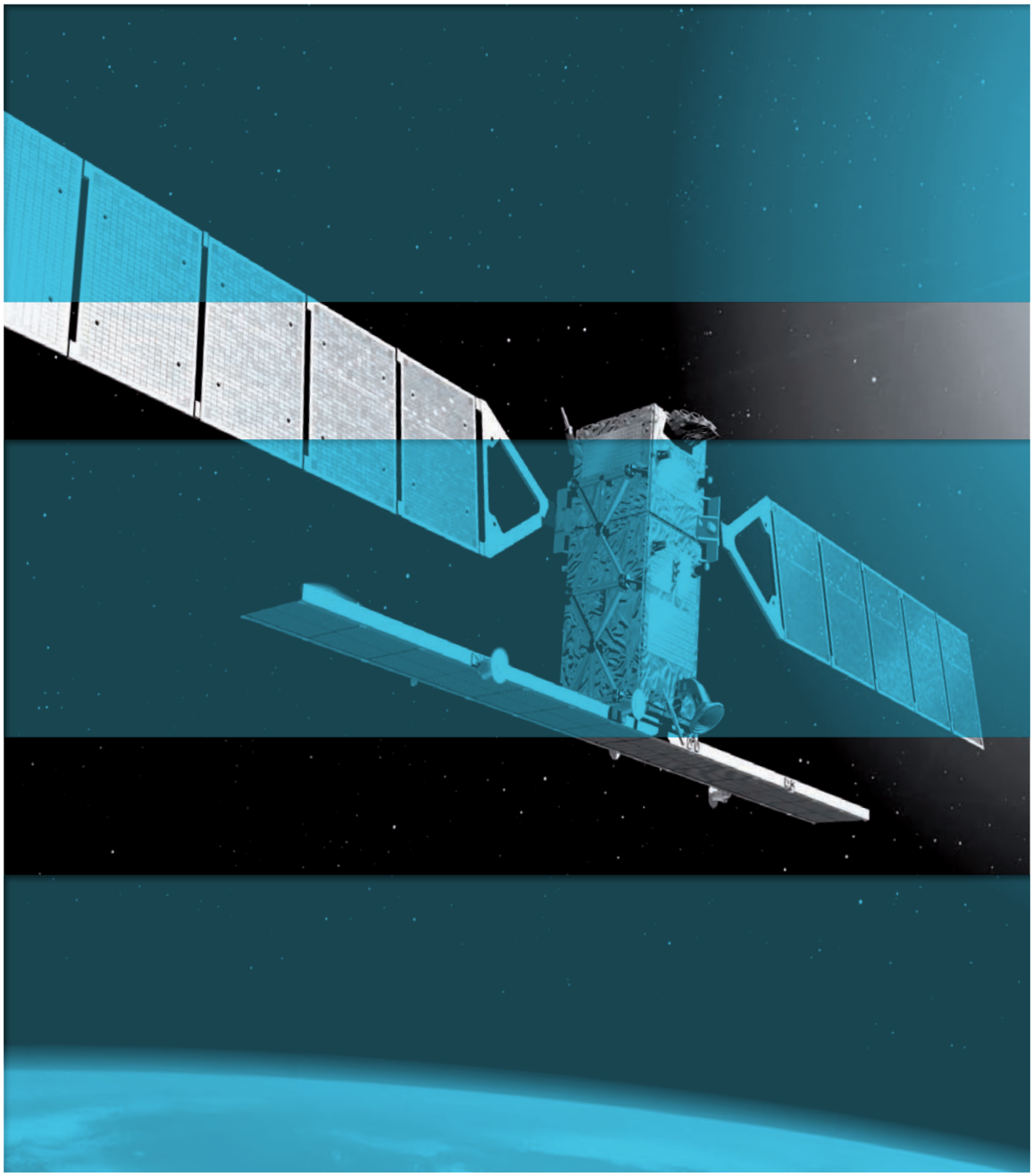
INDICATEURS	DONNÉES 2013	PÉRIMÈTRE COUVERT	VÉRIFICATION DES DONNÉES	
			Document de référence	Rapport social
Effectif [a] global au 31 décembre 2013	**65 192**	**100%**	✔	✔
Effectif par pays				
Effectif France	35 045	100%	✔	✔
Effectif Europe	52 668	100%	✔	✔
Effectif hors France	30 147	100%	✔	✔
Effectif femmes/hommes				
% de femmes	22%	94,1%	✔	✔
% d'hommes	78%	94,1%	✔	✔
% de femmes en France	23,2%	97,9%	✔	✔
Effectif par type de contrat				
% de contrats à durée indéterminée	97,4%	94,1%	✔	✔
% de contrats à temps plein	93,5%	94,1%	✔	✔
Effectif par tranche d'âge				
< 30	10,5%	94,1%	✔	✔
30-39	23,9%	94,1%	✔	✔
40-50	30,8%	94,1%	✔	✔
> 50	34,8%	94,1%	✔	✔
Effectif par LR				
NR 1 à 6	25,3%	94,1%	✔	✔
NR 7 à 12	74,7%	94,1%	✔	✔
Nombre de travailleurs temporaires	**2 123**	**94,3%**	✔	✔
Départs par type				
Nombre de départs	4 574	94,3%	✔	✔
% Démissions	34,8%	94,3%	✔	✔
% Licenciements	33,6%	94,3%	✔	✔
% Départs en retraite	25,8%	94,3%	✔	✔
% Autres départs (y compris décès)	5,8%	94,3%	✔	✔
Recrutements				
Nombre total de recrutements	5 863	94,3%	✔	✔
% de femmes	27,5%	94,3%	✔	✔
Nombre de contrats d'apprentissage conclus en 2013	1 076	94,3%	✔	✔
Formation				
% de salariés ayant bénéficié d'un EDP [b]	90%	91,5%	✔	✔
% de salariés formés	76,3%	92,3%	✔	✔
% de femmes formées	79,3%	92,3%	✔	✔
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	21,65	93,7%	✔	✔
Nombre total d'heures de formation	1 323 063	93,7%	✔	✔
% de salariés couverts par une convention collective	**86,9%**	**96,6%**	✔	✔
% de salariés couverts par une réglementation de la durée du travail	**89,2%**	**95,2%**	✔	✔
Santé et sécurité				
Taux d'absentéisme global monde	2,96%	91,6%	✔	✔
Taux d'absentéisme global en France	2,71%	97,9%	✔	✔
Taux d'absentéisme global en France y compris maternité/paternité	3,07%	97,9%	✔	✔
Taux de gravité des accidents du travail monde	0,07	91,6%	✔	✔
Taux de gravité des accidents du travail en France	0,09	97,9%	✔	✔
Taux de fréquence des accidents du travail monde	2,53	91,6%	✔	✔
Taux de fréquence des accidents du travail en France	3,33	97,9%	✔	✔
Nombre de jours perdus pour maladies professionnelles en France	1 619	97,9%	✔	✔
Autres				
Masse salariale monde [c]	5,3 Md €	100% consolidation financière	✔	✔
Taux d'emploi de personnes handicapées en France	5,5%		✔	✔
Nombre d'emplois créés par le GERIS en 2013	434		✔	✔
Nombre de nouveaux projets de création ou reprise d'entreprise accompagnés par le GERIS en 2013	48		✔	✔
Part d'achats réalisés auprès de fournisseurs UE	70%		✔	✔
% d'achats réalisés auprès de fournisseurs France	41%		✔	✔
Volume prestations de sous-traitance industrielle	5,7 Md €		✔	✔

(a) Les effectifs indiqués sont les effectifs actifs.

(b) EDP : Entretien de Développement Professionnel

(c) Hors DCNS

✔ Indicateurs ayant fait l'objet d'une mission de vérification réalisée par le cabinet Mazars pour l'exercice 2013.



Environnement

Innovant et responsable, Thales contribue à relever les grands défis environnementaux et élabore des solutions qui permettent à ses clients d'améliorer leurs performances environnementales.

SYNOPSIS

La politique environnementale du Groupe est définie et déployée par une équipe Corporate, sur près de 160 sites à travers le monde. S'appuyant sur une démarche d'amélioration continue, les différents programmes s'intéressent aux activités de Thales mais également aux lignes de produits. Pour susciter l'adhésion des collaborateurs, modifier leurs comportements et encourager la prise en compte de la thématique environnementale dans les différents métiers de l'organisation, Thales propose divers outils de formation, de communication et d'échanges : intranet dédié, affichages, concours, événements, articles internes, etc.

Des technologies innovantes en faveur de l'environnement sont conçues et/ou mises en œuvre dans le Groupe. L'écoconception, moteur de créativité et d'innovation, donne naissance à de nouvelles solutions écoresponsables, notamment pour les transports aériens et terrestres et dans le domaine de la surveillance climatique.

La préservation de l'environnement et la lutte contre le changement climatique sont des axes forts de la politique environnementale de Thales. Depuis 2010, le Groupe a réduit ses émissions de CO_2 de 13 % ; il enregistre également une diminution constante de sa consommation de ressources naturelles et de la quantité de ses déchets. La réduction de son empreinte environnementale s'accompagne d'actions encourageant le respect des espaces naturels et de la biodiversité (cartographie des risques biodiversité sur 140 sites dans 26 pays). Enfin, Thales s'engage pour promouvoir l'environnement au sein d'associations et définir des standards internationaux.

Un **engagement** de longue date

Une politique réaffirmée

Preuve de l'implication de la Direction Générale, le respect de l'environnement est inscrit comme l'un des engagements éthiques du Groupe. Pour fédérer l'ensemble des acteurs impliqués dans le management de l'environnement, Thales a défini une politique environnementale déployée sur l'ensemble de ses sites. Outre le respect des réglementations en vigueur et l'anticipation de celles à venir, cette politique se décline en cinq axes :

Prévenir les effets de ses activités sur l'homme et l'environnement :

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

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

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

Consommer moins de ressources naturelles :

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

Réduire significativement les émissions de CO_2 :

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

OBJECTIFS ENVIRONNEMENT 2013 - 2015

	PERFORMANCE 2012-2013	CIBLE 2015
Énergie et ressources naturelles		
Consommation d'énergie Consommation d'eau	-6%	-10% [a]
Émissions de CO_2		
Énergies et substances par chiffre d'affaires (scopes 1 et 2) Voyages d'affaires par chiffre d'affaires (scope 3)	-5%	-10% [a]
Déchets non dangereux		
Quantité par personne Taux de recyclage	6%	10% [a][b]
Achats responsables		
Évaluation des fournisseurs de classe A [c]	32%	100%
Formation des acheteurs	23%	80%
Écoconception		
Politiques produit intégrant des critères environnementaux	Non déterminé	20%
Formation des responsables ligne produit	50%	100%

(a) Index moyenné sur les 2 indicateurs du thème
(b) En valeur absolue
(c) Fournisseurs représentant 80 % des volumes d'achats

Cultiver un état d'esprit innovant dans le domaine de l'environnement :

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

Cet **engagement** en faveur de l'environnement anime le Groupe **depuis plus de 15 ans** et se traduit par une prise en compte des impacts et risques environnementaux dans l'ensemble de ses activités et aux différents échelons de l'organisation.

Pour renforcer cet engagement, le Groupe fixe, depuis 2007, des objectifs de performances à l'ensemble de ses entités, lesquels sont étendus depuis 2010 aux acteurs des Achats et depuis 2012 à ceux de la politique produits.

Une organisation cohérente pour porter la démarche

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

- Une **équipe environnementale Corporate**, chargée de définir la stratégie, la politique et les processus, et de superviser leur mise en œuvre dans l'ensemble du Groupe ;
- Un **réseau mondial de responsables Environnement** – 340 personnes à fin 2013 – chargés de l'application de la politique du Groupe au niveau des pays et des entités, notamment pour les aspects relatifs aux sites (bâtiments, infrastructures, énergie, etc.) et opérations exercées (procédés industriels, substances, déchets, …) ;

POUR FÉDÉRER L'ENSEMBLE DES ACTEURS IMPLIQUÉS DANS LE MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT, THALES A DÉFINI UNE POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE DÉPLOYÉE SUR L'ENSEMBLE DE SES SITES

TOGETHER

THALES REJOINT L'ASSOCIATION FRANÇAISE DES ENTREPRISES POUR L'ENVIRONNEMENT

Soucieux d'améliorer constamment ses performances en matière d'environnement et de mieux maîtriser ses risques et ses impacts sur la santé et l'environnement, Thales a rejoint l'Association Française des Entreprises pour l'Environnement (EpE) en septembre 2013.

Thales a inscrit comme une priorité, en accord avec ses valeurs et son Code d'Éthique, la protection de ses collaborateurs, des riverains de ses sites, de ses clients et de l'environnement.

En rejoignant l'EpE, Thales s'associe à un groupement d'entreprises qui partagent une même vision de l'environnement comme source de progrès et d'opportunités et qui souhaitent avancer ensemble, en bénéficiant du partage et de la mutualisation des expériences de chacun.

Créée en 1992, l'Association Française des Entreprises pour l'Environnement est une association d'une quarantaine d'entreprises françaises et internationales engagées à travailler ensemble pour mieux prendre en compte l'environnement dans leurs stratégies et leur gestion courante.

- Un réseau de **responsables environnement produit** – 127 personnes à fin 2013, à temps plein ou en temps partagé avec d'autres missions – d'abord en France puis en Europe. Ils portent la démarche environnementale au niveau des produits.

Conscient que les risques et enjeux environnementaux dans les différents métiers du Groupe nécessitent des collaborateurs possédant des compétences managériales ou techniques en matière d'environnement, ces réseaux se retrouvent dans une famille professionnelle dédiée pour accroître leurs compétences, déterminer les besoins de recrutement et de formation, prévoir les évolutions futures et partager au sein d'une même communauté.

Maîtriser le risque environnemental

Les **dommages environnementaux** sont l'**un des 19 risques majeurs** identifiés par le Groupe (cf *Un système global de management des risques*, p. 32). Aussi, depuis de nombreuses années, une analyse de risques est régulièrement mise à jour en fonction des activités exercées, des évolutions scientifiques et techniques ainsi que des nouveaux enjeux.

Capitalisée dans une cartographie des risques, cette analyse vise à :

- vérifier que les salariés et les populations environnantes ne sont pas exposés à des risques sanitaires et environnementaux,
- contrôler que les activités ne portent pas atteinte à l'environnement,
- s'assurer de la conformité des activités exercées et des produits,
- analyser l'impact des nouvelles réglementations, y compris sur la conception des produits.

Cette cartographie procure une vision globale des axes de progrès à atteindre sous forme de plans d'action au niveau Groupe ou au niveau local.

Depuis 2007 et à ce jour, sous la coordination du Comité de Supervision des Risques, le dispositif de maîtrise des risques fait l'objet d'une **analyse annuelle** par chacune des entités légales du Groupe, débouchant, si besoin, sur un plan d'amélioration local construit avec les experts Groupe. Des audits sont réalisés par les équipes d'auditeurs internes mais également externes, dans le cadre de la certification ISO 14 001, ou des visites de prévention.

En 2013, Thales poursuit la démarche initiée en ingénierie de prévention, afin de **mieux évaluer** l'exposition aux catastrophes naturelles des sites du Groupe. Cette analyse consiste non seulement à identifier les risques potentiels d'inondation, de tempête, de tremblement de terre, mais également à identifier les conséquences de ces événements : environnementales, dommages aux biens, impacts sur l'activité, etc. Dans le cadre de la progression de l'analyse de ces vulnérabilités, la démarche d'évaluation et d'audit a porté sur 38 sites depuis 2011.

Thales a également réalisé une cartographie des risques « eau » sur environ 160 sites à travers le monde. L'analyse des risques existants et futurs a inclus la dimension sociale (accès à l'eau et à l'assainissement, disponibilité

de l'eau par habitant), économique (conflit d'usage) et environnementale (consommation d'eau par rapport au niveau de stress hydrique du bassin). La notation des risques a été établie sur une série d'indicateurs à partir de bases de données internationales pour assurer l'homogénéité de l'évaluation. Il ressort de cette cartographie que 10 sites sont situés dans des zones vulnérables. La plupart d'entre eux sont des activités de bureaux dont la faible consommation d'eau ne génère qu'un impact très limité. Pour 3 d'entre eux, à caractère plus industriel, une analyse plus fine du stress hydrique à l'échelon très local permettra d'évaluer leur impact au regard de leur usage de l'eau.

Impliquer
les collaborateurs

Un processus dédié

En raison des enjeux liés à l'environnement, Thales donne plus de visibilité à la maîtrise des impacts et des risques environnementaux dans son référentiel de management Groupe, accessible à tous les collaborateurs et dans toutes les entités à travers le monde.

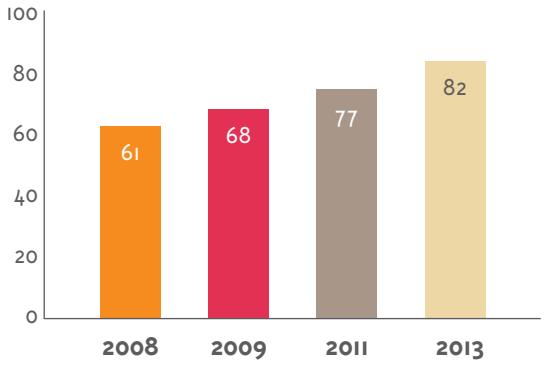
Un processus dédié impose la mise en œuvre d'un **système de management de l'environnement sur l'ensemble des sites** et vise à assurer la maîtrise et la limitation des risques et impacts environnementaux des activités opérationnelles exercées (bâtiments, outils industriels, équipements, chantiers) et des produits livrés (conception, offres, projets).

Il fournit des bonnes pratiques, des guides méthodologiques et précise les règles à respecter à tous les niveaux de l'organisation. Intégré dans différentes fonctions telles que les Offres et Projets, les Achats, la Qualité et l'Immobilier, ce processus étend sa démarche à toutes les fonctions et activités du Groupe et soutient ainsi l'intégration de l'environnement dans les politiques produits, la conception et le développement des produits et services du Groupe.

Il décline également les **procédures de gestion des risques et d'alerte** en cas d'accidents.

A fin 2013, 125 entités sont certifiées selon le référentiel ISO 14 001 soit 82 % de l'effectif Groupe. Parmi celles-ci, 82 intègrent la conception/développement des produits dans leur périmètre de certification.

SALARIÉS TRAVAILLANT SUR UN SITE CERTIFIÉ ISO 14001 (en %)



TOGETHER

EVERYWHERE

IMPLIQUER LES FOURNISSEURS

Soucieux d'étendre sa politique d'écoresponsabilité à l'ensemble de ses fournisseurs, Thales leur demande de signer la Charte Achats et Responsabilité d'Entreprise, document contractuel, visant à aider ces derniers à aligner leurs politiques et processus internes sur un ensemble de principes que Thales s'est engagé à respecter. A fin 2013, plus de 2 900 fournisseurs répartis dans le monde entier – soit 160 % de plus par rapport à 2012 – s'y sont engagés. Pour renforcer cette démarche, la Direction des Achats Groupe s'est fixé l'objectif d'évaluer la maturité environnementale de l'ensemble de ses fournisseurs de classe A (représentant 80% des volumes d'achats). À fin 2013, 977 sites fournisseurs ont fait l'objet d'une telle évaluation dont 444 de classe A, soit 32 % du panel concerné.

Former, informer, responsabiliser

Thales s'efforce d'inculquer dans toutes ses entités une véritable, culture de responsabilité environnementale. Pour soutenir les compétences dans le Groupe en matière d'environnement, des **modules de formation** dédiés sont proposés dans le catalogue de Thales Université, comme la formation Éco-design proposée à tous les salariés du Groupe. Ces modules s'adressent ainsi aux responsables Environnement mais également aux différentes familles professionnelles (Achats, Conception, Ventes, etc.). Pour certaines de ces familles, des modules spécifiques à l'environnement sont dispensés. En 2013, 260 acheteurs (soit 23% de la population concernée) et 150 *Product Line Managers* (soit 50% de la population concernée) en charge des politiques produits ont été formés à la prise en compte de l'environnement dans leur travail quotidien.

Parce qu'une démarche Environnement passe nécessairement par l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs, l'objectif est de faire porter un nouveau regard sur cette thématique et de la prendre en compte dans les métiers au quotidien. Thales propose divers **outils de communication et d'échanges** pour l'ensemble des salariés : intranet dédié, affichages, concours, journées événementielles, articles dans le magazine trimestriel du Groupe, etc.

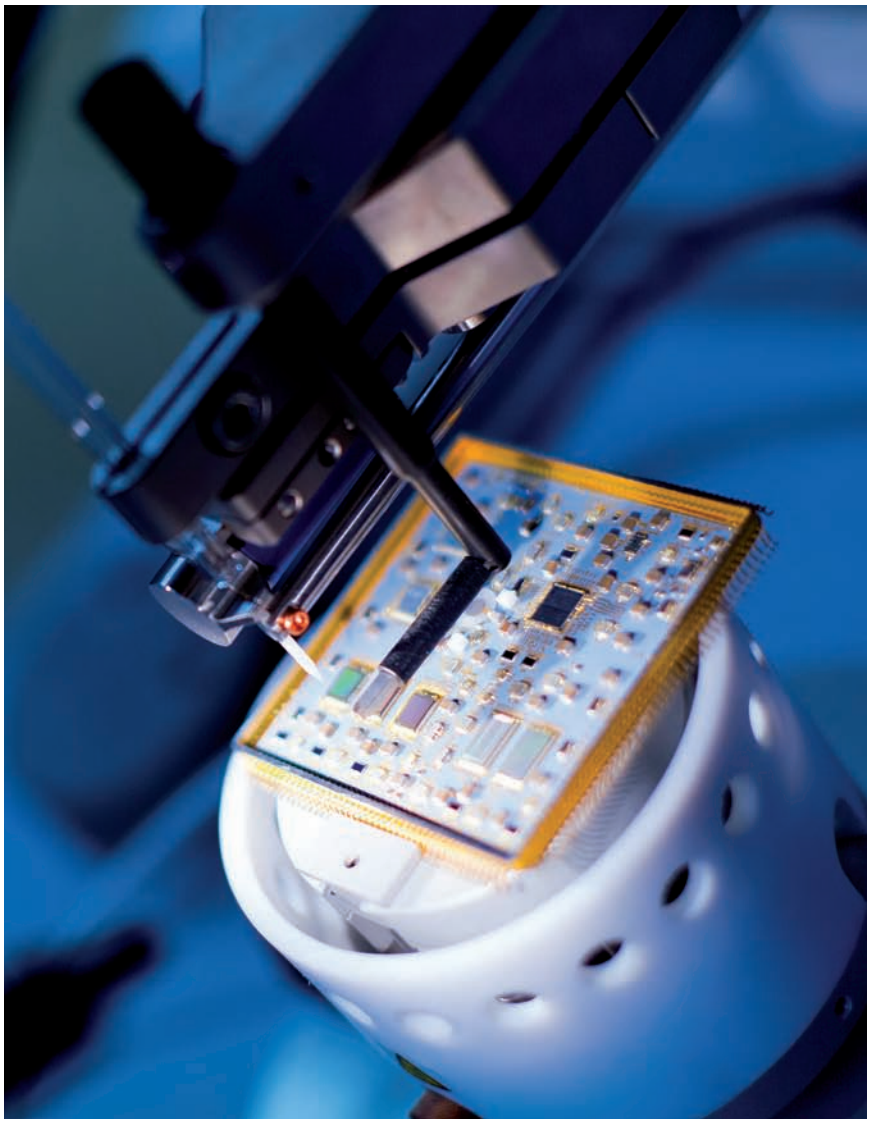
Des **modules e-learning** sont disponibles en ligne pour initier les collaborateurs du Groupe aux fondamentaux de la maîtrise des risques environnementaux, sur des thématiques générales telles que l'écoresponsabilité, ou spécifiques telles que le règlement REACH (Registration, Evaluation, Autorisation of CHemicals) ou le nouvel étiquetage des produits dangereux.

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

Enfin, le **référentiel du Groupe,** Chorus 2.0, intègre les dimensions environnementales dans tous les processus pertinents, tels que le management des offres et projets, les phases de conception et de développement jusqu'au maintien en conditions opérationnelles et au démantèlement des produits qui pourrait intervenir des décennies plus tard. Un réseau de responsables environnement-produit a pour rôle de déployer ce référentiel.

Écoconception pour une innovation durable

ÊTRE CRÉATIF ET INNOVANT EN MATIÈRE DE TECHNOLOGIE, TRANSFORMER CES NOUVELLES CONTRAINTES EN RÉELLES OPPORTUNITÉS, C'EST CE QUI CARACTÉRISE LA « GREEN TOUCH » DE THALES



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

C'est sur la base de cet engagement que repose toute la démarche de Thales.

Le Groupe s'est engagé dans une approche responsable visant, dans la mesure du possible, à **limiter les impacts de ses produits et services sur l'environnement** afin de répondre à la multiplication croissante des réglementations mais également aux demandes du marché et de la société civile. Intégrer l'environnement depuis la conception des produits jusqu'à leur élimination, sans compromettre les exigences sévères de performance, de sécurité, de sûreté et de fiabilité propres aux marchés de l'aéronautique, de l'espace, des transports terrestres, de la défense et de la sécurité que sert le Groupe, est un levier de créativité et de dynamisme.

Etre créatif et innovant en matière de technologie, transformer ces nouvelles contraintes en réelles opportunités, c'est ce qui caractérise la ***Green touch*** de Thales : nouveaux matériaux et nouvelles architectures créés pour diminuer le poids, la taille, la consommation des équipements, identification des substances dangereuses dès la phase de conception, recherche de solutions alternatives pour les substances déconseillées ou proscrites, etc. Tout cela contribue à prendre en compte l'environnement dans les méthodes, procédés et mentalités pour activer le moteur de l'innovation.

Cette politique volontariste porte ses fruits : un certain nombre de lignes de produits intègre d'ores et déjà des critères environnementaux évalués au cours d'analyses de cycle de vie.

A titre d'exemple, le **laser civil GAÏA-I** utilisé dans l'industrie des semi-conducteurs pour le recuit des composants silicium, dont l'utilisation par le client est continue (24/24, 7/7). La démarche d'écoconception a d'abord consisté à former l'équipe grâce à Thales Université qui a lancé un module d'éco-design. Puis, dans le cadre de la reconception industrielle du produit, l'équipe a réalisé une analyse de cycle de vie : définition du périmètre d'analyse, établissement de l'inventaire du cycle de vie, quantification des impacts négatifs du laser sur l'environnement, identification des pistes d'amélioration et vérification de la diminution des impacts. Résultats obtenus : une **réduction de la consommation d'énergie de 20 %** et la préparation d'une future version visant une nouvelle réduction de moitié.

Thales a aussi développé une solution innovante d'hybridation de l'énergie qui vise à fournir, pour les **systèmes embarqués sur véhicules militaires et shelters**, un système de pilotage global de l'énergie, gérant production, stockage et consommation. Baptisée DYON, cette solution utilise les nouvelles technologies issues du monde civil, telles que celles des batteries au lithium, et apporte de nombreux bénéfices opérationnels : augmentation de l'autonomie, absence de bruit et de fumée, absence de signature thermique. Elle réduit l'empreinte logistique en diminuant de façon importante la consommation de carburant et par conséquent le nombre de convois logistiques acheminant ce carburant. Sur le plan de l'environnement, elle permet de **diminuer de plusieurs dizaines de milliers de tonnes les quantités de CO_2 émises** et s'affranchit des contraintes liées aux batteries au plomb.

Dans le domaine des transports publics, le **portillon automatique DreamGate** constitue une approche innovante et une rupture technologique en apportant plus de sécurité et de sûreté aux opérateurs et aux passagers. Il garantit une meilleure efficacité opérationnelle tout en réduisant l'impact environnemental : **moins encombrant, plus léger, économe en énergie, moins de composants** (caméra 3D, moteurs intelligents) facilitant son installation et sa maintenance.

*Extrait de l'Engagement Hygiène, Sécurité et Environnement de Thales.

La technologie au service des **grands enjeux environnementaux**

THALES EST UN DES ACTEURS MAJEURS DANS L'OBSERVATION DE LA TERRE POUR LA COMPRÉHENSION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE ET LA SURVEILLANCE DE L'ENVIRONNEMENT GRÂCE À SES INSTRUMENTATIONS OPTIQUES ET RADARS TRÈS HAUTE RÉSOLUTION

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

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

Des outils de surveillance climatique

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

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

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

Le système **Meteosat de troisième génération** (MTG), quant à lui, garantira la continuité de la capacité de surveillance météo géostationnaire d'Eumetsat à l'horizon 2030. Les données d'imagerie ainsi que les données de sondage de l'atmosphère récupérées fourniront en outre des informations sans précédent sur la vapeur d'eau et les profils de température. L'augmentation du volume de données historiques aidera les climatologues à mieux comprendre l'évolution du climat. Thales Alenia Space continuera ainsi à fournir des relevés météorologiques à environ la moitié de l'humanité.

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

Le transport face aux défis environnementaux

Rail et route tracent la voie… verte

Dans un contexte d'urbanisation croissante, créer les conditions d'une **mobilité durable** à l'intérieur des villes comme entre les villes est un des leviers

les plus efficaces pour lutter contre les émissions de CO_2. Depuis plus de trente ans, Thales aide les gestionnaires des villes et les opérateurs de grands réseaux de transport à répondre à la demande toujours plus pressante d'optimisation des déplacements. L'enjeu est clair : il s'agit de convaincre les voyageurs - qui, en France par exemple, réalisent 85 % de leurs déplacements en voiture - de passer à d'autres moyens de transport, en mettant à leur disposition une offre composée de différents modes qui leur soit plus favorable en coût, confort et temps.

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

Les **systèmes de billettique** déployés par Thales à l'échelle d'une région ou d'un pays permettent, par exemple, aux voyageurs d'emprunter différents modes de transport à l'aide d'un titre de transport unique.

Les **métros et réseaux ferroviaires urbains** sont la colonne vertébrale des systèmes de transport urbains. Ils permettent chaque année à plus de 40 milliards de passagers de se **déplacer de façon fluide et avec un impact environnemental réduit** : les trains produisent en effet trois fois moins de CO_2 par passager au kilomètre que les voitures.

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

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

La régulation du transport par route et le renouvellement des infrastructures routières font partie des fondamentaux.

EVERYWHERE

DES MÉTROS MOINS ÉNERGIVORES

Green Seltrac® CBTC est une solution pionnière et complète qui permet de réduire jusqu'à 15 % la consommation d'énergie sur les réseaux de métro utilisant la technologie CBTC (Communications-Based Train Control) de Thales. Des algorithmes d'optimisation sophistiqués sont utilisés pour minimiser les cycles de départ/arrêt très énergivores et multiplier les opportunités pour le train de fonctionner « en roue libre » - en coupant l'alimentation électrique en des points pré-déterminés pour lui permettre de continuer à avancer sur son propre élan.

Fondé sur le leadership de Thales dans le domaine du CBTC — qu'il a été le premier à mettre en œuvre il y a plus de 25 ans —, Green Seltrac® CBTC protège l'environnement et réduit les coûts d'exploitation. Pour une ligne de métro moyenne, la réduction des émissions de CO_2 avoisine 14 000 tonnes par an, soit l'équivalent de 6 000 voitures en moins sur la route.

Sur un déploiement récent sur la ligne Kadıköy-Kartal à Istanbul, les mesures ont montré une diminution de plus de 14 % de la consommation énergétique pour des trains à pleine charge.

Initié par l'État français, le dispositif d'écotaxe - dont Thales est l'un des acteurs clés - devrait permettre de calculer, percevoir et contrôler les taxes dues par les poids lourds, français et étrangers, circulant en France métropolitaine. En Europe, des systèmes similaires sont déjà opérationnels en Allemagne, en Suisse et en Autriche.

Les systèmes de « free-flow tolling » (télépéage flux-libre sans voie canalisée ni dispositif au sol) jouent un rôle de plus en plus important dans la **lutte contre l'engorgement et la pollution qui affectent les autoroutes urbaines** et interurbaines aux quatre coins du monde. Cette technologie, qui élimine les arrêts et redémarrages imposés par les péages traditionnels, accroît la capacité des routes existantes et diminue les coûts d'exploitation tout en réduisant les émissions de carbone et en **améliorant la sécurité des conducteurs**. Rien d'étonnant à ce qu'elle rencontre un succès croissant dans le monde entier : des systèmes sont désormais opérationnels en Australie, au Brésil, au Canada, au Chili, en Israël et aux États-Unis. À Brisbane, en Australie, les usagers de la route **se déplacent plus vite, et de façon plus sûre**, grâce à un système de péage électronique de dernière génération signé Thales, qui optimise les déplacements routiers grâce à une technologie innovante de portique sans équivalent sur le marché.

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

Des transports aériens plus respectueux de l'environnement

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

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

Clean Sky

Le Groupe est membre fondateur du programme européen de recherche **Clean Sky**,l'un des programmes européens de recherche les plus importants jamais mis en œuvre. L'objectif de cette initiative publique/privée est d'accélérer une nouvelle conception plus verte dans une industrie qui se caractérise traditionnellement par des cycles de conception et de vie très longs.

Les objectifs environnementaux – devant être atteints en 2020 - de l'initiative Clean Sky ont été définis par le Conseil consultatif pour la recherche aéronautique en Europe : réduction de 50 % des émissions de CO_2 grâce à une **diminution drastique de la consommation de kérosène**, réduction de 80 % des émissions de NOx (oxyde d'azote), réduction de 50 % du bruit perçu, un cycle de vie vert pour les produits (conception, fabrication, maintenance et élimination/recyclage).

Thales pilote l'un des six grands thèmes de recherche baptisé « Systems for Green Operations », qui devra permettre d'**optimiser la consommation de l'avion** en travaillant sur sa trajectoire, notamment au décollage et en phase d'approche. Au sein de Clean Sky, le Groupe coordonne par ailleurs le « Technology Evaluator », outil de simulation destiné à évaluer l'impact environnemental de ce programme.

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

SESAR s'est donné pour but :

- de diminuer les rejets de CO_2 de 10 % par vol d'ici 2020 (sur la base des chiffres de 2005) ;
- de réduire les émissions acoustiques des avions de 20 décibels lors du décollage et de l'atterrissage ;
- d'accroître la place des réglementations environnementales locales dans la gestion du trafic aérien.

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

Des villes plus intelligentes

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

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

Présent dans les plus grandes métropoles du monde depuis plusieurs décennies, Thales est au cœur des processus de transformation en cours vers une ville plus intelligente. Le Groupe fournit des **systèmes de supervision** et d'hypervision (vision synthétique des informations importantes) **interopérables** qui permettent aux opérateurs des **grands réseaux - transport, énergie**…- et aux administrateurs des grandes cités d'optimiser leurs flux, leurs infrastructures et l'ensemble de leurs moyens et ressources pour une meilleure sécurité, une plus grande efficacité (énergétique, opérationnelle, décisionnelle) améliorant ainsi la qualité de vie de leurs habitants.

Réduire notre **empreinte environnementale**

LE CHANGEMENT CLIMATIQUE EST UN ENJEU MAJEUR AUQUEL THALES SOUHAITE APPORTER UNE RÉPONSE COHÉRENTE AVEC SES ACTIVITÉS EN METTANT EN PLACE UNE STRATÉGIE DE RÉDUCTION À LA SOURCE DES ÉMISSIONS DE CO_2

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

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

Diminuer les émissions de carbone

Le changement climatique est un enjeu majeur auquel Thales souhaite apporter une réponse cohérente avec ses activités en mettant en place une **stratégie de réduction à la source des émissions de CO_2** mais également en contribuant, au travers de programmes, de partenariats, de produits et services, à une meilleure connaissance des effets climatiques et à la réduction des émissions de ses clients et de la société civile.

La mise en place d'indicateurs relatifs aux émissions de CO_2 depuis plusieurs années, associée aux objectifs de réduction des émissions, a conduit à une prise de conscience plus large de l'impact des activités de Thales sur le changement climatique mais également à **identifier les opportunités**. Par exemple, le réaménagement et la rénovation de certains bâtiments selon des standards plus écologiques, le changement d'équipements et des habitudes de consommation sont autant de mesures prises afin d'**améliorer l'efficacité** énergétique contribuant ainsi à la réduction des émissions de CO_2.

Les substances appauvrissant la couche d'ozone font également l'objet de plans de suivi et de réduction, notamment celles inscrites au **Protocole de Kyoto**, utilisées essentiellement dans les systèmes de réfrigération. Parmi elles, le SF6 représente plus de 40 % des émissions de CO_2 de Thales liées aux substances du Protocole. En effet, ce gaz, utilisé dans un process industriel spécifique pour isoler les tubes électroniques lors des essais sous haute tension, possède un pouvoir de réchauffement global de 23 600 kg CO_2. Il est utilisé par très peu de sites, qui ont engagé d'ambitieux plans conduisant à réduire les émissions de 82 % depuis 2007, tels que la fabrication de tubes sans utilisation de SF6 ou la modification des installations fonctionnant avec ce gaz.

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

Thales a choisi d'afficher depuis 2005, en toute transparence, sa stratégie « changement climatique » et les évolutions de ses émissions de CO_2 sur le site du **Carbon Disclosure Project** (CDP). Cette association rassemble plus de 722 investisseurs institutionnels gérant 87 milliards de dollars d'actifs dans le monde. Son objectif est d'éclairer les décisions d'investissement de ses membres en les informant sur les conséquences du changement climatique pour les entreprises. La performance « changement climatique » 2012 de Thales a été évaluée à 87 sur 100.

MOBILITÉ DOUCE À VENDÔME

Modifier ses habitudes de déplacement n'est pas chose facile et la conversion des automobilistes à des moyens de transports dits « doux » (marche, vélo) ou aux transports en commun se révèle complexe à mettre en œuvre. C'est pourtant le pari du site de Thales Avionics à Vendôme. « *Il existe des réfractaires à un tel changement*, témoigne Joël Cuisy, responsable de ce projet sur le site. *De nombreux usagers ne souhaitent toujours pas se déplacer autrement qu'en voiture. Je pense que par la mise en place de notre plan, nous anticipons réellement sur l'avenir* ». Pionnière dans le développement de modes de transport alternatifs dans sa région, l'entreprise a ouvert récemment, avec laroueverte.com, un site de covoiturage destiné à ses salariés, et envisage de mettre en circulation une voiture électrique, afin de réaliser des déplacements entre ses deux sites du Vendômois.

TOGETHER

FAIRE ADHÉRER À LA LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Au-delà de la réduction des émissions de gaz à effet de serre de ses propres activités, Thales encourage ses partenaires à adopter une attitude responsable sur cette thématique. Ainsi, Thales copréside depuis 2009 le groupe de travail «Carbone» du Gifas (Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales) et participe au groupe de travail « Gaz à Effet de Serre » de l'IAEG (International Aerospace Environmental Group) afin de définir les standards internationaux.
Thales s'engage également dans des partenariats avec d'autres industriels, des laboratoires de recherche et des agences gouvernementales. La nouvelle chaire industrielle dédiée aux enjeux des systèmes pour la surveillance des émissions de gaz à effet de serre, inaugurée en décembre 2011, en est la parfaite démonstration. Elle regroupe des partenaires scientifiques comme le Laboratoire des Sciences du Climat et de l'Environnement (LSCE), le Commissariat à l'Énergie Atomique (CEA), l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ) et le Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) ainsi que des partenaires industriels comme Veolia Eau et Thales Alenia Space.

EVERYWHERE

QUEL EST LE SITE THALES LE PLUS ÉCORESPONSABLE ?

C'est une équipe de Thales au Canada qui est à l'origine de cette opération unique de crowdsourcing, organisée à l'occasion du GIS Day 2013*.
En utilisant CartoDB, un outil de gestion de données géospatiales, cette équipe a « tracé » tous les sites de Thales sur une carte du monde, puis a établi une liste des moyens de déplacement. À chacun de ces moyens de transport était attribuée une note en fonction de son caractère écologique. Les réponses fournies par les participants – 1436 soumissions provenant de 25 pays différents – ont permis d'établir une moyenne pour chaque site de Thales.

*le 20 novembre 2013 ; le GIS Day est une journée mondiale entièrement consacrée au partage d'expérience avec tous les publics autour des usages de la dimension géographique dans notre vie quotidienne.

Réduire la consommation de ressources naturelles

Depuis plusieurs années, Thales a développé une **stratégie dédiée aux ressources naturelles** et déployé différents programmes favorisant la maîtrise et la réduction des consommations : efficacité énergétique des bâtiments et des process industriels, optimisation de l'usage de l'eau.

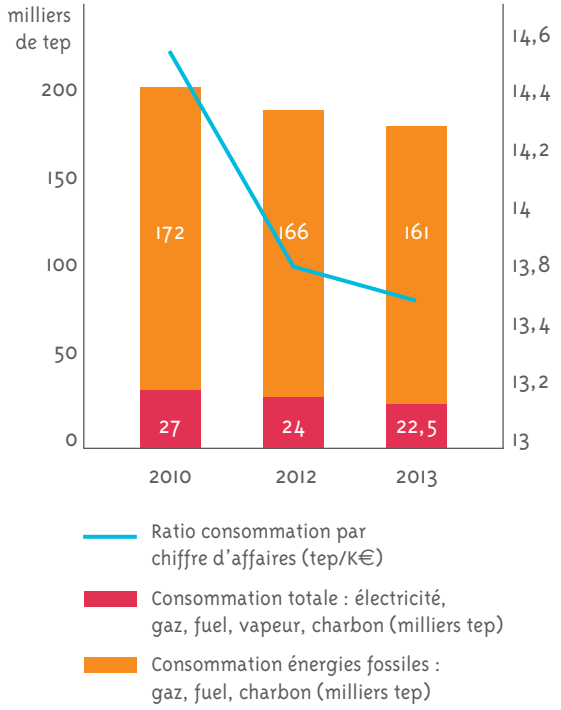
Pour accompagner ces mesures, la sensibilisation des collaborateurs aux bonnes pratiques est un impératif. Diverses initiatives sont prises en complément des campagnes de communication lancées par le Groupe, telle que la campagne britannique, intitulée « 10 pour 10 » (10 actions pour réduire les consommations d'énergie de 10 %). Tout au long de l'année, des gestes simples sont rappelés pour impliquer l'ensemble des salariés dont les plus motivés peuvent devenir des *Green champions*. En Espagne, une initiative identique, « DesconéscThales », a été lancée visant aussi à rappeler les écogestes aux collaborateurs pour une **meilleure efficacité énergétique**.

Conscient de l'enjeu énergétique, **Thales** décline des objectifs en faveur de la réduction des consommations depuis 2007. Après avoir réduit de 12 % sa consommation d'énergie entre 2008 et 2012, le Groupe **a poursuivi ses efforts** en réduisant de 3 % supplémentaires sa consommation en 2013.

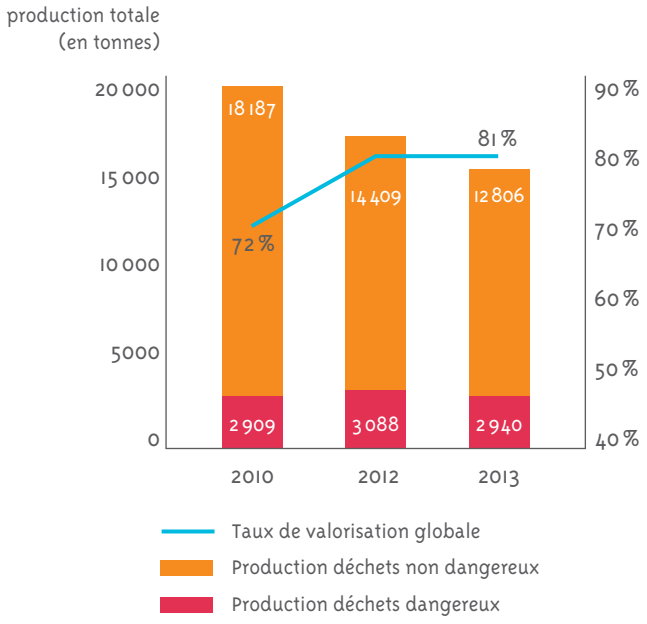
L'empreinte énergétique du Groupe est notamment réduite par la **limitation du recours aux énergies fossiles** et de nombreuses actions d'économie d'énergie. La part d'électricité provenant d'**énergies renouvelables** atteint désormais plus de **13 % de la consommation électrique**.

Les nouveaux bâtiments écoefficaces contribuent à la réduction des consommations (voir encadré). Le déploiement du *Green IT* permet également de réduire l'empreinte écologique des matériels informatiques et, plus largement encore, des systèmes d'information. Le recours à des onduleurs de nouvelle génération et l'optimisation des parcs informatiques permettent parfois plus de 10 % de réduction des consommations d'énergie.

ÉVOLUTION DES CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE



ÉVOLUTION DE LA PRODUCTION DES DÉCHETS



L'eau fait partie des ressources fondamentales à préserver. Le programme de **réduction de la consommation d'eau** engagé dès 2000 continue de porter ses fruits. Entre 2008 et 2013, cette réduction est de 41 % au niveau mondial et de 50 % en France.

Limiter les rejets et réduire les déchets

Les activités de **Thales** ne sont généralement **pas à l'origine de rejets atmosphériques**, excepté ceux liés au fonctionnement du site (chauffage notamment). Quelques sites ont des rejets atmosphériques industriels, canalisés et traités lorsque cela est nécessaire (filtres, laveurs, etc.) et régulièrement contrôlés. Les rejets les plus fréquents sont ceux de solvants.

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

En effet, bien que 67 entités achètent des solvants, 90 % de ces achats concernent 4 d'entre elles seulement (85 % pour le site de Mulwala). A eux seuls, les sites australiens représentent 91 % des émissions totales. Plusieurs sites ont **supprimé les solvants** ou les ont remplacés par des lessives.

EVERYWHERE

DES BÂTIMENTS ÉCOEFFICACES

Rivergate, le siège social de Thales à Vienne, en Autriche

Le réaménagement et la rénovation de certains bâtiments selon des standards plus écologiques, le changement d'équipements et des habitudes de consommation sont autant de mesures prises afin d'améliorer l'efficacité énergétique contribuant ainsi à la réduction des émissions de CO_2. Le choix des bâtiments et des équipements (architecture, matériaux, gestion technique du bâtiment, confort, accès, aires de stationnement dédiées au covoiturage et prises pour recharger les véhicules, etc.) participe à la lutte contre le changement climatique. Les nouvelles implantations de Thales intègrent des critères environnementaux dans la mise à disposition des locaux.

Cristal, le nouveau siège de Thales Communications & Security SAS à Gennevilliers (Hauts-de-Seine, France) intègre des techniques modernes pour réduire les consommations d'énergie : façades et terrasses hautement isolantes, baies triple vitrage, pompes à chaleur réversibles, éclairage basse consommation à déclenchement et à extinction automatiques, système de GTC (Gestion Technique Centralisée).

Le siège social de Thales Autriche, « Rivergate », héberge les bureaux les plus « verts » d'Autriche et a d'ores et déjà obtenu le certificat *Green Building* de l'Union Européenne ainsi qu'une certification LEED Platine (Leadership in Energy and Environmental Design) et ce, grâce aux nombreuses actions engagées sur l'utilisation de l'eau, de l'énergie et des matériaux par exemple. Le site est localisé à quelques mètres des transports en commun, permettant de rejoindre le centre-ville et/ou l'aéroport très rapidement et à proximité d'un large réseau de pistes cyclables. Ce site devient le second site certifié LEED après le siège social de Thales USA (certifié LEED Or en 2009) et Platine (en 2012) grâce aux différentes actions engagées de réduction des énergies et des émissions de CO_2, de recyclage des déchets et d'usage de matériaux de construction issus du recyclage et/ou d'origine locale.

Des aménagements en faveur de la biodiversité sur le site de Cheadle Heath (Angleterre, Royaume-Uni)

Les activités de Thales sont peu génératrices de rejets d'eaux industrielles : 90 % d'entre eux sont émis par 6 sites dont 60 % par le seul site de Mulwala. Malgré les hausses de production sur certains sites, ces rejets ont diminué de 14 % par rapport à 2012 grâce aux mesures d'optimisation et de modernisation constante des installations.

Certains sites, éloignés des réseaux publics, rejettent leurs eaux industrielles dans les eaux de surface, après traitement, conformément à la réglementation et en accord avec les autorités locales.

Les « **engagements déchets** » de Thales visent à la fois la réduction de la quantité de déchets ainsi que la limitation de la mise en décharge. Afin de **renforcer le dispositif**, l'objectif 2015 vise de nouveau la réduction de la quantité de déchets par personne ainsi que le taux de recyclage.

Après avoir réduit de 11 % la quantité de **déchets non dangereux** par personne entre 2010 et 2012, **Thales poursuit cette réduction** de 5 % supplémentaires en 2013.

Pour cela, diverses mesures associées au tri des déchets, à la recherche de filières optimales de traitement mais également au changement des comportements : politique d'impression, réutilisation des cartons et autres emballages, conduisent à réduire la production des déchets et à améliorer leur traitement.

Ainsi, les quantités de déchets de papier et d'emballages ont continué de diminuer : -10 % par rapport à 2012.

Le taux de recyclage des déchets non dangereux, quant à lui, est passé de 31% en 2007 à 56 % en 2013.

Les déchets dits dangereux font aussi l'objet d'une attention particulière. Des aires dédiées à la collecte et au stockage permettent de faciliter leur gestion.

Les mesures ainsi prises depuis 2007 conduisent à un taux de valorisation de tous les déchets de 82 %.

Respecter les espaces naturels et la biodiversité

Préserver les espèces et leur habitat, privilégier des espaces dédiés à la flore, protéger le **patrimoine historique et naturel** doivent faire partie des comportements quotidiens concourant à la protection de l'environnement.

Thales a pris en compte cet enjeu environnemental majeur depuis plusieurs années. Le Groupe a ainsi dressé, dès 2006, un premier inventaire des sites français localisés à proximité ou à l'intérieur de zones protégées pour leur faune, leur flore ou leur habitat et évalué l'impact des activités de certains sites sur la biodiversité ainsi que le degré de dépendance vis-à-vis des services écologiques rendus par la nature.

En complément, Thales a engagé une **cartographie des risques biodiversité** sur 140 sites dans 26 pays pour disposer, dans le cadre d'une approche macroscopique, d'une vision globale et homogène des sites du Groupe situés dans les zones les plus vulnérables par rapport à la biodiversité.

Si l'impact global des activités de Thales se révèle faible sur la biodiversité, les espèces végétales et animales font l'objet néanmoins d'une attention particulière sur de nombreux sites et le Groupe incite ses salariés à **préserver et promouvoir la biodiversité**. Un concours interne est ouvert à l'ensemble des salariés du Groupe récompensant les trois meilleurs projets sélectionnés par un jury. En 2013, il a récompensé le site de Cheadle Heath (**Royaume-Uni**) pour le réaménagement d'une mare pour favoriser le développement écologique, l'installation de jachères fleuries et d'arbres fruitiers ainsi que des nichoirs à oiseaux et des hôtels à insectes.

Localement, diverses initiatives sont prises à travers le monde en faveur des espèces animales et végétales. Sur certains sites des inventaires sont réalisés, bénévolement ou en partenariat avec les autorités ou organismes locaux de protection de la biodiversité, et des mesures de gestion ad hoc sont mises en œuvre. Le site de Lithgow (**Australie**) intervient, en étroite coopération avec l'Office Municipal des Espèces Menacées, pour la mise en place d'un plan de gestion de l'habitat de l'une des espèces de papillons la plus rare d'Australie : le papillon cuivré de Bathurst. Le but est de favoriser la stabilisation, puis le développement de cette population, dans le cadre d'un large programme instauré par le Service des Parcs Nationaux et de la Vie Sauvage.

D'autres sites vont privilégier des aménagements extérieurs pour favoriser l'habitat naturel et mettre en valeur la faune (nichoirs, mangeoires, recensement des espèces par un spécialiste, etc.) ou replanter des essences compatibles avec le milieu et offrant ainsi un abri relativement sûr et protégé à une grande variété de plantes, de champignons et d'animaux.

SI L'IMPACT GLOBAL DES ACTIVITÉS DE THALES SE RÉVÈLE FAIBLE SUR LA BIODIVERSITÉ, LES ESPÈCES VÉGÉTALES ET ANIMALES FONT L'OBJET NÉANMOINS D'UNE ATTENTION PARTICULIÈRE SUR DE NOMBREUX SITES

Pour les sites disposant de surfaces importantes de prairies ou de forêts, des précautions particulières sont prises pour la faune et la flore en **privilégiant des techniques douces et naturelles** de fauchage et de pâturage.

Ailleurs, les collaborateurs sont sensibilisés au travers d'expositions photographiques sur la forêt, l'agroforesterie et les espèces présentes sur le site, d'interventions d'apiculteurs mais également par la tenue d'un registre des espèces présentes ou la mise en ligne d'une revue dédiée.

Des partenariats sont instaurés avec des administrations ou des associations. Par exemple, au **Mexique** où les salariés de Thales et leurs familles ont participé à une journée de plantation dans un parc de la ville de Mexico en concertation avec le ministère de l'Environnement. Un autre exemple, au profit de l'association Go South pour laquelle Thales a subventionné une expédition conduite par un de ses salariés, passionné d'ornithologie. Cette association, qui a fêté ses 10 ans en 2013, a été créée pour partager et diffuser les connaissances sur les oiseaux et la nature au **Maroc**. La mission d'étude a sillonné les vastes régions très peu connues situées entre Agadir et la frontière mauritanienne, en vue de préparer un ouvrage sur les oiseaux du Sahara Atlantique marocain (plus d'information : www.go-south.org).

À la recherche de l'oiseau rare dans le Sahara marocain.

INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

Le tableau ci-après indique quelques éléments permettant d'évaluer l'évolution des performances environnementales de Thales, à périmètre constant. En 2013, le périmètre comprend 29 pays et 158 sites. Ce périmètre représente 91 % du chiffre d'affaires et 91 % de l'effectif Groupe.

2012 devient l'année de référence pour les objectifs 2013-2015.

		UNITÉS	ÉVOLUTION 2007-2010	ÉVOLUTION 2010-2012	2012	2013	TENDANCE
ÉNERGIE							
Consommation d'électricité	✔	milliers de tep	-5 %	-4 %	139	136	-2 %
Consommation d'électricité par CA	✔	tep/k €	-	-5 %	11,5	11,4	-1 %
Consommation d'énergie fossile	✔	milliers de tep	-42 %	-11 %	24	23	-6 %
Consommation d'énergie fossile par CA	✔	tep/k €	-	-13 %	2	1,9	-5 %
Consommation totale d'énergie	✔	milliers de tep	-11 %	-5 %	166	161	-3 %
Consommation totale d'énergie par CA	✔	tep/k €	-	-6 %	13,7	13,5	-2 %
EAU							
Consommation d'eau	✔	milliers de m^3	-21 %	-1 %	1768	1612	-9 %
Consommation d'eau par CA	✔	m^3/k €	-	-2 %	146	135	-8 %
DÉCHETS							
Production totale de déchets	✔	tonnes	-14 %	-20 %	17463	15746	-10 %
Production totale de déchets par CA	✔	kg/k €	-9 %	-21 %	1,45	1,32	-9 %
Ratio de déchets non dangereux	✔	%	-	-	83	81	-1 %
Déchets non dangereux par personne	✔	kg/pers	-20 %	-11 %	199	189	-5 %
Taux de recyclage déchets non dangereux	✔	%	39 %	8 %	52	56	8 %
Taux de recyclage déchets dangereux	✔	%	10 %	-8 %	29	33	11 %
REJETS							
Rejets d'eaux industrielles	✔	milliers de m^3	-57 %	47 %	782	672	-14 %
Rejets atmosphériques	✔	tonnes	-	-30 %	694	857	23 %
CO_2							
Emissions de CO_2 liées aux énergies	✔	milliers de t de CO_2	-18 %	-5 %	227	217	-5 %
Emissions de CO_2 liées aux énergies par CA	✔	kg de CO_2/k €	-33 %	-6 %	19	18	-4 %
Emissions de CO_2 liées aux substances de Kyoto	✔	milliers de t de CO_2	-10 %	-49 %	19,1	16,1	-15 %
dont émissions de CO_2 liées au SF6	✔	milliers de t de CO_2	-28 %	-56 %	11,4	6,7	-42 %
Emissions de CO_2 liées aux transports (périmètre Groupe)	✔	milliers de t de CO_2	-15 %	-4 %	107	107	-
Emissions de CO_2 liées aux transports par CA	✔	kg de CO_2/k €	-	-5 %	8,9	8,9	-
SCOPE CO_2 selon GHG Protocol							
Scope 1 (gaz, fuel, charbon, substances)	✔	milliers de t de CO_2	-31 %	-21 %	99	88	-11 %
Scope 2 (électricité, vapeur)	✔	milliers de t de CO_2	-6 %	-1 %	168	160	-4 %
Scope 3 (déplacements professionnels : air, fer, route)	✔	milliers de t de CO_2	-15 %	-4 %	107	107	-
Total scopes 1, 2 et 3	✔	milliers de t de CO_2	-16 %	-8 %	374	355	-5 %
Total scopes 1, 2 et 3 par CA	✔	kg de CO_2/k €	-	-	31	30	-5 %
DIVERS							
Entités certifiées ISO 14001	✔	-	70 %	-	124	125	-
Population concernée par rapport à l'effectif Groupe	✔	%	15 %	-	80 %	82 %	-

✔ Indicateurs ayant fait l'objet d'une mission de vérification d'un niveau d'assurance modérée réalisée par Ernst & Young pour l'exercice 2013

Engagement sociétal

Partout dans le monde, les sociétés du Groupe contribuent activement à la solidarité économique et sociale des territoires.

SYNOPSIS

Dialogue, concertation, participation… Dans les 56 pays où Thales est implanté, ses activités soutiennent l'économie locale et s'inscrivent dans un écosystème impliquant autorités locales, partenaires, sous-traitants et fournisseurs. Thales s'efforce partout d'adopter une conduite responsable favorisant des relations durables avec l'ensemble des acteurs.

Les investissements sociétaux de Thales se traduisent notamment par l'établissement de partenariats éducatifs, de subventions à des associations caritatives dans les domaines de la santé et de l'éducation et, de façon plus localisée, par le soutien aux vétérans et familles de militaires. Ces aides financières obéissent partout aux règles définies dans le Code d'Éthique de Thales.

Le respect et la promotion des cultures locales sont essentiels pour une conduite responsable des opérations. La participation des acteurs locaux ne sera effective et efficace que dans la mesure où l'entreprise intègre la dimension culturelle à toute sa politique. Il s'agit non seulement de respecter les spécificités locales, nationales, mais aussi de les promouvoir. La conciliation de la rationalité économique et des spécificités locales est un enjeu important que Thales prend en compte partout dans le monde.

Thales, un **acteur global engagé localement**

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

Thales dispose également d'une société dédiée, **Géris Consultants,** qui met son savoir-faire à la disposition de groupes, de collectivités territoriales pour accompagner sous la forme de conseil et d'aides financières des PME/PMI en création ou en développement, créatrices d'emplois pérennes dans les territoires affectés par des pertes d'emplois industriels. Les **missions de revitalisation** menées par Géris Consultants depuis 2009 ont ainsi permis la création de plus de 3 400 emplois en France (dont 434 en 2013), auprès d'environ 500 PME/PMI.

Dans le cadre d'une démarche libre et confidentielle, Géris Consultants accompagne par ailleurs les créateurs ou repreneurs d'entreprise dans leur projet.

Géris Consultants mène aussi des expérimentations d'ingénierie RH dans le but de développer les compétences des PME/PMI de ses filières ou de ses territoires d'implantation, et anime à cette fin le dispositif Pass'Compétences visant à **dynamiser le développement de PME** en y détachant des experts salariés de grands groupes (Thales, Alcatel, Schneider Electric…) pour des missions de 12 à 18 mois. Dix détachements ont ainsi été réalisés entre octobre 2012 et le 1er janvier 2014. Ce dispositif sera étendu et poursuivi au plan national en 2014. Le Géris participe par ailleurs avec les équipes RH de Thales à la démarche « Parcours Partagé d'Apprentissage » dont le but est d'alterner un apprentissage pour partie dans un grand groupe et pour partie dans des PME/PMI afin de faciliter l'insertion professionnelle.

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

Le Groupe développe également une politique active pour **soutenir les personnes en situation de handicap**. De nombreuses actions sont ainsi déployées à l'égard des jeunes handicapés par l'accueil de stagiaires ou la généralisation

UN DIALOGUE CONSTRUCTIF AVEC NOS PARTIES PRENANTES* Société civile

Citoyens • ONG et associations • Communautés locales et riverains • Médias

Attentes

- Amélioration continue des pratiques de l'entreprise
- Engagement sur les enjeux sociaux et environnementaux
- Sécurité industrielle
- Retombées économiques locales
- Information fiable

Relations

- Information
- Partenariats, groupes de travail
- Mécénat, sponsoring
- Relation médias

Actions spécifiques

- Membre du Pacte Mondial des Nations Unies
- Acteur engagé dans les groupes de travail éthique des affaires et lutte contre la corruption des organismes nationaux et internationaux et des associations sectorielles
- Soutien aux PME et politique territoriale afin de soutenir l'activité régionale
- Programmes de recherche et d'innovation en faveur de l'environnement (transport terrestre et aérien)

* Dès les années 2000, Thales a formalisé une démarche rigoureuse de responsabilité d'entreprise, fondée sur un dialogue permanent avec ses parties prenantes. Cette démarche s'inscrit dans un processus d'amélioration continue afin de l'ajuster aux évolutions et à la complexité croissante de l'environnement dans lequel Thales exerce ses activités.

de partenariats éducatifs. Thales participe au développement, au sein du Groupe, de technologies innovantes afin d'apporter des aides concrètes aux personnes handicapées.

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

Ainsi, par exemple :

- au **Royaume-Uni**, Community Investment est au coeur des actions engagées par Thales à l'égard des salariés, des clients, des investisseurs et des fournisseurs. C'est, dans ce cadre, que s'inscrivent les actions menées avec les écoles et les structures d'enseignement supérieur pour permettre aux enfants et aux jeunes d'avoir une bonne visibilité sur les perspectives de carrière offertes par les études d'ingénieur.

  En 2013, par le biais de sa Charitable Trust, Thales UK a accordé des dons à l'UKESF (UK Electronics Skills Foundation) permettant l'accueil en résidence d'été d'étudiants avant leur inscription à l'université. Thales a activement soutenu des initiatives au profit de la science en 2013 : la foire « Big Bang Young Scientists and Engineering » qui a accueilli 65 000 visiteurs ; un prix pour encourager des jeunes femmes à poursuivre des carrières scientifiques « Women into Science and Engineering » ; dix bourses d'études en science à travers le programme « Arkwright Scholarship ».

  Le partenariat avec Railway Children a été poursuivi.

  Le programme « Give as you earn », créé en 2012, permet aux salariés de donner à toute association caritative un pourcentage de leur salaire brut, dont une partie seulement est déduite du salaire net (le reste étant pris en charge par Thales). En 2013, grâce à la contribution des employés et celle de Thales, un chèque de 170 000 £ a été remis à l'association Alzheimer's Society, élue comme principale charity partner par les collaborateurs ;

- En **Espagne**, Thales participe à des projets dans lesquels les salariés sont directement impliqués. Tout salarié de Thales en Espagne peut ainsi demander à bénéficier d'une aide pour monter un projet caritatif dans le cadre du programme «Thales commitment». En 2013, Thales a collaboré à dix projets portés par différentes fondations ou associations ;

- En **Italie**, Thales a renouvelé son partenariat avec l'UNICEF pour les cartes de fin d'année ;

- Aux **États-Unis**, Thales supporte plusieurs associations de soutien aux vétérans et familles de militaires et d'action locale au bénéfice de familles défavorisées.

En 2013, Thales USA a collecté 60 000 $ pour les victimes de la tempête Sandy, grâce à la contribution des entités et celles des employés. Les collaborateurs de IFEC (In-Flight Entertainment and Connectivity) ont également apporté leur soutien financier aux victimes des Philippines.

- En **Suisse**, Thales a fait un don à la Croix-Rouge suisse en faveur des victimes du typhon Haiyan aux Philippines ;
- En **Allemagne**, Thales a contribué à une trentaine d'actions caritatives et de soutien local au profit des enfants, de la culture ou de la santé principalement ;
- En **France**, Thales a poursuivi en 2013 ses engagements au soutien des écoles et universités et a mené des actions de sponsoring avec une vingtaine d'écoles (Supelec, Polytechnique, ESCP Europe, ISAE, ESSEC, ISEP…).

Thales a également soutenu, par une convention de mécénat, l'opération « 60 ans de la Patrouille de France ». Egalement partenaire de l'association Replic'Air, Thales a contribué à la reconstruction à l'identique d'un avion bi-place, utilisé par Roland Garros il y a cent ans : pari réussi, puisque l'avion a réédité la traversée de la Méditerranée en 2013.

Afin de mieux structurer et organiser son engagement sociétal, le Groupe envisage de créer une **Fondation Thales**. À cette fin, plusieurs études ont été réalisées et des groupes de travail mis en place au cours de l'année 2013.

THALÉSIEN(NE)S ET... RÉSERVISTES

Aujourd'hui, plus de 200 employé(e)s de Thales sont réservistes militaires, principalement en France où ces employés ont constitué un club.

« Partenaire de la Défense nationale » française depuis 2006, Thales agit sur de nombreux fronts pour faciliter l'activité de ses salariés réservistes. En 2013, la Direction de Thales a décidé d'étendre la période annuelle de réserve couverte par l'employeur. Ainsi, alors que la loi française exige de libérer le salarié-réserviste 5 jours minimum par an, Thales couvre désormais jusqu'à 15 jours avec maintien de salaire sans déduction de solde.

Le double rôle des réservistes thalésiens, civil dans leur poste chez Thales, et militaire auprès de leur armée d'appartenance, leur permet de faire le lien entre le Groupe et ses clients. Servir dans la réserve est aussi un engagement : les réservistes permettent de resserrer les liens entre les armées et la société civile.

Mais la première motivation du réserviste reste sans aucun doute la volonté de servir son pays et d'entretenir ainsi la connaissance du milieu militaire, mais également œuvrer à la promotion des questions de défense dans la sphère sociale — familiale et professionnelle — où il évolue naturellement.

Au sein de l'armée de Terre française par exemple, les unités de réserve fournissent des renforts individuels et collectifs aux unités d'active pour remplir des missions opérationnelles — au sein d'unités militaires ou d'états-majors, mais aussi en participant aux plans Vigipirate, à la sécurisation de sites, à l'aide aux populations lors de catastrophes naturelles, etc. - toutes missions entrant dans le cadre de la sécurité nationale. Les réservistes contribuent également au développement de la connaissance de l'histoire nationale, en participant notamment aux cérémonies de commémoration (8 mai, 14 juillet, 11 novembre) et aux activités de rayonnement.

Pour son action de soutien à la politique de la réserve militaire en France, Thales a reçu le 9 avril 2014 le prix de la réserve militaire décerné par le ministre de la défense français qui récompense les entreprises les plus engagées.

La délégation Thales le 4 avril 2013 à St Maximin. De gauche à droite : Eva Kouda, Général d'armée (2s) Jean-Marie Faugère, Patrice Caine, Clémence Philippon, Maud Le Cam, Jean-Michel Négret, Cédric Louis.

Le ministre de la Défense, Jean-Yves Le Drian à la rencontre des Thalésien(ne)s réservistes.

Pour plus d'informations

sustainability.thalesgroup.com
ou **contacter la Direction Éthique et Responsabilité d'Entreprise :**

Par mail : ethics.cr@thalesgroup.com **Par téléphone :** +33(0)1 57 77 86 49

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

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

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

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

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

Crédit photos : G. Bassignac/Capa Pictures ©THALES (p. 4, 23) ; ©AIRBUS S.A.S. (p. 7, 96) ; ©TRANSLINK (p. 7) ; ©PANHARD (p. 7) ; ©DNCS (p. 7) ; Capa Pictures ©THALES (p. 10, 15, 24, 72, 106) ; G. Ramon/Capa Pictures ©THALES (p. 13, 50, 53, 91, 92) ; E. de Malglaive/Capa Pictures ©THALES (p. 15) ; P. Hilaire ©Armée de Terre (p. 17) ; Q. Reytinas ©THALES (p. 21, 84) ; G. Bassignac/Capa Pictures ©THALES (p. 22) ; D. Rory/Abaca Press ©THALES (p. 26, 32, 80, 95) ; B. Rousseau ©THALES (p. 28, 31, 35, 39, 64, 67, 86) ; Y. Bourdin/Photopointcom ©THALES (p. 36, 42, 71, 75, 78, 110) ; D. Peart/Capa Pictures ©THALES (p. 46) ; L. de La Burgade (p. 111) ; ©Fabrice Boissière Photography (p. 61, 62) ; Photopointcom ©THALES (p. 76, 77) ; B. Arribard ©Marine Nationale (p. 89) ; ©THALES (p. 60, 97, 109) ; R. Steiner (p. 101) ; Ph. Young (p. 101) ; P. Bergier (p. 104) ; N. Gouhier/Abaca Press (p. 26, 112).

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

Design et production : MAKASSAR - Date de publication : Mai 2014.

Ce document est imprimé sur du papier
issu de fibres recyclées et de sources responsables.

THALES

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